

Тема 1.

Основные понятия и определения управленческого консалтинга

Учебные вопросы:

1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе.
2. Понятийно-категориальный аппарат управленческого консалтинга.
3. Этапы развития консалтинга.
4. Классификация методов консультирования.
5. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта.

Вопрос 1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

● *Цели изучения дисциплины:*

- формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков по вопросам управленческого консультирования в различных отраслях и сферах деятельности, необходимых для оказания помощи организациям при возникновении неблагоприятных управленческих ситуаций.

● *Задачи изучения дисциплины:*

- ознакомление с видами прикладного консультирования;
- изучение особенностей проведения управленческого консультирования в различных сферах деятельности;
- закрепление знаний и развитие навыков по практическому консультированию.

● *В процессе изучения дисциплины студенты должны:*

- **иметь представление:** о различных сферах прикладного консультирования и возможных неблагоприятных управленческих ситуациях, возникающих в этих сферах;

- **знать:** теоретические основы прикладного консультирования, основные задачи и методы прикладного консультирования, области применения и возможности прикладного консультирования;

- **уметь:** использовать полученные знания для осуществления консультационной деятельности по основным вопросам управления.

Вопрос 2. Понятийно-категориальный аппарат прикладного консультирования

Продуктом консультационной деятельности является услуга, оказываемая клиенту. Под **услугой** отдельной личности или организации понимается осуществление деятельности определенного плана, которая полезна и приемлема для клиента.

По классификатору ВТО **консалтинг** рассматривается как сектор деловых **непрофессиональных услуг**, в то время как юридические и **аудиторские услуги** относятся по этой классификации к **деловым профессиональным услугам**.



Деловые услуги – виды деятельности, создающие необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер народного хозяйства (материальных и нематериальных) и способствующие формированию и тесному взаимодействию всех элементов инфраструктурного комплекса.



Консультационная услуга представляет собой совет, рекомендацию, анализ, оценку, прогноз, справку и др. в предметной области интересов (проблем) клиента, т.е. продукт консультационной деятельности, получаемый в процессе взаимодействия субъекта (консультанта) и объекта (клиент/клиентская организация и ее проблемы, задачи, процессы) консультирования.

Термин **«управленческое консультирование»** означает профессиональную помощь по управлению хозяйственным процессом со стороны специалистов руководителям и управленческому персоналу различных организаций в предметной области их интересов, в анализе и решении проблем и/или задач их функционирования и развития (в области стратегического планирования, управления хозяйственной и финансовой деятельностью, оптимизации и повышения эффективности деятельности компании), осуществляемые в форме услуг (советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений).

Предметом УК является проведение определенной аналитической и исследовательской работы по *практическому использованию* научно-технических, организационно-экономических и методических инноваций на предприятии.

Предметом УК является разработка *определенных методов* внедрения экономических и управленческих знаний в практическую деятельность хозяйствующих субъектов.

Главный *специфический предмет* УК – процесс производства и продажи продукта, называемого **«консультационная услуга»**.

Консультационная деятельность направлена на обслуживание потребностей экономики и управления:

- коммерческих и некоммерческих организаций (независимо от размера, отраслевой принадлежности, организационно-правовой формы);

- физических лиц в консультациях и других видах профессиональных услуг (обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития).

Консультационная деятельность основана на профессиональных взаимоотношениях обладающего знаниями и информацией эксперта и клиента, у которого есть проблемы и потребности.

Исходя из этого, управленческое консультирование можно охарактеризовать как помощь руководителям фирм при разработке и последующей реализации комплексных и системных решений проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности.

Задачей управленческого консультирования является предоставление консультантом клиенту определенных инструментов, методик для организационной диагностики состояния предприятия, **решения** выявленных в ходе нее проблем, выработки стратегического плана развития организации.

Под **методом консультирования** понимается общая схема (план действий), сформированная на основе обобщенного опыта результативных консультаций данного вида, позволяющая выработать соответствующую программу действий, включающая понятия методики, методического инструментария (методической базы) консультирования и методологии консультирования.

Методика представляет собой совокупность корректных в методическом отношении директив, указывающих способ действий и методы достижения поставленных целей.

Методический инструментарий (методическая база) консультирования представляет собой совокупность методик, которыми располагает консультационная фирма (консультант).

Методология консультирования воплощается в двух частях:

- методы взаимодействия с сотрудниками компании клиента в целях внедрения знаний и разработок в клиентную организацию;
- методы интеллектуальной деятельности, необходимые для анализа проблем и разработки решений.

В консультировании широко применяются методы, разработанные в социологии, психологии, статистике, математике и других науках.

Эта группа методов (интервью, опросы, тестирование, синтез, прогнозирование, наблюдения, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, мозговая атака, дерево целей, граф проблем и др.) наиболее полно освещена в специальной литературе.

Следует отметить, что каждый консультант, специализирующийся в определенной области, имеет свое видение решения проблемы, что говорит о богатстве методического инструментария.

Поскольку методы являются основой конкурентных преимуществ консультанта, то они держатся в секрете. Но они становятся доступными по мере их использования и передачи клиенту в процессе обучения и совместной работы при решении проблемы.

□ Как вид профессиональной деятельности
консультирование зародилось и
оформилось в США

□ Одним из первых профессиональных
консультантов в области теории научного
управления предприятием/организацией
был *Фредерик Тейлор*

(концепция тейлоризма по оптимизации
труда и управления производством)

Вопрос 3. Этапы развития консалтинга

«Первая волна» (конец XIX в. – середина XX в.)

По разным источникам первые консалтинговые фирмы
появились:

- в 1886 г. Arthur D. Little;
- в 1908 г. Фрэнк Парсонс открыл «Службу профессиональной ориентации»;
- в 1914 г. «Служба исследований бизнеса» («Business Research Services») (Чикаго, США) - консультирование в сфере деловой активности;

- в 20-30 г. XX века подобные организации появились в Европе, а затем в 40-50-е гг. и в регионах Азии, Африки, Латинской Америки
- в республиках бывшего СССР консалтинг как деятельность независимых фирм, реализующих свои услуги в различных направлениях деятельности на рыночных началах, по объективным историческим причинам возник лишь в конце 1980-х гг.

- Большой частью консультантов по управлению первой волны были **предприниматели или руководители, которые «отошли от дел»**
- Стремительное ускорение темпов развития, нарастания информации, совершенствование методик решения проблем и способов организации бизнеса обозначило необходимость появления профессиональных консультантов, держащих **«руку на пульсе»**, а не просто специалистов, имеющих большой опыт, но занимающихся консультированием как хобби

*«Вторая волна» - «Золотой век консалтинга»
или «Консалтинговый бум»,
1950-е – 1960-е гг.*

- интенсификация всех процессов в развитии экономики в послевоенный период, что привело к усилению значения консалтинга как неотъемлемого элемента рыночной инфраструктуры;
- консультирование заключалось в приспособлении типовой системы к специфическим условиям конкретного клиента с учетом особенностей масштабов организации, персонала, типа производства и т.п.

*«Третья волна»,
1970-е – 1980-е гг.*

- характеризуется относительной стабилизацией спроса на консалтинговые услуги, сохранением устойчивых темпов развития данного сектора, не смотря на кризисные периоды в мировой экономике

«Четвертая волна» с конца 1980-х гг. по настоящее время

- связана с интенсивным внедрением «интегрированных информационных систем класса управления ресурсами предприятия»;
- преимуществом подобных систем является интегрированность управления всеми ресурсами организации (человеческими, финансовыми, административными и пр.), обеспечивающая комплексную реорганизацию или коррекцию ситуации с учетом индивидуальных особенностей организации

- Консультирование сегодня – один из секторов экономики в экономически развитых странах
- В **США** его оборот составляет около **50 млрд.** дол.,
- в **Европе** — около **40 млрд.** (во Франции 1,760 млрд. дол., в Германии 9,199 млрд. дол.)
- Объем внутреннего консалтингового рынка в **России** находится на уровне около **1 млрд. дол.**

Вопрос 4. Классификация методов консультирования

Классификация дает возможность осуществить быстрый поиск, выбор и эффективное использование тех методов, которые в наибольшей мере соответствуют характеру проблем организации-клиента, модели консультирования и складывающейся ситуации.

Один из самых распространенных подходов к классификации – выделение групп **методов по этапам консультационного процесса** (методы диагностики; методы выработки решений; методы внедрения разработок и рекомендаций).

С развитием процессного консультирования стали разрабатываться методы вовлечения клиента в работу над проектом. В связи с этим выделяется также группа методов по другим критериям:

- технические** (методы решения содержательной части проблемы)
- человеческие** (методы создания взаимоотношений, благоприятных для проведения изменений).

Методы решения содержательной части проблем включают методы, выделенные по этапам процесса консультирования, и подразделяются на:

методы диагностики

методы сбора информации

опросы, интервью, анкетирование, экспертные оценки, анализ документов, социопсихометрические наблюдения групповой работы

методы обработки информации

анализ проблем, сравнение, анализ взаимовлияния, экспресс-анализ групповой работы

методы решения проблем

методы определения проблем

дерево целей с использованием экспертных оценок, методы оценки приоритетов проблем (экспертный и логический анализ), методы построения графа проблем

методы разработки и оценки решений

методы выработки альтернативных решений, методы выбора альтернативных решений, методы анализа качества принимаемых решений, методы анализа потенциальных проблем

методы реализации

методы экспериментальной проверки

групповая работа, деловые игры

методы переноса результата в реальные условия

методы формирования рабочих групп, методы проведения проблемных совещаний

Источниками данных для анализа являются:

Записи – факты, хранимые в форме, пригодной для считывания или преобразования:

- документы (файлы, отчеты, публикации);
- компьютерные файлы;
- фильмы, микрофильмы;
- рисунки, фотографии;
- графики и др.;
- события и условия – поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства;
- память – вся информация, хранящаяся в сознании людей, которые работают в организации-клиенте, связаны с ней или просто могут дать информацию, полезную для консультанта (бесспорно доказанные факты, опыт, мнения, убеждения, впечатления, предубеждения, догадки).

Пути получения фактических данных:

- 1) поиск информации по существующим записям, характеризующим деятельность организации;
- 2) специальные записи (в случае ненадежности существующих записей);
- 3) наблюдение (проводится обычно за группами, а не за отдельными лицами);
- 4) специальные отчеты (изложение мыслей по определенным аспектам проблемы организации; предложения);
- 5) вопросники;
- 6) беседа (наиболее распространенный метод при консультировании по вопросам управления);
- 7) диагностические интервью;
- 8) встречи с сотрудниками организации для сбора данных;
- 9) обзоры отношений служащих (с помощью наблюдения, опроса, беседы; методы социометрических исследований; методы изучения мотивации);
- 10) оценки (в случае отсутствия доказанных фактов или невозможности их получения по какой-либо причине).

Вторая часть классификации (методы создания взаимоотношений, благоприятных для проведения изменений) представляет собой методы организационного развития.

Они направлены на изменения в поведении работников через воздействие на систему ценностных ориентаций, межличностное и межгрупповое взаимодействие, индивидуальные навыки; создание условий для более интенсивного использования человеческих ресурсов.

Методы работы с клиентом включают:

- методы выбора ролей консультанта и клиента;
- методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений:
 - методы обучения и тренировки персонала организации клиента;
 - методы развития творческого потенциала руководителей клиентской организации;
 - методы повышения мотивированности персонала и руководителей к изменениям – методы убеждения, методы использования чувства напряжения и тревоги, методы поощрения и наказания, методы участия и доверия и др.

Для того чтобы учесть все направления создания условий для проведения изменений, вторую часть приведенной классификации целесообразно рассматривать как методы:

- *технологические* – методы совершенствования производственных процессов (например, ротация, изменение и обогащение содержания работ, исследование с обратной связью);

- *структурные* – методы создания новых ролей, новых подразделений или новых отношений подчиненности (горизонтальная и вертикальная дифференциация, формализация, централизация, координация);

- *методы управления человеческими ресурсами* – методы, направленные на оздоровление организационного климата и межличностных отношений, ценностей, здоровья, функционирования и существования (обучение, тренинг, вмешательство и индивидуальное и групповое развитие), методы вовлечения в управление (системы вознаграждения); методы, ориентированные на улучшение межгрупповых межличностных отношений (Т-группы, методы формирования команд, ролевой анализ, метод конфронтации и др.); методы работы с индивидуумом (индивидуальный тренинг, консультирование, гештальт-тренинг).

Разработанные консультантами методики *по условиям применения* делятся:

- *на специализированные* – применяются для особых условий (например, оргструктуры для предпринимательских сетей, виртуальных компаний); для определенного типа клиентных организаций (малых или крупных; коммерческих или некоммерческих); для отрасли (банки, страховые компании, промышленные предприятия и др.);
- *универсальные* – применяются практически во всех типах организаций независимо от отраслевой принадлежности, масштабов деятельности, форм собственности.

Примером универсальных методик служат технологии управления конфликтом на предприятиях:

- снятие послеконфликтных напряжений в коллективе;
- комплексный анализ конфликтной ситуации на предприятии;
- защита предприятия от забастовки;
- действия медиатора в предзабастовочный период;
- организация забастовки на предприятии;
- социологические методы диагностики и прогнозирования конфликта;
- тренинги (переговоры, коммуникации в условиях конфликта и его разрешения);
- деловые игры.

Безусловно, клиентов интересует экономичность предлагаемых консультантами методик (продолжительность, объемы задействованных ресурсов, стоимость).

Так, **по критерию инвестиций** (по экономичности) методики делятся:

- на **беззатратные** – мероприятия, которые не требуют капиталовложений и быстро показывают свои выгоды и преимущества. Они направлены на изменение методов работы;

- **низкозатратные** – требуются небольшие затраты, которые будут возвращены в течение 1 года. Эта группа имеет своей целью повышение эффективности используемого оборудования;

- **затратные** методики, связанные с крупными капиталовложениями.

В качестве примера других классификаций можно привести классификацию методик фирм по экологическому консультированию (охрана окружающей среды, ресурсосбережение, экологический аудит и др.):

- затратные (например, реинжиниринг);

- низкозатратные (комплексное управление качеством, экологический аудит);

- беззатратные (методы вовлечения, мотивации персонала клиентской организации на охрану окружающей среды, экономию материальных и топливно-энергетических ресурсов).

Вопрос 5. Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта.

Основной фактор успеха консультационного проекта – мастерство консультанта.

- + Для эффективного ведения обсуждения он может использовать целый ряд приемов: от элементов лекции до «мозгового штурма» и работы в малых группах.
- + Работа в малых группах является решающим в процессном консультировании. С помощью консультанта творческий потенциал группы компании-клиента резко активизируется, и она за короткий срок может выработать решения, определяющие развитие этой компании на длительный срок.
- + Атмосфера работы должна быть непринужденной и способствовать интенсивному творчеству.
- + Задача консультанта при работе в группах состоит в вовлечении в обсуждение всех участников, что повышает вероятность выработки оптимальных решений.
- + Консультанту необходимо удерживать обсуждение в определенных рамках, не дать ему «расплыться».
- + Консультант должен воздерживаться от оценочных суждений и в то же время помогать участникам четко формулировать идеи, предложения, основные проблемы без шлифовки формулировок.
- + Задача консультанта – подготовить итоговый отчет, систематизируя, обобщая полученный материал, представляя его в удобном для анализа и осмысления виде. Когда отчет готов, он снова рассматривается группой и либо одобряется, либо отправляется на доработку. Одобрение отчета является формальным завершением процессного консультационного проекта. Консультант может привлекаться к исполнению принятых решений, а может и не привлекаться.

Для успешного применения метода процессного консультирования должны быть установлены эффективные доверительные отношения между клиентом и консультантом; руководство компании-клиента должно быть «предано идее» проекта и уметь передать эту преданность своим коллегам и сотрудникам; сотрудники компании-клиента должны посвятить проекту достаточно времени, отказавшись от распространенного принципа «вы специалист – вам виднее».



Обучающее консультирование добавляет к перечисленным методам активного обучения управленческого персонала компании-клиента в ходе осуществления проекта. Классическим методом обучающего консультирования служит так называемый **лабораторный метод (метод Т-группы)**, где под «лабораторией консультирования» подразумевается обучающая среда, создающая возможность со стороны участников действий, имитирующих реальные управленческие ситуации и процессы.

При таком подходе необходимо, чтобы консультант следил за соблюдением следующих правил:

- ответственность обучаемого за собственную вовлеченность в процесс, поведение и обучение;
- наличие социального группирования, которое определяется существованием общих условий (социометрия: диады, триады);
- имитация реальных ситуаций (лабораторный метод – это «обучение реальности»)

Существует три вида обучающего консультирования в форме лаборатории:

- организационная лаборатория;
- лаборатория по разбору рискованной ситуации;
- лаборатория по жизнедеятельности организации.

В России лабораторный метод является наиболее эффективным способом применения обучающего консультирования. Он адаптирован для современных российских условий С.В. Хайнишем и включает этапы:

1. Предварительная диагностика. Группа экспертных и процессных консультантов осуществляет обследование предприятий путем интервьюирования руководителей и изучения документации.

2. Консалтинг-семинар («лаборатория»). Проводятся выездные семинары (3...5 дней) для управленческого персонала организации-клиента с применением всех методов экспертного, процессного и обучающего консультирования.

3. Разработка рекомендаций. По итогам семинара систематизируются, вырабатываются и предлагаются решения для внедрения в клиентской организации.

**Лабораторный метод
(как форма обучающего консультирования)
наиболее эффективен в современных российских условиях
по следующим причинам:**

- привычен для российских менеджеров, т.к. похож на методы «экономической учебы» в советское время;
- обеспечивает более сильную мотивацию обучения, т.к. ролевая практика способствует тому, что участник ощущает потребность лучше понять определенные вопросы;
- моделирует процесс каждодневного общения клиента и потому более эффективен, чем дидактическое обучение;
- способствует акцентированию внимания участников на вопросах принятия решений в «реальном времени» в силу того, что в этом методе они играют существенную роль;
- более характерен для концепции процессного консультирования. Одна из особенностей эффективно проходящей «лаборатории» заключается в возможности корректировки программы согласно действиям участников и персонала. Процессы корректировки являются неотъемлемой частью лабораторного метода, в то время как дидактический подход к планированию семинаров, предоставляющий информацию, не обладает процессно-ориентированным качеством самой корректировки.