

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЧЕЧЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Саидов З.А., Чажаяв М.И., Ялмаев Р.А.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Грозный 2015

**Печатается по решению Ученого совета
ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет»
Протокол № 10 от 03.12.2015 г.**

**УДК 658
ББК 65.290-2
С 14**

Авторы-составители:

Саидов З.А., к.э.н., доцент кафедры «Экономика и управление производством» ФГБОУ ВО ЧГУ;

Чажаяев М.И., к.э.н., доцент кафедры «Экономика и управление производством» ФГБОУ ВО ЧГУ;

Ялмаев Р.А., к.э.н., доцент кафедры «Управление региональной экономикой» ФГБОУ ВО ЧГУ.

Рецензенты:

д.э.н., профессор **Асхабов Р.Ю.**,

к.э.н., доцент **Салгиреев Р.Р.**,

к.э.н., доцент **Арсаханова З.А.**,

к.э.н., доцент **Баснукаев М.Ш.**

В учебном пособии комплексно представлены теоретические знания об управленческом консалтинге, рассмотрены содержательная основа, особенности и этапы становления и развития управленческого консалтинга. Подробно проанализированы основные этапы и особенности консалтингового процесса, рассмотрены взаимоотношения консультант-клиент, роли консультанта, специфика маркетинга и ценообразования на консалтинговые услуги. Особое внимание уделяется подходам, принципам, методам и инструментам управленческого консультирования, имеющим практическое значение.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент». Оно будет полезно студентам, получающим второе высшее образование, аспирантам и преподавателям, а также всем тем, кто интересуется вопросами управленческого консалтинга и стремится сам в будущем стать консультантом.

Саидов З.А., Чажаяев М.И., Ялмаев Р.А. Управленческий консалтинг. Учебное пособие. Грозный: Издательство ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет», 2015. – 140 с.

© ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет», 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Содержание управленческого консультирования.....	4
Тема 1. Основные понятия об управленческом консультировании.....	4
1.1. Сущность и содержание консалтинга.....	4
1.2. Эволюция развития консалтинга.....	5
1.3. Характеристика рынка управленческого консультирования за рубежом и в России.....	9
1.4. Причины востребованности услуг консультантов по управлению.....	13
1.5. Причины популярности профессии консультанта по управлению.....	15
1.6. Типология консультантов.....	16
1.7. Требования к консультанту по управлению.....	17
Тема 2. Организация как объект управленческого консультирования.....	19
2.1. Базовые ценности организации.....	19
2.2. Проблемы организаций с позиции консалтинга.....	21
2.3. Типовые методы самодиагностики организации.....	27
2.4. Основные методы диагностики организации.....	33
Раздел 2. Консалтинг как процесс, деятельность консультационной службы и бизнес.....	56
Тема 3. Процесс управленческого консультирования.....	56
3.1. Особенности взаимодействия консультанта с клиентом.....	56
3.2. Консалтинговый проект.....	61
3.3. Консультирование и изменения в организации.....	75
Тема 4. Консалтинг как деятельность консультационной службы.....	82
4.1. Структура консультационной службы.....	82
4.2. Профессиональная деятельность консалтинговых компаний....	87
4.3. Профессиональные консалтинговые ассоциации.....	102
Тема 5. Консалтинг как форма бизнеса.....	107
5.1. Маркетинг в сфере консалтинга.....	107
5.2. Ценообразование консалтинговых услуг.....	114
5.3. Финансовое планирование в консалтинговых компаниях.....	120
ГЛОССАРИЙ.....	123
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	137
ЭЛЕКТРОННЫЕ БИБЛИОТЕЧНЫЕ СИСТЕМЫ И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.....	139

Раздел 1. Содержание управленческого консультирования

Тема 1. Основные понятия об управленческом консультировании

1.1. Сущность и содержание консалтинга

Управленческое консультирование или консалтинг – это один из наиболее развивающихся видов бизнеса в последнее десятилетие. Существует несколько подходов к определению управленческого консультирования: как к процессу, как к деятельности профессиональной службы и как к бизнесу.

В первом подходе управленческое консультирование рассматривается как процесс, деятельность в сфере услуг: ***«Под процессом консультирования понимается совокупность последовательных действий и рекомендаций, направленных на повышение эффективности функционирования организации клиента, при этом консультант отвечает лишь за качество рекомендаций».***

Второй подход рассматривает управленческое консультирование как особую деятельность профессиональной службы и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать.

«Управленческое консультирование – это деятельность консультативной службы, работающей по контракту и оказывающей услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений».

С точки зрения бизнеса, консалтинг – это одна из профессий, позволяющих получить достойное вознаграждение. Третий подход рассматривает консалтинг как бизнес: ***«Консалтинг – это деятельность, направленная на совершенствование управления организацией клиента и приносящая доход консультанту».***

Рассмотренные три подхода к управленческому консультированию не противоречат, а только дополняют друг друга. Управленческое консультирование необходимо рассматривать во взаимосвязи и как процесс (деятельность), и как профессиональную службу, и как бизнес.

Консультант по управлению (или организационному

развитию) – это специалист, который способен влиять на отдельную личность, группу или организацию в целом, но не обладает непосредственной властью над людьми в этой организации. Такой властью может обладать только руководитель консультируемой организации, который несет прямую ответственность за свою деятельность, в том числе и за результаты внедренных предложений консультанта.

Для управленческого консультирования характерны следующие основные *принципы*.

Профессионализм. Консультант по управлению обладает не только значительными знаниями, но и практическим опытом, и навыками, для общения с персоналом, выявления проблем организации, разработки рекомендаций по решению проблем организации, планирования изменений, преодоления сопротивления изменениям, содействия во внедрении разработанных рекомендаций, обучения клиента и т.д.

Совещательный характер. Это означает, что консультанты по управлению используются не для того, чтобы руководить организацией или принимать деликатные решения от имени менеджеров. Они – советники и не обладают непосредственной властью, они не принимают решения об изменениях и не претворяют их в жизнь. Они отвечают лишь за качество и законченность совета, а клиенты несут всю ответственность за последствия принятия этого совета.

Независимость. Консалтинг – независимая консультативная служба. Консультант должен объективно оценивать любую ситуацию, предлагать честные и обоснованные рекомендации исключительно в интересах организации клиента. Для этого необходима финансовая, административная и политическая независимость консультанта от клиента.

1.2. Эволюция развития консалтинга

Консалтинг зародился в ходе промышленной революции, с появлением современных фабрик и связанных с этим общественных преобразований. Оно имеет общие корни с управлением как отдельной областью деятельности человека и предметом обучения.

Пионеры научного управления Фредерик У.Тейлора, Фрэнк и Лиллиан Гильбертов, Генри Л. Гантта и Харрингтон Эмерсон,

внесли большой вклад в развитие консультирования. Их технические и методологические подходы к упрощению рабочих процессов и повышению производительности труда были разными и в ряде случаев даже противоречили друг другу.

Перечисленные новаторы выступали с лекциями, проводили исследования, писали книги и статьи, организовывали практические показы и давали всевозможные советы. Позднее Тейлор стал профессиональным консультантом по управлению.

Управленческое консультирование, которое возникло на основе движения научного управления, концентрировалось в основном на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда, изучении трудовых движений и затрат времени, устранении отходов и снижении издержек производства. Всей этой области присвоили название «организация производства». Практических работников, которых часто называли «экспертами по эффективности», уважали за их целеустремленность, методологический подход и получаемые результаты. Однако их вмешательство часто вызывало страх и неприязнь у рабочих и деятелей профсоюзов, так как «эксперты по эффективности» зачастую вели себя безжалостно.

Это негативное обстоятельство явилось стимулирующим фактором для появления новых направлений консультирования. Одна из первых консалтинговых фирм современного типа была основана в Чикаго в 1914 г. Эдвином Бузом и носила название «Служба деловых исследований».

В 20-е годы Элтон Майо дал импульс исследованиям по управленческому консультированию в области взаимоотношений между членами коллектива, а Мэри Паркер Фоллет - в области управления человеческими ресурсами.

Интерес к более эффективному сбыту и маркетингу был пробужден такими специалистами, как англичанин Гарольд Уайтхед, автор книги «Принципы торговли», написанной в 1917 г. В 20-е годы был основан ряд консалтинговых фирм. С каждым годом они все лучше ставили диагноз деловым организациям.

Консультирование по вопросам финансов, включая финансирование предприятий и финансовый контроль над операциями, стало быстро развиваться. Новые консультанты имели бухгалтерское образование и опыт работы с фирмами частнопрактикующих бухгалтеров.

Одним из них был Джеймс О.Мак Кинси, сторонник теории общего управления и тщательного диагноза предприятия, который основал собственную консалтинговую фирму в 1925 г. Компания *McKinsey & Company* является одной из крупнейших и в настоящее время.

В 20-е и 30-е годы управленческое консультирование завоевало признание не только в США и Великобритании, но и во Франции, Германии, Чехословакии и других промышленно развитых странах. Однако его объем и области применения оставались ограниченными. Консультант по управлению оставался неизвестным подавляющему большинству мелких и средних фирм. С другой стороны, заказы на выполнение заданий стали поступать от правительства. Это стало началом управленческого консультирования для государственного сектора.

Управленческое консультирование по заказам правительства и вооруженных сил США сыграло важную роль во время второй мировой войны. В США возникла необходимость мобилизации лучших управленческих сил страны, что изменило работу консультантов. Послевоенное строительство и быстрый рост деловой активности создали спрос на управленческое консультирование, что обусловило основание многих консалтинговых компаний. В этот период наблюдался не только рост служб управленческого консультирования, произошли также значительные качественные изменения.

Чтобы удовлетворить требования клиентов из новых отраслей экономики, консультанты по управлению адаптировали свои услуги к новым условиям, специализируясь в конкретных областях или, напротив, обеспечивая широкий набор услуг.

Спрос на услуги консультантов по управлению изменился в начале 80-х годов прошлого века, когда во всем мире наблюдался экономический спад. Средства организаций на использование внешнего консультирования сильно сократились, упал спрос на консалтинговые услуги, которые не касались основных проблем стратегии и эффективности ведения бизнеса. По этой причине рост многих консалтинговых компаний замедлился, некоторые из них были вытеснены с рынка услуг, а другим пришлось объединиться и сократить свою деятельность.

После экономического кризиса все крупные и многие мелкие компании стали проявлять активность в интернационализации

своих операций по поиску новых рынков, приспосабливаясь к изменениям в международной экономике. В крупных консалтинговых компаниях зарубежные операции обеспечивают 30-70% дохода.

В последнее время конкуренция в области консультирования резко возросла. Помимо повышения качества услуг, консультанты по управлению увеличили свою активность в отношении поиска клиентов. Это привело к развитию служб рекламы и маркетинга в консалтинговых компаниях.

В настоящее время профессионалы управленческого консультирования в западных странах могут помочь решить проблему любого типа в организации любого размера и характера. Если появляются новые проблемы и потребности, консультант по управлению с творческим видением задачи постарается стать экспертом в этой новой области. В Европейском справочнике консультантов по менеджменту консалтинговые услуги подразделяются на 84 вида, объединенные в восемь групп:

1. *Общее управление*: определение эффективности системы управления; оценка бизнеса; управление нововведениями; определение конкурентоспособности и изучение конъюнктуры рынка; диверсификация; международное управление; оценка управления; слияния и приобретения; организационная структура и развитие; приватизация; управление проектом; управление качеством; реорганизация инженерных служб; исследование и развитие; стратегическое планирование.

2. *Администрирование*: анализ работы канцелярии; размещение и перемещение отделов; управление офисом; организация и методы управления; регулирование риска; гарантии безопасности; планирование рабочих помещений и их оснащение.

3. *Финансовое управление*: система учета; оценка капитальных затрат; хозяйственный оборот фирмы; снижение себестоимости продукции и услуг; неплатежеспособность (банкротство); увеличение прибыли; увеличение доходов; налогообложение; финансовые резервы.

4. *Управление кадрами*: профессиональное движение и сокращение штатов; культура корпорации; обеспечение равных возможностей; поиск кадров; отбор претендентов на работу; здоровье и безопасность; программы поощрения; внутренние связи, коммуникации; оценка работ; трудовые соглашения и занятость;

обучение менеджменту; планирование рабочей силы; мотивация; пенсии; анализ функционирования; психологическая оценка; вознаграждение; повышение квалификации работников.

5. *Маркетинг*: реклама и стимулирование сбыта; корпоративный образ и отношения с общественностью; послепродажное обслуживание заказчиков; дизайн; прямой маркетинг; международный маркетинг; исследования рынка; стратегия маркетинга; разработка новой продукции; ценообразование; розничная продажа и деятельность дилеров; управление сбытом; обучение сбытовой деятельности; социально-экономические исследования и прогнозирование.

6. *Производство*: автоматизация производственных процессов; использование оборудования и его техническое обслуживание; промышленный инжиниринг; переработка материалов; регулирование внутреннего распределения материалов; упаковка; схема организации работ на предприятии; конструирование и совершенствование продукции; управление производством; планирование и контроль над производством; повышение производительности труда; закупки; контроль качества.

7. *Информационные технологии*: компьютеризированные системы управления; применение компьютеров в аудите и оценке деятельности; электронная издательская деятельность; информационно-поисковые системы; проектирование и разработка систем.

8. *Специализированные услуги*: консалтинг по управлению электроэнергетикой; инженерный консалтинг; экологический консалтинг; юридический консалтинг; консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению; консалтинг в государственном секторе; консалтинг по телекоммуникациям.

1.3. Характеристика рынка управленческого консультирования за рубежом и в России

За последние десять лет наблюдается значительный рост востребованности консалтинговых услуг. Данное обстоятельство связано с глобализацией мировой экономики. Последние достижения информационных технологий, глобальные информационные сети изменили представления об управлении предприятиями, технологии производства, управления и ведения

бизнеса. Насыщение традиционных рынков товаров потребовало поиска новых подходов к потребителю. Именно поэтому более 80% портфеля заказов ведущих консультационных компаний составляют фактически заказы на услуги по реорганизации и реструктуризации бизнеса.

В середине первого десятилетия XXI века рынок консалтинговых услуг оценивается почти в 200 млрд. долларов США. На долю США приходится около 50% мирового рынка консалтинговых услуг.

Число консультантов по управлению составляет около 700 тысяч человек, без учета консультантов, занимающихся только вопросами информационных технологий и управления кадрами. В мире насчитывается около 1720 консалтинговых компаний (без учета консалтинговых компаний в постсоветских странах). По численности специалистов и по объему годового оборота услуг 40 компаний из этого числа можно считать крупными, 180 компаний – средними и 1500 компаний – мелкими.

Мировой рынок консалтинговых услуг при этом поделен следующим образом: 40 самых крупных компаний обслуживают 66% этого рынка, 180 средних компаний – 25%, 1500 мелких компаний – 9%.

Крупная консалтинговая компания насчитывает от 300 до 60000 консультантов и имеет годовой доход несколько миллиардов долларов. В средней компании работает от 100 до 300 консультантов, а ее годовой доход составляет до 20 млн. долларов. В мелких компаниях насчитывается в среднем около 4-х консультантов, а их годовой доход не превышает 0,5 млн. долларов.

Существует ряд фирм, которые ориентируются на клиентов из определенных отраслей. Например, крупная международная консалтинговая компания *SH&E (Simat Helliesen & Eichner)*, имеющая ряд проектов в странах СНГ, специализируется исключительно на авиапредприятиях. Консалтинг в области авиабизнеса является основным видом деятельности и ряда небольших региональных фирм, таких, как английская *Atlas Project Management* и российско-ирландская *Avia International Ltd*, большинство клиентов которых – авиапредприятия бывших союзных республик.

В целом сектор консалтинговых услуг развивается опережающими темпами по сравнению с другими отраслями

мировой экономики. Особенное развитие рынка консалтинговых услуг ожидается в странах Центральной и Восточной Европы, СНГ и Китае.

Российский рынок управленческого консультирования является своеобразной «копией» рынка бизнеса России. Ему свойственны и дефицит качественных и недорогих услуг, завышенная стоимость некачественных услуг, и многие черты, характерные для начальной стадии формирования и структуризации любого рынка.

В настоящее время на российском рынке функционирует около 700 отечественных консалтинговых компаний. Средняя консалтинговая компания на 2015 г. выглядит следующим образом:

- количество консультантов не превышает 30 человек, из которых всего несколько человек имеют опыт управленческого консультирования более 3-х лет;
- срок работы компании на рынке – 5-9 лет;
- спектр услуг – 5-6 направления управленческого консультирования, корпоративные и открытые тренинги, услуги редко формализованы, как правило, адаптируются под потребности клиентов.

В настоящее время российские предприятия представляют собой своеобразный полигон по применению разнообразных управленческих методов. Причина проста – период «выживания» в основном завершен, рынок начал формироваться, насыщаться товарами и услугами, методы «государственного капитализма», помогающие удерживать суперрентабельность бизнеса, постепенно ослабевают. Все это приводит к возникновению конкуренции. А это, в свою очередь, уже требует снижения затрат, издержек, оптимизации использования ресурсов и т.д. Другими словами, формируется востребованность консалтинговых услуг.

Другим и не менее важным фактором кризиса управляемости является бурный рост масштабов бизнеса, характерный для успешных компаний, требующий смены управленческих методов, причем в условиях дефицита времени.

В связи с этим проблем управления предприятиями достаточно много. Но можно выделить главную проблему – старые принципы построения систем управления уже устарели, а новые еще не сформировались.

С управленческой точки зрения, на постсоветском

пространстве в настоящее время можно условно выделить три модели менеджмента.

Во-первых, это менеджмент здравого смысла, наблюдаемого во многих компаниях. Большая часть этих руководителей были программистами, химиками, инженерами, только не профессионалами в управлении. Бизнес на первой стадии развития был довольно простым, менеджмент здравого смысла себя оправдывал. Но по мере роста компаний здравого смысла перестало хватать для замещения управленческого профессионализма.

Вторая модель представлена фирмами, в которых произошла реконструкция технической базы менеджмента. Но дальше внешней формы и технического вооружения дело не пошло. Продвижение в сторону использования собственно западных технологий управления предприятиями практически отсутствует. Иными словами, западный менеджмент заметно повлиял только на форму и техническую сторону менеджмента.

Наконец, существует самая многочисленная третья группа, менеджмент которой продолжает придерживаться в основном советской модели.

Из этих трех ингредиентов – менеджмента здравого смысла, уже не справляющегося со своими задачами, западного менеджмента, который передал многое по форме, но не может быть полностью перенесен по существу, и советского менеджмента, охватывающего большую часть предприятий, состоит менеджмент на постсоветском пространстве.

Большинство организационных проблем отечественные организации унаследовали от советской культуры управления:

- **Отсутствие навыков по разработке стратегии.** Большинство стратегий организаций построено без современных методов, и их скорее можно отнести к долгосрочному планированию. Но долгосрочное планирование невозможно при нынешней динамике перемен, а методы стратегического управления большинству руководителей незнакомы.
- **Демотивирующий стиль руководства.** Соотношение негативных и позитивных воздействий на подчиненных в отечественных организациях составляет примерно 3 : 1 в пользу выговоров, депремирований и прочих наказаний. То есть в психологическом отношении управление

организациями в основном репрессивное, а представление о мотивации ограничивается только деньгами.

- **Рассеивание целей.** Руководители, как правило, не в состоянии правильно и грамотно определить служебные функции своих подразделений и работников.
- **Отсутствие инноваций.** Ценные начинания игнорируются из-за неумения руководства производить изменения вовремя и доводить их до конца.
- **Низкая управляемость.** Отсутствие командности, неразвитая клиентная ориентация фирмы, боязнь делегировать ответственность – набор подобных организационных патологий приводит к низкой управляемости организаций, их очень слабой динамичности.

Но сами руководители свои организации вылечить не в состоянии: им не все видно, они заняты решением многочисленных текущих проблем и они не представляют, как можно перестроить свою деятельность.

1.4. Причины востребованности услуг консультантов по управлению

В настоящее время даже крупнейшие корпорации, обладающие талантливым руководством и персоналом, регулярно обращаются к консультантам по управлению, считая это нормальной практикой. Опыт консалтинга показывает, что даже преуспевающие корпорации считают полезным нанимать консультантов и эффективно их использовать.

Крупная корпорация, удовлетворенная профессиональным мастерством консалтинговой компании, может обращаться к ней за услугами многократно на протяжении ряда лет. У некоторых консалтинговых компаний объем повторных проектов достигает 70-80%. Многие корпорации имеют своих постоянных консультантов по управлению, пользуются услугами нескольких консалтинговых компаний и научились извлекать пользу в максимальной степени из профессиональных знаний, которые предлагают разные консультанты.

К основным причинам востребованности услуг консультантов по управлению относятся:

1. Экономия средств. Компании будут продолжать использовать все большее количество временных наемных

консультантов по управлению, привлекая их к работе по мере необходимости, в противовес содержанию высокооплачиваемого постоянного штата сотрудников.

2. *Особые знания и навыки консультантов.* Консультантов по управлению приглашают тогда, когда в организации отсутствуют сотрудники, способные решать некоторые проблемы, требующие использования особых для консалтинга знаний и навыков. Отсутствие таких знаний и навыков у сотрудников организации не является признаком их некомпетентности. Это обусловлено тем, что темп изменений во внешней среде организации настолько высок, а потребности настолько различны, что даже в крупных организациях может не хватить ресурсов для обучения своих сотрудников.

3. *Дефицит времени у сотрудников организации.* В ряде случаев в организации имеются необходимые квалифицированные кадры, но они заняты длительной работой по сложной проблеме. В этом случае консультант по управлению временно может стать частью организации.

4. *Беспристрастный взгляд со стороны.* На персонал организации могут слишком сильно влиять личные связи, существующие традиции и ценности, что мешает видеть проблему в истинном свете. Поскольку консультант по управлению независим от организации-клиента и неподвержен ее внутренним взаимоотношениям, он может дать свежий взгляд со стороны и оставаться беспристрастным.

Консультанты приходят со своими идеями, полученными в результате работы в других фирмах и отраслях. Они приобретают идеи, знания, знакомы с успешными решениями в ряде организаций. Штатные же сотрудники могут быть слишком тесно связаны с имеющейся проблемой, чтобы увидеть новое решение.

5. *Обоснование решений, уже принятых руководством организации.* В ряде случаев консультантов по управлению приглашают для выполнения задания, целью которого является обоснование уже принятого решения, но необходима ссылка на консультанта. Тем самым консультант втягивается во внутренние дела организации. В этом случае консультант может попасть в ловушку, если его результаты используются во внутриаполитических целях, например, для защиты личных или групповых интересов.

6. Обучение посредством консультирования. Иногда клиенты обращаются к консультантам по управлению не для того, чтобы найти решение отдельной проблемы, а чтобы приобрести особые знания и освоить методы, которые консультант применяет при выявлении проблем и осуществлении изменений (опрос, диагноз, общение, убеждение, обратная связь, оценка и другие приемы). В таких случаях подчеркивается, что таким образом «организациям помогают помочь самим себе».

7. Сложность структуры организации (бизнеса), которая значительно превышает объем внимания руководителя. Люди с малым объемом внимания в принципе не становятся руководителями. Однако руководителю большой организации даже с достаточно большим объемом внимания все равно его не хватает, что приводит к принятию неоптимальных решений. При этом цена ошибок может быть недопустимо высокой.

Таким образом, потребность в консультационных услугах в настоящее время обусловлена экономическими соображениями, объективными и субъективными причинами.

1.5. Причины популярности профессии консультанта по управлению

В основе стремительного развития сферы консалтинговых услуг лежат три ключевых фактора.

Во-первых, услуги консультантов по управлению необходимы на всех этапах экономического цикла. Во время экономического спада и нестабильности организации нуждаются в совете консультантов по управлению о реинжиниринге, снижении издержек или разработке оборонных стратегий. И, наоборот, в благоприятные периоды экономического цикла они помогают организациям сохранять темпы роста или даже увеличивать их, отвоевывать долю рынка у более слабых конкурентов, предвидеть и быть готовым к новым экономическим условиям. В отличие от многих других секторов экономики, консалтинговый бизнес относительно хорошо защищен от негативных воздействий циклических колебаний.

Во-вторых, барьеры вхождения в сферу консалтинга весьма низки, поскольку главный актив в этом бизнесе — интеллектуальный капитал. Основные материальные затраты, необходимые для создания небольшой консалтинговой компании,

включают помещение для офиса, затраты на доступ к информации и на средства связи. Все другие расходы, связанные с поездками, проживанием в гостиницах, питанием, перевозками, услугами посредников и субподрядчиков, могут возмещаться клиентами. Хотя консалтинговые компании, желающие добиться всеобщего признания и популярности, должны вкладывать значительные средства в интенсификацию сбыта и маркетинг. Однако многие довольствуются тем, что строят свою репутацию на хорошем качестве выполняемой ими работы, чем и привлекают клиентуру.

В-третьих, консультанты по управлению могут легко оставить этот бизнес, поскольку пользуются высоким спросом в организациях, которым необходимы талантливые руководители. Корпорация может предложить высококлассным консультантам занять достаточно престижную должность. К тому же многие консультанты по управлению часто общаются с лицами, которые занимаются «охотой за профессионалами», и постоянно переманивают лучших специалистов из консалтингового бизнеса на высокие должности в компаниях других отраслей экономики. Большинство консалтинговых компаний гордится рекордными показателями трудоустройства своих бывших сотрудников в известные корпорации и при поиске претендентов рекламируют консалтинг как специальность с широкими возможностями для карьерного роста. Например, практически во всех компаниях из списка *Fortune 500* можно найти бывших консультантов по управлению из старейшей консалтинговой компании *McKinsey & Company*.

1.6. Типология консультантов

Консультанты по вопросам управления подразделяются на две группы – «универсалы» («дженералисты») и «специалисты».

Было бы не реальным требование от любого консультанта быть одновременно компетентным «специалистом» и «универсалом». В большинстве консалтинговых компаний имеется определенное разделение труда между теми, кто в первую очередь является «специалистом» (кто держит себя в курсе всех новинок в конкретной области управления), и «универсалами» (кто компетентен в нескольких областях управления и основное внимание уделяет их взаимодействию).

Знания консультантов «универсалов» должны охватывать

теорию организации и управления. «Универсалы» готовят и координируют глобальные задания, требующие сочетания знаний и умений, в том числе и «специалистов». Они обычно занимаются диагностикой организации, переговорами с клиентами, планированием и координацией выполнения заданий, выработкой заключений на основе конкретных наблюдений «специалистов», представлением окончательных предложений клиентам и т.д. То есть в руках «универсалов» в процессе консультирования находятся управленческие функции и при необходимости их задачей является эффективное использование консультантов-«специалистов».

Некоторые задания относятся полностью к области общего руководства и осуществляются исключительно «универсалами». Это касается таких вопросов, как диагностика, политика и стратегия организаций, стиль руководства и управления, организационная структура и культура и т.д. Большая часть консалтинговых услуг мелким предприятиям оказывается «универсалами», способными дать совет клиенту по ведению бизнеса в целом.

«Специалисты» решают конкретные управленческие задачи и оказывают помощь клиенту в следующих достаточно узких областях знаний: экономических, юридических, технических, аудиторских и т.п. Например, это могут быть профессионалы, специализирующиеся на постановке делопроизводства и документооборота. Такие услуги необходимы любой более-менее крупной компании. «Специалисты» по мотивации, кадровому аудиту, аттестации персонала, владеющие хорошо отработанными технологиями консультирования, могут за короткие сроки оказать услуги достаточно большому количеству клиентов. Решение проблем оценки активов, слияний и разделов компаний, реструктуризация и многое другое становится предметом специализации управленческого консультирования.

1.7. Требования к консультанту по управлению

Мировая практика выработала комплекс требований к консультанту как к профессионалу, при отсутствии которых его успешная деятельность практически невозможна. Консультант по управлению должен обладать тремя основными типами навыков – техническими (специальными), межличностного общения и консалтинговыми.

Технические навыки. Консультант, прежде всего, должен быть компетентным в обсуждаемом вопросе. Необходимые знания приобретаются в учебном заведении и только после приобретения определенного опыта у дипломированного специалиста могут появиться основания для консультирования других людей.

Консультант должен стремиться знать *всё* в той области, где он специализируется (т.е. обладать высокой квалификацией). Глубина познаний и опыта зависит от степени знакомства с материалами профессиональных журналов и новой литературой. Как профессионал консультант по управлению должен быть высококласным экспертом в выбранной области деятельности.

Баланс глубины, широты знаний и опыта является важнейшим качеством успешного консультанта по управлению. Именно на это рассчитывает клиент, который не только без сожаления, но и с ***благодарностью*** оплатит услуги консультанта.

Навыки межличностного общения. Консультанту по управлению необходимо обладать достаточными навыками межличностного общения: способностью выражать свои мысли, слушать, оказывать поддержку, разумно спорить, способностью поддерживать отношения с собеседником. Существует достаточно много публикаций, помогающих приобрести эти навыки. В сущности, имеется целое направление гуманитарных знаний, позволяющих совершенствовать эти навыки.

Из практики консалтинга известно, что при выполнении задания около 70% времени консультантом тратится на общение с клиентом. Таким образом, для консультанта и его клиента общение составляет большую часть отпущенного на выполнение задания времени.

Общение – это средство передачи знаний и изменения отношений. Легкость общения создает предпосылки для понимания и принятия новых идей, а это, в конечном счете, и является главной целью консультирования.

Как и технические навыки, навыки межличностного общения жизненно необходимы для эффективного консультирования. Однако некоторые специалисты ошибочно утверждают, что хороший консалтинг в действительности требует в основном хорошего умения в области межличностного общения.

Консалтинговые навыки предполагают компетентность консультанта в процессе управленческого консультирования, т.е. в

подготовке и выполнении консалтингового проекта на всех его этапах – от первого контакта с клиентом до профессионального завершения проекта.

К таким навыкам следует отнести, прежде всего, диагностические навыки, основанные на опыте, проницательности и интуиции консультанта по управлению. Эти навыки позволяют консультанту выявить проблемы клиента.

Помимо диагностических навыков, консультант должен быть способен воплотить в жизнь решения, направленные на устранение выявленных проблем клиента.

Консалтинговые навыки приобретаются только в процессе практического консультирования.

Тема 2. Организация как объект управленческого консультирования

2.1. Базовые ценности организации

Организациям присущи три генеральные взаимосвязанные управленческие ценности: управляемость, инновационность, клиентность (рис.2.1).



Рис. 2.1. Взаимосвязь базовых ценностей организации

Данные ценности можно отнести к генеральным, поскольку все остальные ценности организации покрываются этими тремя.

1. Управляемость означает свойство объекта управления подчиняться действию управления.

Управляемость организации может быть оценена по двум основным параметрам.

1.1. *Согласованность целей и действий* подразделений и работников организации, которая в свою очередь определяется:

1.1.1. Качеством целей (под качеством целей понимается их ясность, непротиворечивость, последовательность, достижимость):

- высших, стратегических целей организации (образ

желаемого будущего, идеология, миссия, стратегия, специальные политики);

- долгосрочных целей организации;
- оперативных целей организации (служебные функции подразделений и сотрудников);

1.1.2. Степенью мотивации персонала на достижение названных целей.

1.1.3. Качеством организационного порядка (бизнес-технологии, горизонтальные связи, правила работы и т.д.).

1.1.4. Уровнем корпоративной культуры (командность, заинтересованность всех в целях организации).

1.2. *Осуществимость (выполняемость) решений.*

2. Инновационность – способность организации порождать новшества и осуществлять нововведения.

Инновационность организации проявляется:

2.1. В открытости изменениям (мышления, поведения, продукта и т.п.).

2.2. В реактивности управления (т.е. своевременной реакции на спрос на рынке) или в проактивности управления (т.е. ориентации не столько на следование за спросом, сколько на воздействие на спрос).

2.3. В качестве управленческой воли, т.е. в умении руководителя доводить инновационные процессы до полного завершения.

Понятие, противоположное по смыслу инновационности, называется стагнацией, т.е. застоем.

3. Клиентность организации есть ее соответствие потребностям, тенденциям рынка, привлекательность ее продуктов для клиентуры.

Клиентность организации относится к способности создавать конкурентные преимущества в расширении и развитии своей клиентской базы, в повышении своей привлекательности для различных категорий клиентов. Различные факторы неуважительного отношения к посетителям (в торговых залах очереди, душно, не всегда имеется требуемый ассортимент, несоответствие каталогов фактическому наличию, суровые охранники, несовпадение сроков рекламы и поставок и т.д.)

приводят к 70% потерь клиентов.

Для руководителей организаций эти три ценности не равны. Управляемость для большинства важнее двух других. В отечественной деловой культуре распространен культ управляемости. Страх перед потерей управляемости или даже ее снижением пересиливает все.

Существуют крупные организационные системы, разраставшиеся в течение многих лет, требующие срочной реструктуризации. При этом их создатели испытывают почти ужас перед обновлением. Они соглашаются с тем, что столь громоздкие конструкции неэффективны, даже участвуют в разработке вариантов их преобразований и постоянно откладывают нововведения. Причина та же. Инновационность нужна, но управляемость важнее. Хотя это понятие означает у руководства, прежде всего, контроль, удержание всех элементов под личным наблюдением. Стремление знать о своей организации все, боязнь хоть что-то упустить из виду. Например, глава крупной компании, в которой трудится несколько тысяч человек, требует согласования с ним всех увольнений и назначений даже в мелких вспомогательных подразделениях.

Клиентность в настоящее время выходит на второе место по значимости среди этих трех базовых ценностей. Инновационность проявляется тогда, когда этого требует следование двум другим ценностям.

2.2. Проблемы организаций с позиции консалтинга

На практике не может существовать абсолютно совершенных организаций, т.е. не имеющих каких-либо проблем (недостатков, отклонений от норм, патологий).

Считается, если организация по каким-то объяснимым причинам постоянно не достигает поставленных целей либо это достижение существенно затруднено (по затратам, по времени и т.п.), то это свидетельствует о наличии в организации тех или иных проблем. В практике консалтинга наиболее распространены следующие типы проблем:

- в строении организаций;
- в организационных отношениях;
- в управленческих решениях.

Проблемы в строении организаций.

Господство структуры над функцией. Как правило, рост организации приводит к образованию новых подразделений. Структура становится все более многообразной и сложной, и согласование действий между подразделениями требует все большего труда, вследствие чего основные цели достигаются с опозданием, труднее и дороже.

Например. Крупная фирма создает ряд филиалов в разных регионах страны. Филиалов становится много, и руководство решает создать специальный отдел по работе с филиалами (ОРФ). Отдел разработал новую, настолько сложную систему отчетности филиалов, что последние вынуждены тратить много сил на подготовку данных и даже выделили для этого специальных сотрудников. Кроме того, ОРФ стал вводить множество ограничений, новых правил работы филиалов, что также отразилось на основной деятельности работников фирмы в регионах.

Таким образом, новое структурное звено начинает подавлять деятельность низовых подразделений.

Замкнутость подразделений. Имеется в виду замкнутость отделов, цехов, служб на собственных задачах, сосредоточенность их на внутренних проблемах, причем в отрыве от целей, интересов смежных подразделений и организации в целом. Это может проявляться в сокрытии своей собственной информации или в принятии решений, которые наносят ущерб общему делу. Замкнутость подразделений приводит к дезинтеграции организации, к разрушению ее целостности, единства целей и действий.

Например. Бухгалтерия не принимает договоры с дилерами без полной предоплаты и по этой причине подразделения сбыта продукции теряют клиентов. Однако главный бухгалтер считает, что эту проблему должно решать только подразделение сбыта.

Несовместимость личности с функцией. В этом случае индивидуальные способности руководителя не соответствуют возложенным на него обязанностям.

Например. Инициативный предприниматель создал перспективный бизнес, собрал и сплотил хорошую команду, разработал стратегию развития бизнеса. При всем этом он совершенно не способен к оперативному управлению, у него отсутствует даже ежедневник, он не в состоянии результативно

провести обычное совещание и т.д. В этих условиях для оперативного руководства организацией целесообразно нанять исполнительного директора.

Бюрократия. Невозможно предписать работнику все варианты его поведения в разных ситуациях. Поэтому у работника всегда имеется несколько легально допустимых способов принятия решений, которые отдаются на его личное усмотрение. Объем этого личного усмотрения очень трудно определить, и иногда данное обстоятельство может «приватизироваться» работником для таких целей, как самоутверждение, повышение своего статуса и иной корысти.

Например. В структуре одного проектного института имелся склад химических реактивов. Заведующая складом внедрила такую систему учета запасов этих реактивов, которая давала ей одной возможность знать, что и сколько хранится на складе. Заведующая кому-то отказывает в выдаче требуемых реактивов, а кому-то охотно предоставляет их. И никому не известно, по какому принципу принимается то или иное решение. Таким образом, заведующая поставила в сильную и одностороннюю зависимость от себя персонал основных подразделений института, непропорционально поднимая свой статус в этой организации.

Опасность бюрократии в организации – в ее контроле над процедурами, техникой учета, методикой обработки информации и т.д.

Проблемы в организационных отношениях.

Конфликт. Не всегда конфликт является проблемой. Некоторые производственные конфликты необходимы для организации. Например, традиционные конфликты между службами главного конструктора и главного технолога. Первые заинтересованы в постоянном изменении выпускаемого изделия, а для вторых каждое из этих изменений – очередная проблема: надо менять оснастку, переналаживать технологический процесс. Поэтому эти службы естественно вступают в борьбу между собой.

Проблемными подобные конфликты становятся тогда, когда в них вовлекается дополнительное межличностное содержание, когда они переходят «на личности». В таком случае сотрудничество между сторонами, конструктивные взаимодействия между ними становятся невозможными или крайне затруднены. Тогда цели

перестают быть общими, и персонал организации не в состоянии находить совместные решения.

Неуправляемость. Управляемость – одна из важнейших ценностей организации. Но она никогда не может быть полной, стопроцентная управляемость недостижима. Поэтому та или иная степень неуправляемости существует всегда. Степень неуправляемости можно считать проблемной, когда несогласованность целей и действий, а также не осуществляемость (невыполнение) решений ставят под вопрос достижение целей организации.

Бессубъектность. В государственных учреждениях или в некоторых коммерческих фирмах на вопрос или просьбу сотрудник может ответить: «Это от меня не зависит», «Я не уполномочен» и т.д. В таких случаях простейшие вопросы решаются только на верхнем уровне организационной пирамиды.

Такие случаи возникают чаще всего не потому, что сотрудник не хочет решать проблему, а потому что ему действительно не даны соответствующие полномочия. Подобная бессубъектность может возникнуть также и из-за подбора персонала, который не ориентирован на активность и инициативу. То есть бессубъектность возникает потому, что сотрудники либо не могут, либо не хотят выполнять даже элементарные действия, если они выходят за пределы функциональных обязанностей.

Преобладание личных отношений над служебными. Данная проблема возникает при приеме в организацию родственников и друзей, когда руководитель вынужден принимать во внимание не только интересы бизнеса.

Рассеивание целей. Предположим, что в организации существует генеральная цель, и достичь ее можно только одним способом – разделить ее на ряд подцелей, а те, в свою очередь на следующий ряд подцелей и так далее через все организационные уровни до последнего исполнителя.

Если же условно в обратном порядке собрать совокупность целей, как они понимаются на самом нижнем уровне, то исходная, генеральная цель, как правило, не сформируется.

Это обусловлено несколькими причинами. Во-первых, всегда существуют несоответствия при передаче информации от одного человека к другому. То есть объективно существует источник взаимного непонимания. Во-вторых, на содержание полученных

работником целей всегда накладывается его личный интерес, что корректирует содержание этих целей. В-третьих, цели в подразделениях рассматриваются как единственные, главные в отрыве от других подразделений (см. «замкнутость подразделений»).

Так или иначе, рассеивание целей в организации неизбежно. И это рассеивание тем сильнее, чем крупнее организация, чем длиннее дистанция власти в ней.

Клика. Это сговор работников организации для использования ее ресурсов в собственных целях, но в ущерб целям самой этой организации. Это может проявляться в форме, например, фиктивных банкротств. Чаше это явление наблюдается в таком варианте: группа работников пытается встроить собственный бизнес в работу нанявшей их фирмы, постепенно перетягивая клиентуру, эксплуатируя оборудование и марку фирмы или репутацию, помещения и пр.

Проблемы в управленческих решениях.

Маятниковые решения. Маятниковые решения возникают тогда, когда подлинная проблема, которая стоит за ними, не опознана или руководители не хотят ее решать. Тогда прибегают к чисто структурным манипуляциям (объединить-разъединить, централизовать-децентрализовать и т.п.).

На крупном заводе имеется большое управление главного конструктора. В нем есть ряд отделов, конструкторских бюро, секторов и групп. Сложная структура, трудно управлять, принимается решение: упразднить уровень секторов и групп, оставить только конструкторские бюро. Через несколько лет назревает недовольство – эти подразделения слишком громоздкие, трудноуправляемые. Новое решение: вернуться к испытанной структуре, ибо так конструкторам легче сосредотачиваться на конкретных задачах. Через 2-3 года снова обостряется прежняя проблема – согласование действий в этой мелкоструктурной комбинации, и опять повторяется объединение низовых подразделений. Сходная проблема возникает и в том случае, когда руководители децентрализуют какие-то функции, а потом, разочаровавшись, снова возвращают их в центр, хотя вскоре приходится еще раз задумываться о децентрализации, поскольку центр слишком перегружен и негибок.

Дублирование организационного порядка. В этом случае приказом или распоряжением работнику предписывается то, что он и без того должен выполнять согласно служебной инструкции или положению о подразделении. Это явление не только широко распространено, но и недооценено по своей опасности. В этом случае в сознании работника все его функции делятся на две неравные части: одни – обязательные – те, о которых напоминает руководство, другие – второстепенные, раз на них дополнительно никто не указывает. Это расшатывает организационный порядок, резко снижает значение организационных правил, норм и все замыкает только на управляющее воздействие (задания, взыскания, контроль).

Игнорирование организационного порядка. Достаточно часто наблюдаются случаи, когда руководитель организации издает приказы на нижние структурные уровни, минуя промежуточные уровни, тем самым, вмешиваясь в дела своих подчиненных по мелочам. Забываются также ранее изданные приказы.

Такие действия подрывают авторитет среднего звена руководителей и ранее изданных приказов.

Кроме того, некоторые руководители отдают предпочтение подчиненным, которые самостоятельно готовят проекты приказов по поводу собственных дел. Это также относится к нарушению организационного порядка.

Разрыв между принятием решений и их выполнением. Еще один важный показатель управляемости организации – степень осуществляемости в ней управленческих решений, т.е. в организации нормальной практикой считается невыполнение принятых решений. По данным реальная управляемость средней по российским размерам организации по этому показателю лежит в пределах 60–65%.

Низкое значение показателя управляемости организации приводит к неадекватности служебного поведения руководящих кадров и уклонению от исполнения обязанностей подчиненными. Другими словами, обе стороны стремятся компенсировать надежность своих отношений, например, некорректным усилением управляющего воздействия или искажением исполнительной отчетности. Но такие «компенсаторы» лишь расшатывают систему управления организации.

Стагнация. Этим термином обозначается неспособность

организаций к выработке и реализации требуемых в них изменений, т.е. неспособность организаций порождать новшества и осуществлять нововведения.

Существует понятие – активный риск, который содержится в решениях различных проблем. Это риск действий. Но есть и другое понятие – пассивный риск, который возникает при уклонении от внедрения назревших нововведений. По своей опасности пассивный риск может значительно превышать опасность активного риска.

Подавление развития функционированием. Среди предпринимателей и управленцев гораздо больше тех, кто основные усилия направляет на оперативное управление и уделяет недостаточно внимания развитию своих организаций.

Например. Организация открыла четыре новых филиала. При этом руководитель организации ошибочно считает, что это не просто рост, а развитие организации. Рост понимается как увеличение массы однородных элементов, развитие – изменение элементного состава той же системы и способов их соединения. К развитию организации может относиться новая филиальная политика, новые методы управления филиальной сетью и т.п. Развитие начинается, например, с превращения группы руководителей в управленческую команду, с перехода на новый вид продукции, с изменения методов руководства и т.д.

Демотивирующий стиль руководства. Признаком такого стиля руководства является преобладание в письменных приказах и распоряжениях количества взысканий над поощрениями персонала организации. Такое соотношение негативов над позитивами характеризует управленческую культуру как репрессивную. В результате под воздействием упреков, замечаний, выговоров, вычетов работник теряет тонус, стремится работать на низшем из возможных уровней исполнения, не отдает организации весь свой возможный потенциал.

Инверсия. Речь идет о том, что иногда результаты каких-то решений оказываются противоположными их замыслам.

2.3. Типовые методы самодиагностики организации

На практике консультанты по управлению используют многочисленные методы самодиагностики организаций, которые непрерывно совершенствуются, дополняются и не афишируются.

Поэтому ниже для примера кратко рассмотрены только несколько методов самодиагностики организаций, которые испытаны в практической деятельности и достаточно детально описаны российским консультантом по управлению А.И. Пригожиным.

К методам самодиагностики относятся:

- метод «Метафоры»;
- метод «Крестовины»;
- метод анализа «Жизненного цикла организации»;
- метод анализа управленческих ошибок;
- метод анализа проблем организации.

Метод «Метафора» является стартовым среди перечисленных методов и используется для решения следующих задач:

- входа в контакт с руководящим составом и наиболее активными сотрудниками консультируемой организации, а также вовлечения их в консалтинговый процесс;
- формирования первого представления о проблемах организации;
- преодоления неизбежной психологической напряженности между консультантом и персоналом организации.

В процессе подготовки консультант обсуждает с руководителем организации все детали работы, целесообразность участия в процессе руководителя организации, оговаривается список сотрудников, которым доверяет руководитель и которые будут приглашены в качестве участников самодиагностики организации. Тщательно продумываются все технические детали.

В начале работы консультант ставит задачу участникам с соблюдением условия анонимности доступными для понимания метафорами нарисовать образ своей организации. После этого осуществляется групповое обсуждение рисунков, и затем консультант анализирует и комментирует содержание, чтобы выйти на те проблемы организации, которые требуют решения. Это означает, что консультант должен увидеть в рисунках то, чего не видят или не хотят признавать остальные участники. Используя рисунки, опытный консультант должен быть способным почувствовать и донести участникам состояние управленческих ценностей организации: управляемости, инновационности и клиентности.

Метод «Крестовина» дополняет и уточняет результаты, полученные методом «Метафора». Участникам предлагается

оценить соотношение в их организации четырех ориентаций:

- на власть, иерархию отношений;
- на внутренние проблемы организации;
- на инициативность, инновационность персонала;
- на рынок, клиентов.

В данном случае важно именно соотношение, преобладание одной ориентации над другой. Если «Метафора» отражает скорее подсознание, то в методе «Крестовина» участникам предлагается осмысленно определить соотношение величин четырех векторов (рис. 2.2)

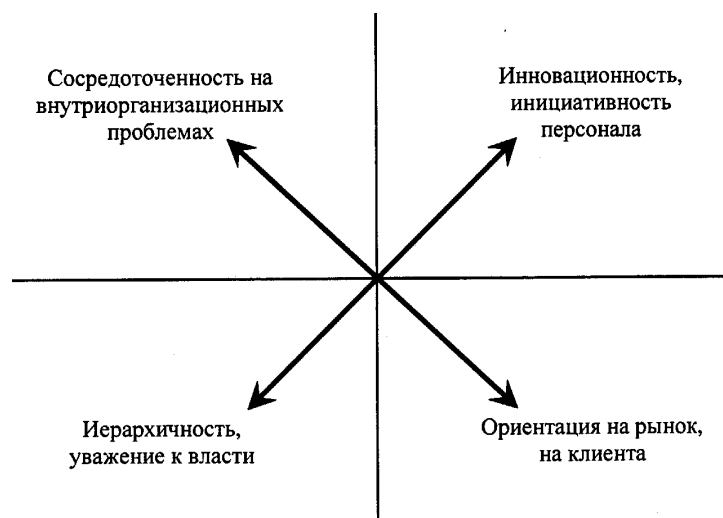


Рис. 2.2. Что преобладает в вашей организации?

Удлините или укоротите стрелки в каждом квадранте в соответствии с относительным преобладанием имеющихся ориентаций в вашей организации.

В целях исключения взаимного влияния результатов исследований методами «Метафора» и «Крестовина» второе задание участники выполняют после того, как будут готовы рисунки с образами своей организации, но до обсуждения рисунков. Обсуждение же полученных результатов методом «Крестовина» осуществляется после окончания работы по методу «Метафора».

Концы векторов соединяются и полученные изображения четырехугольников, сгруппированные в четыре группы по длине сторон, представляются участникам. Совпадение проблемных акцентов на сгруппированных рисунках с четырехугольниками и рисунках с образами организации обычно достаточно выразительное.

Консультант обращает внимание участников на

несовместимость между относительно длинным вектором в правом нижнем квадранте и очень коротким вектором в правом верхнем квадранте – ведь сильная ориентация на клиента не может быть эффективной без инициативности и инновационности сотрудников. Чрезмерно удлинённый вектор в левом верхнем квадранте (сосредоточенность на внутриорганизационных проблемах) либо означает конфликтность и неорганизованность, либо свидетельствует о том, что на фирме происходит реорганизация.

Кроме того, консультант в дискуссии обращает внимание участников на наилучший вариант формы четырехугольника - это должна быть трапеция, у которой большое основание расположено справа. То есть ориентация на инновационность, инициативность персонала и ориентация на рынок, на клиента предпочтительны, взаимосвязаны и должны быть соизмеримыми. Сопоставимы должны быть и размеры векторов в верхнем и нижнем квадрантах с левой стороны.

Метод анализа «Жизненного цикла» организации». В процессе самодиагностики консультант может предложить участникам ответить на вопрос: «На какой стадии жизненного цикла находится ваша организация в настоящее время?».

Для этого кратко обсуждаются характерные признаки трех фаз развития организаций: рост, зрелость, старение. Описание фаз и стадий развития организации (в каждой фазе несколько стадий) представляется участникам в табличном виде (табл. 2.1) и/или в виде графика. При этом обращается внимание, что те или иные признаки могут быть похожими на всех стадиях, нет явных границ между стадиями, может быть лишь преобладание одних признаков над другими. Последнее обстоятельство позволяет внести какую-то определенность в эволюцию организации.

Для сравнения трех фаз жизненного цикла дополнительно могут быть использованы следующие четыре характеристики:

- соотношение динамики и контроля;
- степень формализации;
- доминирующие ценности;
- основные риски.

На фазе «роста» – больше динамики, меньше контроля. На фазе «зрелость» – баланс динамики и контроля. На фазе «старение» – мало динамики, много контроля.

На первой фазе сотрудники определяют свои функции. На

второй – функции формализованы, на третьей – сотрудники подбираются под функции.

В той же последовательности: культ прибыли, культ клиента, культ стабильности.

Затем риск активности, риск успеха, риск бездействия.

Консультант обсуждает с участниками жизненный цикл организации и подводит к мысли, что в отличие от живого существа, стадию зрелости организации можно продлить до бесконечности. Этого можно достичь благодаря инновационности организации – необходимо постоянное обновление. Прежде всего, обновление методов управления, управленческого мышления, работы с клиентурой, продукцией. А начинать надо с саморефлексии – коллективного осмысления собственного опыта.

Таблица 2.1

Жизненный цикл организации

Фазы	Стадии и признаки развития организации	Стадии, характерные для консультир-ой организации
РОСТ	Зарождение. Один или группа инициаторов создают организацию. Все могут предлагать и действовать в чем-то по-своему, подавать разные идеи, всех вдохновляют большие надежды.	
	Младенчество. Если организация выживает, то наступает стадия младенчества. Расширяется деятельность, каждое решение оказывается первым. Все работают с повышенной самоотдачей, охотно задерживаются на рабочем месте. В планировании преобладает интуиция, персонал учится методом проб и ошибок.	
	Детство, отрочество («вперед и больше!»). Организация растет: больше персонала, оборотов, клиентов, площадей, оборудования. Успех налицо, что приводит к некоторым преувеличениям своих возможностей. Много ошибок, но они легко прощаются.	
	Юность. Типично обожание своего лидера. Вокруг сплотилась команда помощников. Повышенный интерес к новому. Ценятся сотрудники, у которых есть идея, кто способен предложить и реализовать что-то новое, у кого больше других инициативы.	
ЗРЕЛОСТЬ	Расцвет. Организацию признали конкуренты, поставщики ей доверяют, клиентская база определилась. Доминируют две ориентации: все упорядочить и повысить качество. Настроение обязательно радостное и приподнятое. Спокойная уверенность.	
	Стабилизация. Прочное положение на рынке, осмыслены и укреплены конкурентные преимущества. Больше профессионализма. Ценятся опыт и стаж. Конфликты возникают уже на межличностной основе, но мало заметны. Появляются жалобы на трудности с изменениями, персоналу хочется устойчивости, спокойствия.	

СТАРЕНИЕ	Аристократизация. Много внимания и средств уходит на имидж. Руководство стремится к престижу, комфорту, в офисе выражен лоск, некоторая роскошь. Накоплены большие денежные ресурсы. Появляются посредники – филиалы, дилеры. Совещания, заседания, обсуждения все больше ритуальны, а не необходимы. Сотрудники, склонные к предпринимательству, начинают чувствовать себя неуютно, тесно.	
	Ранняя бюрократизация. Предприимчивые сотрудники вынуждены явно уступать господству администраторов и предпочитают покидать организацию. Организация набирает инертность и теряет тонус. В работе уважается, прежде всего, следование отработанным правилам. Снижается чувствительность к рынку.	
	Бюрократизация. Главные ценности – безопасность, неизменность. Рассогласованность целей и действий между подразделениями по горизонтали, а также между целями фирмы и сотрудников становится угрожающей. Нововведения объявляются, но все знают, что ничто меняться не будет. Борьба за влияние, ресурсы, посты переходит в конфликтность и взаимную отчужденность.	
	Умирание.	

Каждый участник отмечает тремя-четырьмя отметками стадии, характерные, на его взгляд, для организации в настоящее время, после чего информация представляется на итоговом рисунке или таблице жизненного цикла организации.

Консультант показывает, что через инновации представляется возможным повернуть развитие организации – со стадии, скажем бюрократизации выйти на стадию юности через проявление новых бизнесов или радикальную смену лидерства.

Метод анализа управленческих ошибок является одним из эффективных приемов вовлечения клиента в консалтинговый процесс. Список типовых управленческих ошибок, эмпирически выявленных в процессе практического консультирования, оформляются в виде таблицы.

После коллективного обсуждения, каждый участник анонимно заполняет таблицу, затем данные консультант переносит в сводную таблицу.

В результате коллективного анализа сводной таблицы устанавливаются:

- ошибки, наиболее актуальные для организации;
- как совпадают наиболее опасные ошибки с актуальными ошибками;
- нет ли между управленческими ошибками взаимосвязи.

Полученная информация позволяет выявить управленческие ошибки, над которыми целесообразно работать в процессе консультирования.

2.4. Основные методы диагностики организации

Основные методы диагностики организаций включают:

- диагностическое интервью;
- анализ распорядительной документации;
- диагностическое наблюдение за поведением в организации;
- анкетирование.

Диагностическое интервью является главным инструментом получения высказываний сотрудников организации и может быть ознакомительным или развивающим.

На первой встрече с потенциальным клиентом (руководителем организации) консультант использует **ознакомительное** интервью. Оно представляет собой обычный перечень вопросов об особенностях организации: производственном профиле, финансовом положении, персонале, состоянии рынка, конкурентах, поставщиках, потребителях, причинах приглашения консультанта и т.п.

В процессе ознакомительного интервью потенциальный клиент также задает ряд вопросов консультанту: о профессии консультанта, его возможностях, способах работы, оплате и т.п.

В **развивающем** интервью, в отличие от ознакомительного, консультант активно взаимодействует с респондентом (сотрудником организации), проблематизирует его суждения и полемизирует с ним в тех случаях, когда высказывания респондента выглядят поверхностными, непонятными. Все это направлено на выявление подлинных проблем организации.

Развивающее интервью начинается с *представления* консультанта респонденту, которое направлено на развитие у него интереса к консультированию, мотивацию на сотрудничество и налаживание контакта. Оговаривается конфиденциальность интервью, что является непременным условием процесса управленческого консультирования.

В процессе развивающего интервью консультанту не рекомендуется делать письменные пометки, а если какие-то записи неизбежны, необходимо спросить на это разрешения у респондента. Исключается использование магнитофона. От любого вида документирования в процессе общения консультанта с респондентом страдает полнота и достоверность информации. Только после проведения интервью консультант делает необходимые заметки.

Интервью по целям. Общая цель относится к главному признаку организации и по уровню ее понимания персоналом можно судить о состоянии управляемости организации.

В этой части диагностического развивающего интервью можно выяснить:

- наличие у организации долгосрочных целей;
- осведомленность респондента о текущих и долгосрочных целях организации;
- степень совпадения представлений о целях организации среди руководящего состава;
- согласованность целей основных подразделений с общими целями организации;
- способы формирования целей руководством организации.

Интервью по проблемам. Собственно выявление проблем начинается в процессе самодиагностики организации и на этапе интервью по целям. Но на данном этапе консультант обращается к анализу проблем специально и прямо. Для этого консультантом используются специфические приемы, помогающие респонденту сформулировать содержательную причинно-следственную формулировку проблемы.

Схема развития формулировок проблем имеет следующую последовательность: жалоба => конкретизация => причины => следствия. Работа с формулировкой проблем фактически подводит консультанта и клиента к ответу на вопрос, где искать решение.

Позиционный анализ организации. Внутренний мир коллектива организации разделен на многие интересы, «государства», «нации», «кланы» и т.д. Большое значение в организации имеет разделение на группы, базирующиеся на очевидных признаках – принадлежность к разным отделам, цехам и службам. Но разделение на группы может иметь и другую природу – «аборигены» и «пришельцы», «специалисты» и «карьеристы», «младшие» и «старшие» и т.д. То есть существуют определенные причины возникновения групп интересов в организации, которые в определены как позиционные группы. Таких позиционных групп в организации может быть достаточно много, ибо позиционность формируется по множеству причин.

Позиционные группы относятся к главному источнику манипулирования руководителем организации. Манипулирование представляет собой незаметное для руководителя воздействие на

него со стороны подчиненных в интересах последних.

Позиционные группы инициируют заинтересованное редактирование информации, которая затем поступает к руководителю, готовят проекты приказов, направленные не столько на пользу дела, сколько на борьбу с противостоящими им интересами. В то же время существуют и группы, чьи интересы совпадают с интересами организации.

Для позиционного анализа консультант задает респонденту, например, следующие вопросы:

- В каждой организации имеются свои линии размежевания между разными взглядами, целями и интересами. Между какими категориями работников в вашей организации эти различия особенно значимы?
- Как вы думаете, чьи интересы в организации будут затронуты теми или иными нововведениями в положительном или отрицательном смысле? Кто больше выиграет, кто проиграет?

Позиционный анализ позволяет учесть отношение разных групп коллектива к предполагаемым изменениям, определить лиц, которых целесообразно вовлечь в реализацию новшеств, выявляет группы, которые будут оказывать сопротивление предстоящим изменениям.

Диагностическое развивающее интервью с руководителем организации проводится в последнюю очередь, когда консультант уже хорошо осведомлен о положении в организации.

В малых организациях проводится 15–17 диагностических развивающих интервью, в средних 20–25 интервью, а в крупных – свыше 30. Количество респондентов определяется числом заместителей и подразделений в организации и может быть ограничено после того, как очередные респонденты начнут повторять предыдущих.

Анализ распорядительной документации. Приказы, распоряжения, протоколы, планы, должностные инструкции и т.д. – все это результаты управленческого труда. По времени анализ документации проводится, как правило, до интервью. Это помогает консультанту лучше понять особенности организации, а также сформулировать вопросы для проведения интервью.

Анализируя документацию, консультант-«универсал» может извлечь новую и ценную информацию о практике управления консультируемой организации, в частности представляется

ВОЗМОЖНЫМ:

- измерить управляемость организации;
- оценить стиль управления руководителя организации.

Измерение управляемости организаций производится по критерию *осуществляемости (выполнению) управленческих решений*, которая определяется как отношение количества выполненных решений к общему количеству принятых. В качестве документов, фиксирующих решения, используются тексты приказов, распоряжений и т.д., принятых на уровне всей организации за определенный промежуток времени (полгода, год и т.д.). При этом принимаются во внимание только те решения, которые связаны с личным вкладом руководителя. Решения группируются по следующим признакам:

1. Сфера действия решения (сфера управления):

- производство – задания относительно производственной деятельности;
- снабжение – задания по снабжению, хранению, транспортировке материалов и оборудования;
- сбыт – задания по складированию, хранению продукции;
- ремонт – задания по работам, связанным с ремонтом оборудования, техникой безопасности и предупреждением загрязнения окружающей среды;
- кадры – задания по подготовке и переподготовке кадров;
- коммуникации – задания по вопросам транспорта, связи и информации;
- организация – задания по изменению или введению новых правил работы, отчетности, делопроизводству и т.п.;

2. Авторство документа: фамилия и должность сотрудника, который разработал проект приказа или распоряжения.

3. Степень выполнения решения: выполнено – не выполнено (выполненными считаются те решения, которые осуществлены не позднее указанного срока).

4. Причины невыполнения: непредвиденные обстоятельства, порок решения, низкая исполнительская дисциплина.

Для проведения экспертизы степени осуществляемости (выполнения) и причин невыполнения управленческих решений создается небольшая группа из квалифицированных инженеров, работающих в консультируемой организации, проинструктированных и обученных консультантом. Оценка

выполнения решений основывается на непосредственном ознакомлении с результатами выполнения задания (визуальной оценке документов и бесед с рядовыми исполнителями).

Для наглядности полученные данные представляются в табличном виде. В результате анализа представляется возможным расставить акценты на факторах, которые, в первую очередь, необходимо устранить для повышения управляемости организации в каждой сфере деятельности. Особое внимание при этом уделяется соотношению причин невыполнения заданий (по непредвиденным обстоятельствам, порокам решений, низкой исполнительской дисциплине). При значительной доле невыполнения заданий из-за пороков решений, обращается внимание на их авторство, техническую обоснованность, экономическую целесообразность, продуманность, согласованность с исполнителями и смысловую завершенность текста приказа или распоряжения.

Оценка стиля управления руководителем организации. Стиль управления определяется психологическими и культурными особенностями руководителя, его характером и способностями.

Для оценки стиля управления приказы руководителя организации группируются по следующим признакам:

1. Предопределенные приказы, на содержании которых индивидуальные особенности руководителя не сказываются или сказываются незначительно, т.е. принятые:

- во исполнение решений вышестоящих органов управления или в развитие других решений;
- как стандартизированные, рутинные (выдача очередной заработной платы, увольнение работника через месяц после подачи заявления, выплата пособий и т.д.);
- как аварийные.

2. Инициативные приказы, содержание которых предполагает индивидуальный вклад руководителя:

- поддерживающие (укрепляющие и дублирующие) организационный порядок;
- инновационные, реорганизационные, т.е. направленные на какое-либо изменение организации (перераспределение ресурсов, разработка новых задач, изменение организационной структуры и пр.);
- разовые, ситуационные (поощрения, наказания, назначения и т.д.).

3. Адресаты приказа:

- заместители руководителя (второй уровень после руководителя);
- начальники основных служб (третий уровень после руководителя);
- начальники подразделений (четвертый уровень после руководителя) и т.д.

Стиль управления руководителя определяется по нескольким характеристикам.

Характеристика первая. Соотношение предопределенных и инициативных приказов позволяет оценить управленческую активность руководителя.

Характеристика вторая. Соотношение приказов в инициативной группе показывает степень инновационности организации.

Низкий удельный вес «укрепляющих» приказов (т.е. поощряющих соблюдение порядка) и высокий удельный вес «дублирующих» приказов (т.е. повторяющих статьи положений о подразделениях, должностных и технических инструкций и т.п.) свидетельствует о несовершенстве стиля управления руководителя. Такой стиль расшатывает организационный порядок, снижает авторитет руководства организации и побуждает работников выполнять свои обязанности только под нажимом.

Характеристика третья. Основной объем воздействий руководителя должен приходиться на второй организационный уровень, несколько меньший – на третий и в исключительных случаях – на четвертый и следующие уровни. В противном случае имеет место явно излишняя централизация управления.

Кроме того, если руководители низших уровней прибегают к авторитету руководителя организации и сознательно уходят от ответственности, то в организации складывается «самоцентристский» стиль управления. Через подготовку проектов приказов и распоряжений подчиненные стремятся манипулировать руководителем, либо сводя между собой счеты с помощью распорядительных документов, либо навязывая выгодные им решения.

Характеристика четвертая. Управляемость коллектива руководитель может повышать, используя различные варианты тактики поведения с подчиненными. С этой точки зрения

колебания в стиле должностного поведения руководителя чаще всего измеряются шкалой, на одном полюсе которой расположен «демократический» стиль руководства, на другом «авторитарный», а промежутке – различные сочетания элементов того и другого.

Различия между двумя стилями обнаруживается в методах воздействия: если в первом случае используется главным образом убеждение и стимулы, то во втором – преимущественно указания и санкции.

Признаком «авторитарного» или демотивирующего стиля руководства является преобладание количества взысканий над поощрениями персонала организации в разовых (ситуационных) приказах.

Диагностическое наблюдение за поведением в организации может быть трех видов:

- активное диагностическое наблюдение;
- стороннее наблюдение;
- диагностика по слабым сигналам.

Активное диагностическое наблюдение называется так потому, что консультант включается в те или иные процессы в консультируемой организации и на собственном опыте выясняет ее проблемы.

Включенное наблюдение. Например, консультант конфиденциально поступает на работу в консультируемую организацию и наблюдает ее изнутри.

Российский консультант А.И. Пригожин приобрел пластиковую карточку консультируемого коммерческого банка и собственный негативный и позитивный опыт использования пластиковой карточки затем описал клиенту в своем отчете.

Участвующее наблюдение. В этом случае консультант не скрывает своей роли. Персонал в организации воспринимает его в подлинном качестве. Консультант выполняет определенную работу, чтобы лучше понять ее специфику, например, стоит за прилавком в качестве продавца, играет роль торгового агента в переговорах с дилером и т.д.

Проблематизирующее наблюдение. Консультант намеренно создает трудные ситуации для работника консультируемой организации, с тем, чтобы проследить за его реакцией. При этом создается такая ситуация, чтобы реакция работника была не столько индивидуальной, сколько системной, т.е. выражающей не

личные способности, а клиентную ориентацию организации. Например, в магазине продается набор взаимосвязанных между собой изделий, а консультант просит продать только одно из изделий. Или консультант возвращает в магазин клиента недавно приобретенное изделие.

Стороннее наблюдение.

Наблюдение за совещаниями. На совещаниях анализируется взаимодействие руководителей и подчиненных в реальных условиях. Консультант в проведении совещаний не участвует, а лишь наблюдает за их ходом.

Такие наблюдения позволяют выявить:

- наличие в организации управленческой команды;
- инициативу, степень и характер участия подчиненных в принятии решений руководителем.

В наблюдениях за совещаниями может фиксироваться и подсчитываться количество используемых терминов и выражений. Это позволяет определить соотношение позитивных и негативных высказываний.

Наблюдения за конкурентами. С этой целью консультант посещает выставки, офисы и сбытовые подразделения конкурентов. В результате подбирается информационный материал по сравнительной характеристике клиентной ориентации консультируемой организации и ее конкурентным преимуществам.

Диагностика по слабым сигналам. Одна из особенностей работы руководителей в том, что напряженность их труда, информационная перегрузка вынуждают их отвлекаться от второстепенных, слабых сигналов, акцентировать внимание только на сильные и актуальные факты и события. Кроме того, руководители организации ограждены от периферии промежуточными структурными уровнями, руководителями среднего и низового звеньев. Поступающая к ним информация, как правило, ограничена и неточна. Сообщения о событиях в подразделениях, если и доходят, то с наложением личного и группового интересов на содержание и сроки прохождения информации.

По этим причинам любой руководитель в той или иной степени заблуждается насчет того, что именно происходит в организации.

Слабые сигналы – это такие признаки событий, явлений,

которые не воспринимаются действующей системой управления, но оказываются важными после их усиления.

О слабых сигналах говорят, когда они стали уже сильными: «Это можно было предвидеть!», «Были же признаки!» и т.д.

Неспособность руководителя своевременно оценить слабые сигналы является во многих случаях причиной кризиса в бизнесе.

Профессионализм консультанта состоит в способности обнаружить слабые сигналы и довести их до руководителя. Слабые сигналы поступают от клиентов, конкурентов, поставщиков, сотрудников. Они обнаруживаются в процессе наблюдения, содержатся в высказываниях персонала, распорядительной документации, рекламных материалах, на совещаниях и т.д.

К типичным слабым сигналам относится: недооценка качества рекламных материалов, скрытие информации о жалобах работников и клиентов, неточное информирование о причинах недостаточно высокого качества продукции и т.д.

Анкетирование. Этот метод предназначен для выявления конкретных фактов путем анонимного опроса персонала консультируемой организации с помощью анкет (тестов).

В настоящее время тесты используются в психиатрии, педагогике, управленческом консультировании.

По мнению многих специалистов, психологические тесты, даже если и не претендуют на абсолютную достоверность, могут свести к минимуму конфликты между людьми и обеспечить относительное спокойствие в рамках семьи или персонала организации. В настоящее время работодатели все чаще начинают предлагать своим потенциальным сотрудникам тесты в качестве основного способа проверки их знаний и особенностей характера с целью обеспечения максимально возможного психологического комфорта и возможностей для выполнения работы.

Результаты тестов, практически всегда неожиданные, способны вызывать у людей самые разнообразные эмоции: от приятного удивления до гневного отрицания, как от результата самого теста, так и вообще тестирования в качестве способа изучения человеческих способностей. В Германии основано общество, членами которого стали противники всевозможного тестирования, уверенные в том, что правду с помощью такого метода установить все равно не удастся, а полученная информация в какой-то мере претендует на разглашение интимных

подробностей жизни человека. Впрочем, этой точки зрения придерживаются только немногие, в то время как остальные с уверенностью вверяют свою личную жизнь и свою карьеру результатам тестирования.

Существует несколько разновидностей тестов: профессиональные, личностные и интеллектуальные. Кроме того, тесты подразделяются в зависимости от способа подачи информации на вербальные (словесные) и графические (рисунки), но чаще всего используется самый обыкновенный опросник, предполагающий наличие нескольких вариантов ответа, один из которых является правильным, а остальные полностью или частично не подпадают под эту категорию. Графические тесты, как правило, используются при проверке наблюдательности и внимания, а также в тестах на исследование интеллекта.

Требования к тестам. Тест представляет собой стандартизированное и объективное измерение образов (или проб) поведения респондента. Тестирование проводится на ограниченной выборке тщательно отобранных образцов поведения человека. Ценность каждого теста доказывается эмпирически (на основе опыта, то есть экспериментально) путем установления соответствия между характеристиками деятельности человека в ситуации тестирования и в обычной жизненной ситуации.

Стандартизация подразумевает единообразие проведения и оценки выполнения теста. Для того чтобы показатели тестирования, полученные разными консультантами, были сравнимыми, условия тестирования должны быть одинаковыми для всех. При тестировании единственной независимой переменной составляющей должен быть только обследуемый.

Чтобы обеспечить единообразие условий тестирования, разработчик теста приводит подробные указания по проведению каждого вновь разработанного теста. Формулирование таких указаний – важная часть стандартизации нового теста. Они включают точные указания относительно используемого материала, временные ограничения, устные инструкции испытуемому, пробные образцы заданий, допустимые ответы на вопросы и другие тонкости проведения теста.

Другой важный этап в стандартизации теста – установление норм. Тесты не имеют заранее определенных стандартов их успешного или неуспешного выполнения. Критерии выполнения

устанавливаются на основе эмпирических данных. В большинстве случаев тестовый показатель индивидуума интерпретируется на основе сравнения с оценками, полученными по данному тесту другими людьми. Как следует из самого этого термина, норма – это обычный или средний уровень выполнения теста.

Процесс стандартизации теста стремятся провести, по возможности, на достаточно большой выборке лиц определенного типа, для работы с которыми он предназначен. Эта группа, называемая выборкой стандартизации, как раз и служит для установления норм. Нормы показывают не только средний уровень выполнения теста, но и относительное отклонение от среднего уровня.

Объективное измерение образов. Процедуры тестирования, вычисления первичных оценок по тесту и их интерпретация объективны в той мере, насколько они независимы от суждений специалиста (консультанта), проводящего тестирование. Теоретически у любого человека оценка по тесту должна быть одной и той же независимо от того, кто проводит с ним данный тест. На самом деле полная стандартизация и абсолютная объективность практически недостижимы. Но, по крайней мере, стремление к такой объективности составляет одну из целей при конструировании теста, и приемлемый уровень объективности достигнут в большинстве известных тестов.

Надежность. Термин «надежность» по существу означает согласованность. Надежность теста есть согласованность оценок у обследуемых лиц при их повторном тестировании тем же самым тестом или его эквивалентной формой. Если измерение по тесту интеллекта (IQ) респондента в понедельник дает коэффициент интеллекта, равный 110, а в пятницу, при повторном тестировании, равный 80, то очевидно, что ни к одной из этих оценок нельзя отнестись с доверием. Нельзя доверять и результатам тестирования, если получены разноречивые ответы на идентичные, но по-разному сформулированные вопросы.

Надежность может проверяться путем сравнения результатов теста, получаемых при его проведении на одних и тех же людях в разное время, с использованием разных наборов заданий, при смене лиц, проводящих или оценивающих его выполнение, а также при варьировании других условий тестирования.

Валидность теста – понятие, относящееся к тому, что тест

измеряет и *насколько хорошо* он это делает.

К самым истокам тестирования восходит применение тестов для оценки знаний. В наши дни это применение тестов представлено экзаменами в учебных заведениях, тестами для получения водительских прав и тестами на право занимать ту или иную должность. Этот тип теста, определяемый как тест достижения, принято оценивать путем сравнения его содержания с содержанием той области знаний, для которой он предназначен.

В тестах оценки личности основной целью является предсказание. Как разные люди будут реагировать на данную ситуацию? Какой будет эта индивидуальная реакция в разных точно установленных ситуациях? Действие в той ситуации, для которой хотели предсказать поведение, стали называть критерием. Соответственно, валидность вычисляется в виде коэффициента корреляции между показателем теста и мерой критерия.

Корреляция – (от познелат. correlation – соотношение) взаимозависимость, вероятностная зависимость. Например, при коэффициенте корреляции, равном 1, взаимозависимость не случайна и однозначна. То есть при валидности теста, равной 1, реакция человека в данной ситуации полностью прогнозируема с помощью теста.

При коэффициенте корреляции, равном 0, взаимозависимость отсутствует. То есть при валидности теста, равной 0, с помощью теста прогнозировать реакцию человека в данной ситуации в принципе невозможно.

Валидность приводится в руководстве к тестам и характеризуется единственным числом, которое лежит в пределах между 0 и 1. Чем ближе валидность к 1, тем качественнее тест.

Структура тестов, применяемых в управленческом консультировании. Тестирование (анкетирование) персонала в рамках управленческого консультирования направлено на выявление проблем, касающихся работы отдельного человека, команды, организации в целом.

Постановка вопросов и утверждений. В процессе разработки теста целесообразно начинать не с формулирования частных вопросов (утверждений), а с предварительной группировки вопросов по категориям (группам). Чтобы раскрыть категорию достаточно трех-четырёх вопросов. Вопросы и утверждения должны быть простыми и легкими для понимания. Это позволяет

получить непротиворечивую и надежную информацию.

Допустим, поставлена задача по оценке состояния респондента по следующим параметрам:

- самочувствие;
- активность;
- настроение.

Вопросы на оценку самочувствия: самочувствие хорошее, чувствую себя сильным, работоспособным, полным сил, отдохнувшим, свежим и т.д.

Вопросы на оценку активности: пассивный, малоподвижный, медлительный, бездеятельный, безучастный, равнодушный.

Вопросы на оценку настроения: веселый, хорошее настроение, счастливый, жизнерадостный, восторженный, радостный.

В процессе группировки вопросов по отдельным категориям консультант интуитивно должен чувствовать по вариантам ответов степень взаимосвязи этих вопросов.

Расстановка вопросов в анкете. Недопустимо в анкете размещать подряд вопросы, которые относятся к одной категории. Например, вопросы с первого по четвертый проясняют, самочувствие тестируемого, с пятого по восьмой – активность тестируемого, а с девятого по двенадцатый – настроение тестируемого.

Нельзя также указывать к какой категории относится вопрос, это противоречит целям последующего анализа.

Формат анкеты и инструкция. Важно правильно выбрать формат анкеты, чтобы у респондента не возникало ни малейших сомнений в правильности своих действий. Необходимо исключить ошибки респондентов (типа – «крестик или галочку ставят не в ту клетку») за счет четкого разграничения соседних вопросов.

В начале анкеты приводится краткая и понятная инструкция. В ней должен быть определен порядок заполнения анкеты и правила подсчета баллов.

Шкала оценок. При разработке анкеты выбирается наиболее удобная форма ответа от респондента. Возможно применение нескольких вариантов шкал оценок, в которых отражены различные градации: согласие с тем или иным утверждением, а также такие понятия, как частота, интенсивность, длительность, потребность в кардинальных изменениях.

Следует отметить, что данные анкет нельзя считать «абсолютно достоверными». Они не выявляют, а лишь предполагают наличие определенных признаков применительно к конкретному человеку, команде или организации.

Коррекция анкет. После разработки анкет выявляются и исправляются неточности и ошибки в анкете, путем проверки эффективности составленного образца на группе, которая будет аналогична выборке сотрудников исследуемой организации. Это позволяет решить сразу несколько задач:

- выяснить, насколько ясно сформулированы предлагаемые вопросы;
- осуществить проверку правильности группировки вопросов по категориям;
- получить статистические данные, на основании которых можно будет достаточно уверенно предположить, насколько надежными будут результаты исследования;
- отработать процесс распространения анкет и получения данных с последующей их обработкой.

Сбор данных. Чтобы достичь высокой эффективности анкетирования персонала (в данном случае эффективность оценивается по проценту заполненных анкет), необходимо привлечь наибольшее количество сотрудников в рамках намеченной выборки. Желательно достичь получения 80-90% должным образом заполненных анкет, тогда как высокая активность персонала (потенциальных респондентов) не возникает сама по себе. Тем не менее, зарубежная практика показывает, что можно добиться и 97% участия персонала, если провести соответствующую подготовку. Во-первых, необходимо убедить персонал в том, что данное исследование является неотъемлемой частью хорошо организованных и прозрачных мероприятий. Во-вторых, необходимо мотивировать персонал организации в участии в опросе, влияя на него через руководство подразделений. В-третьих, необходимо в обязательном порядке провести собрание с целью гласного принятия сотрудниками консультируемой организации решения об участии в анкетировании.

Анализ результатов исследований. В процессе анализа необходимо оценить надежность и валидность результатов исследований.

Перед анализом результатов обосновываются критерии,

которые позволяют отнести подсчитанные баллы за ответы к установленному заранее выводу или отклонению от принятых стандартов. Критерии выявляются на основе статистической обработки ответов на аналогичные вопросы в других коллективах.

Эффективность результатов исследований по анкетам зависит от искусства и опыта консультанта четко и понятно сформулировать вопросы, а затем умело сформулировать правильные выводы.

Примеры анкет:

1. В анкете №1, реализованы принципы SWOT анализа. Эта анкета предлагает ряд вопросов и указаний, которые призваны помочь клиенту осуществить этот анализ, а также выявить стратегическое положение организации. Единожды установив точку отсчета («стратегический срез»), клиент с помощью консультанта по управлению через некоторое время (к началу следующего планового периода) сможет воспользоваться полученными данными в отношении всего бизнеса или отдельного подразделения. Это позволит как упростить оценку внутренних позитивных сдвигов, так и оценить внешние изменения. В зависимости от того, в какой отрасли работает клиент, смысл каждого вопроса будет несколько отличаться. Имея точку отсчета и располагая эффективным средством для выявления и определения количественной оценки изменений, клиент упрощает задачу планирования.

Интерпретация данных:

а) за каждую галочку в колонке «нет» прибавьте один балл, в колонке «возможно» – два балла, в колонке «да» - три балла;

б) подсчитайте баллы по формуле: (сильные стороны + благоприятные возможности) – (угрозы + слабые стороны) = точка отсчета (стратегический срез).

При проведении последующих мероприятий по планированию эта точка отсчета используется для того, чтобы оценить объем позитивных (или негативных) изменений, как за счет собственных усилий клиента, так и за счет влияния внешней среды.

Ситуационный анализ

Сильные стороны	Нет	Воз.	Да	Слабые стороны	Нет	Воз.	Да
Мы достаточно компетентны				У нас нет четкой стратегии			
Мы располагаем навыками, которые позволяют быть конкурентоспособными				Производственные мощности морально устарели			
Мы способны предвосхищать события				Менеджмент страдает от недостатка талантов и поверхностного мышления			
Мы располагаем достаточными ресурсами				Нам не достает ряда ключевых знаний или не хватает квалификации			
Мы пользуемся хорошей репутацией у покупателей				Мы находимся под гнетом внутренних проблем			
Всего:				Всего:			
Возможности	Нет	Воз.	Да	Угрозы	Нет	Воз.	Да
Мы можем расширить аудиторию потребителей				Растет сбыт товаров-заменителей			
Можно выйти на новые рынки или рыночные ниши				Рынок развивается менее динамично, чем ожидалось			
Нас начинают принимать в расчет наши конкуренты				Есть негативные изменения обменного курса валюты			
Имеется потенциал диверсификации за счет сопутствующих товаров				Потребители и поставщики получили возможность диктовать условия			
Нас начинают принимать в расчет наши конкуренты				Вкусы и предпочтения покупателей изменились, как мы не предполагали			
Всего:				Всего:			

2. В монографии американского консультанта М. Зильбермана предложен достаточно простой способ «измерения» организационной мотивации консультируемой организации, подразделения или рабочей группы. В этом исследовании

сформулированы шестьдесят признаков, характеризующих организацию, с сильным мотивационным стимулом. В совокупности эти признаки формируют определенное видение организации, которая отличается сильной мотивацией. Часть этих признаков приведена в сокращенной анкете №2.

Анкета №2

Исследование организационной мотивации

Напротив каждого утверждения поставьте оценку (от 1 до 5) в зависимости от того, насколько вы считаете это утверждение справедливым в отношении Вашей организации. Шкала оценок выглядит следующим образом:

1 – **абсолютно неверно**; 2 – **практически неверно**; 3 – **отчасти справедливо**; 4 – **в основном справедливо**; 5 – **абсолютно справедливо**.

1. Сотрудники энергичны и полны энтузиазма

2. Сотрудников отличает высокая производительность труда

3. Отношение к работе позитивное, настрой в основном оптимистичный

4. Усилия практически никогда не пропадают даром

5. Организация ориентирована на потребителя

6. Неблагоприятные факторы быстро выявляются, причины оперативно устраняются

7. Сотрудники ощущают себя не наемной рабочей силой, а партнерами по бизнесу

8. Сотрудники во многом идентифицируют себя со своей организацией

9. Сотрудники бережно относятся к организационным ресурсам

10. Сотрудники осознают миссию организации, прониклись организационным видением и ценностями

11. Поощряется самостоятельное принятие ответственных решений

12. Поощряются и реально воплощаются предложения сотрудников по совершенствованию методов работы

13. Решение проблемных вопросов не имеет ничего общего с поиском «козла отпущения»

14. Быстро выявляются и снимаются все ограничения и сдерживающие факторы, не позволяющие работать с полной отдачей

15. Сотрудники гордятся своей работой

Всего (общая сумма баллов)

Процентная доля (разделите сумму баллов на

75) -----

Интерпретация данных.

Судить о своих успехах Вы можете, воспользовавшись следующей шкалой:

100–90% Ваша организация может по праву гордиться статусом организации с высоким уровнем мотивации.

89–80% Вашу организацию отличает устойчивая тенденция к достижению высокого уровня мотивации.

79–70% Вы соответствуете образу организации с сильной мотивацией лишь до известной степени.

69–60% Вы лишь незначительно отличаетесь от средней организации по критерию мотивационного климата.

50–50% Вы точно соответствуете средней организации по критерию мотивационного климата.

Ниже 50% Вы не дотягиваете до среднего уровня по критерию мотивационного климата.

3. Прежде чем несколько команд начнут сотрудничество на постоянной или временной основе, участникам будущего совместного проекта следует убедиться, что они совместимы. Предлагаемый в способ оценки дает возможность команде определить, удалось ли достичь той точки готовности, когда можно рассчитывать на максимальные результаты (анкета №3, сокращенный вариант). Опираясь на анализ четырех факторов, характеризующих эффективность команды, – цели, роли, межличностное взаимодействие и процессы, – представляется возможным проникнуть в суть отдельных аспектов совместной деятельности, которая может потребовать взаимной «настройки».

Указания: перечисленные ниже в Анкете №3 позиции связаны с формулировкой и подтверждением целей, поставленных перед Вашей командой. В отношении каждой позиции Вы видите два практически противоположных утверждения. В зависимости от того, насколько Вы считаете то или иное утверждение справедливым для своей команды, обведите соответствующее значение от 0 до 5.

Эффективность команды

Целевой анализ

Я никогда не обсуждаю с командой поставленные задачи

0 1 2 3 4 5

Я всегда подробно рассматриваю цели и задачи на совместном совещании с командой

Совещания, посвященные согласованию перспективных планов, проводятся не чаще, чем раз в году

0 1 2 3 4 5

Такие совещания проводятся по меньшей мере раз в три месяца

Мы редко задумываемся о том, с помощью, каких критериев мы будем оценивать наш будущий успех

0 1 2 3 4 5

Эффективность работы коллектива обсуждается регулярно

Всего:

Ролевой анализ

Четко прописанных должностных инструкций для каждого члена команды не существует

0 1 2 3 4 5

Для каждого участника команды в письменном виде есть четкая должностная инструкция

Если отсутствует хотя бы один из участников процесса, остальные часто не знают, что делать

0 1 2 3 4 5

Если отсутствует один или несколько участников процесса самое главное все равно исполняется

Роль других сотрудников в достижении вклад результатов принижается

0 1 2 3 4 5

Каждый сотрудник признает своих коллег в достижении общих целей

Всего:

Межличностные отношения

Некоторые опытные сотрудники относятся к своим коллегам с долей пренебрежения

0 1 2 3 4 5

Во главу угла ставится равноправие всех сотрудников

Нет никаких оснований говорить о том, что участники команды доверяют друг другу к своим

0 1 2 3 4 5

Проявление участия по отношению коллегам – явление обычное

Если у сотрудника возникли какие-либо затруднения, скорее всего, он не будет о них говорить

0 1 2 3 4 5

Проблемы являются предметом открытого обсуждения

Всего:

Процессы

Процедуры, процессы и тактика не сформулированы и мало кому известны

0 1 2 3 4 5

Тактика, процессы и процедуры четко прописаны и доступны для широкого пользования

По сложным решениям в рамках команды нам трудно прийти к соглашению

0 1 2 3 4 5

Для решения сложных вопросов в рамках команды мы пользуемся согласованными механизмами

Механизмов урегулирования конфликтов у нас нет

0 1 2 3 4 5

По мере возникновения мы используем четко прописанные механизмы

Всего:

В данной анкете говорить о том, какая сумма общих баллов будет наилучшей, а какая наихудшей, нельзя. Предлагаемый материал призван всего лишь помочь консультанту проанализировать то, как каждый член команды воспринимает сильные и слабые стороны своей команды в контексте целого спектра поведенческих моделей. То есть этот метод диагностики реализуется путем сопоставления ответов всех членов команды, а не сравнения ответов участников данной команды с ответами участников другого коллектива.

Оценочная шкала проградуирована от 0 до 5. По каждому из четырех тестов в рамках данного исследования можно набрать до 15 баллов. Сравнивая сумму по каждому из показателей, консультант может определить, где именно применение его усилий будет наиболее благотворным. Точно так в рамках каждого из тестов можно вычленить тот пункт, который требует внимания безотлагательно, учитывая, что по нему стабильно набирается наименьшее количество баллов.

4. Для оценки организационной культуры можно воспользоваться анкетой №4. За основу приняты оценки в отношениях между работниками и организационным управлением.

Анкета №4

Оценка организационной культуры

а) Оценка отношений между работниками

1	Преобладание негативных стимулов	1 2 3 4 5 6 7	Преобладание позитивных стимулов
2	Взаимная необязательность в отношениях	1 2 3 4 5 6 7	Высокая обязательность в отношениях
3	Конфликтность	1 2 3 4 5 6 7	Сотрудничество
4	Начальственность	1 2 3 4 5 6 7	Дух командности
5	Установка на исполнительство	1 2 3 4 5 6 7	Уважается инициативность
6	Работник равен в функциях	1 2 3 4 5 6 7	Согласование интересов

б) Оценка организационного управления

1	Спонтанное управление	1 2 3 4 5 6 7	Регулярный менеджмент
2	Дезинтеграция	1 2 3 4 5 6 7	Целостность
3	Консервативность	1 2 3 4 5 6 7	Инновационность
4	Организация как машина	1 2 3 4 5 6 7	Организационная община

Обведите в каждой строчке соответствующую цифру и подсчитайте количество баллов в каждой таблице. Если в первой таблице количество баллов превышает 24, а во второй – 16, организацию можно считать относительно «здоровой».

Методика оценки организационной культуры исходит из того, что баланс в каждой паре утверждений применительно к относительно «здоровой» организации должен быть не посередине, а несколько смещенным вправо от центра, обозначенного цифрой «4». Это значит, что итоговая сумма для относительно «здоровой» организации должна быть в первой таблице выше 24, а во второй – выше 16 баллов. Например: в любой организации невозможно обойтись без конфликтности, но сотрудничество в ней должно преобладать. Или: консервативность есть неременное качество любой организации, но инновационность в ней должна быть развита больше. То же можно сказать и обо всех других парах качеств в приведенных таблицах.

Такая методика в порядке самодиагностики предназначена для коллективного заполнения работниками, представляющими разные позиционные группы. В итоге она показывает не только уровень развития управленческих отношений в организации, но и точки их развития. Эти точки обнаруживаются в тех парах, где отметки респондентов стоят слева от четверки.

Этические проблемы тестирования. Практика психологического тестирования показала возможность нарушения правил использования тестов. Этические нормы тестирования нацелены на эффективное применение тестов и предотвращение их неправильного использования. Проведение психологического тестирования предполагает соблюдение следующих этических норм.

Профессиональная ответственность издателей тестов. Принцип профессиональной ответственности издателей тестов ограничивает право на приобретение тестов лицам, которые не отвечают определенному квалификационному минимуму. В каталогах основных издателей тестов приводятся требования, которым должны удовлетворять их покупатели.

Меры по ограничению распространения тестов преследуют двоякую цель: неразглашение тестовых материалов и предупреждение их неправильного применения. Следует, однако, отметить, что хотя распространители тестов могут прилагать все

усилия для достижения этой цели, контроль, который они в состоянии осуществить, неизбежно ограничен.

Тесты, которые должны быть закрытыми вследствие их применения при отборе и расстановке кадров, по понятным причинам не могут публиковаться в средствах массовой информации.

Проведение тестирования на высоком профессиональном уровне. Принцип профессиональной компетентности предъявляет высокие требования к квалификации консультанта по управлению. Консультанты при проведении тестирования должны использовать методики, соответствующие их квалификации, которая зависит от образования, специальной подготовки и опыта.

Требуемая квалификация зависит от типа теста. Так для правильного применения индивидуальных тестов интеллекта и большинства личностных тестов требуется относительно длительный период интенсивного обучения и работы под наблюдением наставника, в то время как для тестирования учебных достижений и профессиональных навыков нужна минимальная подготовка.

Принцип соблюдения культуры достоинства позволяет избежать каких-либо оценок личности и поведения респондента – его нужно принимать таким, какой он есть. Не допускается отнимать у респондента право самому принимать решение формулировать выводы, подавлять его компетентностью, статусом, имиджем. Этот принцип означает также уважение себя как человека и консультанта.

Защита интересов респондента. Необходимо соблюдение принципа добровольности участия в тестировании. За респондентом остается право добровольно выбирать степень откровенности и глубины ответов. В любом случае консультант по управлению должен сообщить респонденту истинную цель тестирования, проинформировать его о том, кто будет ознакомлен с результатом тестирования.

Важно соблюдать принцип неприкосновенности личной жизни. Всякое исследование поведения включает в себе возможность вторжения в личную жизнь. Обеспечение тайны личности никакие универсальные правила гарантировать не могут, они служат только общими ориентирами, но в конкретном случае эти ориентиры не в состоянии заменить этическую сознательность

и профессиональную ответственность самого консультанта.

Для эффективности тестирования консультанту иногда приходится скрывать от респондента специфику интерпретации его ответов. Тем не менее, никто не должен подвергаться какому бы то ни было тестированию под выдуманным предлогом. В этой связи обязанность консультанта – довести до сознания респондента будущее использование результатов теста.

Принцип конфиденциальности означает, что вся информация, полученная при тестировании, будет доступна лишь тем, для кого она предназначена.

Если тестирование проводится в целях конкурсного отбора или при приеме на работу, то респондент должен быть проинформирован о том, что результаты тестирования будут использованы при принятии решения о зачислении его на вакантное место или о приеме на работу.

Принцип открытости. Консультант по управлению должен владеть способами передачи информации о результатах тестирования респонденту. Учитывать эмоциональные реакции на информацию о результатах тестирования особенно важно в тех случаях, когда люди при этом узнают о своих собственных достоинствах и недостатках.

Принцип открытости предполагает, во-первых, информирование респондента о результатах тестирования, что должно рассматриваться как неотъемлемая часть сложного процесса консультирования. Во-вторых, насколько это возможно, консультанты должны привлекать респондентов к интерпретации результатов теста. Важным моментом в консультировании является принятие респондентом предоставляемой ему информации.

Раздел 2. Консалтинг как процесс, деятельность консультационной службы и бизнес

Тема 3. Процесс управленческого консультирования

3.1. Особенности взаимодействия консультанта с клиентом

Процесс консультирования предполагает участие двух партнеров – консультанта и клиента, причем клиент принимает решение оплатить профессиональные услуги консультанта на заранее оговоренных условиях. В течение определенного времени знания и опыт консультанта должны находиться в полном распоряжении клиента. При этом консультант должен добиться весомых результатов в организации клиента, не являясь частью ее коллектива и административной системы. В этих условиях необходимо построить и поддерживать эффективное взаимодействие консультанта с клиентом, и обе стороны должны быть осведомлены о возможных ошибках, которых следует избегать во время совместной работы. При этом необходимость в активном сотрудничестве не воспринимается автоматически любым клиентом, что может затруднить процесс консультирования.

Возможны три способа взаимодействия консультанта с клиентом:

- в качестве исполнителя;
- в качестве специалиста (эксперта);
- в качестве сотрудничающего партнера.

Выбор способа взаимодействия зависит от природы проблемы, возникшей в организации, стиля управления в организации клиента и личных предпочтений консультанта.

Взаимодействие консультанта с клиентом в качестве исполнителя. В данном случае клиент видит в консультанте дополнительного исполнителя. От консультанта ожидается, что он будет применять свои знания для реализации планов действия, направленных на достижение целей, определенных клиентом. При таком способе взаимодействия:

- *Консультант играет пассивную роль.*
- *Решения о том, как действовать далее, принимаются клиентом.* Консультант может приготовить рекомендации, которые просматривает и одобряет клиент.
- *Клиент выбирает методы для сбора данных и анализа.*

Консультант может осуществлять самостоятельно сбор данных в соответствии с планами, намеченными клиентом.

- *За контроль отвечает клиент.* От консультанта ожидается, что он может только вносить предложения, но должен избегать категорического несогласия, так как это будет воспринято как оспаривание полномочий клиента.
- *Сотрудничество консультанта с клиентом не обязательно.* Консультант может только задавать вопросы для внесения ясности.

В роли исполнителя консультант *зависит* от способности клиента понимать происходящее и разрабатывать эффективный план действий. Если исходные предпосылки клиента ошибочны, а, следовательно, впоследствии и цели не будут достигнуты, виновным окажется консультант, который оказал некачественную услугу. При таком взаимодействии консультант становится фактически менеджером, зависимым от клиента. Такой характер взаимодействия консультанта с клиентом в управленческом консультировании, как правило, неприемлем.

Взаимодействие консультанта с клиентом в качестве специалиста (эксперта). В этом случае консультант обладает полномочиями самостоятельно планировать и осуществлять процесс консультирования. При таком способе взаимодействия:

- *Клиент предпочитает играть пассивную роль.* Клиент возлагает ответственность за результат на консультанта. Консультант принимает на себя ответственность и чувствует себя свободным в планировании и реализации планов.
- *Решения о том, как действовать далее, принимаются консультантом на основе его самостоятельной оценки.* Необходимость вовлекать клиента в технические детали отсутствует.
- *Информация, необходимая для анализа проблемы, собирается консультантом.* Консультант также решает, какие методы сбора данных и анализа будут использоваться.
- *За технический контроль отвечает консультант.* Если клиент пытается осуществить контроль над техническими решениями, консультант рассматривает их как неоправданное вмешательство.
- *Сотрудничество консультанта с клиентом не требуется.*

Взаимодействие консультанта с клиентом в качестве специалиста характерно для решения проблем чисто технического характера и часто встречается в деятельности консультантов-специалистов. Следует также отметить, что такую разновидность консалтинга называют *экспертным консультированием*, характерной чертой которого является то, что консультант предоставляет клиенту готовое решение.

Однако большинство проблем в организации несет в себе еще и «человеческий фактор», и при таком способе взаимодействия, как правило, консультирование имеет небольшой шанс на успех.

Взаимодействие консультанта с клиентом в качестве сотрудничающего партнера. Консультант, взявший на себя роль партнера, начинает строить отношения с клиентом, считая, что эффективно решать проблемы менеджмента можно только путем объединения своих консалтинговых знаний и навыков со знаниями руководителя организации.

Решение проблемы становится совместным делом, в котором одинаковое внимание уделяется как техническим проблемам, так и человеческим взаимоотношениям, связанным с этими техническими проблемами.

Когда консультанты работают в роли сотрудничающих партнеров, они не решают проблемы за менеджеров. Они применяют свои специализированные знания, чтобы помочь клиенту решить проблему. При взаимодействии консультанта с клиентом в качестве сотрудничающего партнера предполагается, что клиент должен активно участвовать в диагностике организации, в постановке задач и разработке планов выполнения консалтингового проекта в целом. При таком способе взаимодействия:

- *Консультант и клиент работают в «связке».* Они разделяют ответственность за планирование действий.
- *Принятие решений двустороннее.* Оно характеризуется взаимообменом и уважением к квалификации обеих сторон.
- *Сбор и анализ данных осуществляется совместными усилиями.* Выбор типа данных, которые следует собрать, и используемого метода осуществляется консультантом и клиентом совместно.
- *Вопросы контроля становятся предметом для обсуждения и переговоров.* Несогласие ожидаемо и воспринимается как

источник новых идей.

- *Сотрудничество консультанта с клиентом рассматривается как необходимость.* Консультант прикладывает усилия для достижения понимания и согласия о сущности и рамках взаимных ожиданий, до того как инициировать усилия по решению проблемы.

Взаимодействие консультанта с клиентом в качестве сотрудничающего партнера характерно для деятельности консультантов-универсалов.

Такую разновидность консалтинга называют *процессным консультированием*. Характерной чертой процессного консультирования является то, что решение проблемы возлагается на сотрудников консультируемой организации, а консультант обеспечивает персоналу эффективный процесс консультирования.

Современное представление об управленческом консультировании при наличии в организации проблемы с человеческим фактором предполагает обязательное сотрудничество консультанта и клиента по следующим причинам:

1. Качество выполнения задания в принципе не может быть высоким, если клиент не хочет сотрудничать в полном объеме. При отсутствии требуемой информации о консультируемой организации низкое качество выполнения консалтингового проекта неизбежно.

2. Активное сотрудничество клиента помогает консультанту выявить и мобилизовать внутренние ресурсы консультируемой организации.

3. Руководство организации должно в обязательном порядке «владеть» проблемой и ее решением. Это обусловлено тем, что персонал консультируемой организации часто отвергает даже рациональные изменения, но предлагаемые извне.

4. При отсутствии сотрудничества в процессе выполнения задания клиент вряд ли чему-нибудь научится. Обучение происходит не при определении круга полномочий, принятии или отклонении финального отчета, а при совместной работе на всех стадиях выполнения задания, начиная с определения проблемы и заканчивая оценкой полученных результатов.

5. Консультант и клиент должны совместно определить проблему, в связи с которой был приглашен консультант. Руководитель, желающий обратиться к консультанту, должен не

просто осознать потребность в помощи, но и как можно точнее определить свое видение проблемы. Консультант может принять задание только в том случае, если уверен, что понял выявленную клиентом проблему. Видение проблемы консультантом и клиентом может быть различным. В частности, руководители могут воспринимать симптомы, но не реальную проблему или предпочесть, чтобы консультант выявил проблему самостоятельно. Одинаковое видение проблемы консультантом и клиентом является основой для здоровых рабочих отношений во время выполнения задания. После начала выполнения задания детальная диагностическая работа может выявить новую проблему и привести к необходимости изменения первоначально согласованного ее видения. Поэтому как консультант, так и клиент должны быть готовы к изменению своего первоначального видения проблемы.

6. Консультант и клиент должны прояснить, чего они хотят достичь и как измерить полученные результаты. От этого зависит, будет ли участвовать консультант в реализации проекта или нет.

7. Важно определить роли сторон в выполнении задания и взаимные обязательства.

Таким образом, до заключения контракта на выполнение консалтингового проекта необходимо заблаговременно ответить на все вопросы, которые должны устранить возможные недоразумения в процессе выполнения проекта.

Консультирование даст хорошие результаты, если консультанты компетентно обслуживают клиентов, а клиенты не менее компетентно используют консультантов.

Для этого клиент должен придерживаться следующих правил:

- Узнать о консультировании и о консультантах все.
- Определить свою цель.
- Выбрать подходящего консультанта.
- Разработать совместную программу.
- Активно участвовать в процессе консультирования.
- Привлекать консультанта к внедрению разработанных предложений.
- Следить за ходом выполнения задания.
- Оценить полученные результаты и консультанта.
- Остерегаться попасть в зависимость от консультанта.

Для того чтобы клиент распространял доброжелательную информацию, консультант должен придерживаться следующих правил:

- Делать больше, чем обещал.
- Приходить раньше и задерживаться дольше.
- Быть пунктуальным при встречах.
- Сохранять конфиденциальность информации, как о консультируемой организации, так и о ее сотрудниках.
- Подстраивать свою работу под стиль, принятый в консультируемой организации.
- У клиента должно быть чувство, что он единственный клиент.
- Делиться опытом своей работы.
- Избегать вмешательства во внутреннюю политику консультируемой организации.
- Обучать на примерах.
- Остерегаться попасть в зависимость от клиента.

3.2. Консалтинговый проект

Процесс консультирования представляет собой совместную деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации клиента. Этот процесс неповторим, имеет разовый характер, начало (когда устанавливаются отношения) и конец (когда консультант покидает организацию), направлен на достижение конкретной цели и предполагает координированное выполнение взаимосвязанных действий. То есть этот процесс обладает всеми признаками проекта.

Жизненный цикл проекта – промежуток времени между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения.

К основным этапам жизненного цикла консалтингового проекта относятся:

1. *Подготовительный этап.*
2. *Постановка диагноза.*
3. *Планирование изменений.*
4. *Внедрение проекта.*
5. *Завершение проекта.*

Приспосабливая консалтинговый проект к конкретной

ситуации, возможно совмещение некоторых этапов, например, внедрение проекта может начаться до окончания этапа планирования изменений. Возможно досрочное завершение проекта. Достаточно распространены консалтинговые проекты, состоящие лишь из постановки диагноза организации.

Подготовительный этап. На этом этапе консультант и клиент пытаются узнать как можно больше друг о друге, обсуждают и определяют проблему, из-за которой был приглашен консультант по управлению, и на этой основе договариваются об объеме задания. Подготовительный этап – в значительной степени экзамен на совместимость. Клиент хочет быть уверенным, что имеет дело с нужным ему консультантом, а консультант хочет убедиться, что он – именно тот, кто нужен клиенту.

Подготовительный этап включает следующие фазы: первый контакт с клиентом, предварительный диагноз проблемы, планирование проекта, предложения клиенту относительно проекта, контракт на консультирование.

Первый контакт с клиентом имеет важное значение, которое трудно переоценить. Способность консультанта по управлению чувствовать себя комфортно в общении с незнакомым человеком, выражаться ясно и искренне является особенно важной для совместной дальнейшей деятельности не только в рамках первого, но и последующих проектов. Первый контакт должен обеспечить в дальнейшем продолжение деловых отношений между клиентом и консультантом. Клиент, в случае очередной потребности в консультационных услугах, вспоминает в первую очередь уже хорошо зарекомендовавшего себя консультанта и, поэтому ценного для организации. Знание организации, налаженные отношения с ключевыми менеджерами и полученный опыт работы дают консультанту серьезные преимущества на рынке консалтинговых услуг. Кроме того, для консультанта выгодны дальнейшие контакты с клиентом по следующим очевидным причинам:

1. Продолжение работы с уже известной организацией означает для консультанта экономию времени на маркетинг своих услуг. Знания клиента обеспечивают также экономию времени для начала реализации проекта после принятия решения о совместной работе.
2. Каждое обращение клиента означает получение соответствующей оплаты.

3. Налаженные деловые отношения обеспечивают преимущество перед конкурентами. Заслуженное доверие клиента укрепляет конкурентные позиции консультанта.
4. Разработано ценное маркетинговое средство. Ссылка на клиентов, с которыми сотрудничает консультант, – это наиболее мощный маркетинговый инструмент, который только можно иметь. Кроме того, успешно реализуемые проекты и доброжелательные взаимоотношения с клиентами являются основанием для рекомендации успешного консультанта другим клиентам.

Без усилий, направленных на выстраивание хороших взаимоотношений с клиентами, начиная с первого контакта, регулярное заключение контрактов просто невозможно.

Первая встреча с клиентом имеет большое значение по тем же причинам, что и первый контакт. Первая встреча задает тон дальнейшим взаимоотношениям. Во время первой встречи консультант по управлению:

- Стараются изучить клиента для того, чтобы определить, может ли стать короткий разговор первым шагом к дальнейшему сотрудничеству или же с данным клиентом целесообразно исключить дальнейшие контакты.
- Внимательно выслушивает клиента. Иногда клиенты не могут четко выразить того, чего они хотят. Необходимо понять проблемы клиента.
- Задает несколько заранее подготовленных вопросов, основанных на доступной информации. Это должно послужить началом заинтересованного обсуждения.
- Стараются запомнить и использовать имена собеседников.
- Предоставляет клиенту информацию о себе и опыте работы, ссылаясь на конкретные примеры из своей практики.
- Демонстрирует свой профессиональный имидж. Приветствие, внешний вид, неподдельный интерес к клиенту и организации помогают консультанту произвести положительное впечатление.

Практика консультирования за рубежом показывает, что большинство контрактов завоевывает личность консультанта, а не опыт и умение. На стадии переговоров с клиентом решающее значение имеют ум, шарм, искренность, профессионализм и навыки межличностного общения.

Быстрым тестом успешности проведения переговоров может быть соотношение времени разговора и паузы клиента (консультанта). Если больше говорят представители клиента, то это является признаком их раскованности и заинтересованности в переговорах. Если же консультанту приходится больше говорить, то заключение контракта, скорее всего, не состоится.

Предварительный диагноз проблемы. Чтобы начать выполнение задания, консультант должен точно знать ожидания клиента. Поэтому во время первых встреч консультант побуждает его говорить как можно больше о своем личном восприятии проблемы, которую следует разрешить. Клиент может даже заготовить проект задания консультанту.

Однако нет гарантии того, что клиент правильно понимает и описывает проблему и дает полную и беспристрастную информацию. Такая неопределенность дает возможность консультанту структурировать консалтинговый процесс по своему усмотрению. Прежде чем начать планировать задание и предлагать какие-либо мероприятия, консультант предлагает клиенту провести предварительную диагностику организации.

Цель предварительного диагноза проблемы состоит в быстром сборе и анализе существующей информации, которая необходима консультанту для правильного понимания проблемы.

Время, отведенное на предварительный диагноз проблемы, обычно составляет 1-4 дня, для сложного задания – 5-10 дней.

Управленческое исследование включает следующие аспекты деятельности организации клиента: общие сведения об организации, внешняя среда организации, стратегия, финансы, маркетинг, производство, инновации, человеческие ресурсы, управленческие системы, общая эффективность. Для всестороннего анализа организации клиента и постановки диагноза консультант использует методы самодиагностики организации, беседует с отдельными руководителями, ведущими сотрудниками, проводит семинары и собрания.

При определении проблем распространены следующие ошибки, которые совершают как клиенты, так и консультанты:

- Принятие симптомов за проблемы – наиболее распространенная ошибка. На некоторые явные факты, которые волнует руководство (например, снижение сбыта, недостаток новаторских идей, прогулы), смотрят как на

проблемы, хотя они могут быть лишь симптомами.

- Предвзятое мнение о причинах проблем. Некоторые руководители и консультанты уверены, что «знают, каковы должны быть причины», без соответствующего сбора и анализа фактов.
- Односторонний взгляд на проблему. Это возникает, если диагноз ставит руководитель или консультант с уклоном в одну область (бухгалтерский учет, психология и т.д.) и если не принимается во внимание многодисциплинарный характер управленческих проблем.
- Игнорирование того, как проблема воспринимается в разных подразделениях организации. Например, консультант может принять проблему, предложенную руководством организации, не выяснив мнения нижестоящих управленческих кадров.

Планирование проекта. Во время первоначальных контактов с клиентом и предварительного диагноза проблемы консультант должен собрать и проанализировать достаточно большой объем информации, чтобы составить план проекта по устранению проблемы.

При планировании проекта выбирается стратегия его выполнения, то есть роли, которые будут играть консультант и клиент, способы вмешательства в деятельность организации и определяются ресурсы, выделяемые на выполнение задания.

План выполнения задания включает:

1. Краткое описание проблемы. На основании выводов, сформулированных в предварительном диагнозе, консультант представляет свое видение проблемы и сравнивает его с видением проблемы со стороны клиента.
2. Предполагаемые выгоды и перечень мероприятий для их достижения.
3. Этапы и график выполнения задания.
4. Поэтапное определение ролей консультанта и клиента.
5. Потребные ресурсы, представляемые консультантом и клиентом. К ресурсам относятся время консультанта, руководства, персонала, материалы, юридическая помощь и т.д.
6. Стоимость проекта.

На данном этапе точно оценить стоимость консалтингового проекта не представляется возможным. Тем не менее,

предварительная оценка стоимости проекта проводится в обязательном порядке, поскольку клиент должен представлять порядок затрат до подписания контракта.

Предложения клиенту. Как правило, предлагаемый проект описывается в документе, который представляется клиенту для обсуждения и принятия решения. Этот документ может носить различные названия: отчет об исследованиях, техническое предложение, проектная документация, проектный план, предложения по контракту и т.д. Иногда, по требованию клиента этот документ должен быть представлен в определенной форме с целью упрощения сравнения альтернативных вариантов проектов, предлагаемых несколькими консультантами.

В предложении клиенту включаются четыре раздела: технический раздел, раздел по укомплектованию штата, раздел по квалификации консультанта, финансовый раздел.

В техническом разделе приводится план выполнения задания.

В разделе по укомплектованию штата приводятся: имена и профили работы сотрудников консультанта по управлению, которые будут выполнять задание, старшие консультанты, необходимые для руководства и контроля над работой группы в организации-клиенте.

В разделе по квалификации консультанта описываются опыт работы и компетентность консалтинговой компании. Он может содержать общий подраздел со стандартной информацией, которая представляется всем клиентам (включая информацию по этическим нормам и профессиональной практике консультанта), и специальный подраздел, касающийся проведенной ранее аналогичной работы. Ссылки на рекомендации предыдущих клиентов применяются только с их согласия.

В финансовом разделе указывается стоимость консалтингового проекта, возможный рост стоимости и непредвиденные расходы, а также график выплаты вознаграждения и покрытия расходов.

При обсуждении предложения клиент может пожелать взять на себя более активную роль, выполнять различные задачи, которые не требуют привлечения дорогостоящих консультантов извне, изменить график и т.д. В итоге обе стороны должны прийти к полному согласию относительно дальнейших действий.

Параллельно составлению предложения клиенту консультант

готовит внутренние конфиденциальные заметки по организации клиента. Эти заметки необходимы для крупных консалтинговых компаний, если для выполнения задания предполагается участие команды консультантов. Конфиденциальная информация содержит:

- имена руководителей, с которыми состоялись встречи, и информация о них;
- замечания о взаимоотношениях руководящего состава, стиле управления, культурных ценностях и нормах;
- отношение персонала к консультантам и соображения о возможной его реакции на задание;
- наилучшие источники внутренней информации;
- дополнительные комментарии и информацию по проблеме, в связи с которой предлагается задание;
- другие выявленные проблемы, не охваченные заданием и не обсуждавшиеся с клиентом;
- предложения рабочей группе, которая будет выполнять задание.

Контракт на консультирование. Подготовительный этап консалтингового проекта завершается заключением контракта на консультирование. Типовой контракт содержит:

- срок действия контракта;
- описание содержания проекта;
- условия и сроки оплаты;
- соглашение о конфиденциальности;
- перечень участвующего в работе персонала;
- способы контроля над деятельностью консультанта;
- график выполнения работ;
- условия стимулирования и штрафные санкции;
- условия прекращения контракта;
- порядок выплаты налогов;
- порядок и условия изменения контракта.

Существуют три основные формы заключения контрактов: устный договор, письмо-договор и письменный контракт.

Устный договор заключается после рассмотрения предложения консультанта по управлению, если клиент осознает, что консультант – именно тот, кто ему нужен. Значительная доля консалтинговых услуг осуществляется на основании устных договоров. Устные договоры чаще используются при повторных

контактах клиента и консультанта.

Устный договор может быть заключен при следующих условиях:

- консультант и клиент хорошо знакомы с профессиональной практикой;
- они полностью доверяют друг другу и знакомы с условиями работы друг друга;
- задание не слишком велико и не слишком сложно (в противном случае поддерживать отношения без каких-либо формальных документов сложно для обеих сторон).

Письмо-договор – основной вид заключения контрактов на консалтинговые услуги во многих странах. Получив предложение консалтинговой компании (консультанта), клиент письменно подтверждает его принятие. Ответное письмо клиента может ставить дополнительные условия, тогда компания (консультант) должна дать, в свою очередь, согласие на выполнение задания.

Письменный контракт. Использование письменного контракта может быть желательно по нескольким причинам. Это может предусматриваться законом или правилами организации-клиента по использованию внешних услуг (так обстоит дело почти во всех государственных организациях и международных учреждениях, а также в некоторых частных компаниях). Это наилучшая форма для исключения возможности взаимного непонимания клиента и консультанта.

У клиентов может иметься своя стандартная форма контракта. Консалтинговая компания также должна иметь свою форму контракта, которая используется по желанию клиента.

Какая бы форма контракта ни использовалась, следует решить, при каких условиях и каким образом консалтинговая компания (консультант) или клиент могут выйти из контракта или предложить его пересмотр.

Кроме того, при любой форме контракта необходимо установить «психологический контракт», в соответствии с которым консультант и клиент сотрудничают в атмосфере доверия и взаимоуважения.

Встречаются случаи, когда консультанту лучше отказаться от контракта, чем взяться за его выполнение. Среди таких случаев могут быть:

- Клиент просит консультанта сделать что-то неэтичное,

вызывающее дискомфорт в данном проекте, или проделать что-либо тайно.

- Проект не поддерживается менеджментом консультируемой организации.
- Проект обречен на неудачу. В такой ситуации неэтично зарабатывать деньги на клиенте.
- Объем работы слишком велик по сравнению с предлагаемой оплатой.
- Проект требует дополнительного обучения, а оно не может быть осуществлено из-за дефицита времени.
- Недостаточно времени для выполнения проекта с приемлемым уровнем качества.
- Между консультантом и клиентом утрачено взаимопонимание.

Постановка диагноза. Цель второго этапа – детально изучить проблему, стоящую перед клиентом, выявить факторы, влияющие на данную проблему, и подготовить необходимую информацию для принятия решения об организации дальнейшей работы.

Диагноз может привести к заключению о невозможности решения проблемы или недопустимо высокой стоимости проекта.

Формально диагноз проблемы не включает работу по ее решению. Это осуществляется на следующем этапе планирования изменений. Однако на практике уже на этом этапе представляется возможным выявить возможные пути решения проблемы.

Следует отметить, что диагностика деликатных ситуаций требует большого такта от консультанта. Агрессивное отношение к постановке диагноза со стороны консультанта (например, если на основании вопросов консультанта, персонал делает вывод о поиске виновных в производственных ошибках) неизменно вызывает сопротивление.

Подобные недоразумения предотвращаются за счет организации обратной связи. Клиент и его коллектив должны знать в обязательном порядке об установленных фактах и о планах дальнейших действий консультанта. В свою очередь, реакция клиента на поток информации является обратной связью для консультанта, к установлению которой он должен стремиться на протяжении диагностического этапа и всего консалтингового проекта.

Этап постановки диагноза включает следующие типовые фазы:

описание проблемы, сбор и анализ информации, представление промежуточного отчета (обратная связь с клиентом).

Описание проблемы осуществляется по пяти аспектам:

1. Содержание проблемы (низкая эффективность, растущие издержки производства, нехватка квалифицированной рабочей силы и т.д.).
2. Местонахождение «узкого места» (в каких подразделениях выявлена проблема).
3. Персонал (список менеджеров, специалистов, рабочих, затронутых проблемой и заинтересованных в ее решении).
4. Количественная оценка потерь, вызванных проблемой (объем потерянного рабочего времени, размер убытков, объем неиспользованных мощностей и т.д.).
5. Динамика развития проблемы (момент появления, периодичность, стабильность, усиление, ослабление и т.д.).

Основной задачей диагностики организации является установление причин, вызывающих проблему. На первом этапе проекта выявляется некоторая информация о причинах проблемы. Эта информация помогает выдвинуть гипотезы, которые должны быть проверены на этапе диагностики.

Сбор и анализ информации. Характер собираемой информации зависит от области деятельности консультируемой организации, содержания проблемы и целей задания. Факты выявляются и проверяются путем обработки распорядительной документации, отражающей деятельность организации клиента, наблюдений за персоналом, проведения интервью и анкетирования. Сбор информации и ее анализ является самой творческой, трудной и болезненной частью работы консультанта.

В результате консультант по управлению получает детальную информацию об эффективности производства клиента, о групповых и межличностных отношениях в организации, опыте ее сотрудников и корпоративной культуре.

Цель анализа информации – выявить причинно-следственные связи между обнаруженными фактами и проблемой.

Представление промежуточного отчета (обратная связь с клиентом). Цель обратной связи – создать взаимоотношения истинного сотрудничества между консультантом и клиентом еще в начальной стадии консультирования. Обратная связь предоставляет клиенту информацию, которая может: сообщить ему нечто новое и

важное относительно его организации; позволит ему понять, какой метод применяет консультант и как он продвигается в своем исследовании; повысить степень участия клиента в выполнении задания; помочь консультанту оставаться на правильном пути и при необходимости изменить направление исследований.

Завершается этап постановки диагноза промежуточным отчетом в устной или письменной форме. После ознакомления с отчетом клиент принимает решение о завершении проекта или его переходе в этап планирования изменений.

Планирование изменений. Основы для выбора наилучшего варианта решения проблемы закладываются на этапе постановки диагноза. На этапе планирования изменений клиент и персонал организации сотрудничают с консультантом по управлению не менее активно, чем на предыдущих этапах, по следующим причинам:

- Отсутствие у клиента информации о разрабатываемых альтернативных решениях и последующий отказ от их осуществления приводит к невосполнимой потере времени и других ресурсов.
- Для выбора наилучшего решения целесообразно использовать все разумные идеи персонала организации клиента.
- Участие персонала организации в генерации идей и дальнейшей оценке их эффективности снижает стоимость консалтингового проекта и вырабатывает чувство ответственности у каждого работника, которое будет необходимо на этапе внедрения проекта.
- Совместная работа по планированию изменений является одновременно и обучением клиента.

Выбор варианта решения проблемы начинается с поиска идей, направленных для достижения этой цели. Выдвинутые идеи обсуждаются и оцениваются консультантами совместно с клиентом. В результате предварительного отбора идей остается несколько наиболее перспективных альтернативных вариантов решения проблемы.

Оставшиеся варианты оцениваются более тщательно и по тому или иному критерию выявляются наименее эффективные из них, что позволяет постепенно сократить количество вариантов.

Предложение по изменениям включает не только то, *что* необходимо внедрить (выявленные варианты решения проблемы),

но и то, *как* это сделать, то есть план работ по осуществлению изменений. Планирование изменений может носить общий характер, так как детальное планирование изменений осуществляется, как правило, на этапе внедрения проекта.

Несколько наиболее приемлемых и всесторонне обоснованных вариантов решения проблемы в качестве предложения представляются клиенту, который окончательно решает в пользу единственного варианта. *Именно клиент, а не консультант, должен решить, какой из вариантов наиболее перспективен.* В сущности, представляемая информация, которую клиент регулярно получал от консультанта по управлению, не имеет ничего совершенно нового, а лишь принимает заверченный вид.

Принятие предложения может оказаться окончанием консалтингового проекта, если клиент предполагает внедрение проекта осуществить самостоятельно или откладывает его внедрение на более поздний срок.

Внедрение проекта. При тесном сотрудничестве на этапах постановки диагноза и планирования изменений клиент не может отклонить результаты совместной работы. Поэтому, если клиент не принимает предложение консультанта, представленное в конце этапа планирования изменений, то это является свидетельством неудовлетворительной работы обеих сторон.

Вопрос участия консультанта по управлению в перестройке (изменениях) организации изучается и обсуждается при заключении консалтингового контракта.

Консультант может не участвовать во внедрении проекта в следующих случаях:

- если проблема относительно проста и не ожидается никаких технических или иных трудностей;
- если совместная работа на предыдущих этапах показывает, что клиент хорошо понимает проблему и в состоянии справиться с внедрением без посторонней помощи.

Нежелание клиента допустить участие консультанта к внедрению проекта может быть мотивировано финансовыми причинами, так как к началу этапа внедрения проекта стоимость задания может превысить возможности бюджета консультируемой организации. В целях экономии средств клиента и обязательного участия консультанта в этапе внедрения проекта могут быть приняты следующие меры:

- Минимизируется размер команды консультантов, присутствующих в консультируемой организации.
- В этапе внедрения участвует один консультант, занимаясь наиболее сложными задачами, а оставшуюся работу выполняет клиент.
- Консультант контактирует с клиентом периодически или по просьбе клиента.

Внедрение проекта включает следующий цикл работ: планирование мероприятий, организацию работ, контроль выполнения работ и корректировку рабочей программы. В процессе внедрения проекта осуществляется обучение кадров консультируемой организации.

Завершение проекта. Завершение проекта должно быть выполнено так же профессионально, как осуществление первого контакта с клиентом и выполнение проекта. Это означает, что должны быть удачно выбраны время и форма ухода консультанта по управлению из организации клиента. На консультанте лежит инициатива определения, когда и как он покинет консультируемую организацию. Окончательное решение о времени завершения проекта принимают обе стороны.

При уходе консультанта завершаются взаимоотношения «консультант – клиент». Атмосфера прекращения этих взаимоотношений будет влиять на перспективы их возобновления - захочет ли клиент обратиться повторно к тому же консультанту или в ту же консалтинговую компанию. В идеале обе стороны должны быть удовлетворены отношениями, которые существовали между ними при выполнении задания. Клиент должен быть убежден, что у него был квалифицированный консультант, к которому он обратится вновь. Консультант должен чувствовать, что ему доверяли и его уважали, что работа с этим же клиентом в дальнейшем будет интересна. Обе стороны должны быть убеждены, что оказанные профессиональные услуги справедливо оплачены.

Кроме того, в процессе выполнения всех этапов проекта и его завершения консультант должен выстроить такие взаимоотношения с клиентом, чтобы возникли обоснованные причины для рекомендации его услуг другим клиентам.

Условия завершения сотрудничества обсуждаются в самом начале процесса консультирования, когда консультант знакомит

клиента со структурой проекта и разъясняет обычный ход успешно выполняемого задания. Контракт на консультирование должен предусматривать условия завершения проекта.

Однако на первом этапе проекта невозможно точно предсказать его динамику развития от начала до конца. Поэтому контракт должен предусматривать возможность регулярного обсуждения и пересмотра момента завершения сотрудничества. Не исключается постепенное прекращение сотрудничества, если такое устраивает обе стороны.

Сигналом к досрочному завершению сотрудничества является характерное поведение клиента. Например, клиент может реже встречаться с консультантом или же давать понять тем или иным способом, что на выполнение задания уже затрачено достаточно много времени и средств. В этом случае по инициативе консультанта обсуждается целесообразность дальнейшей совместной работы. Если выясняется, что клиент убежден в своей способности продолжать работу самостоятельно, независимо от мнения консультанта, сотрудничество завершается в обязательном порядке.

Оценка результатов консультирования предназначена для подтверждения факта выполнения поставленных задач.

Тем не менее, при выполнении некоторых проектов такая оценка не проводится или является поверхностной, что связано с трудностями количественного определения изменений в организации в результате выполнения проекта или же неудовлетворенностью клиентом работой консультанта.

Эффективность консультирования оценивается по двум основным аспектам задания: преимуществам, которые получил клиент, и качеству процесса консультирования.

Если количественная оценка эффективности консультирования не представляется возможной, используются классические методы: интервью, наблюдение и анкетирование персонала. Оценка представляется в виде короткого отчета, который используется как составная часть заключительного отчета.

Заключительный отчет готовится к моменту завершения проекта в консультируемой организации и содержит всеобъемлющий обзор выполненной работы, полученные реальные преимущества, оценку качества процесса консультирования и рекомендации для дальнейшей деятельности организации-клиента.

Представляя преимущества, в заключительном отчете выделяются поддающиеся измерению экономические, финансовые и социальные выгоды, которые были или будут получены в результате повышения эффективности работы организации. Кроме того, отчет должен содержать описание новых знаний и навыков, которые приобрел персонал.

Оценка качества процесса консультирования включается в отчет, если это полезно для дальнейшей работы клиента.

В рекомендациях консультант представляет клиенту информацию о его действиях по дальнейшему поддержанию, контролю и развитию изменений в организации.

Качественно выполненный заключительный отчет по консультированию должен вызывать у клиента уважение к консультанту (или консалтинговой компании) и стимулировать его к дальнейшему сотрудничеству.

После завершения проекта консультант по управлению должен поддерживать доброжелательные отношения с клиентом и сотрудниками компании. Нельзя отказывать в помощи клиенту, если он в этой помощи нуждается. Помощь может заключаться в поиске каких-либо источников информации или материалов, рекомендации нужных специалистов, вакансиях для работы, людях, ищущих работу и т.д. Консультант может способствовать продвижению своих клиентов на рынке, помогать продаже их продукта.

3.3. Консультирование и изменения в организации

Результатом консультирования являются изменения в организации. Однако организационные изменения полны трудностей. Часто само поведение клиента или консультанта вызывает сопротивление персонала и тормозит весь процесс изменений. Чтобы избежать этого, по результатам диагностики организации консультант должен ознакомиться со спецификой отношения коллектива к изменениям.

Понятие изменения подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, человеке, коллективе, организации или взаимоотношениях между людьми.

Обычно консультанты по управлению значительное внимание уделяют выявлению проблем в организациях (ответу на вопрос:

«что делать?»). В то же время совершенно недостаточно уделяется внимание способам преодоления этих проблем (ответу на вопрос: «как сделать?»). В практике консультирования зафиксированы многочисленные случаи, когда отличные отчеты были похоронены в столах руководителей организаций и не были внедрены, а ряд консалтинговых проектов заканчивались незначительными изменениями в организации. Данные факты обусловили скептическое и ироничное отношение к институту консультирования в виде шуток и анекдотов.

Как утверждает в своей книге известный американский консультант П. Блок, консультант должен учитывать то, что *изменения в человеческих системах намного больше связаны с согласием тех, кем управляют, чем с желанием и способностью тех, кто управляет*. Реализация консалтингового проекта должна привести к долгосрочным позитивным изменениям в организации, должна научить сотрудников организации клиента работать по-новому.

Характер изменений.

Изменения во внешней среде. Организация (предприятие) является открытой системой, которая находится в постоянном взаимодействии с теми или иными элементами внешней среды.

Внешняя среда – это совокупность хозяйственных субъектов, экономических, социальных и природных условий, национальных и межгосударственных структур и других внешних (относительно предприятия) условий и причин, действующих в глобальном окружении.

В зависимости от характера влияния внешняя среда разделяется на среду прямого и опосредствованного действия.

К среде прямого действия относятся такие субъекты, как потребители, конкуренты, поставщики, государственные органы, финансово-кредитные организации и другие внешние агенты. Среда прямого действия непосредственно связана с операциями организации.

К наиважнейшим факторам прямого действия относятся законы России о предприятиях, предпринимательстве, собственности, охране труда, защите прав потребителей и т.д. Состояние законодательства характеризуется не только сложностью, но и изменчивостью и зачастую неопределенностью.

Среда непрямого действия охватывает материально-

технические условия, общественные отношения и т.п., воздействующие на организацию опосредствовано. Для факторов этой среды характерны высокий уровень вариантности, неопределенности и непредсказуемости. К этим факторам относятся экономические, политические, социокультурные, научно-технологические, экологические и т.п.

Внешняя среда организаций является сложной, изменчивой, взаимосвязанной и в значительной степени неопределенной. Изменения во внешней среде должны стимулировать адекватные изменения во внутренней среде организации.

Изменения во внутренней среде организации. Организации вынуждены постоянно приспосабливаться к внешней среде, в которой они существуют. Более того, они сами могут стимулировать изменения во внешней среде, например, выпуская новые товары и разрабатывая технологии, которые становятся доминирующими на национальном и международном рынках.

Изменениям могут быть подвергнуты любые элементы внутренней среды организации:

- цель организации;
- организационная структура;
- система технологий;
- кадровый состав;
- организационная культура.

Сопротивление изменениям. История человечества свидетельствует о том, что люди могут замечательно приспосабливаться к изменениям и обычно принимают их как естественную жизненную необходимость. Тем не менее, внутренние процессы в людях часто становятся узким местом в реорганизации организаций. Люди сопротивляются и стараются избежать перемен, которые явно ухудшат их положение, условия работы, доход, личную власть. И это естественно. Но сопротивление может быть значительным, даже если предлагаемые действия нейтральны или благоприятны. На это имеется много причин:

- Отсутствие убежденности в необходимости изменений. Если коллектив недостаточно информирован, а цель реорганизации не объяснена, чаще всего существующую ситуацию принимают как удовлетворительную, а усилия изменить ее – как бесполезные.

- Недовольство переменами, насаждаемыми сверху. Обычно индивидууму не нравится, когда с ним обращаются, как с пассивным объектом.
- Недовольство неожиданностями. Коллектив не допускает, чтобы его держали в неведении относительно подготавливаемых действий, возмущается решениями руководства относительно важных перемен, если они принимаются неожиданно.
- Страх перед неизвестностью. Обычно человек боится жить в неопределенности и предпочитает несовершенное настоящее неизвестному и будущему.
- Нежелание иметь дело с непопулярными проблемами. Руководство, как правило, старается избежать неприятной реальности и непопулярных действий.
- Страх перед возможной неудачей. Многих работников волнует, смогут ли они приспособиться к изменениям, сохранить и повысить эффективность своей работы в новой ситуации.
- Нарушения установленного порядка, привычек и взаимоотношений. После организационных изменений установленный и хорошо отработанный порядок, и навыки труда могут стать ненужными, а знакомые взаимоотношения – трансформироваться или полностью разрушиться. Это может привести к разочарованию переменами.
- Отсутствие уважения и доверия к лицу, содействующему осуществлению изменений. Люди относятся с подозрением к переменам, предлагаемым руководителем, которому они не доверяют и которого не уважают.

Перечисленные причины сопротивления перестройке присущи человеческой натуре. Однако и приобретенный жизненный опыт также может являться основной причиной сопротивлению перестройке.

Изменения в организации – это средство, помогающее приспособиться к новым условиям и сохранить или повысить конкурентоспособность, эффективность работы и производительность. Однако в условиях динамичных технологических и социальных изменений во внешней среде руководители и консультанты должны учитывать, что организации нуждаются не только в переменных, но и в стабильности и

преимущества. Следовательно, одна из жизненно важных задач консультанта по управлению – найти равновесие между изменениями и стабильностью и помочь клиенту сохранять его в организации.

Основные виды изменений в организациях.

Незапланированные изменения. В каждой организации происходит большое количество эволюционных, естественных перемен. Типичный пример – старение оборудования и людей. Эти изменения происходят независимо от желания руководства, но их можно и нужно учитывать. Можно планировать мероприятия по предотвращению и устранению отрицательных последствий эволюционных изменений.

Большое число незапланированных перемен носит не эволюционный характер. Они происходят потому, что организации должны реагировать на новые ситуации.

Конкуренция может вынудить компанию-производителя снизить цены, забастовка – повысить зарплату и т.п. Такие изменения являются приспособительными или реактивными.

Планируемые изменения. Планирование помогает организации подготовиться к ожидаемым изменениям и сводит к минимуму количество случаев, когда в атмосфере паники приходится принимать поспешные решения. Более того, планирование изменений позволяет ставить и достигать сложные цели, например, внедрять инновации.

Необходимо отметить, что и организации, и отдельные люди могут воспринимать лишь ограниченное число перемен за определенный период времени, и эта способность неодинакова в разных странах, организациях и коллективах. Следовательно, тщательный выбор темпа является одной из задач при управлении изменениями.

Навязанные изменения. В организациях значительная доля перемен навязывается руководством. Часто это вызывает недовольство у персонала.

Однако нельзя утверждать, что любая навязанная перестройка нежелательна. Существуют неотложные ситуации, когда дискуссии невозможны и откладывать изменения не представляется возможным. Некоторые изменения имеют небольшое значение и не требуют длительных дискуссий и консультаций, что облегчает их внедрение.

Навязывая изменения, руководитель должен быть твердо уверенным, что изменения неизбежны в условиях отсутствия поддержки коллектива.

Изменения с участием. Внедрение изменений предпочтительно с участием коллектива. Изменения с участием – процесс относительно медленный и дорогостоящий, но считается более надежным. Такой подход позволяет руководству использовать опыт и творческие силы коллектива.

Существуют различные уровни и формы участия в перестройке в зависимости от характера и сложности перемен, от зрелости, сплоченности и мотивации коллектива и от его взаимоотношения с руководителем.

На первом уровне руководитель или консультант информирует сотрудников о необходимости изменений и подготавливаемых конкретных мерах.

На втором уровне в ходе перестройки проводятся консультации с коллективом для проверки возможной реакции сотрудников на предлагаемые меры. Предложения и советы поощряются, и руководство на их основе может пересмотреть свой план действий.

На третьем уровне руководство стремится к активному участию сотрудников в планировании и осуществлении перемен. Обычно это осуществляется с помощью целевых групп, специальных комитетов, собраний и т.д.

Изменения с использованием переговоров. Во многих случаях для осуществления перестройки требуются переговоры между руководством и профсоюзами, представляющими коллектив. Такого рода изменения могут определяться законом, коллективным договором или иным (официальным или неофициальным) соглашением. Руководители и консультанты должны быть всегда готовы к диалогу с коллективом или их представителями не только в случаях, предусмотренных законом или соглашениями, но также и в тех случаях, когда перемены могут повлиять на интересы сотрудников.

Управление процессом изменений.

К одной из основных функций управления в любой организации относится руководство изменениями. Для управления процессом изменений необходим лидер, и эту роль должен выполнять руководитель организации. Лидерство необходимо,

даже если в реорганизации определенная роль отводится консультанту по управлению.

Основные принципы управления процессом изменений:

1. Необходимо согласовывать процесс изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации. Эта проблема становится особенно острой в организациях, где происходят значительные изменения, например, при массовом производстве, когда переход к новому продукту или технологии требует значительной реорганизации процессов производства. Проблема заключается в том, как добиться поставленной цели без существенных потерь.

2. Руководство должно определить, в каких мероприятиях, в какой степени, и в какой форме оно должно прямо принимать участие. В крупных организациях старшие руководители не могут сами участвовать во всех изменениях, однако некоторыми из них они должны руководить лично.

3. Необходимо согласовывать различные процессы перестройки организации. Например, одно из подразделений разработало предложение, не вписывающееся в общую политику руководства, и следует убедить другие подразделения в целесообразности отказа от существующей системы. В таких ситуациях должно вмешаться руководство, соблюдая такт.

4. Управление изменениями включает различные аспекты – технологические, структурные, методологические, психологические, политические, финансовые и др. Это затрудняет действия руководства, так как в процессе участвуют узкие специалисты, которые часто навязывают свой ограниченный взгляд на сложную и многогранную проблему.

5. Управление изменениями включает принятие решений об использовании различных подходов и способов вмешательства, которые помогают правильно начать, систематически вести работу, справляться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять необходимые перемены.

Роль новаторов и агентов по изменениям. Опыт преобразований организаций показывает, что очень важно успешно начать преобразования. Необходимы работники с новаторским мышлением, которые любят экспериментировать, не разговаривают об изменениях, а показывают, чего можно добиться. Этими новаторами могут быть инженеры, конструкторы, специалисты по

маркетингу, координаторы проекта, квалифицированные рабочие и т.д.

Изобретательные и предприимчивые работники, необходимые для успеха, являются основными агентами по изменениям в организации. Некоторые из них становятся руководителями новых подразделений, ответственными за новый ассортимент изделий или услуг, координаторами проектов, инструкторами и т.д.

Тема 4. Консалтинг как деятельность консультационной службы

В консалтинговой компании распределяют работу между консультантами по управлению, координируют выполнение задач, обеспечивают консультантов технической и административной поддержкой, постоянно изучают информацию о новейших достижениях, которые могут повлиять на деятельность компании, - все это представляет собой сложную систему из области управления. Таким образом, консалтинговые компании независимо от количества работающих в них консультантов, как и любые другие организации, требуют компетентного управления, позволяющего эффективно обслуживать клиентов.

4.1. Структура консультационной службы

Разнообразие клиентов и рынков услуг, применяемых подходов и участвующих личностей стимулирует формирование разветвленной структуры консультационной службы, включающей консалтинговые компании (крупные, средние, мелкие), внутренних консультантов в организации, одиночных (индивидуальных) консультантов и консультирующих преподавателей.

Консалтинговые компании.

Крупные многофункциональные консалтинговые компании. Консалтинговая компания, в которой работает несколько сотен профессионалов, может считаться крупной, однако имеется несколько очень больших компаний, где в штате числится десятки тысяч консультантов. Большая их часть – многонациональные компании с филиалами в нескольких странах. Такие компании могут обслуживать всевозможных клиентов и помогать им решать сложные проблемы.

Многофункциональные компании иногда называют «фирмы

по управленческому консультированию с полным набором услуг». Они предпочитают обслуживать крупных клиентов и стараются продемонстрировать особые умения, которые отличают их от других компаний. Например, такие компании могут обладать особым опытом в определенной отрасли консалтинговых услуг и иметь отделы, специализирующиеся по отдельным видам бизнеса (авиационного, медицинского, строительного и т.д.).

Зарплаты у начинающих специалистов в крупных консалтинговых компаниях – самые высокие из ныне существующих. Они конкурируют с традиционно высокой оплатой труда в банковском деле, сфере венчурного капитала и юриспруденции.

Студенты, занимающие должности низшего уровня в консалтинговых компаниях, зарабатывают в среднем от 40 до 45 тыс. долл. в год. При этом некоторые компании добавляют к этой сумме премию до 5 тыс. долл., выплачиваемую за подписание контракта.

Для начинающих консультантов, получивших магистерскую степень в ведущих учебных заведениях, стартовая зарплата в среднем составляет примерно 90 тыс. долл. в год, плюс премия за контракт в 30-40 тыс. долл. Следует отметить, что в большинстве компаний в конце года выплачивается премия, составляющая 10-25% от уровня зарплаты.

Кроме годового оклада, премии за контракт и годовой премии претенденты часто получают определенную финансовую поддержку на покрытие расходов, связанных с изменением места жительства. Возмещение транспортных расходов может составлять до 20 тыс. долл.

Преимуществом работы в консалтинговой компании в качестве наемного работника, кроме высокой зарплаты, является возможность концентрации внимания консультанта непосредственно на подготовку и процесс консультирования клиента, не отвлекаясь на другую деятельность, в частности, поиск клиента. Однако недостатком работы в качестве наемного работника является то, что при достижении консультантом высокого уровня квалификации отсутствие опыта автономной работы ограничивает его возможности по переходу в самостоятельный бизнес.

Крупные консалтинговые компании обеспечивают

консультантов высоким коэффициентом загрузки, который определяется отношением оплачиваемых дней к количеству рабочих дней в году. В этих компаниях коэффициент загрузки работающего персонала составляет 85–95%, руководящего – 60–80%, высшего руководства – 15–50%. Высокие коэффициенты загрузки консультантов достигаются благодаря тому, что маркетингом и организационными вопросами занимается руководящий состав компании. При этом вознаграждение, выплачиваемое консультантам, составляет 30–60% от дохода компании.

Для устойчивого функционирования зарубежные консалтинговые компании стремятся создать портфель заказов на несколько месяцев вперед. Некоторые руководители компаний считают идеальным трехмесячный портфель заказов, а полуторамесячный рассматривают как минимальный. Превышение трехмесячного срока означает, что некоторым клиентам придется чрезмерно долго ждать выполнения задания. Полуторамесячный запас прочности считается предельно допустимым, и в этом случае руководящий персонал отводит больше времени на маркетинг или проводит проверку эффективности применяемых методов маркетинга. Затраты на маркетинг консалтинговых компаний составляют 5–25% от своего дохода.

Средние и мелкие консалтинговые компании. В этой группе компаний работает от нескольких до 300 консультантов. Чаще всего они занимаются: общим управленческим консультированием небольших фирм, специальным управленческим консультированием в одной или нескольких технических областях, таких, как корпоративная стратегия, управление производственным процессом, маркетинг, управление сбытом, управление офисом и т.д.

Внутренние консультанты.

Внутреннее консалтинговое подразделение образуется в пределах организации – национальной или интернациональной корпорации, предприятия, правительственного ведомства и т.п. – для оказания консалтинговых услуг подразделениям этой же организации. Такие подразделения могут иметь право вмешиваться в дела организации в качестве совещательного органа. В некоторых случаях такие подразделения отвечают за разработку и поддержание систем бухгалтерского учета и информации, ведение

документации и отчетов, программ подготовки кадров и т.д.

Внутренние консалтинговые подразделения укомплектовываются компетентными специалистами, некоторые из них могут иметь опыт работы в консалтинговых компаниях.

К преимуществам внутреннего консультирования следует отнести:

- доступность для всех внутренних подразделений и в любое время;
- знание всех оттенков внутренних дел организации, стиля работы руководства, культуры и политики;
- конфиденциальность;
- применительно к правительственным ведомствам — соображения национальной безопасности;
- при наличии достаточного объема работы в организации содержание хорошо оплачиваемого внутреннего консультанта может быть ниже, чем внешнего.

Внутреннее консультирование подвергается критике чаще всего со стороны крупных консалтинговых компаний, которые признают, что такая функция подразделения может быть полезной для организации, но не заслуживает того, чтобы называться управленческим консультированием. При этом ставится под сомнение независимость и объективность внутренних консультантов, а также недостаток опыта из-за отсутствия контактов с другими организациями. Поэтому достаточно часто выполнение заданий доверяется совместным группам внешних и внутренних консультантов. Такое сочетание помогает внешним консультантам быстро изучить консультируемую организацию, облегчает выполнение задания и способствует обучению внутренних консультантов.

Одиночные (индивидуальные) консультанты.

Одиночные (индивидуальные) консультанты по управлению зарабатывают себе на жизнь консультированием, то есть для этой категории специалистов консалтинг является бизнесом. Существование многочисленных одиночных консультантов показывает, что, несмотря на конкуренцию и агрессивный маркетинг со стороны крупных, средних и мелких консалтинговых компаний, интерес к работе с независимыми консультантами сохраняется. Это могут быть универсалы, которые подчеркивают свой широкий опыт в области управления, или специалисты,

работающие в узкой технической области. Их сила – высоко индивидуализированный и гибкий подход, который сложнее применять в крупной консалтинговой компании.

Услуги опытного одиночного консультанта по управлению заметно дешевле, так как он может избежать многих накладных расходов, присущих крупным организациям. Коэффициент загрузки одиночного консультанта составляет 55–65%, а его затраты на маркетинг – 25% от общего количества рабочих дней. Месячный портфель заказов для одиночного консультанта считается хорошей перспективой.

Большинство лиц начинают свое собственное дело в консультировании через 8-15 лет практической работы в области общего руководства организацией или после того, как проработали несколько лет в консалтинговой компании. Одиночные консультанты-специалисты без предварительно накопленного опыта утверждаются в тех областях, где технические знания пользуются большим спросом.

Одиночные консультанты часто неофициально взаимосвязаны и могут собираться в «команду» для выполнения крупных и сложных заданий или рекомендовать кого-то для работы в области, выходящей за рамки их компетенции.

Большинство из них консультируют мелкие предприятия, но даже крупные организации иногда обращаются к одиночным консультантам по поводу небольших заданий в определенной функциональной области или по конкретному вопросу.

Проблема состоит в том, что одиночные консультанты бывают не только высококвалифицированными, но и посредственными.

Консультирующие преподаватели.

В развитых странах преподаватели вузов стремятся стать консультантами по управлению. Во-первых, потому, что это хороший способ получить практический материал для включения в учебный процесс и тем самым стимулировать студентов посещать лекции (за рубежом преподаватель должен постоянно доказывать свою конкурентоспособность). Во-вторых, это повышает статус преподавателя, имеющего опыт практического применения теории. В-третьих, это дополнительный заработок, который может быть даже выше, чем на основной работе.

Зарубежный опыт показал, что сочетание обучения с консультированием может принести значительную пользу как

клиенту, так и преподавателю.

4.2. Профессиональная деятельность консалтинговых компаний **Стратегия консалтинговых компаний.**

Рост спроса на консалтинговые услуги и быстро растущее число консультантов по управлению обусловили возникновение конкуренции в этой сфере деятельности. Поэтому для обеспечения успешного ведения бизнеса как руководство консалтинговых компаний, так и одиночные консультанты должны отчетливо осознавать свое конкурентное преимущество на рынке консалтинговых услуг и разработать свою стратегию.

Стратегия – это план действий по завоеванию компанией (консультантом) выгодного положения на рынке и достижения устойчивого конкурентного преимущества. Стратегия компании, в том числе и консалтинговой, меняется со временем под влиянием новых планов менеджмента и действий, предпринимаемых в ответ на непредвиденные обстоятельства.

При выработке стратегии учитывается реакция на изменение во внешней среде. Постоянно открываются окна стратегических возможностей, что требует корректировки отдельных элементов детально спланированной стратегии. К окнам возможностей относятся новые технологии, действия конкурентов, изменение потребностей клиентов, незапланированное увеличение или снижение издержек, новые законы и т.д.

Стратегический выбор, в первую очередь, касается набора консалтинговых услуг, которые могут быть предложены клиентам. Это позволяет понять сущность консалтинговой компании, ее профиль, целенаправленно осуществлять маркетинг услуг потенциальным клиентам и сконцентрировать возможности компании на стратегически приоритетных областях. Набор консалтинговых услуг включает:

- функциональные области (финансы, маркетинг, имидж, производство, сбыт, снабжение и т.п.);
- проблемы бизнеса (создание совместного предприятия, слияние, реорганизация и т.п.);
- специальные подходы к решению проблемы (оценка сложности работ, ведение бухгалтерского учета, управление запасами, модели изучения рынка и т.п.);
- особые подходы к процессу консультирования, которые

приспосабливаются к особенностям организации клиента;

- дополнительные услуги (повышение квалификации руководящих кадров, техническая подготовка персонала, производство обучающих материалов, исследования и т.п.).

Перечисленные виды консалтинговых услуг могут комбинироваться различными способами.

Следующим аспектом специализации услуг, который учитывается при формулировании стратегии, является определение базовых клиентов. При этом принимаются во внимание:

- размеры организации потенциального клиента (малые, средние, крупные);
- отрасли (энергетика, транспорт, здравоохранение, банковское дело и т.д.);
- собственность (частная, государственная, смешанная);
- географическое распространение (город, район, область, вся страна, другие страны);
- сложность системы управления организации клиента;
- предельно возможное количество обслуживаемых клиентов.

Разработка стратегии консалтинговой компании включает также возможность сотрудничества с другими компаниями и консультантами. Некоторые компании и консультанты участвуют только в тех проектах, для выполнения которых у них имеются все необходимые ресурсы. Они не идут на сотрудничество со своими коллегами и предпочитают оставаться независимыми. Другие компании и консультанты готовы к сотрудничеству.

При разработке стратегии компании оцениваются существующие и потенциальные рынки консалтинговых услуг.

Исследование существующего рынка основывается на анализе отношений между компанией (консультантом) и его текущими клиентами. Оцениваются, правильно ли выбрана клиентура, насколько прочны связи, способствующие сотрудничеству с клиентами, а также соответствие предложения и спроса на услуги.

Исследование потенциального рынка означает не просто поиск адресов фирм и общей информации о них. Для анализа потенциального рынка изучаются различные источники информации (деловые публикации, отчеты, журналы, официальная статистика, биржевая информация, индивидуальные контакты, интервью и т.д.). Ошибки в оценке потенциального рынка приводят к неоправданной потере клиентов или к непроизводительным

маркетинговым затратам.

Одновременно с исследованиями рынков проводится анализ деятельности конкурентов по следующим направлениям:

- клиенты, которых обслуживают конкуренты;
- набор услуг, предлагаемых конкурентами;
- компетентность конкурентов;
- используемые подходы при консультировании;
- имидж конкурентов;
- сильные стороны конкурентов, которые можно скопировать, усовершенствовать и использовать в своих интересах.

Принимать или не принимать активное участие в конкурентной борьбе является важным стратегическим решением для любой компании (консультанта). Некоторые консалтинговые компании стремятся избегать прямой конкуренции, предлагая такие виды услуг, которые невозможно получить от конкурентов.

Выработка стратегии включает также анализ внешней среды: политический климат, поощрительная или ограничивающая государственная политика, трудовое законодательство и т.д.

Каждая компания и консультант отслеживают состояние общего делового климата. В период процветания рынки для консалтинговых услуг быстро расширяются. В условиях экономического спада и экономии средств спрос на консалтинговые услуги снижается, однако не обязательно одинаково на все их виды. Услуги, существенные для выживания организации клиента и повышения эффективности производства, могут сформировать повышенный спрос.

Как и любой продукт, консалтинговые услуги имеют жизненный цикл. Они проходят через стадии проектирования, апробирования, выпуска на рынок, роста, зрелости и упадка. При разработке стратегии консультант анализирует жизненный цикл своих услуг, чтобы не предлагать клиентам услуги, не пользующиеся спросом, и своевременно вводить новые их виды. Для этого консалтинговые компании и одиночные консультанты анализируют эффективность предлагаемых услуг. Это достигается за счет классификации услуг, учитывающей их вклад в доход компании, темпы роста, затраты на разработку и маркетинг. Дальнейший анализ позволяет выделить:

- услуги, доходы от которых не растут, но составляют значительную часть общего дохода компании;

- услуги, доходы от которых растут быстро, но их доля в общем доходе компании невелика;
- рынки, на которых услуги пользуются или не пользуются спросом;
- услуги, предъявляющие высокие требования к маркетингу и т.д.

В результате анализа эффективности предлагаемых услуг представляется возможным принять то или иное обоснованное решение по корректировке стратегии консалтинговой компании (консультанта).

Описанная аналитическая работа позволяет выработать конкурентоспособную стратегию консалтинговой компании (консультанта). Для разработки стратегии привлекается по возможности весь персонал консалтинговой компании, что стимулирует сплоченность коллектива и снижает центробежные тенденции.

Правовые формы консалтингового бизнеса.

В большинстве стран консультанты по управлению могут использовать одну из нескольких юридически допускаемых форм организации бизнеса. Выбор конкретной правовой формы зависит от ряда факторов, к которым можно отнести: законодательство страны, налогообложение, специфику отчетности, вид материальной ответственности и т.д.

В международной практике консалтинга используются несколько правовых форм компаний (фирм): единоличное предприятие, партнерство, корпорация.

Единоличное предприятие является собственностью одного лица или семьи. Собственник отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом. Такое предприятие может быть зарегистрировано как самостоятельное или как филиал другого. Форму единоличных предприятий имеют, как правило, предприятия с небольшим количеством работников.

Единоличное предприятие – простая форма, пригодная для тех, кто начинает карьеру в консультировании, имея при этом опыт работы, или же для тех, кто предпочитает оставаться полностью независимым.

В России единоличное предприятие в консалтинговом бизнесе достаточно распространенное явление.

Партнерство – обычная форма бизнеса в консультировании.

Оно связано с заключением контракта между двумя или более лицами, которые решили создать фирму и объединить свои знания, ресурсы, а также распределить между собой доходы, убытки и обязанности.

К преимуществам партнерства можно отнести:

- разделение труда с целью оптимального использования квалификации партнеров;
- возможность выполнения более сложных проектов;
- продолжение бизнеса при отсутствии одного из партнеров;
- более рациональное использование таких ресурсов как пространство офиса, оборудования и секретарской службы.

Недостатками партнерства являются:

- неограниченная ответственность каждого партнера за ошибки и обязательства других партнеров;
- необходимость достижения согласия по каждому важному решению.

Партнерство не ограничивается в размере, но на практике в таких фирмах работает относительно малое число консультантов по управлению.

В России партнерство может иметь следующие правовые формы: единоличное предприятие, общество с дополнительной ответственностью, полное общество, коммандитное общество.

Корпорация. Многие консалтинговые компании создаются по типу корпорации. Такие компании имеют две отличительные особенности:

1. Это юридический субъект, который существует отдельно от собственников, т.е. не прекращает существования после выхода из бизнеса одного из собственников или его смерти.
2. Собственники не несут личной ответственности за обязательства корпорации.

Основными преимуществами корпоративного объединения являются:

- возможность изменения числа совладельцев;
- возможность для отдельных лиц быть одновременно собственником и работником корпорации;
- отдельное налогообложение личного дохода и доходов корпорации.

В различных странах консультанты используют особые схемы использования корпоративной формы – их акции, как правило, не

продаются на фондовой бирже, а право собственности сохраняется для группы старших консультантов (должностных лиц). Продвижение до этого уровня иерархии может включать обязанность для консультанта закупить определенное число акций корпорации. Максимальное число акций, которыми может владеть один член корпорации, часто ограничивается. При выходе на пенсию или уходе из корпорации владелец должен перепродать свои акции компании, возвращая тем самым свои деньги.

В России такая форма собственности используется, как правило, в виде обществ с ограниченной ответственностью, хотя и не исключена возможность использования таких правовых форм как открытого или закрытого акционерных обществ.

Другие правовые формы консультационной службы. Существуют консалтинговые структуры, например, подразделения внутренних консультантов, которые не являются независимыми. В этом случае юридическим субъектом является не консалтинговое подразделение, а организация, к которой оно принадлежит.

Типовая организационная структура консалтинговой компании.

Консультанты по управлению большую часть времени работают в организациях клиентов во временно сформированной команде. После завершения консалтингового проекта команда расформировывается и следующий проект выполняет вновь сформированная команда с другим составом консультантов. Для стабильности внутренней организации в компании создаются постоянные подразделения, к которым прикрепляют консультантов. Организационно консалтинговые компании, как правило, формируются по дивизиональному принципу.

Функциональные подразделения. Такие подразделения формируются по основным функциям управления, например, общее руководство, финансы, маркетинг, кадры, стратегия и т.д.

Консалтинговый проект может предусматривать работы только по одной функции управления (например, по маркетингу), и в этом случае команда консультантов может быть укомплектована персоналом одного подразделения. Комплексные работы по нескольким функциям проводятся командой, сформированной из разных подразделений.

Отраслевые подразделения (например, по строительству, банковскому делу, международной торговле, транспорту,

здравоохранению и т.д.) создаются в том случае, если имеется достаточно высокий спрос на такие виды услуг. При достаточном объеме работ такое подразделение может стать относительно замкнутым.

Географические (территориальные) подразделения создаются, чтобы приблизиться к клиентам и снизить транспортные, почтовые и другие расходы.

Такие подразделения формируются в виде региональной конторы или филиала.

Региональная контора является малым подразделением и создается с целью маркетинга и связи с клиентами в ограниченных географических областях. Такие подразделения укомплектовываются несколькими всесторонне образованными консультантами по управлению, которые выполняют консалтинговые проекты совместно с консультантами из головной компании.

Филиалы являются полностью укомплектованными подразделениями и в состоянии справиться с выполнением большинства проектов силами собственного персонала. Они эффективны, если объемы работ в данной области относительно стабильны. Например, ряд зарубежных консалтинговых компаний, такие как, *BSCG*, *EERNST&YOUNG*, *PRICEWATERHOUSE COOPERS*, *SB SOLUTIONS*, *АДАПТАЦИЯ*, имеют свои филиалы в России.

На рис 4.1 представлена схема типовой организационной структуры, применяемая рядом крупных консалтинговых компаний в различных странах.



Рис 4.1. Типовая организационная структура крупной консалтинговой компании

Тип высшего руководства консалтинговой компании зависит от ее размеров и правовой формы организации бизнеса. В корпорациях это совет директоров. В мелких компаниях высшим руководителем является директор-распорядитель.

В крупной компании может быть также сформирован комитет по управлению, в состав которого входят члены внешнего совета.

Ключевое положение в управленческой иерархии крупной компании занимает директор-распорядитель (президент, генеральный директор и т.п.). Как правило, это опытный консультант, имеющий способности к управлению специфическим коллективом. Некоторые компании приглашают свое высшее руководство со стороны, выбирая его из лиц, которые показали себя хорошими руководителями и не обязательно работали консультантами.

Руководящее звено консалтинговой компании уделяет большое внимание маркетингу своих услуг. Решения по стратегии маркетинга обсуждаются и принимаются на высшем уровне. Один из представителей высшего руководства может быть назначен руководителем по вопросам маркетинга. Такой руководитель отвечает за подготовку и представление анализа рынка, стратегий и расходов на маркетинг. Для выполнения этих функций ему может быть выделена группа сотрудников.

Независимо от масштабов деятельности, количества представительств и объема выполняемой работы, работа подразделений консалтинговых компаний организована примерно одинаково. Иерархическая структура большинства крупных компаний включает следующие должности:

1. Вспомогательный персонал – сотрудники библиотеки, отдела кадров и производственного отдела.
2. Бизнес-аналитики – сотрудники, еще не окончившие высшие учебные заведения.
3. Младшие консультанты – в основном выпускники бизнес-школ с небольшим стажем работы.
4. Старшие консультанты – обладатели степени магистра делового администрирования с двух-, трехлетним опытом работы в сфере консалтинга.
5. Менеджеры или руководители групп.
6. Партнеры и директора-распорядители, начинавшие свою деятельность в компании, как правило, с низших ступеней

иерархической лестницы и продвинувшиеся по службе.

Руководство консалтинговых компаний предпочитает пополнять свой штат из собственных кадров. Продвижение консультанта по служебной лестнице зависит от качества его работы и заслуг перед компанией. Официальные отчеты о результатах деятельности, которые обычно предоставляются дважды в год, имеют непосредственное влияние на карьерный рост и зарплату консультанта. При оценке квалификации специалистов фирмы, как правило, используют один и тот же набор критериев: аналитические способности, умение проводить презентации, управлять людьми, а также стаж управленческой деятельности.

На каждой ступени иерархической лестницы консалтинговой компании от консультанта требуются соответствующие профессиональные знания и навыки. В таблице 4.1 перечислены должности консультанта и соответствующие требования к уровню его квалификации.

Таблица 4.1

Взаимосвязь между занимаемой должностью и требованиями к квалификации консультанта

Занимаемая консультантом должность	Требования к уровню квалификации консультанта
1. Бизнес-аналитик	Освоение консалтинговых навыков
2. Младший консультант	Навыки в управлении консалтинговыми проектами
3. Старший консультант	Наличие глубоких знаний отрасли (отраслей)
4. Менеджеры и руководители групп	Способность к управлению связями с клиентами
5. Партнер, директор-распорядитель	Развитие нового бизнеса и управление фирмой

Бизнес-аналитики основное внимание в своей работе уделяют развитию аналитических и коммуникационных способностей. На должностях младшего и старшего консультанта персонал консалтинговой компании приобретает более сложные навыки и знания в рамках управления проектами и определенной отрасли. Менеджеры и руководители групп должны уметь управлять связями с клиентом. На высшем профессиональном уровне партнеры (директор-распорядитель) создают новый бизнес и занимаются деятельностью, направленной на рост и признание фирмы: проводят публичные выступления, публикуют статьи в газетах и журналах, устанавливают и поддерживают профессиональные и личные отношения с огромным множеством

людей.

Типовое подразделение состоит примерно из 30 человек и при расширении компании подразделение может распасться на две единицы.

Управление выполнением консалтингового проекта.

Ключевая роль в управлении выполнением консалтингового проекта принадлежит руководителям групп или руководителю проекта. В их функции входит ведение переговоров с клиентами, выполнение подготовительного этапа консалтингового проекта и управление командой консультантов, выполняющих последующие этапы. Общим междисциплинарным заданием управляют всесторонне образованные универсалы, а функциональными заданиями обычно руководят опытные специалисты по маркетингу, финансам или другим функциональным областям.

Руководитель проекта наделяется всей полнотой власти и отвечает за составление графика работы консультантов, календарное планирование и организацию работы.

Если задание небольшое и команда малочисленна, для ее руководства назначается руководитель группы, который контролирует выполнение одновременно нескольких проектов. В его обязанности входят периодические посещения команды консультантов для управления выполнением проекта.

На подготовительной фазе организации работы команды определяются рабочие места консультантов, выделяется отдельная комната для контактов с сотрудниками клиента, проводится инструктаж консультантов и клиента, осуществляется представление клиенту команды консультантов и ознакомление консультантов с организацией клиента.

В процессе выполнения проекта большинство вопросов решается на месте консультантами с согласия клиента, т.е. консультирование требует значительной децентрализации оперативного принятия решений и контроля. Поэтому самодисциплина и самоконтроль консультантов является решающим фактором в выполнении и контроле задания.

С первого рабочего дня консультант начинает вести дневник, где регистрирует всю свою деятельность в ходе выполнения проекта в хронологическом порядке. Консультанту рекомендуется придерживаться распорядка дня, который принят в консультируемой организации, начинать работу немного раньше, а

заканчивать – немного позже. Это позволяет с одной стороны поддерживать свой имидж, а с другой – обеспечивает постоянство наблюдения за персоналом.

Консультанта могут попытаться использовать во внутренней политике организации или втянуть в интриги, от чего консультант должен своевременно уклониться.

Руководитель группы посещает организацию так часто, как этого требуют обстоятельства, как правило, один-два раза в месяц. Такие посещения становятся более частыми, если консультант является новичком или при выполнении проекта возникли трудности.

Совместно с клиентом руководитель группы проверяет, удовлетворен ли он общим ходом работ, командой консультантов, отношениями, сложившимися между консультантами и сотрудниками клиента, выполняет ли клиент все принятые обязательства.

Для того чтобы контроль был более эффективным, организация-клиент со своей стороны разрабатывает собственный метод проверки выполнения задания. Изучаются все предусмотренные контрактом промежуточные отчеты консультантов, анализируются мнения сотрудников, работающих вместе с консультантами и т.д.

В случае необходимости принимается совместное с клиентом решение о корректировке планов выполнения работ.

Периодически руководитель проекта или группы оформляет отчеты для руководства консалтинговой компании, на основании которых, например, ежемесячно составляются обзоры по всем выполняемым компанией проектам.

На основании таких обзоров выявляются успешно выполняемые и проблематичные проекты. В первом случае на завершающем этапе выполнения проекта руководство компании планирует посещение клиента для предоставления ему результатов консультирования и подготовки команды для выполнения следующих проектов.

Проблематичные проекты рассматриваются детальнее, в особенности, если руководитель проекта или группы не в состоянии самостоятельно решить возникшие проблемы.

Отбор кадров в консалтинговой компании.

В связи с жесткой конкуренцией между претендентами в

консалтинговых компаниях разработаны разнообразные методики отбора лучших специалистов. Особую популярность в последнее время приобрело собеседование с выполнением ситуационных заданий. Собеседование длится от 30 до 45 минут и включает:

- приветствие (1-2 минуты);
- обсуждение резюме (5-10 минут);
- ситуационное задание (20-30 минут);
- вопросы и завершение собеседования (3-4 минуты).

Приветствие. Оценка претендента начинается с первого момента знакомства. Отмечается манера одеваться, поведения и многие незначительные, на первый взгляд, детали (открытость, уверенность, нервозность и т.д.).

Обсуждение резюме. После приветствия интервьюер обсуждает вопросы, касающиеся резюме претендента: опыт работы, образование, факультативные занятия, хобби и т.д. Интервьюер выясняет сильные и слабые стороны претендента, оценивает его профессиональную и личностную пригодность для работы в компании.

Ситуационное задание предназначено для проверки способности претендента думать и действовать в качестве консультанта по управлению в напряженных условиях деловой встречи. С помощью моделирования ролевой ситуации «клиент-консультант» интервьюер наблюдает за действиями претендента. Подобные задания носят преднамеренно абстрактный характер, обычно неопределенны, ставят в тупик и часто касаются технических проблем, которые кажутся неразрешимыми.

Ситуационное задание может касаться практически любой проблематики. Например, претенденту может быть предложено ответить на следующие вопросы:

- Сколько весит авиалайнер Boeing 747?
- Сколько бензоколонок в США?
- Почему крышки канализационных люков круглые?
- Как поступать банкам с кассирами в связи с расширением сети банкоматов?
- Консервному заводу лучше выпустить на рынок маслины с косточками или без косточек?

Сам по себе ответ на ситуационное задание менее важен, чем подход, который претендент демонстрирует в работе над проблемой. Просто получить правильный ответ – недостаточно.

Ответ должен быть рациональным, систематизированным и убедительным. При этом такой критерий как «правильный ответ» может отсутствовать, да и интервьюер может и не знать правильный ответ.

Вопросы и завершение собеседования. После обсуждения ситуационного задания интервьюер предлагает претенденту задать интересующие его вопросы. Своими вопросами претендент должен убедить интервьюера в заинтересованности получить работу именно в данной компании и подтвердить готовность приступить к работе незамедлительно.

По завершении интервью претендент старается оставить о себе хорошие последние впечатления и в момент прощания.

Обучение консультантов в консалтинговых компаниях.

Все, кто начинает работать в консалтинге, должны иметь хорошее образование и желательно несколько лет практической работы. Однако данная профессия предполагает наличие у консультанта дополнительных знаний и консалтинговых навыков, которые достаточно трудно приобрести в учебном заведении.

Это объясняется тремя причинами. Во-первых, консультировать о том, как работать, это не то, что фактически выполнять эту работу. Начинаящий бизнес-аналитик или младший консультант (стажер) должен осознать эту разницу и приобрести навыки, специфические для консультирования.

Во-вторых, глубина и широта технических знаний, необходимые для того, чтобы давать советы клиентам, обычно недостаточны.

В-третьих, стажер становится членом компании, которая выбрала определенную стратегию консультирования и этические нормы. Необходимо ознакомить с этим нового сотрудника, чтобы убедиться, что он может усвоить практикуемые в компании ценности.

Наиболее эффективным обучением стажера считается приобретение им практического опыта работы с клиентами. Кроме того, стажер обучается у своих опытных коллег и на специальных курсах.

Целью обучения является приобретение консультантом способностей и достаточной уверенности в себе, чтобы выполнять задания в своей области управления. Другими словами за время обучения консультант должен приобрести соответствующие

технические навыки, навыки межличностного общения и консалтинговые навыки (отвечать требованиям к консультанту).

Программа начального обучения включает три основных компонента: курсы обучения, практическое полевое обучение в организациях-клиентах и индивидуальное обучение.

Курсы обучения охватывают основы управленческого консультирования. Как правило, это дневные курсы длительностью от двух до двенадцати недель. Крупные консалтинговые компании могут позволить себе и более длительные курсы в собственной штаб-квартире либо в специально обучающих центрах. Мелкие компании направляют своих стажеров преимущественно на внешние курсы управленческого консультирования.

Полевое обучение должно выработать практические навыки, продемонстрировать консультирование в действии и сформировать отношение стажеров к профессии на базе их собственного опыта. При планировании этой части обучения консалтинговая компания может проявить большую гибкость, если имеет достаточное количество клиентов, согласных принять опытных консультантов (наставников) со стажерами.

Индивидуальное обучение предполагает самостоятельное изучение стажером профессиональной литературы, заключительных отчетов по консультированию, инструкций и другой документации.

За процессом обучения внимательно наблюдают консультанты, находящиеся в контакте со стажером. При завершении обучения эти консультанты дают оценку успешности обучения. При необходимости опытные консультанты предлагают корректирующие мероприятия по расширению учебной программы. Оценка также помогает усовершенствовать программы обучения консалтинговой компании.

Если, по мнению руководства консалтинговой компании, стажер к концу курса обучения не отвечает требованиям к консультанту, обсуждается вопрос о целесообразности дальнейшей его работы в компании.

Организационная культура в консалтинговых компаниях.

Вопреки высокому уровню знаний и квалификации или именно благодаря этим качествам консультантами трудно управлять. Многие из них привыкли работать самостоятельно и решать проблемы, не дожидаясь каких-либо инструкций или

контроля со стороны руководства. Они склонны иметь свою собственную концепцию управленческого консультирования в профессиональной компании: руководители отвечают за создание благоприятных условий для работы профессионала (включая поиск новой работы и гарантированное финансирование), но не должны вмешиваться в выполняемые проекты и задания. Некоторые консультанты отвергают любой контроль или вмешательство в их работу, другие готовы принять вмешательство руководства, но при условии, что оно исходит от уважаемого и опытного коллеги.

Одних консультантов устраивает деятельность в качестве наемных работников, так как они не желают обременять себя административными и рыночными проблемами, характерными для деятельности одиночного консультанта. Других привлекают преимущества групповой работы и возможность сотрудничества с коллегами при решении сложных управленческих проблем. Для третьей группы консультантов работа в консалтинговой компании – это, главным образом, путь к знаниям и опыту. Такая категория консультантов нацелена на перспективу создания собственного консалтингового или другого бизнеса.

Какое мнение является преобладающим, зависит от организационной культуры консалтинговой компании.

Компания может быть не более чем «собранием индивидуальностей» и действовать как агентство по найму, главная цель которого – найти работу, обеспечить занятость консультантов и регулярный доход компании.

В противоположность этому ведущие консалтинговые компании особое внимание уделяют созданию духа коллективизма, обмену информацией, участию в управлении и привитию чувства гордости за честь быть сотрудником профессиональной компании. В таких компаниях уважение к сотруднику является нормой, но при этом руководство всячески противостоит «центробежным» стремлениям.

В консалтинговых компаниях показатели текучести довольно высоки: 15-20% текучести в год считается нормой, 5-10% - низкой. Причинами увольнений консультантов из компаний являются:

- расхождение во взглядах на то, как вести консультирование;
- неудовлетворенность темпами и методами продвижения по служебной лестнице;
- создание собственного консалтингового бизнеса;

- переход в другую сферу деятельности.

В крупных консалтинговых компаниях текучесть кадров, как правило, выше, чем в средних и мелких компаниях. Это обусловлено еще и тем, что многие начинающие консультанты нанимаются в крупные процветающие компании с целью быстрого приобретения многостороннего опыта, но не намерены в перспективе посвятить себя профессии консультанта.

4.3. Профессиональные консалтинговые ассоциации

В большинстве стран консультанты образовали добровольные профессиональные ассоциации, представляющие их интересы и регулирующие деятельность как отдельных консультантов, так и консалтинговых компаний. Они играют ведущую роль в пропаганде профессиональных норм консультирования и помогают этой профессии завоевать доверие у предпринимателей и хорошую репутацию в обществе.

Консалтинговые ассоциации выполняют следующие функции:

- определяют и корректируют необходимый общий объем знаний профессионального консультанта;
- устанавливают минимальные квалификационные критерии для лиц, начинающих консалтинговую деятельность (образование, характер, опыт работы и т.д.);
- принимают кодекс профессионального поведения для своих членов;
- изучают жалобы на консультантов, нарушающих кодекс поведения, и принимают дисциплинарные меры;
- изучают различные аспекты консультирования по вопросам управления, организуют обмен опытом, готовят рекомендации членам ассоциации по совершенствованию методов и организации консультирования;
- распространяют информацию об услугах, предлагаемых ее членами.

Индивидуальные консультанты создали специальные формы объединений, которые называются Институты менеджмент-консалтинга. Национальные консалтинговые институты объединены в Международный совет консалтинговых институтов со штаб-квартирой в Торонто (Канада).

В некоторых странах имеется два типа консалтинговых организаций: ассоциации фирм (компаний) и ассоциации

индивидуальных консультантов. Такая двойственность глубоко укоренилась в таких странах, как США, Великобритания и Россия. Часто встречается двойное и перекрестное членство: консалтинговая компания может быть членом ассоциации фирм, а некоторые или даже все работающие в ней консультанты – членами ассоциации индивидуальных консультантов.

В России сформированы около десяти объединений консультантов. Одной из первых в 1991 году была основана Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР). Эта ассоциация создала единственную в СНГ Школу консультантов по управлению (в Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации), которая на регулярной основе обеспечивает систематическое комплексное обучение консультантов с выдачей аттестационных документов государственного образца. Эта ассоциация провела первые стажировки российских консультантов за рубежом (в Голландии, Англии и Канаде), каждый год проводит две всероссийские конференции (зимнюю и летнюю), а члены АКУОР регулярно участвуют во всемирных конгрессах Международной Ассоциации по организационному развитию.

Помимо профессиональных консалтинговых ассоциаций, существуют также организации, в которые консультанты включаются наряду с другими специалистами в области менеджмента: преподавателями, профессиональными менеджерами и т.д.

Членство в профессиональной ассоциации добровольное, но предполагает принятие ее членами моральных обязательств. Некоторые крупные консалтинговые компании не принимают условий членства или их руководство придерживается элитарных взглядов, считая, что солидная компания в состоянии сама определять свои профессиональные нормы и не нуждается в том, чтобы ее направляла или контролировала какая-либо ассоциация.

Некоторые индивидуальные консультанты не являются членами ассоциаций, поскольку не отвечают определенным критериям или не видят в этом никаких выгод.

Существуют два ведущих международных профессиональных объединения консалтинговых фирм:

1. Европейская Федерация Ассоциаций Консультантов по Организации Производства (ЕФАКОП). Она была основана в

1960 г. в Париже, а в 1991 г. ее штаб-квартира была перенесена в Брюссель.

2. Ассоциация Менеджмент-Консалтинговых Фирм (АМКФ). Она основана в 1929 г. и является старейшей в мире консалтинговой ассоциацией. Будучи изначально национальной ассоциацией консалтинговых фирм США, в середине 90-х гг. она де-факто обозначила себя как международную ассоциацию, введя в свое название подзаголовок – Всемирная Ассоциация Менеджмент-Консалтинговых Фирм. В отличие от Европейской Федерации фактически АМКФ пока не межнациональное, а транснациональное объединение, так как ее международный статус основывается на том, что членами этой организации являются крупнейшие американские консалтинговые компании, имеющие филиалы практически во всех регионах мира.

Раз в четыре года проводится Всемирная конференция консультантов по управлению. Всего было проведено пять Всемирных конференций: в Париже (1987), в Нью-Йорке (1990), в Риме (1993), в Иокогаме (1996) и в Берлине (2000). В документах 4-го Всемирного конгресса консультантов констатируется, что консалтинг уже является всемирной отраслью экономики – индустрией, находящейся в процессе становления.

Всемирные конференции консультантов по управлению проводят профессиональные консалтинговые ассоциации и объединения.

Кодексы поведения. Профессиональные ассоциации консультантов придают большое значение кодексам профессионального поведения (этике и профессиональной практике), которые являются основными инструментами утверждения авторитета своей профессии. Как указывается в кодексе старейшей ассоциации АМКФ, кодекс «означает добровольное принятие членами обязательств по самодисциплине».

Анализ кодексов поведения показывает, что, во-первых, существует понятие профессиональной этики, при нарушении которой ассоциация принимает дисциплинарные меры по отношению к консультанту.

Во-вторых, в ряд кодексов включены рекомендации для своих членов и набор правил, которые определяют нормы

профессиональной практики. В отличие от «кодекса этики» «нормы практики» носят в основном рекомендательный характер. Например, кодекс Японской консалтинговой ассоциации определяет ряд принципов, которые должны соблюдаться при выполнении консалтинговых проектов. В частности, подчеркивается необходимость применять целостный подход к проблемам клиента, изучать каждое предприятие в динамике, включая его предыдущую историю и перспективы на будущее, принимать во внимание отличительные особенности предприятия и т.д.

Следует отметить, что не кодекс сам по себе, а его осмысленное выполнение всеми членами ассоциации определяет истинную профессиональную ценность консалтинговых услуг.

Помощь в профессиональной подготовке. Некоторые консалтинговые ассоциации ограничивают свою деятельность исключительно разработкой соблюдения этических и профессиональных норм, что характерно для стран с установившимися традициями консультирования. Однако консалтинговые ассоциации могут и помогать своим членам в повышении стандартов консалтинговых услуг. Для этого ассоциации организуют учебные курсы для молодых консультантов по управлению, курсы повышения квалификации и семинары для опытных работников, конференции, предназначенные для распространения информации и обмена опытом, распространения информации о новой литературе, новостях и т.д.

Выдача удостоверений. Руководство компаний (организаций) и общество в целом заинтересованы в том, чтобы консультанты, участвующие в принятии важных решений в частном и государственном секторах, являлись действительно проверенными профессионалами. С этой целью в ряде стран консалтинговые ассоциации практикуют выдачу соответствующих удостоверений, подтверждающих высокую квалификацию консультантов.

Например, в 1980 г. Институт консультантов в Великобритании начал использовать вступительные экзамены, которые охватывали практику управленческого консультирования, оценку деловой деятельности, применение профессиональных навыков и умений в качестве специалиста. Существует три степени членства: ассоциированный, полный и почетный член. Все вновь принимаемые в Институт получают степень ассоциированного

члена. Через три года, при возрасте не менее 30 лет и при удовлетворительном уровне практической работы появляется возможность стать полным членом. Степень почетного члена присуждается минимум через семь лет за выдающуюся профессиональную работу. Полные и почетные члены заносятся в профессиональный регистр Института с указанием их особых знаний и умений, с регистром могут ознакомиться потенциальные клиенты.

В США Институт Консультантов по Управлению, основанный в 1968 г., выдает своим членам удостоверения и присваивает звание *дипломированного консультанта по управлению*. Такой консультант должен иметь степень бакалавра, проработать в области консультирования в течение пяти лет, представить шесть рекомендаций от клиентов, написать пять рефератов и пройти устный тест, в котором он должен ответить на вопросы опытных консультантов. Институт принимает (без экзамена) новых консультантов с небольшим опытом или без опыта консультирования в качестве ассоциированных членов и помогает им пройти программу обучения кандидатом в дипломированные консультанты. Успешное завершение этой программы позволяет молодому консультанту получить удостоверение через три года консультативной работы.

Однако наличие удостоверения не может в действительности гарантировать высокую квалификацию консультанта. Кроме того, консультирование по вопросам бизнеса само является бизнесом, и если практикующий консультант проходит испытание рынком и находит достаточно клиентов, наличие удостоверения является не более чем формальностью.

Лицензирование. Лицензирование или официальная регистрация могут быть обязательными. В этом случае консалтинговая компания или частное лицо должны получить официальную лицензию. Лицензия выдается государственным органом или консалтинговой ассоциацией и может быть аннулирована в случаях нарушения установленной практики или законодательства.

Тема 5. Консалтинг как форма бизнеса

5.1. Маркетинг в сфере консалтинга

Консалтинговая компания и одиночный консультант могут существовать и процветать только в том случае, если привлекают и сохраняют клиентов. Это и является маркетингом в сфере консалтинга: определение стратегии консалтинговой компании, поиск клиентов, определение их потребностей, продажа им качественной консалтинговой услуги и сохранение клиента на перспективу.

Имидж консультанта или профессиональная репутация. Имидж консультанта является самым важным маркетинговым активом. В начале консалтинговой деятельности для компаний и одиночных консультантов принципиально важным компонентом бизнеса в целом является именно имидж.

Начинающий одиночный консультант не имеет продукта, который можно показать клиентам, не имеет клиентов, работой с которыми можно похвастаться, не обладает опытом проведения каких-либо работ. У консультанта в начале своей деятельности может быть только имидж.

Для этого консультант по управлению стремится достичь высокого качества во всей деятельности. Качество должно присутствовать во всем. Если посылается по почте письмо (или другой документ), качество должно проявляться в том, как оно выглядит, как оно написано и как оно воспринимается. Для разработки фирменных канцелярских принадлежностей, визитных карточек, фирменного бланка и оригинального логотипа консультант, как правило, пользуется услугами профессионала.

Опытный консультант Элейн Бейч для солидности бизнеса рекомендует обращать внимание даже на систему нумерации документов – номер первого документа должен быть не №1, а, например, №301.

Рекомендуется ежедневно изменять в автоответчике запись, которая предлагает потенциальному клиенту оставить сообщение. Примерный текст записи: «Здравствуйте! Вас приветствует Элейн Бейч. Сегодня вторник, тридцатое октября, я нахожусь вне офиса. Я буду проверять сообщения сегодня примерно в 20 часов. Пожалуйста, сообщите Ваше имя и номер телефона. Я обязательно свяжусь с Вами».

Начинать разговор по телефону целесообразно в промежутке времени между вторым и третьим вызовами (звонками). Соединение с клиентом сразу после первого вызова может быть воспринято как излишне поспешное, а ожидание соединения после третьего вызова – как недостаточно уважительное.

Формирование имиджа – ядро маркетинга консалтинговых услуг. Недостаточно быть полностью компетентным для определенных заданий и иметь интересную продукцию. Потенциальные клиенты должны знать это: консультанту необходим имидж и репутация, соответствующие его компетенции и продукции.

По результатам исследований Главного бюджетно-контрольного управления США, опубликованных *Business Week*, ключевым фактором при выборе консалтинговой компании-партнера является имидж. Об этом заявили около 90% опрошенных клиентов консалтинговых компаний.

Имидж или репутация консультанта по управлению создаются долго и трудно, но могут быть утрачены быстро и легко.

Отрицательный имидж консалтингу, как бизнесу, создают случайные люди, поскольку войти в консалтинговый бизнес сравнительно просто. Такие люди действуют в этой сфере достаточно продолжительно и успевают девальвировать профессию консультанта по управлению.

Опыт. Каждая работа требует определенного опыта, но как можно получить опыт, еще не работая? Это замкнутый круг: одиночному консультанту необходим опыт, чтобы получить работу, но, чтобы приобрести этот опыт, консультанту необходимо предварительно поработать.

В целях приобретения опыта можно наняться в консалтинговую компанию в качестве наемного работника, субподрядчика или согласиться на частичную занятость. Для того чтобы войти в консалтинговый бизнес и приобрести опыт, можно также устроиться на неоплачиваемую работу в небольшую консалтинговую фирму. Это дает возможность изучить процессы организации консалтингового бизнеса в действии и приобрести опыт работы с реальными клиентами.

Возможна неоплачиваемая работа в некоммерческих организациях или на предприятиях по договоренности с их руководителями. Это может быть хорошим началом для

формирования имиджа одиночного консультанта.

Имея опыт, можно создавать собственный бизнес, для чего, в первую очередь, консультант по управлению определяется со своей стратегией на консалтинговом рынке, изучает конкурентов, оценивает достаточность собственных знаний, навыков и умений.

Отсутствие опыта создает труднопреодолимые проблемы, связанные с маркетингом услуг, для начинающих консультантов, а также для профессионалов, стремящихся проникнуть в новые для них вопросы управления и бизнеса. Эти категории консультантов должны обладать способностью убеждения клиентов в своих возможностях по решению новых задач.

Рекомендации клиентов. Признаком высокого имиджа является такая оценка деятельности консультанта, при которой клиенты рекомендуют его другим потенциальным клиентам. Нет ничего более ценного для консультанта (точнее для любой деятельности, в особенности в сфере услуг), чем рекомендации клиента. Распространенным лозунгом консультанта по управлению является: «Наши клиенты должны быть настолько удовлетворены нашей работой, что начнут делать рынок для нас». Хотя для достижения такого имиджа требуется достаточно много времени.

В процессе выполнения консалтингового проекта при контактах с клиентом консультант деликатно стремится получить:

- информацию о потенциальных клиентах, заинтересованных в консалтинговых услугах;
- разрешение на использование имени клиента как на рекомендацию при контактах с потенциальными клиентами;
- разрешение на публикацию результатов успешно выполненного задания.

Для поддержания контактов с клиентом после выполнения проекта консультант регулярно информирует его о состоянии дел в отрасли, новых исследованиях, услугах и т.д.

Публикации. Книги, написанные консультантом по управлению, становятся маркетинговым инструментом. Они демонстрируют знания и опыт консультанта, повышают его имидж. Опубликовать книгу – значит стать признанным экспертом. Это позволяет консультанту назначать более высокую плату за свои услуги.

Однако написать по-настоящему хорошую книгу очень трудно, кроме того, для этого необходимы большие затраты

времени. Плохая книга для консультанта по управлению является антирекламой.

Публикация статей о консалтинговых услугах компании также эффективный и полезный маркетинговый инструмент. По сравнению с книгой публикация статьи для консультанта по управлению имеет следующие преимущества:

- относительно небольшие затраты времени;
- охват широкого круга потенциальных клиентов, если статья опубликована в популярной газете или журнале;
- многие менеджеры предпочитают не читать книги о консалтинге, но просматривают статьи по интересующей их тематике.

Статья должна быть опубликована в профессиональном издании, которое обычно читают менеджеры, работающие в той или иной отрасли.

Информационные бюллетени, брошюры, приуроченные к какому-либо событию листки. Существующие и потенциальные клиенты могут высоко оценить желание консультанта по управлению поделиться с ними частью своих знаний и опытом через специальную литературу. Для этого выбирается тема, которая должна интересовать менеджера и содержать проверенные опытом предложения.

Реклама. По своей природе консалтинговые услуги не являются услугами массового спроса, поэтому они не нуждаются в массовой рекламе. Особенности рекламы консалтинговых услуг обсуждаются на сайте www.consider.ru.

До второй мировой войны бухгалтерские и юридические фирмы вообще считали ниже своего достоинства рекламировать свою деятельность в средствах массовой информации. В настоящее время крупные консалтинговые компании, оставаясь верными традициям, по-прежнему практически не дают прямой рекламы. Лишь некоторые компании практикуют имиджевую рекламу, которая в большей степени влияет на сознание, чем на поведение потенциальных клиентов. Практически во всех случаях лидеры консалтинговых услуг используют рекламу, например, наружную, лишь как напоминание о себе и приглашение к диалогу.

Однако такие стандартные услуги, как аудит, оценка бизнеса, подбор персонала и т.д., рекламируются и крупными, и средними, и мелкими консалтинговыми компаниями, при этом используются

различные стратегии.

Считается, что реклама консалтинговых услуг на телевидении и радио бесперспективна. Наибольшее распространение получила реклама в печати, Интернете, наружная реклама и спонсорство.

Реклама в печати включает рекламу в газетах, журналах и справочниках.

На эффективность рекламной кампании в газетах и журналах влияют следующие факторы: выбор издания, время и частота выхода рекламы, качество рекламных макетов и их расположение внутри изданий.

Реклама в справочниках считается недостаточно эффективной, но и не требует значительных затрат.

Реклама в Интернете включает в себя размещение информации о сайте консалтинговой компании в каталогах, регистрацию в поисковых системах, баннерную рекламу (размещение своей рекламной информации на сайтах потенциальных клиентов).

Наружная реклама консалтинговых услуг считается малоэффективной. Поэтому рекламодатели стремятся использовать нестандартные подходы к данному типу рекламы, размещают рекламные щиты в выставочных центрах, аэропортах, напротив зданий местных органов власти, возле зданий налоговых инспекций, арбитражных судов и т.д. В этом случае такой вид рекламы по степени охвата целевой аудитории может и не уступать рекламе в ведущих средствах массовой информации.

Спонсорская деятельность подразумевает финансовую или иную поддержку различных видов деятельности: общественной, спортивной, культурной и пр., в обмен на возможность демонстрации своей торговой марки.

Возможно использование событийного маркетинга, который отличается от спонсорства только тем, что подразумевает финансирование непродолжительных или локальных событий, например, концертов, выставок, профессиональных конференций и пр.

«Public Relation» (PR). Мероприятия PR (в английской терминологии «паблик рилэйшин»), или *пропаганда* – система связей с общественностью, прессой, различными учреждениями и организациями и формирование с их помощью положительного отношения потенциальных клиентов к консалтинговым услугам

компании. Эта форма продвижения тесно связана с рекламной практикой, однако, в отличие от рекламы ведется преимущественно на некоммерческой основе. Пропаганда стимулирует спрос на консалтинговые услуги посредством размещения коммерчески важных новостей в средствах массовой информации или путем получения благоприятных отзывов на радио, телевидении или сцене, которые не оплачиваются конкретным спонсором.

В основе формирования благоприятного общественного мнения должна лежать мысль: услуга выполняется в первую очередь в интересах общества, а не ради получения прибыли. Эту концепцию консалтинговые компании (консультанты) доносят до публики с помощью печати и телевидения, посредством ряда мероприятий, главные из которых – пресс-конференции, некоммерческие статьи, телефильмы, телерепортажи, общественная и благотворительная деятельность, различные юбилейные мероприятия, ежегодные отчеты о коммерческой деятельности.

Торговые ярмарки и выставки. Посещение или участие в выставках или других аналогичных мероприятиях имеет целью:

- сбор информации;
- общение с потенциальными клиентами;
- презентацию консалтинговой компании и ее услуг.

Практика показала высокую эффективность посещений ярмарок и выставок для формирования банков данных относительно потенциальных клиентов и реальных конкурентов. Обычно визиты на такие мероприятия должны быть тщательно подготовлены. Кроме того, на такие мероприятия не идут с «пустыми руками». Под рукой всегда должно быть достаточное количество маркетинговых материалов и визиток.

Презентация – выступление, иногда сопровождаемое визуальными образами, направленное на то, чтобы донести до аудитории информацию и/или убедить ее совершить определенные действия, необходимые организатору презентации. Эффективная презентация, как правило, заранее спланирована, хорошо организована и предназначена для определенной аудитории.

Например, консалтинговая компания устраивают презентации, чтобы продемонстрировать потенциальным клиентам свои профессиональные качества и опыт. Презентация всегда подразумевает взаимодействие и может быть предназначена как для одного человека, так и для группы лиц. При организации

небольших презентаций для наглядности изложения материала обычно используют следующие визуальные средства: слайды, графики, плакаты, выставочные стенды. При проведении презентаций для большой аудитории предпочтительны фильмы, видеоролики или современная компьютерная графика.

Кроме того, презентация – это, как правило, еще и некоторое праздничное событие. Иногда она может сопровождаться шоу, концертом, застольем или другими развлечениями.

Контакты без предупреждения. К таким контактам относятся визиты, предварительные маркетинговые письма или телефонные разговоры, когда консультант по управлению обращается к потенциальному клиенту и пытается предложить ему консалтинговую услугу. В западной практике такие контакты называют «холодными», а опытные консультанты считают эти контакты наименее эффективным маркетингом консалтинговых услуг. «Холодными» контактами вынуждены пользоваться, как правило, начинающие одиночные консультанты и консалтинговые фирмы.

Визиты без предупреждения воспринимаются менеджерами хуже всего и консультант по управлению должен учитывать данное обстоятельство.

Предварительные маркетинговые письма. Если известен потенциальный клиент, хорошо продуманное предварительное маркетинговое письмо может оказаться эффективным инструментом.

В письме внимание потенциального клиента в первую очередь концентрируется на первом абзаце, в котором демонстрируется информированность консультанта об организации, высоком качестве ее продукции и успехах. Второй и третий абзац должны убедить получателя в целесообразности консалтинговых услуг, которые помогут усилить конкурентные позиции организации клиента на рынке, а также отражается квалификация консультанта. Все три абзаца пишутся индивидуально для каждого клиента. Здесь же перечисляются последние обслуженные клиенты, которые принадлежат к той же отрасли, месту расположения или размеру. В последнем, четвертом, абзаце выражается надежда на совместную работу.

Телефонные разговоры преследуют единственную цель – получить разрешение на свидание с клиентом. При этом

консультант должен ответить на все вопросы, которые клиент может задать, прежде чем назначит встречу.

Контакты без предупреждения обречены на неудачу, если, во-первых, консультант не уверен в своей полезности для клиента. Во-вторых, если консультант достаточно детально не информирован о бизнесе потенциального клиента. Обычная последовательность действий при «холодных» контактах: предварительное маркетинговое письмо, телефонный звонок с просьбой о встрече, встреча с потенциальным клиентом.

5.2. Ценообразование консалтинговых услуг

Консалтинговая деятельность должна быть прибыльным бизнесом. Для этого необходимы деловые отношения с клиентом — обе стороны должны быть убеждены в справедливости стоимости предоставляемых консалтинговых услуг. Различают бесплатные и платные услуги.

Бесплатные услуги. Строго говоря, в консалтинговой деятельности не может быть бесплатных услуг. Консультант по собственной инициативе может заниматься благотворительной деятельностью для некоммерческих организаций с целью поддержания своего имиджа или приобретения первичного опыта работы.

Цена консалтинговых услуг может отойти на второй план и в том случае, если у консультанта возникает возможность решить для клиента новую необычную задачу с целью приобретения уникального опыта.

Кроме того, непродолжительные предварительные диагностические исследования, необходимые для подготовки предложения по консалтинговому проекту, как правило, выполняются бесплатно и счет за них выставляется только в том случае, если предложение принято, а проект выполнен.

Платные услуги. Все мероприятия, оговоренные в контракте, относятся к платным услугам. Однако оплата мероприятий, относящихся к контракту опосредствовано, оговаривается особо. Например, время, затрачиваемое консультантом на поездки. В зависимости от конкретных условий некоторые консультанты могут требовать оплаты всего времени, затраченного на поездки туда и обратно, другие взимают лишь частичную стоимость, а третьи вообще не требуют оплаты этого времени.

Цены на консалтинговые услуги зависят от многих факторов. Одним из самых важных факторов является характеристика клиента: его бизнес, величина и месторасположение, причина потребности в услугах консультантов и опыт их использования и т.п. Другой определяющий фактор – это консультант: его имидж, уровень квалификации, опыт и т.п. Такое соотношение спроса и предложения создает широкий разброс уровня цен. Практика консалтинга в США показывает, что некоторые консультанты запрашивают немного – 200 долларов в день, другие – 20 тысяч долларов за одночасовое выступление.

В одной из статей «Сколько это стоит» (США), было опубликовано, что дневные ставки оплаты работы консультантов колеблются от 35 до 7500 долларов. Пятьдесят процентов респондентов сообщили, что они назначают цену за свои услуги в диапазоне между 500 и 1500 долларов. Разброс уровней ставок так широк по многим причинам. Например, если организация расположена недалеко от университета, представляется возможным достаточно просто найти преподавателей, занимающихся управленческим консультированием. В связи с тем, что преподаватели уже имеют полноценное жалование, их консалтинговая деятельность может рассматриваться как источник дополнительных доходов. Поэтому такая категория консультантов по управлению предлагает невысокие расценки. Это позволяет преподавателям поддерживать практические навыки или получать данные для подготовки ими, например, к публикации статей.

На Западе клиент определяет приемлемость для себя уровня оплаты, при этом коммерческие фирмы по сравнению с некоммерческими организациями имеют относительно большой бюджет для оплаты консалтинговых услуг. Обычно, чем больше организация, тем она более свободна в распоряжении средствами для оплаты консалтинговых услуг.

В конечном счете, величину оплаты определяет консультант. Это зависит от вида работ, которые необходимо выполнить, от их уникальности, опытности и популярности консультанта, его статуса в бизнесе (изданные книги, сотрудничество с университетом) и т.д. Так, например, в одной из российских консалтинговых компаний стоимость услуг по управленческому консультированию рассчитывается, исходя из рабочего времени, которое необходимо затратить консультантам на выполнение

соответствующих видов работ. Предварительная стоимость работ определяется условиями контракта. Исходя из перечня работ, утвержденных в контракте, определяется необходимый состав консультантов, рассчитываются сроки выполнения работ, трудозатраты на их выполнение, и, соответственно, определяется стоимость работ. О стоимости консалтинговых услуг компании можно судить по данным таблиц 5.1 и 5.2.

Таблица 5.1

Стоимость одного часа работы консультанта

Должность консультанта	Стоимость одного часа работы консультанта, в долл. США
Эксперт	150
Специалист	75
Ассистент	30

Таблица 5.2

Примерная стоимость консалтинговых услуг

Виды услуг	Продолжительность работ, рабочих дней	Примерная стоимость услуг, долл. США
Самодиагностика организации	От 3-х	Бесплатно
Постановка диагноза	От 30-и	5000
Планирование изменений	От 25-и	7500
Внедрение проекта	От 20-и	5000
Стратегия организации	От 45-и	15000

Определение цены консалтинговых услуг.

Планирование от потребностей. Чтобы использовать этот метод, необходимо подсчитать месячную или годовую сумму, необходимую для достойной жизни консультанта и ведения бизнеса, а также среднее количество оплачиваемых дней в месяц или год. Отсюда нетрудно вычислить необходимую стоимость одного оплачиваемого дня. Однако определение среднего количества оплачиваемых дней в месяц или год возможно при наличии достаточно большой статистической выборки предшествующей работы и не может быть известно, например, в начале ведения бизнеса или в условиях экономического кризиса.

Кроме того, спрос на консалтинговые услуги может колебаться в широких пределах, в зависимости от состояния экономики страны, роста или спада выпуска продукции в отрасли и т.д.

Фактические расценки за услуги могут не соответствовать результатам арифметической операции и пожеланиям консалтинговой компании (одиночного консультанта). Поэтому данный метод расчета цены услуг имеет существенные ограничения.

Планирование от клиента. Сравнительно распространенным путем определения уровня оплаты является способ, основанный на анализе конкуренции и потребностей рынка. Для этого необходимо собрать как можно больше информации о клиентах, оплачивающих услуги, и о консультантах-конкурентах, предлагающих эти услуги. Получить такую информацию достаточно трудно, так как большинство консультантов открыто не обсуждают суммы вознаграждений. В этих условиях консультант ориентируется на цену, которую, по его мнению, способны и захотят заплатить потребители. Может быть использована комбинация этих способов.

Большинство начинающих консультантов выбирают вариант предельно низкой цены. Они предполагают, что при меньших ценах их предложение более конкурентоспособно, и имеется возможность заключения большего количества контрактов.

Однако назначение слишком низкой стоимости услуг является ошибкой, которая выдает начинающего специалиста. На старте своей деятельности начинающему консультанту необходимо начинать с достаточно высокой цены и на это есть несколько причин.

Во-первых, более высокая цена означает, что консультант будет нуждаться в заключении меньшего количества контрактов. Это позволяет консультанту лучше управлять своим временем, проводить больше времени с клиентами, обеспечить лучшее качество услуг. Во-вторых, информация об уровне оплаты услуг начинающего консультанта будет распространяться на рынке. Вне зависимости от того, соответствует ли это действительности, более высокая цена часто оценивается как показатель более высокого качества услуг. Низкая стоимость услуг может рассматриваться, как информация о неспособности консультанта выполнять сложные проекты. Кроме того, репутация самого дешевого консультанта означает потерю имиджа и является антирекламой. В-третьих, если

консультант предлагает то, что клиенту действительно необходимо, последний, скорее всего, заплатит запрашиваемую сумму.

Увеличение ставки оплаты может, но не обязательно, уменьшить количество клиентов. Увеличение ставки в разумных пределах, как правило, находит понимание у клиентов.

Для успешного консультанта важно определить момент времени для повышения оплаты за консалтинговые услуги. Это зависит от соотношения спроса и предложения. Однако при увеличении оплаты, пропорциональном увеличению спроса, увеличивается психологическая оценка специалиста, ценность и значимость предоставляемых услуг. Увеличение ставки оплаты может увеличить обороты бизнеса при сохранении объема работы.

Неэтично выглядит снижение ставки оплаты просто потому, что, по словам клиента, он не обладает соответствующей суммой. Например, консультант определил, что оплата услуг за выполнение проекта составляет 5000 р. Клиент утверждает, что он может заплатить только 4000 р.

В этом случае единственным способом снижения стоимости работ может быть отказ от некоторых видов работ, которые существенно не повлияют на выполнение проекта в целом. Если же консультант сразу согласится на уменьшение оплаты, то это заставит клиента задуматься об этичности консультанта. Поэтому консультант должен быть готов отказаться от выполнения данного проекта. В западных странах достаточно часто клиент, в конце концов, соглашается на предложенные условия.

Консультант должен гарантировать клиенту высокое качество своей работы. Консультанту не рекомендуется предлагать частичный возврат вознаграждения, если клиент не будет полностью удовлетворенным качеством выполненной работы. В этом случае консультант должен предлагать не частичную, а полную 100%-ую гарантию возврата денежных средств, поскольку, если консультант сам не верит в себя, то клиент тем более не должен доверять консультанту.

Гарантия возврата всей суммы оплаты повышает не только имидж консультанта. Во-первых, при наличии гарантий клиентам психологически легче согласиться на предлагаемые услуги. Ведь клиент ничем не рискует. Способен консультант решить поставленную задачу или не способен, клиент сохраняет свои деньги. Во-вторых, наличие гарантий показывает клиенту, что

консультант уверен в себе и компетентен в том, что делает.

Установление величины оплаты за оказываемые услуги является одной из самых трудных проблем в консалтинговом бизнесе. Общая информация о цене и методах ее вычисления доводится до клиента на ранних стадиях переговоров.

Виды оплаты консультационных услуг.

Повременная оплата услуг.

Часовая ставка оплаты. По часовым ставкам оплаты работают обычно консультанты в таких областях, как обучение или при решении задач, которые имеют четко определенные временные рамки и результаты, например, лекции, программирование и инжиниринг.

Дневная ставка оплаты. Консультанты, работающие в области обучения, развития организаций или управления, обычно используют дневные ставки. При этом продолжительность рабочего дня может составлять от 6 до 12 часов, в зависимости от задачи, которую решает консультант.

Понедельная или помесячная оплата используется при выполнении заданий, требующих больших затрат времени.

К основному преимуществу повременной оплаты услуг относится простота расчета затрат клиента. Однако повременная оплата услуг имеет и существенный недостаток, так как оплата осуществляется за отработанные часы, а не за выполненную работу. В ряде случаев такого рода вознаграждение поощряет консультанта тратить больше времени, чем необходимо. Поэтому при повременной оплате клиенту приходится доверять профессиональной честности и компетенции консультанта.

Проекты с фиксированной оплатой. Возможно установление фирмой фиксированной стоимости выполнения всего проекта, который предлагается реализовать консультанту. Этот метод более всего подходит для крупных контрактов.

Преимущества фиксированной оплаты для клиента очевидны: он знает объем, стоимость и сроки выполнения работы. Кроме того, при нарушении контракта клиент не обязан оплачивать всю или часть работы. Поэтому при такой форме оплаты интересы консультанта уязвимы в наибольшей степени. Существует две модификации этого варианта оплаты консалтингового проекта:

- для защиты интересов клиента фиксированная сумма устанавливается как верхний предел, который нельзя превышать, а

в пределах этой суммы оплата услуг повременная;

- для защиты интересов консультанта в контракте предусматривается порядок оплаты при возникновении непредвиденных обстоятельств.

Оплата за одного человека. Назначение оплаты в зависимости от количества обучаемых – это еще один метод ценообразования. Обычно он используется специалистами, проводящими публичные семинары.

Оплата по факту выполнения работ. Некоторые организации выплачивают консультанту фиксированную плату за выполнение четко определенной задачи, то есть по факту выполнения работ. Этот метод может быть использован рекрутинговыми фирмами, занимающимися поиском персонала для заказчика. При этом предусматривается, что оплата производится после представления рекрутинговым консультантом заказчику нескольких кандидатов, подходящих для определенной работы.

Выплата процента от результата. Выплата определенного процента используется, когда финансовые результаты проекта легко могут быть определены заранее. Консультант соглашается на получение доли от финансового успеха проекта. Этот метод хорошо работает в области консалтинга продаж или маркетинга.

5.3. Финансовое планирование в консалтинговых компаниях

Финансовое планирование в консалтинговых компаниях. Основным инструментом контроля финансовой стороны деятельности консалтинговых компаний – оперативная смета. При ее подготовке компания включает в нее все расходы за бюджетный период. Обобщенная структура расходов содержит:

- жалование консультантов;
- накладные расходы;
- валовую прибыль.

Консалтинговые услуги достаточно трудоемки, поэтому наиболее важной статьей расходов в любой компании является жалование консультантов. Его доля в общей структуре расходов, включая социальные расходы, составляет 30–60% от доходов компании и зависит от ее размеров, имиджа, профессионализма консультантов и т.д.

Статья «накладные расходы» включает ряд подстатей, связанных с деятельностью консалтинговой компании

(административные расходы, затраты на маркетинг, арендная плата, плата за оборудование, мебель, канцелярские товары, оплата услуг связи, налоги и т.д.), и составляет 30–60% от доходов компании.

Мелкие компании и одиночные консультанты имеют относительно низкие накладные расходы, без которых невозможна деятельность крупной компании.

Валовая прибыль обеспечивает:

- участие владельцев консалтинговой компании в прибылях;
- установление резервов надежности;
- увеличение оборотных фондов;
- финансирование инвестиций в перспективные проекты.

Валовая прибыль консалтинговой компании составляет 10 – 25% от доходов компании.

Финансовое планирование одиночного консультанта. Чтобы обеспечить отсутствие финансовых проблем, одиночный консультант вынужден следовать следующему принципу: «Планировать действия, предполагая пессимистический сценарий развития событий, но действовать так, как, если бы осуществлялся оптимистический сценарий».

Это утверждение содержит в себе два основных положения. Во-первых, в консалтинговой деятельности принципиально невозможен не только долгосрочный, но и краткосрочный (даже однодневный) прогнозы возможности появления клиента. Уверенно можно планировать лишь отсутствие возможности появления клиента в праздничные дни и в период отпусков. При этом консультант несет постоянные расходы независимо от наличия или отсутствия клиентов, например, должны быть своевременно оплачены коммунальные услуги, реклама, почтовые услуги, расходы на автомобиль, услуги телефонной связи и т.д. Тот факт, что консалтинговая деятельность не обеспечивает получение постоянного дохода, может быть трудным для осознания. Данное обстоятельство вынуждает консультанта планировать свои финансовые ресурсы на достаточно длительный срок, чтобы с высокой вероятностью гарантировать полноценную деятельность в условиях отсутствия клиентов.

Например, исходя из опыта, консультантом установлено, что максимальный перерыв между консалтинговыми проектами составляет два месяца, а минимальная месячная сумма всех расходов – 3000 рублей. Следовательно, после выполнения

очередного проекта консультантом должны быть выделены в резерв минимум $3000 \times 2 = 6000$ рублей, которые с высокой вероятностью обеспечат нормальную деятельность консультанта в ближайшей перспективе в самых неблагоприятных условиях. Оставшуюся сумму консультант может рассматривать как прибыль.

Временный недостаток работы при отсутствии достаточного запаса денежных средств может явиться неустранимой причиной выхода даже высококвалифицированного консультанта из консалтингового бизнеса. Проблемы с потоком наличности – это самая серьезная причина возникновения кризиса в малом бизнесе, в том числе и в консалтинговом.

Таким образом, первое положение имеет сугубо практический характер, зато второе – философский: «действовать так, как, если бы осуществлялся оптимистический сценарий».

Независимо от своего финансового положения консультант должен действовать наилучшим образом по отношению к клиенту. Нельзя даже намекать клиентам, что у консультанта возникли какие-либо проблемы ведения бизнеса. Например, предположение о том, что консультант испытывает финансовые затруднения, нервирует клиентов, заставляет сомневаться в уровне его квалификации и способности выполнить оговоренную работу. Даже, на первый взгляд, незначительная жалоба типа: «Я не смог вовремя оплатить услуги мобильной связи, поэтому мой телефон был временно отключен» может вызвать негативное отношение к консультанту. Нельзя допускать клиента к своим даже мелким финансовым проблемам, а также и к другим проблемам, возникающим при одновременном обслуживании нескольких клиентов.

Отслеживание доходов и расходов при ведении любого бизнеса, в том числе и консалтингового, является обязательным условием успеха. Во-первых, это дисциплинирует консультанта. Во-вторых, периодическое сравнение (квартальное, полугодовое или годовое) финансовой деятельности помогает выявить правильность выбора стратегии и позволяет своевременно осуществить ее коррекцию.

ГЛОССАРИЙ

Адаптация организационная – один из видов трудовой адаптации, предполагающий усвоение персоналом роли и организационного статуса рабочего места, и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления организацией.

Администрация организации – совокупность линейных и функциональных руководителей, и их заместителей на всех уровнях управления организацией, имеющих право принимать решения. В общем смысле под А.О. подразумевается ее руководящий персонал.

Аккаунтинг (Эккаунтинг) (accounting) – бухгалтерский учет или ведение бухгалтерского учета.

Актуализация данных – преобразование данных в соответствии с алгоритмом (инструкцией для выполнения преобразований, проведения расчетов) и передача их руководителю в такой форме, которая необходима для принятия решения.

Алгоритм управления – определенная последовательность действий для выработки управленческих решений, формирования планов, обмена информацией в процессе управления.

Амакудари – переход вышедших в отставку правительственных чиновников на ключевые посты в государственные корпорации, банки, частные компании. А. широко практикуется в Японии. Это гарантирует организациям учет их интересов при формировании государственной политики.

Анализ анкетных данных – этап отбора персонала, позволяющий получить полную картину о личности потенциального сотрудника и его профессиональном опыте. Форма и содержание анкеты определяется организацией-работодателем.

Анализ должности – определение наиболее существенных характеристик должности, а также содержания работы (задач, функций, обязанностей) по данной должности на основе упорядочения и оценки информации, связанной с работой или работником.

Анализ издержек и выгод – сопоставление издержек и выгод от конкретного хозяйственного мероприятия для выявления целесообразности его проведения.

Анализ ситуации – изучение параметров управляемого объекта, сложившихся внешних условий и конкретных ситуаций его функционирования при разработке или реализации управленческого решения.

Анализ содержания работы – определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики такой работы для обеспечения более эффективного и целесообразного

найма работников.

Анализ требований работы – определение требований к физическим, психическим, социальным и интеллектуальным качествам работника, вытекающих из объективных характеристик рабочего задания.

Анкета – инструмент исследования, состоящий из перечня вопросов и обеспечивающий относительно быстрый сбор информации о рынке (опрос потребителей и др.), о выполняемой работе (опрос на рабочих местах с целью сбора информации для составления должностной инструкции и др.). До начала составления любой анкеты следует четко сформулировать цель исследования.

Анкетирование работников – письменный заочный опрос работников с целью изучения их мнения и оценок тех или иных сторон действительности, мотивов их поведения. Анкетирование работников применяется при изучении: причин и мотивов текучести; степени удовлетворенности трудом; уровня притязаний работника; эффективности организации труда; отношения к труду; психологического климата в коллективе и других проблем.

Аудит социальный – специфическая форма анализа, ревизии условий социальной среды организации с целью выявления факторов социальных рисков и выработки предложений по снижению их воздействия.

Аутсорсинг (outsourcing) – передача выполнения отдельных работ (функций) для исполнения сторонними организациями на коммерческой основе (субподряд). Наиболее часто это бухгалтерский учет.

Бенчмаркинг (Бенч-маркинг) (от benchmark – репер, точка отсчёта, база сравнения) – метод был разработан в 1972 году для оценки эффективности бизнеса Институтом стратегического планирования в Кембридже (США), представляет собой деятельность, направленную на поиск, оценку и использование положительного опыта, лучших примеров ведения бизнеса.

Бизнес-консультирование – практическая область психологии, занимающаяся изучением психологических проблем управления организацией и созданием психологических методов принятия решения, разрешения конфликтов и повышения эффективности общения членов организации.

Виды консультирования – экспертное, процессное, обучающее консультирование. В чистом виде встречаются крайне редко. Выполняя работу эксперта (специалиста в каких-то вопросах), консультант при выдаче даже готовых рекомендаций вынужден знакомить клиента хотя бы с применяемой терминологией – то есть проводить обучение. В свою очередь, в процессе обучающего консультирования соответствующий специалист всегда представляется как эксперт, например, по вопросам

теории управления. В процессном консультировании, например, когда идет обсуждение вариантов решения проблем или иных вопросов, два других вида консультирования всегда присутствуют в явном или неявном виде.

Влияние (в менеджменте) – прямое и/или косвенное воздействие на людей (индивидуумы, группы), вызывающее изменение их поведения. При этом влияющий субъект может осознавать или нет целей и последствий своего влияния. Один из главных инструментов влияния – власть: в этом случае влияние выступает в качестве промежуточной цели (конечная цель – ожидаемый результат влияния), а власть – в качестве средства достижения этих целей. Есть и другие инструменты влияния, например, обращение к потребностям объекта влияния (человека, группы). Влияние, власть и потребности – тесно взаимосвязаны.

Внешние консультанты – это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе договора.

Внешняя мотивация – мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

Внутренние консультанты – это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной компании, нередко составляющие «штабную» подсистему организации.

Внутренняя мотивация – мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

Воздействие управляющее – воздействие органа управления на объект управления с целью перевода объекта в новое желательное состояние.

Вторичные потребности – потребности, выработанные в ходе развития и обретения жизненного опыта. Вторичные потребности имеют психосоциальную природу и зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе, коллективе или группе. Вторичными потребностями являются: 1) потребность в принадлежности к той или иной социальной группе; 2) потребность в уважении; 3) потребность в самовыражении. Гармонизация (совокупности задач; деятельности) – установление равновесия, гармонии, баланса между задачами сходного уровня приоритетности, равно требующими выполнения в заданный период.

Высвобождение персонала – комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Выход системы разработки решения – решение, выраженное количественно или качественно, имеющее определенную степень

адекватности и вероятность реализации, степень достижения запланированного результата.

Групповой эгоизм – своекорыстная мотивация деятельности коллектива, объединения или совокупности лиц, которая наносит ущерб общественным интересам.

Деловые качества персонала – личностные особенности сотрудников, отражающие их готовность выполнять определенную работу. Деловые качества включают: конкретные способности; мотивационные стремления; и психические свойства, необходимые для выполнения определенной работы.

Дерево решений – схематическое графическое представление сложного процесса принятия решений по какой-либо задаче; помогает управляющим установить последовательность основных альтернатив в ситуации принятия решения.

Диагностика – совокупность исследований по определению целей функционирования предприятия, способов их достижения и выявления недостатков.

Динамические стереотипы – устойчивые схемы действия, полезные с точки зрения эффективности деятельности и нуждающиеся в постоянном критическом пересмотре с точки зрения ее развития. Также, устойчивые схемы мышления, отлаженные механизмы принятия решений.

Договор коллективный – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения и заключаемый работниками организации, филиала, представительства, независимо от их формы собственности, ведомственной подчиненности и численности работников, с работодателем.

Единоначалие – принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

Жизненный цикл фирмы (ЖЦФ) – этапы развития коммерческого предприятия от зарождения до упадка. Один из вариантов ЖЦФ предлагает экономист А. Юданов, ассоциируя каждый этап ЖЦФ с животными: ласточка - инновационная фирма, мышка – мелкая фирма без выраженной специализации, лиса – узко специализированное коммерческое предприятие, лев – мощная фирма массового производства продукции, слон - диверсифицированный бизнес, бегемот – этап снижения поворотливости крупной корпорации.

Задача управленческого консультирования – предоставление консультантом клиенту определенных инструментов, методик для организационной диагностики состояния предприятия, решения выявленных в ходе нее проблем, выработки стратегического плана

развития организации.

Закон Парето – принцип 80/20 – 80% работы выполняются за 20% рабочего времени, то есть 20% работы обеспечивают 80% конечного результата, а 20% менеджеров делают 80% всей работы

Закон эффекта – концепция теории мотивации; сформулированный Э. Торндайком принцип инструментального обучения, согласно которому из множества реакций на одну и ту же ситуацию: отбираются и закрепляются те, за которыми непосредственно следует удовлетворение потребности животного и ослабляются те, за которыми следует дискомфортное состояние.

Иерархия ценностей персонала – ступени подчинения мотивов, побуждающих работников к эффективной деятельности. Иерархия ценностей зависит от периода развития страны. Для промышленно развитых стран типовая иерархия ценностей имеет вид: интересная работа и сознание полезности личного вклада; справедливость оценки труда со стороны руководителя; возможность участия в принятии решений; стабильность занятости в компании и перспективы служебного роста; размер оплаты труда.

Инвентаризация умений и навыков – письменный учет навыков рабочих и служащих с указанием количества лиц, владеющих ими.

Инвестиционный консультант – компания, нанимаемая взаимным фондом для профессионального консультирования по вопросам инвестирования и методам управления активами. Инвестиционный консультант отвечает за разработку инвестиционной политики, которой затем руководствуется инвестиционный менеджер.

Инертность человека – свойство постепенно (за время, большее нулевого) «втягиваться» в работу (доходить до максимального уровня производительности) и постепенно выходить из нее (мозг не может моментально «забыть» о выполненной работе). Свойство инертности необходимо учитывать при планировании и оперативном управлении личной деятельностью, особенно при работе с интеллектоемкими сложными задачами.

Инжиниринг – инженерно-консультационные услуги, обособленный в самостоятельную сферу деятельности комплекс услуг коммерческого характера по подготовке и обеспечению процесса производства, и реализации продукции, по обслуживанию строительства и эксплуатации промышленных, инфраструктурных и др. объект.

Инструментальные потребности – потребности, вытекающие из структуры действий, ведущих к достижению определенной цели.

Интервью – целенаправленная беседа, цель которой – получить ответы на вопросы, предусмотренные программой. Преимущества И. перед анкетным опросом: возможность учесть уровень подготовленности и

культуры опрашиваемого, его отношение к теме опроса, гибко менять формулировки вопросов с учетом личности опрашиваемого и содержания ответов на предыдущие ответы, ставить дополнительные, уточняющие вопросы и т.д.

Кадровое консультирование – консультирование с целью подбора и расстановки кадров на предприятии.

Кадровый консалтинг – консультационные услуги, оказываемые руководителям и специалистам организаций по вопросам работы с кадрами. Кадровым консалтингом занимаются специальные организации.

Качество консультирования – под качеством консультирования подразумевается качество его результата, т.е. клиенту всегда нужен результат, и никогда – процесс.

Классический / постклассический тайм-менеджмент. Классический ТМ, сложившийся в 70-е гг. XX в., можно охарактеризовать жесткостью (негибкостью) предлагаемых систем, акцентом внимания на планирование и структурирование деятельности. В конце XX в. этот подход был подвергнут активной критике, как в отечественных, так и в западных работах. Суть критики сводится к неадекватности классических подходов: 1) непредсказуемости среды, 2) психологии людей, спонтанных и эмоциональных по типу личности. Основным своим вкладом в постклассический тайм-менеджмент автор считает системный подход к созданию технологий работы с хаосом и неопределенностью (как внутренними, так и внешними), являющийся логическим следующим шагом после эмоциональной критики классического тайм-менеджмента, характерной для современных некомпильтивных западных работ в этой области.

Ключевой Показатель Эффективности (КПЭ) – показатель, достижение которого структурным подразделением или сотрудником оказывает прямое влияние на достижение стратегических целей организации. КПЭ вырабатывается руководителем совместно с сотрудником, утверждается руководителем и вносится в оперативный план сотрудника.

Командный тайм-менеджмент – Дисциплина на пересечении личного тайм-менеджмента и общего менеджмента, рассматривающая вопросы взаимосвязи систем личного тайм-менеджмента работников, не находящихся в отношении подчиненности. Т.е. командный тайм-менеджмент отличается от корпоративного меньшей возможностью применения инструментов принуждения и большей необходимостью применения инструментов согласования планов.

Консалтинг – консультирование производителей, продавцов, покупателей в сфере технологической, технической, экспертной

деятельности. Услуги по исследованию и прогнозированию рынка, разработке маркетинговых программ и т.п. предоставляют специализированными консалтинговыми компаниями.

Консультант – специалист, имеющий знания, опыт и навыки, необходимые для выявления проблем, нахождения нужной информации, анализа и синтеза, разработки предложений по совершенствованию работы, общению с людьми, планированию изменений, преодолению сопротивления изменениям, помощи клиентам в накоплении опыта, передачи методов управления и т.д.

Консультационная услуга – совет, рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента, т.е. продукт консультационной деятельности, получаемый в процессе взаимодействия субъекта (консультанта) и объекта (клиента) консультирования.

Консультирование управленческое – процесс поддержки руководителя, комплекс специальных технологий, позволяющих выявить организационную проблему в деталях и решить ее эффективным способом. Это услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами-консультантами, чтобы помочь руководителю в организации диагностики, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем. Это интенсивная профессиональная помощь на временной основе.

Конфликта диагностика – определение состояния развития конфликта; используется для описания и выяснения сущности конфликта. Этапа его развития, причин возникновения с целью разработки способов взаимодействия на участников конфликтного взаимодействия для его прекращения или перевода в другую, более спокойную стадию.

Конфликтная ситуация – противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств для их достижения, несовпадение интересов, желаний. Для перерастания такой ситуации в конфликт, в динамику, необходимо внешнее воздействие, толчок или инцидент.

Корпоративный тайм-менеджмент. В широком смысле слова - любые комплексные технологии организации деятельности фирмы, тесно связанные с оптимизацией временных ресурсов. Например, управление проектами, тотальное управление качеством. В узком смысле слова – дисциплина на пересечении личного тайм-менеджмента и общего менеджмента, рассматривающая связь личного тайм-менеджмента работников с системой управления фирмой.

Коучинг – личный тренер для руководителя. **Коучинг** – это индивидуальная работа с руководителем (как вариант – с другим

сотрудником по просьбе руководителя), направленная на изменение отношения к себе, из чего будут закономерно проистекать смена привычного имиджа в организации, проявление новых деловых качеств, и рост доверия со стороны окружающих.

Кумовство – использование служебного положения для покровительства, поправки своим родственникам, друзьям, находящимся в подчинении, в ущерб делу.

Лайф-менеджмент (life-management), самоменеджмент (self-management) – комплексная технология управления собой, управления своей жизнью. Отличие от тайм-менеджмента: тайм-менеджмент в нашем толковании - технология организации.

Маркетинговое консультирование – имеет целью достижение предприятием его рыночных целей через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком.

Менеджмент-консалтинг – предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации».

Метод «аутплейсмент» – консультации подпадающих под увольнение сотрудников, проводимые (внешними) консультантами. При этом преследуются две цели: помощь увольняемому сотруднику; облегчение начальнику процесса увольнения.

Метод консультирования – план действий, разработанный на основе опыта проведенных консультаций данного вида, позволяющих выработать соответствующую программу действий.

Метод экспертных оценок – техника прогнозирования, основанная на достижении согласия группой экспертов.

Механизм формирования мотивации трудовой деятельности – совокупность закономерных связей и отношений, обуславливающих: а) процесс усвоения социальных ценностей, норм и правил поведения; б) выработку специфических для индивида ценностных ориентации и установок в труде. В формировании механизма мотивации труда существенную роль играет возможность получения и качество общекультурной и профессиональной подготовки к избранному виду деятельности.

Мониторинг – систематическое исследование, постоянное отслеживание данных о состоянии и развитии рынка.

Мотив – внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.

Наблюдение – метод сбора первичной социальной информации путем прямой и непосредственной регистрации исследователем событий и условий на местах.

Научная организация труда (НОТ) – организация труда на основе современных достижений науки и передового опыта, систематически внедряемых в трудовую деятельность, и позволяющая наилучшим образом соединить технику и людей в процессе труда.

НЛП - нейролингвистическое программирование – набор техник, применяемых для повышения эффективности общения, личностного совершенствования в различных областях, в частности, в сфере творчества и др. Родоначальниками НЛП считаются американские специалисты Дж. Гриндер и Р.Бэндлер. Наш центр придерживается мнения, что НЛП – это всего лишь раскрученный брэнд проведения семинаров в сфере самоменеджмента.

Область допустимых решений – область, в пределах которой осуществляется выбор решений, ограниченная условиями задачи и имеющимися ресурсами.

Обратная связь – важнейшая часть любой системы управления, обеспечивающая поступление информации о состоянии объекта управления, наличие такой информации – залог своевременности управляющего воздействия. Суть маркетинга – обеспечение обратной связи.

Обучающее консультирование – процесс консультирования, когда консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но подготавливает основу для их появления, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форму лекций, семинаров, пособий и т.д., имеет целью повышение квалификации существующего персонала предприятия, от руководителей до торговых агентов.

Опрос – метод сбора первичной информации посредством обращения с вопросами к определенной группе людей. Различают: а) письменные опросы (анкетирование); б) устные опросы (интервьюирование); в) очные опросы; г) заочные опросы: почтовые, телефонные, и др. д) экспертные, массовые, выборочные, сплошные и другие опросы.

Оптимизация решения – это процесс перебора множества факторов, влияющих на результат. Оптимальное решение – это выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решения.

Организационная культура – это совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации.

Параметры качества управленческого решения – совокупность параметров, удовлетворяющих потребителя решения. К ним относятся: показатель энтропии; степень риска инвестиций; вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков; степень

адекватности теоретической модели фактическим данным.

Поглотители времени – обстоятельства (люди, задачи, особенности внешней среды, и т.п.), приводящие к неэффективной трате времени. Важно понимать, что как определение эффективности использования времени, так и отнесение каких-либо обстоятельств к поглотителям, является субъективным и зависящим от системы ценностей конкретного лица, анализирующего свою деятельность.

Политика развития – документ, устанавливающий параметры, улучшаемые организацией на современном этапе существования в перспективе принятого горизонта планирования и содержащий принципы достижения этих параметров.

Превентивное разрешение проблем – процесс предвосхищения того, что может идти не так, и того, как следует разрешать эти возможные проблемы.

Принцип взаимосвязи в коучинге – позитивные результаты в одной сфере деятельности приводят к достижениям в других. Работая над конкретной целью в процессе проведения коучинга, коуч всегда учитывает влияние области данной цели на остальные области жизни клиента.

Принцип иерархичности развития в коучинге – Личность развивается поэтапно: эгоцентрический уровень (смысл действия - личная выгода), группоцентрический (конкуренция, сотрудничество), общечеловеческий (деятельность направлена на благо других людей, даже лично не знакомых (сотрудничество, в высшем проявлении – сотворчество).

Принцип научности в деятельности профконсультанта – изучении сущности, закономерностей развития теории и практики профессионального консультирования с учетом психолого-педагогических, психофизиологических, медицинских, социально-экономических задач, решаемых в его процессе.

Принцип осознанности и ответственности в коучинге – коучинг работает на уровне сознания и служит для расширения границ осознания действительности в ходе анализа поставленной задачи. Сбор всей необходимой информации для решения задачи и ее анализ производятся клиентом самостоятельно при содействии коуча.

Принцип отсутствия экспертной позиции в коучинге – в ходе коуч-консультирования коуч никогда не занимает по отношению к клиенту экспертную позицию, не переносит свой личный опыт на клиента. Это – самый сложный принцип в ходе подготовки коуч-консультантов и одновременно – один из главных принципов, отличающих коучинг от других видов консалтинга или психотерапии. Клиент всегда сам принимает решение о следующем шаге, который он сделает на пути к

своей цели, сам несет ответственность за его успех или неудачу. Дающий совет отбирает у принимающего его свободу и перекладывает на себя ответственность.

Принцип поэтапного развития в коучинге – Каждый шаг клиента на пути движения к поставленной цели должен находиться, по определению Л.С. Выготского, «в зоне ближайшего развития». Коуч, обладая достаточной мудростью, не позволяет клиенту ставить технически неосуществимые на данном этапе развития подзадачи. Цели должны быть большими, смелыми и воодушевляющими, а шаги на пути их достижения – значительными, но исполнимыми.

Принцип равенства в коучинге – процесс коучинга основан на коммуникативном сотрудничестве и направлен на формирование партнерских отношений между коучем и клиентом. То же относится и к взаимодействию формата «начальник-подчиненный» в коуч – менеджменте.

Принцип сопротивления в коучинге – как правило, каждый человек испытывает сопротивление (со стороны собственных внутренних ограничений, ближайшего окружения) при попытке сделать что-то новое в жизни, изменить себя. Совместно с коучем клиент разрабатывает план поэтапного формирования новой стратегии и тактики.

Принцип эмпатии в деятельности профконсультанта – умение встать на позицию клиента и посмотреть на проблему его глазами.

Принятие управленческих решений – процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора, и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Программированные решения – рутинные или повторяющиеся решения, а также такие, которые повторяются в соответствии с установленными правилами.

Профессиограмма – описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, требований, которые она предъявляет к человеку.

Профессиональная пригодность – совокупность и структура психических и психофизиологических особенностей человека, необходимых для достижения общественно приемлемой эффективности в профессиональном труде.

Процесс консультирования – последовательная серия действий, шагов, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентской организации и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно, совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения

определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации-клиенте.

Процесс разработки управленческого решения – процесс, включающий следующие операции: 1) подготовка к работе; 2) выявление проблемы и формулирование целей; 3) поиск информации; 4) обработка информации; 5) выявление возможности ресурсного обеспечения; 6) ранжирование целей; 7) формулирование заданий; 8) оформление документов; 9) реализация заданий.

Психологическое сопровождение – это профессиональная деятельность психолога. Она осуществляется в рамках системы управления персоналом предприятия (организации) и направлена на создание социально-психологических условий для успешной профессиональной деятельности и личностного роста сотрудника в ситуациях служебного взаимодействия.

Ретиминг – форма организации командной работы, позволяющая обозначить наиболее существенные проблемы в организации, переформулировать их в цели и задачи и наметить шаги по их решению

Рефлексия («отражение») – взгляд на себя и свою деятельность «со стороны», анализ своей деятельности и поиск способов ее совершенствования. Центральный процесс для системы личного тайм-менеджмента; большинство ТМ-техник являются конкретизацией, практической реализацией философского понятия рефлексии.

Самоменеджмент – более конкретная, предметная технология самоуправления, могущая включать в себя, например, «управление эмоциями», «навыки переговоров», и т.п.

Самооценка – процесс деловой оценки сотрудником своей собственной профессиональной деятельности; сотрудник выступает оценщиком по отношению к самому себе в рамках общей схемы оценки персонала организации. С. позволяет сопоставить мнение коллектива с собственной оценкой результативности труда и получить дополнительную информацию о направлениях саморазвития.

Система поддержки принятия решений – расширенная информационная система управления, способная обеспечить менеджеров средствами и данными, необходимыми для принятия решений.

Система работы с персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии.

Системный анализ – один из методов комплексного исследования трудно наблюдаемых свойств и отношений в объектах с помощью представления этих объектов в качестве систем и изучение свойств этих систем и взаимоотношений между целями и средствами их реализации.

Социальные расходы на персонал – системы социальных выплат и льгот, осуществляемые на уровне организаций и формирующие

специальные социальные фонды или фонды социального потребления. Выплаты из этих фондов улучшают условия жизни совокупного работника, продлевают работоспособность рабочей силы средней и высокой квалификации, способствуют совершенствованию профессионально-квалификационной и отраслевой структуры рабочей силы, снижают текучесть кадров.

Стратегические ресурсы – ресурсы, без которых существование организации невозможно. К таким ресурсам относятся: клиенты, сотрудники, финансы, технологии и т.п.

Теория статистических решений – общая теория проведения статистических наблюдений, их обработки и использования.

Тестирование – процесс получения необходимой информации с помощью тестов. В практике кадровой работы Т. – один из методов отбора кандидатов для выполнения работы. Все тесты делятся на 2 категории: созданные для оценки эффективности исполнения работы; созданные для оценки черт характер и свойств, которые способствуют этому эффективному исполнению.

Транзиция – это переход от состояния занятости к положению того, кто некоторое время не занят, или от более низкой должности к высшей.

Тренинг – обучение, рекомендации в сфере управленческого консультирования.

Трудовая адаптация – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении сотрудника в процесс производства в новых для него профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Управление конфликтами – целенаправленное воздействие на устранение или минимизации причин, породивших конфликт; и / или на коррекцию поведения участников конфликта. Различают внутриличностные, структурные, межличностные методы управления конфликтами, а также переговоры.

Управление решением стратегических задач – деятельность по обеспечению тактической выживаемости фирмы и сохранению ее стратегических позиций в основных сферах деятельности.

Управление риском – процесс оценки и минимизации риска, с которым может столкнуться компания.

Управленческая проблема – сложный теоретический вопрос или практическая ситуация, которые не позволяют в данных условиях получить желательный результат. Проблемы различаются по важности, масштабности, риску последствий, возможности решения. Возникают из-за неверных правил, ошибочных требований, непредвиденных обстоятельств, неправильных действий.

Управленческое консультирование личности – новая сфера

деятельности консультантов по управлению, где объектом консультирования выступает не предприятие или организация, а отдельный человек. Отличается (например, от психотерапии) применением методологии, характерной для управленческой деятельности. Опирается на знания в сфере самоменеджмента и профессионального управленческого консультирования.

Функционально-стоимостный анализ – метод системного исследования объектов (изделий, процессов, структур и т. п.), направленный на оптимизацию соотношения между полезным эффектом и совокупными затратами ресурсов за жизненный цикл применяемого по назначению объекта.

Целевая программа – ряд мероприятий, которые направлены на достижение стратегической либо тактической цели компании и затрагивающие все структурные подразделения компании.

Цель консультирования – помочь другим людям разрешать проблемы и яснее видеть ее возможности.

Цена консалтинговых услуг – размер, нормативная и фактическая величина оплаты за консультационные условия.

Экономическая эффективность – отношение полученного результата к затратам.

Эксперт – специалист, способный предоставить обратившемуся за советом, подробные рекомендации по способу поведения в конкретной ситуации.

Экспертное консультирование – процесс консультирования, когда консультант производит диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению.

Эффективность консультирования – отражает его результативность в достижении определенных договором консультирования целей.

Эффективность управленческого решения – это отношение нового ресурса или прироста старого ресурса в результате процесса подготовки или реализации управленческого решения в организации к затратам на этот процесс.

Эффективность – растущая конкурентоспособность в результате повышения производительности и качества производства, а также улучшения человеческих отношений.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Абрамова Г.С., Степанович В.А. Деловые игры: теория и организация. Екатеринбург: Деловая книга, 1999. – 192 с.
2. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
3. Бишор С., Тэйлор Д. Тренинг изменений в организации. СПб.: Питер, 2002. – 384 с.
4. Брагина, З.В. Управление персоналом: Учебное пособие / З.В. Брагина, В.П. Дудяшова, З.Т. Каверина. М.: КноРус, 2008. - 128с.
5. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования. СПб.: Питер, 2002. – 256 с.
6. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004
7. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. М.: Финансы и статистика, 2001. – 224 с.
8. Гарратт Т. Эффективный тренинг с помощью НЛП. СПб.: Питер, 2001. – 256 с.
9. Гаффни, Ш. Гештальт: от Фрейда до организационного консультирования / Ш. Гаффни //Журнал практического психолога. 2012. - №3. - С. 62-69
10. Демидова, Г.В. Управленческая психология: Учебное пособие / Г.В. Демидова. 2-е изд. стереотип. М.: Среднее профессиональное образование, 2010. 176с.
11. Занковский, А.Н. Организационная психология: учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». / А.Н. Занковский. М. ФЛИНТА, 2002. – 648с.
12. Зильберман М. Консалтинг. Методы и технологии. СПб.: Питер, 2005. – 432с.
13. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. Технология создания команды. / Т.Зинкевич – Евстигнеева, Д.Фролов, Т. Грабенко. СПб.:Речь, 2004. - 304 с.
14. Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
15. Каммероу Дж., Баргер Н., Кирби Л. Ваш психологический тип и стиль работы / Пер с англ. А. Багрянцевой. М.: Изд-во Института Психологии, 2001. – 224 с.
16. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей. СПб.: Бизнес-пресса, 2000.

17. Келли Г., Армстронг Р. Тренинг принятия решений. СПб.: Питер, 2002. – 224 с.
18. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы: практическое пособие. М., 1998. – 129 с
19. Консалтинг из первых рук (комплект из 3 книг) (Дайджест McKinsey). М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
20. Коростелев В. А. Роль консалтинга в управлении бизнесом. Учеб. пособие. К.: МАУП, 2004. – 252 с.
21. Литвак, М.Е. Командовать или подчиняться?: Психология управления / М.Е. Литвак. Ростов-н/Д: Феникс, 2005 - 384с.
22. Макхем К. Управленческий консалтинг / Пер с англ. М.: Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
23. Маркетинг в России. Образование. Исследования. Консалтинг / Под ред. И.С. Березина, Д. А. Шевченко. М.: [б. и.], 2004.
24. Меновщиков В.Ю. Введение в психологическое консультирование. 2-е изд., стереотипное. М.: Смысл, 2000. – 109 с.
25. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Вильямс, 2009.
26. Огнев, А. Организационное консультирование в стиле коучинг. / А. Огнев СПб.: Издательство "Речь", 2003. - 192 с.
27. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – 448 с.
28. Пригожин, А.И. Методы развития организации. / А.И. Пригожин. М.: МЦФЭР, 2003. - 863 с.
29. Ткалич А.И. Консалтинговый сервис : учебное пособие / А. И. Ткалич. М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2009. - 207 с.
30. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Н.О. Токмакова. М.: МЭСИ 2004.
31. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. М.: Коммерсантъ XXI.: Альпина Паблишер, 2002. – 320 с.
32. Фомишин С.В. Управленческое консультирование. Международный опыт. Ростов-на-Дону: Феникс. 2006. – 253с.
33. Цыцарова, Т. Е. Управленческое консультирование [Текст]: текст лекций / Т. Е. Цыцарова. Ульяновск: УлГТУ, 2009. – 63 с.

ЭЛЕКТРОННЫЕ БИБЛИОТЕЧНЫЕ СИСТЕМЫ И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

[http:// www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Сайт Госкомстата РФ.

<http://diss.rsl.ru>. – Сайт Российской государственной библиотеки.

<http://ombudsmanrf.ru> – Уполномоченный по правам человека России.

<http://uecs.mcnip.ru> – управление экономическими системами: электронный научный журнал.

<http://www.aup.ru>. – Административно-управленческий портал (книги, образцы должностных инструкции).

<http://www.benran.ru>. – Сайт Библиотеки по естественным наукам Российской академии наук.

<http://www.elibrary.ru> – научная электронная библиотека.

<http://www.garant.ru> – информационно-правовой портал «ГАРАНТ».

<http://www.gov.ru> – сервер органов государственной власти Российской Федерации.

<http://www.iqlib.ru> – электронная библиотека образовательных и научных изданий.

<http://www.knigafund.ru> – Электронно-библиотечная система "КнигаФонд".

<http://www.kremlin.ru> – официальный сайт Президента Российской Федерации.

<http://www.ksrf.ru> – Конституционный Суд Российской Федерации.

<http://www.lib.msu.ru> – Сайт научной библиотеки Московского государственного университета им. Ломоносова (НБ МГУ).

<http://www.scholar.ru> – система поиска научных публикаций.

<http://www.scipeople.ru> – научная сеть для ученых, аспирантов и студентов.

<http://www.scrf.gov.ru> – Совет Безопасности РФ.

<http://www.top-personal.ru> – управление персоналом: электронный журнал.

<http://www.znaniy.com> – электронно-библиотечная система.

<http://www.consultant.ru> – общероссийская сеть распространения правовой информации «КонсультантПлюс».

Подписано в печать 21.12.2015 г. Формат 60х90/16
У.п.л. 6.96. Бумага офисная. Печать-ризография.
Тираж 100 экз.

Издательство ФГБОУ ВО «Чеченский государственный университет»
Адрес: 364037 ЧР, г. Грозный,
ул. Киевская, 33.