

**Т. Е. МИНЯКОВА**

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ  
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**

**Учебное пособие**

**Ульяновск 2007**

УДК 659.2 (075.8)

ББК 65.050 я 73

М 62

*Утверждено редакционно-издательским советом  
университета в качестве учебного пособия*

Рецензенты: директор филиала ФГОУ «ПАГС» в г. Ульяновске, канд. экон. наук В. В. Ваховский;  
заведующий кафедрой экономики управления филиала ФГОУ «ПАГС» в г. Ульяновске, канд. экон. наук, доцент И. П. Лаврентьева.

**Минякова, Т. Е.**

М 62 **Управленческое консультирование : учебное пособие / Т. Е. Минякова. - Ульяновск : УлГТУ, 2007. - 112 с.  
ISBN 978-5-9795-0118-5**

Сегодня пристальное внимание к проблемам управленческого консультирования как никогда значимо, так как управленческое консультирование выступает важнейшим фактором, создающим условия для развития предприятий.

Пособие может быть использовано в учебном процессе студентами, аспирантами, магистрами направлений «Менеджмент организации» и «Управление персоналом».

**УДК 659.2 (075.8)**

**ББК 65.050я73**

Учебное издание

**Минякова** Татьяна Евгеньевна

**Управленческое консультирование**

Редактор Н. А. Евдокимова

Подписано в печать 30.10.2007. Формат 60x84/16.  
Бумага офсетная. Усл. печ. л. 6,51. Тираж 100 экз. Заказ 1526.

Ульяновский государственный технический университет  
432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д.32.

Типография УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Сев. Венец, д. 32.

ISBN 978-5-9795-0118-5

© Т. Е. Минякова, 2007

© Оформление. УлГТУ, 2007

## **Введение**

Консультирование по вопросам управления, или управленческого консультирования, давно признано важной профессиональной службой, которая помогает руководителям анализировать и решать стоящие перед их организациями практическими задачами, а также усваивать чужой опыт. Сотни тысяч частных компаний и общественных организаций как в промышленно развитых странах, так и в менее развитых странах использовали такими услугами, отдельно или в сочетании с повышением квалификации, изучением рынка и степени осуществимости предложений, разработкой систем, исследованиями с целью выработки мер, консультированием по профессиональным услугам.

Спрос на управленческие консультационные услуги в России, к сожалению, пока еще слабо развит. Это свидетельствует о несовершенных рыночных отношениях, отсутствием пока даже опыта осмысления его системной организации в виде значительных проектов.

На сегодняшний день становится ясно, что важным условием модернизации экономики РФ в новых социально-экономических условиях становится формирование активно развивающейся системы управления - гарантии сокращения цикла «исследование производства». Поэтому на первый план выходят такие действия, как: формирование оптимальных научно-технических решений, своеобразного инновационного фонда; сокращение финансовых потерь, связанных с разработкой, максимально эффективным введением в производственную практику инноваций и получением от них полной отдачи; масштабное и рациональное введение инноваций во все области деятельности, где они могут приносить успех и прибыль. Застой в системе управления сегодня - это гарантия поражения в жесткой конкурентной борьбе не только в рамках отдельного государства, но и в условиях международных экономических отношений. Выдержать конкурентную борьбу сегодня - это означает предельно активизировать

научно организованный поиск и внедрение новой технологии, техники, организации производства, управленческих действий работников и сотрудников бизнес-организаций.

Управленческое консультирование убедительно доказало, что оно может быть одной из таких форм активизации. Основой процессов активизации является: осуществление деятельности по оказанию помощи производственным объектам в процессе определения направлений специализации производства, его модернизации и путей ее осуществления; предоставление практических, научно обоснованных советов тем бизнес-организациям, которые попали в трудное финансовое положение.

Данное учебное пособие позволяет студентам и всем собирающимся заняться консультационной деятельностью понять, что такое управленческое консультирование, как правильно строить взаимоотношения консультанта и организации-клиента, а также, как следует провести все этапы процесса консультирования.

## **Тема 1. Сущность и содержание консультационной деятельности**

### **1.1. Исторический обзор управленческого консультирования**

### **1.2. Деловые услуги**

### **1.3. Понятие консультационной деятельности**

### **1.4. Особенности консультационных услуг**

### **1.5. Виды консультационных услуг**

#### **1. 1. Исторический обзор управленческого консультирования**

Знание истории помогает понять современные возможности, эффективность и недостатки управленческого консультирования. Где его исторические корни? Насколько они глубоки? Какие основные события и личности его сформировали?

Управленческое консультирование зародилось в ходе промышленной революции, с появлением современных фабрик и связанных с этим институциональных и общественных преобразований. Оно имеет общие корни с управлением как отдельной областью деятельности человека и предметом обучения. Консультирование становится возможным, когда процесс общения и структуризации управленческого опыта достигает относительно развитой стадии. К началу этой стадии должны быть выявлены и описаны методы и принципы, применимые для различных организаций и ситуаций, а предприниматель должен иметь необходимость и желание вести свои дела наилучшим образом и совершенствовать методы управления. Условия для этого были созданы только во второй половине XIX в., когда зародилось движение научного управления.

*Пионеры научного управления.* У теории научного управления был ряд предшественников. Один из них - американский фабрикант Чарлз Т. Сэмпсон, в 1870 г. он так реорганизовал на своей обувной фабрике производственный процесс, что смог набрать персонал из числа неквалифицированных работников-китайцев.

Год спустя, выступая в роли консультанта, он передал свой опыт владельцу прачечной, который принял совет и использовал метод Сэмпсона<sup>1</sup>.

Пионеры научного управления, включая Фредерика У. Тейлора, Фрэнка и Лиллиан Гилбрет, Генри Л. Гантта и Харрингтона Эмерсона, внесли большой вклад в развитие консультирования. Их технические и методологические подходы к упрощению рабочих процессов и поднятию эффективности труда и работы предприятия были разными и в ряде случаев даже противоречили друг другу. Однако все они верили в применение научного метода для решения проблем производства. Они также верили, что полезно сочетать несколько методов, чтобы их научный подход наверняка распространялся и использовался.

Они постоянно выступали с лекциями, проводили исследования, писали книги и статьи, организовывали практические показы и давали всевозможные советы. Позднее Тейлор стал профессиональным консультантом по вопросам управления, сделав это своим основным занятием.

Эти пионерные усилия придали управленческому консультированию очень важную характерную черту, сильно повлиявшую на развитие этой профессии и представление о ней.

Консультирование, которое возникло на основе движения научного управления, концентрировалось в основном на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда, изучения трудовых движений и затрат времени, устранения отходов и снижения издержек производства. Всей этой области дали название «организация производства». Практических работников, которых часто называли «экспертами по эффективности», уважали за их целеустремленность, методический подход и получаемые результаты (которые часто были значительными). Однако их вмешательство часто вызывало страх и неприязнь у рабочих и деятелей профсоюзов, так как они зачастую вели себя безжалостно.

<sup>1</sup> Подробнее узнать об истории управленческого консультирования можно в следующих работах: Н. J.Klein. Other peoples business; A primer on management consultants (New York, Mason Charter, 1977).

Первоначальное отрицательное отношение к некоторым консультантам по вопросам управления со временем существенно изменилось. Новые области управления и проблемы энергично захватывались консультированием и становились для него нормальными. Соответственно уменьшалась работа по организации производства и труда. Важные изменения в области общественных и трудовых отношений ограничивали применение технических приемов, неприемлемых для рабочих; переговоры стали незаменимым методом решения многих проблем, затрагивавших интересы рабочих и служащих. Однако положительная сторона представления об эксперте по эффективности полностью сохранилась: на консультантов продолжали смотреть как на людей, способных находить новые возможности для сбережения ресурсов и повышения производительности даже в тех случаях, когда другие не видели выхода.

*На пути к теории общего управления.* Недостатки теорий организации производства и экспертов по эффективности привели к расширению интереса к другим аспектам организации бизнеса и к рождению новых областей консультирования. Одна из первых, возможно, даже первая консультантская фирма современного типа была основана в Чикаго в 1914 г. Эдвином Вузом под названием «Служба деловых исследований».

В 20-е годы Элтон Майо, проводивший готорнский эксперимент, дал импульс исследованиям по консультированию в области взаимоотношений между членами коллектива. Начало важной консультативной работе по управлению людскими ресурсами и их мотивации положила Мэри Паркер Фоллет.

Интерес к более эффективному сбыту и маркетингу был пробужден такими людьми, как англичанин Гарольд Уайтхед, автор книги «Принципы торговли», написанной в 1917 г. В 20-е годы был основан ряд консультантских фирм. С каждым годом они все лучше ставили диагноз деловым организациям в целом, рассматривая вопросы производства и производительности с учетом более широкой перспективы возможностей сбыта и расширения деловой **активности**.

Консультирование по вопросам финансов, включая финансирование предприятий и финансовый контроль за операциями, также стало быстро

развиваться. Новые консультанты имели бухгалтерское образование и опыт работы с фирмами дипломированных частнопрактикующих бухгалтеров.

Одним из них был Джеймс О. Мак Кинси, сторонник теории общего управления и тщательного диагноза делового предприятия, который основал собственную консультантскую фирму в 1925 г.

В 20-е и 30-е годы управленческое консультирование завоевало признание не только в США и Великобритании, но также во Франции, Германии, Чехословакии и других промышленно развитых странах. Однако его объем и области применения оставались ограниченными. Имелось лишь несколько фирм, престижных, но довольно небольших, и их услугами пользовались в основном крупные промышленные корпорации.

Консультант оставался неизвестен подавляющему большинству мелких и средних фирм. С другой стороны, заказы на выполнение заданий стали поступать от правительств: это стало началом консультирования для государственного сектора.

Консультирование для правительств и армий сыграло важную роль во время второй мировой войны. Соединенные Штаты, в частности, поняли, что война - основная угроза управлению и что для победы на поле битвы необходимо мобилизовать лучшие управленческие силы страны. Кроме того, исследование операций и другие новые методы, применявшиеся вначале в военных целях, быстро нашли путь в управление компаниями и обществом, что изменило работу консультантов.

*Золотые годы консультирования.* Послевоенное строительство, быстрый рост деловой активности в сочетании с ускорением технологических изменений, быстрое развитие экономики некоторых стран, интернационализация промышленности, торговли и финансов в мире создали особенно благоприятные возможности и спрос на управленческое консультирование. Это период, когда было основано большинство консультантских организаций, существующих в

W. B. Wolf. Management and consulting: An introduction to James O. McKinsey (Ithaca, NY, Cornell University, 1978).



настоящее время, когда консультантский бизнес приобрел власть и техническую репутацию, которой он пользуется сейчас. Например, «РА», крупнейшая консультантская фирма в Великобритании, имела лишь 6 консультантов в 1943 г., 370 - в 1963 г. и более 1300 в 22 странах - в 1984 г. В американской фирме «А.Т.Керни» их работало 49 в 1950 г. и 500 в 1980 г. В конце 70-х годов в США общее число таких штатных консультантов составило 50 тыс. чел., в три раза больше, чем в середине 60-х годов. В Великобритании имелось около 5000 консультантов по вопросам управления.

В этот период рост служб управленческого консультирования был внушительным по всем меркам. Однако произошли также значительные качественные изменения.

*Многообразие услуг.* Чтобы удовлетворять требованиям клиентов и привлекать клиентов из новых отраслей экономики и общественной деятельности, консультанты по вопросам управления разработали различные стратегии, предлагающие новые особые услуги, специализируясь в конкретных областях или, напротив, обеспечивая широкий набор услуг для самых требовательных клиентов.

*На переднем крае технического прогресса.* Большинство консультантов по вопросам управления взяли за правило быть в курсе последних достижений в вопросах управления и родственных областях, которые могут заинтересовать клиентов, и предлагать новые сложные услуги прежде, чем это начнет делать кто-то другой. К таким областям относятся компьютерный бизнес, применение микрокомпьютеров в управлении производством и бухгалтерском учете, а также новые технические средства связи. Консультанты смело выходят за пределы управления и занимаются вопросами технологии, систем связи, контроля качества, промышленного дизайна, экономических исследований и т. д., если это представляет интерес для клиентов и может повысить конкурентоспособность консультанта.

*Агрессивная стратегия стимулирования деловой активности.* За последние 20 лет конкуренция в области управленческого консультирования

резко возросла. Помимо повышения качества услуг, консультанты по вопросам управления увеличили свою агрессивность как в отношении поиска клиентов, так и в попытках убедить потенциальных клиентов, что могут предложить лучшие услуги, чем другие.

Это привело к развитию служб рекламы и маркетинга в консультантских фирмах.

*«Большая восьмерка» выходит на сцену.* Крупным событием явилось новое отношение «Большой восьмерки» частнопрактикующих бухгалтерских фирм к управленческому консультированию. Хотя несколько десятков лет оно считалось несовместимым с профессиональной бухгалтерской деятельностью и ревизованием, оно начало с 60-х годов энергично развиваться «Большой восьмеркой», принося им 15 – 20 % дохода, а в ряде случаев в 80-е годы даже больше<sup>3</sup>.

*Продолжающаяся интернационализация.* Все крупные и многие мелкие консультантские фирмы продолжали интернационализировать свои операции по поиску новых рынков, приспосабливаясь к изменениям в международной экономике и пользуясь новыми возможностями для консультирования в менее развитых странах. В крупных консультантских фирмах зарубежные операции могут давать 30 - 70 % дохода. Как уже упоминалось, в развивающихся странах создавались новые консультантские фирмы.

*Внутреннее консультирование.* Консультативные услуги, оказываемые под разными названиями внутренними подразделениями частных и государственных организаций, явление не новое, однако их объем и роль значительно возросли в 70-х и 80-х годах. Внутренний консультант стал постоянным действующим лицом на сцене управленческого консультирования.

*Прогресс в методологии консультирования.* Чтобы повысить долгосрочные выгоды, получаемые клиентами в результате выполнения заданий, было затрачено много усилий на совершенствование методологии всех этапов процесса консультирования. Больше внимания стало уделяться активному

«Большая восьмерка» включает следующие международные бухгалтерские фирмы: Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers and Lybrand; Deloitte Haskings and Sells; Ernst and Whinney; Peat, Marwick, Mitchell; Price Waterhouse; Touche Ross. Прочитать о ней можно в книге: M. Stevens. The Big Eight (New York, Macmillan, 1981).

участием клиентов в выполнении заданий, развитию у них собственных навыков решения проблем и необходимости получения общих знаний от выполнения любого консультативного задания.

*Повышение компетентности клиентов в использовании консультантов.* Многие организации, частные и государственные, стали настоящими экспертами по эффективному использованию консультантов. Они разработали собственные критерии и методы их отбора, наблюдения за их действиями, получения от них методологических знаний и оценки результатов. Прогресс, достигнутый консультированием, не был бы возможен без этих усовершенствований со стороны клиента.

## **1. 2. Деловые услуги**

В экономике России с началом рыночных преобразований стала формироваться новая отрасль - деловые услуги. В мировой практике к ним принято **относить**:

*Аудит* - это независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности клиента с целью установления ее достоверности и составления финансово-хозяйственных операций по российскому законодательству.

*Бухгалтерское обслуживание* — это ведение бухучета, составление отчетности, анализ финансового состояния предприятия и т. д.

*Юридические услуги* - это оказание помощи клиенту в подготовке и правильном оформлении документов, проверка внутренних документов клиента по требованиям законодательства, представление интересов клиента в суде, консультации, заключения, справки по правовым вопросам, информирование клиента о новом законодательстве, подготовка учредительных документов и регистрация предприятий различных организационно-правовых форм.

*Управленческое консультирование* - заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь из реализации.

*Инжиниринг* - инженерная подготовка и обеспечение процесса производства, строительства и эксплуатации объектов.

*Деловая информация* - предоставление экономической, технической, юридической информации и т. д. по заказу клиента.

*Реклама и отношение с общественностью*— объявления, интервью, статьи, рассылка рекламных материалов, публикации финансовых отчетов, проведение конференций, презентаций и благотворительных мероприятий.

*Тренинг* - передача знаний и информации о принятии решений (курсы, конференции, семинары, направленные на повышение квалификации менеджеров).

*Рекрутмен* - подбор и оценка управленческих кадров.

*Обеспечение информационными технологиями* — разработка и использование компьютерных программ, создание базы данных и т. д.

*Инвестиционное обслуживание* - деятельность кредитно-финансовых институтов по купле-продаже ценных бумаг (т. е. перевод денежных средств частных инвесторов в ценные бумаги).

В основном конкуренция и запросы клиентов заставляют фирмы специализироваться по данным направлениям. Каждое из вышперечисленных направлений оказывает консультационные услуги и выступает в роли профессиональных консультантов.

Клиентами данных направлений могут быть: предприятия; фирмы; компании, имеющие проблемы функционирования и развития.

Затраты на обращение к профессиональным консультантам являются выгодными инвестициями для развития компании.

Функции деловых услуг: формирование компонентов систем управления (кадры, информация, техника управление и т. д.); осуществление текущего обслуживания процессов управления (переподготовка, подбор и оценка кадров, постановка учета, юридическая и информационная помощь); оказание услуг по управленческому консультированию; создание, распространение, внедрение управленческих нововведений.

Профессионалы, оказывающие деловые услуги, обычно выступают в роли «дополнительного» временного работника, которого не всегда целесообразно

иметь в постоянном штате предприятия, что способствует сокращению затрат, выделенных управленческому аппарату.

Как правило, деловые услуги предоставляются одновременно по нескольким видам консультаций, так как все виды деятельности тесно связаны между собой.

Перечисленные выше виды деятельности по оказанию услуг требуют разной регламентации. То есть по закону РФ некоторые из вышеперечисленных направлений подлежат обязательному лицензированию. Лицензию должны иметь аудиторские фирмы.

Лицензия - разрешение уполномоченного государством органа на осуществление конкретного вида деятельности.

Инжиниринговые фирмы обязаны пройти аттестацию в институте повышения квалификации руководящих работников и специалистов строительной индустрии и промышленности стройматериалов.

Консультанты, прошедшие обучение по зарубежным и отечественным программам, получают сертификат.

Сертификат - это письменное свидетельство, документ, удостоверяющий соответствие нормам и стандартам профессии.

Без лицензии не могут оказывать услуги и компании, занимающиеся подбором управленческих кадров.

### **1.3. Понятие консультационной деятельности**

Большинство фирм и индивидуальных профессионалов, предоставляющих деловые услуги, оказывают консультации в области своей специализации.

Консультация - это совет, рекомендации.

В настоящее время происходит своеобразное «размывание» границ специализации фирм деловых услуг, т. е. наряду с одними услугами предоставляются и другие виды услуг. Главными причинами этого являются: возросшая сложность заказов клиентных организаций; конкуренция среди консультационных фирм.

Из вышесказанного следует, что:

консультационные услуги - часть деловых, профессиональных услуг.  
(например, это направления юристов, финансистов, управленцев и т. д.);

управленческое консультирование - это один из видов консультационных услуг.

Обобщая две вышеперечисленные трактовки, можно дать следующее определение.

*Консультирование* - это деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей коммерческих и некоммерческих организаций, физических лиц в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития.

В этом определении подчеркивается, что:

Консультирование - это вид деятельности;

Консультант - это профессия;

Функции консультирования - консультации, обучение, исследовательские работы.

Перечень клиентных организаций не имеет ограничений.

Консультанты указывают пути и методы «лечения» проблем, дают рекомендации на перспективу.

Консультирование может **осуществляться:**

- в форме советов, рекомендаций в режиме «вопрос-ответ». В этом случае консультация несет разовый характер, так как не требует изучения дел в клиентной организации;

- когда реализация советов не возможна без тщательного анализа положения дел на предприятии, процесс целенаправленных изменений в клиентной организации осуществляется в форме консультационного проекта для выявления ключевых проблем, разработки и реализации предложений по их устранению.

#### **1.4. Особенности консультационной услуги**

Продуктом консультационной деятельности является услуга, оказываемая клиенту. Услуга, как и любой другой продукт, имеет свой жизненный цикл, в котором выделяются этапы исследований, разработки, апробации, выхода на рынок, роста, зрелости, насыщения, спада. Для каждого компонента характерны определенные темпы роста, удельный вес в ходе консультационной формы, расходы на освоение и сбыт конкретного вида услуг. На этой основе выделяются виды услуг с различными перспективами и производится своевременное освобождение от устаревшей продукции и к освоению новой продукции.

Клиент, покупая консультационную услугу, должен изучить:

- рынок предоставляемых услуг;
- надежность фирмы и качество предоставляемых услуг;
- изучить профессионализм работающих в данной фирме;
- проверить наличие лицензии на ведение консультационных услуг.

Клиент должен требовать от консультанта информацию, которая дает представление о характере выполненных консультантом работ, рекомендациях и результатах их реализации. Клиенту важно сохранить рекомендации от предыдущих клиентов. Консультанты должны быть уверены в своей компетентности в данной области. Консультанты обязаны сообщить клиенту о стоящих перед ним проблемах, дать полную объективную характеристику их решения, показать необходимые условия и альтернативные пути решения проблем.

#### **1.5. Виды консультационных услуг**

*1. Общее управление:* оценка эффективности менеджмента, оценка бизнеса, управление нововведениями, конкурентоспособности рынка, аудит управления, международный бизнес, стратегическое планирование, управление качеством, исследование и развитие.

*2. Администрирование:* планирование рабочих помещений и их оснащение,

размещение и перемещение офисов, регулирование риска, гарантии безопасности.

3. *Финансовый менеджмент*: система учета, оценка капитальных вложений, оборот фирмы, снижение себестоимости, неплатежеспособность, прибыльность, доходы, налоги, финансовые резервы.

4. *Менеджмент персонала*: планирование рабочей силы, набор персонала, поиск кадров, трудовые соглашения, занятость, обучение, системы поощрения, мотивация, пенсии, повышение квалификации, анализ функционирования.

5. *Маркетинг*: реклама, сбыт, имидж фирмы, дизайн, исследование рынка, новая продукция, ценообразование, прогнозирование, розничная продажа и дилерство, управление сбытом.

6. *Производство*: использование и обслуживание оборудования, переработка материалов, распределение материалов, упаковка, совершенствовавшие продукции, управление производством, планирование и контроль, производительность, контроль качества.

7. *Информационные технологии*: компьютерный аудит, выбор и установка систем.

8. *Специальные услуги* (включают 8 видов консультирования): обучение по управлению электроэнергетикой, инженерное, экологическое, информационное, юридическое, по управлению снабжения, по управлению в государственном секторе, по телекоммуникациям.

## **Тема 2. Профессиональные консультанты. Причины и основания для обращения к консультантам**

### **2. 1. Критерии профессионализма консультанта**

### **2. 2. Внешние и внутренние консультанты**

### **2. 3. Анализ проблем клиентной организации**

### **2. 4. Принятие решения о приглашении консультантов**



## **2.1. Критерии профессионализма консультанта**

Консультант — специалист в конкретной области, приглашаемый клиентом на основе принятого решения для выполнения работы, требующей специальных знаний и практических навыков. Консультант не только оценивает (как эксперт), но и выполняет функции объяснения, убеждения, обучения и в ряде случаев реализации рекомендаций.

Черты консультанта: имеет специальный статус; использует интеллект как товар; обладает методическим инструментарием; работает с информацией; осуществляет профессиональный подход к оказанию услуг.

### **Критерии профессионализма консультантов:**

1. Требования к личности: творческое мышление; развитие навыка делового общения; психологическая зрелость; хорошее физическое и духовное здоровье; стабильность в поведении; уверенность в себе; способность к самосовершенствованию, самодисциплине; самокритичность; профессиональная этика.

### **2. Требования к профессиональной компетенции:**

- должен знать: проблемы теории и практики управления, методы управления, процедуры ведения отчетности, системы обработки информации, основы вычислительной техники, организационные, методологические основы консультирования, факторы, влияющие на результативность консультирования;

- должен уметь: определять и решать проблемы, принимать управленческие решения, обучать и передавать знания, развивать эффективные рабочие группы, пополнять и обновлять знания, участвовать в разработке и реализации стратегии консультационной организации.

## **2.2. Внешние и внутренние консультанты**

*Внутренние консультанты* - консультируют, используя свои знания, связи, в которой являлись сотрудниками клиентской организации.

*Внешние консультанты* - не являются членами клиентной организации.

Основные отличия внешних и внутренних консультантов:

### **1. Внутренние консультанты**

*Сильные стороны:* имеют полную информацию и знания о своей организации, знают качества персонала в своей организации, приступают к решению проблем, не тратя время на вхождение в организацию и обработку информации, затраты на их услуги ниже по сравнению с внешними консультантами, доступность - приступают к работе по мере возникновения необходимости, информация не выходит за предел организации, внутренние консультанты - это резерв руководящей должности, Выше степень ответственности, доверие персонала клиентной организации.

*Слабые стороны:* зависимость от руководства, статус (определенная позиция в иерархии управления). Испытывают влияние различных групп и личностей организации.

### **2. Внешние консультанты**

*Сильные стороны:* объективность и независимость, знание и опыт решения проблемы, имидж эксперта.

*Слабые стороны:* большие затраты времени на сбор и предварительную обработку информации.

Внутренний консультант занят работой по управленческому консультированию постоянно, а внешний нет.

### **2.3. Анализ проблем клиентной организации**

Проблема - это несоответствие фактического состояния управления объема желаемому или заданному.

Проблема - это нарушение (или угроза) нормального течения деятельности, снижающее ее эффективность.

Проблема возникает чаще всего в результате отклонения фактического

состояния от заданного. В консультирование под проблемой понимается не только текущая негативная ситуация, но и любая тенденция, которая может привести к ухудшения в будущем. Следовательно, требует принятия соответствующих мер в настоящее время.

Руководители, менеджеры постоянно контролируют динамику развития предприятия (подразделения). Информация о внешней среде (новые возможности и угрозы, поведение других компаний, исследования и идеи в области повышения эффективности) и внутренней (динамика основных показателей деятельности, человеческие отношения, климат в организации) может свидетельствовать о текущих проблемах предприятия или тенденциях, которые могут неблагоприятно сказаться на деятельности в перспективе (т. е. стать источником проблем). Характеристика проблемы и ситуационных факторов (внешних и внутренних), приведших к появлению проблемы, позволяют описать проблемную ситуацию.

Клиенты при самостоятельном определении проблем и описании проблемной ситуации чаще всего ограничиваются поверхностным видением, имеют трудности в установлении причин их возникновения, в перспективном видении проблем.

Консультанты помогают клиентам выйти на причинное видение ключевых проблем.

Трудности в определении проблем и описании проблемной ситуации имеют не только клиенты, но и консультанты. Как показывает практика, определение проблем достаточно сложное дело и во многом зависит от знаний, опыта, интуиции консультантов.

Важное значение для определения срочности, очередности, затрат времени на решение проблем имеет их классификация.

## Критерии классификации проблем

### Критерии классификации

### Группы проблем

1. Место возникновения	- внешние - внутренние
2. Локализация	- организация в целом - несколько подразделений - одно подразделение
3. Важность	- организация в целом - несколько подразделений - одно подразделение
4. Вид затрачиваемых ресурсов	- технологические - финансовые - информационные - человеческие
5. Периодические возникновения	- ПОСТОЯННО - периодически
6. Степень влияния на решение других проблем	- очень сильное - сильное - умеренное - слабое - не влияет
7. Приоритетность	- особо приоритетные - приоритетные
8. Степень формализации проблемы	- прочие - стандартные хорошо структурированные слабо структурированные

## 9. Характер проблемы

- неструктурированные
- исправление неблагоприятной ситуации
- улучшение сложившейся ситуации
- создание новой ситуации

Проблемы должны быть проанализированы с позиций необходимости и возможности их решения собственными силами.

Необходимость решения конкретной проблемы определяется:

- 1) ее значимостью (т. е. степень разрушительного влияния на результат деятельности);
- 2) ее динамикой (изменением остроты проблемы во времени);
- 3) ее разрешающей способностью (степень влияния на решение других проблем).

Необходимость решения проблемы можно определить разными способами. Один из вариантов основан на экспертной оценке по балльной системе. Число экспертов может быть любым. Сначала экспертам выдается индивидуальная оценка по каждой проблеме, а затем выводится средний балл. Например, значимость проблемы можно оценить как:

- 5 - очень сильная;
- 4 - сильная;
- 3 - умеренная;
- 2 - слабая;
- 1 - не влияет.

Динамика может быть оценена экспертами как:

- + - обострение;
- 0 - без изменений;
- - слабое действие.

Чтобы оценить разрешающую способность, нужно провести попарное сравнение, используя балльную оценку: 5 - очень сильная, 4 - сильная,

3 - умеренная, 2 —слабая, 1 - не влияет.

Общая оценка (балл) по трем критериям позволяет проанализировать проблемы и определить ранг очередности ее решения.

#### **2. 4. Принятие решения о приглашении консультантов**

После составления предварительного перечня проблем и причин их возникновения встает вопрос о команде, способной организовать их решение.

Клиентная организация может:

- 1) решить проблемы собственными силами;
- 2) воспользоваться услугами консультантов.

Возможность решения проблем своими силами определяется на основании следующих критериев: положение, статус людей, которые будут заниматься решением проблемы и внедрением изменений наличие соответствующих знаний и опыта для решения проблем, внедрения изменений и преодоления сопротивления; степень личной заинтересованности в решении проблемы.

Если клиентная организация в состоянии справиться с возникшей проблемой, то она должна: сформировать команду специалистов (если нет внутренних консультантов); разработать план действий и процедуру реализации; оценить возможные трудности при реализации запланированных мероприятий.

При принятии решения о приглашении консультантов учитываются два основных фактора: результаты оценки проблем с позиций необходимости и возможности их решения собственными силами; готовность клиентной организации к сотрудничеству с консультантами.

Причины и основания для обращения к консультантам следующие: интенсивная помощь на временной основе: невозможно высвобождение своих специалистов для решения проблемы; необходима углубленная, длительная работа по проекту; использование особых знаний и опыта консультанта: нет людей, способных решить проблему; необходимы особые приемы и методы решения проблем; осознание необходимости

перемен в организации; обучение через консультирование: приобретение особых знаний консультанта; освоение методов консультанта путем обучения на собственном опыте; взгляд со стороны: свежий взгляд со стороны; объективность решения; обоснование решений, принятых руководством: использование авторитета консультантов; защита личных и групповых интересов.

### **Тема 3. Выбор консультационной фирмы (консультанта)**

#### **3.1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта**

#### **3.2. Организация внутреннего консультанта**

#### **3.3. Ассоциация консультантов**

#### **3.1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта**

Если принято решение о приглашении консультантов, то сразу же определитесь, с кем вы хотите работать: с иностранными или российскими специалистами.

Для того чтобы сделать выбор, необходимо проанализировать все плюсы и минусы работы с теми и другими (цены, языковой барьер, социально-культурные различия наших стран и т. д.).

Преимущества иностранных консультантов: независимость (политическая, экономическая, организационная); знание проблем управления в рыночной экономике; знание и применение современной методологии консультационной деятельности; консультант принадлежит известной фирме; оказание широкого спектра консультационных услуг.

Преимущества российских консультантов: наличие связей в деловых и властных структурах; лучшее понимание и проникновение в проблемы

российских предприятий; большое влияние; доверительные отношения с клиентами.

### **3. 2. Организация внутреннего консультанта**

Существует несколько вариантов организационного оформления внутреннего консультирования: центр обслуживания, центр затрат, центр прибыли.

#### **Модель центра обслуживания**

Эта служба является одним из подразделений и имеет такой же статус, как и другие функциональные отделы. Деятельность этого отдела оценивается по качеству оказываемых услуг и срокам выполнения работ. Расходы на содержание самой службы и консультирование подразделений предприятия представляют собой часть общих и административных затрат, т. е. услуги для клиента бесплатные. По мнению аналитиков у данной модели эффективность низкая, так как клиент «злоупотребляет» помощью внутренних консультантов, рассматривая их как дополнительных бесплатноработающих сотрудников.

**В модели центра затрат** критериями эффективности подразделения внутренних консультантов являются не только качество и сроки выполнения работ, но и затраты коммерческого расчета, используя трансфертные (внутренние) цены. Небольшая плата за услуги внутренних консультантов снижает количество заказов подразделений, заставляет клиентов более обоснованно формулировать свои запросы и требовательно подходить к оценке работы консультантов. Подразделения предприятия могут выбирать между внутренними и внешними консультантами, а также воспользоваться помощью служб предприятия, занятых выполнением аналогичных функций (отдел финансов, маркетинга и т. д.).

**Центр прибыли.** Если внутренние консультанты выходят за рамки предоставления внутренних услуг и экономии издержек и начинают приносить доход предприятию, они превращаются в консультационную фирму. Контроль и оценка деятельности внутренних консультантов ведутся по показателю



прибыли, полученной подразделениями за счет внедрения рекомендаций консультантов, доходов от внешнего консультирования, затрат и инвестиций.

### **3.3. Ассоциация консультантов**

Важную роль в создании рынка консультационных услуг и стандартов профессионального консультирования играют объединения консультационных фирм и консультантов. С их помощью решаются такие важные вопросы, как координация и информационное обслуживание консультационной деятельности, поддержание и распространение высоких стандартов качества оказываемых услуг и этики взаимоотношений с клиентами, аттестация и повышение квалификации консультантов. Немаловажное значение имеет и такая деятельность объединений профессиональных консультантов, как выполнение исследований по прогнозированию потребностей в консультационных услугах, разработка рекомендаций по организации и методам консультирования. Нередко они осуществляют издательскую и рекламную деятельность.

**Чаще всего они регистрируются в форме ассоциаций.** В некоторых странах (США, Япония) одновременно функционирует несколько ассоциаций, как крупных, так и небольших, конкурирующих между собой за сферы влияния.

Ассоциации и институты - неприбыльные организации. Они содержатся за счет взносов своих членов. Членство в ассоциациях не обязательно, но престижно. Оно дает консультантам и консультационным фирмам ряд выгод (обучение, информационное и маркетинговое обслуживание). Как добровольное объединение ассоциация (институт) не имеет права вмешиваться во внутреннюю деятельность консультационных фирм. Но необходимость соблюдения определенных условий при вступлении в нее (для фирм - число работающих; доходы от консультирования; квалификационный уровень; отзывы клиентов; перечень осуществленных проектов) позволяет установить требования к качеству услуг.

Объединения консультационных фирм и консультантов защищают

интересы клиентов от непрофессионализма, некомпетентности в оказании услуг. Они предоставляют гарантии качества услуг своих членов. Ассоциации и институты консультантов могут оказывать клиентам услуги по поиску и подбору нужной консультационной фирмы (консультанта): предоставляют информацию о надежности и квалификации консультантов, осуществленных проектах и отзывах клиентов.

Система гарантий качества услуг членов ассоциации консультантов базируется на: кодексе деловой этики и стандартах профессиональной практики; двухступенчатой системе свидетельств о квалификации консультантов (сертификат действительного члена и удостоверение ассоциированного члена); реализации программ повышения квалификации консультантов с последующей выдачей сертификатов.

Ассоциация консультантов организована по принципу профессионального клуба. Ее членами являются индивидуальные консультанты и консультационные организации. При ассоциации консультантов создана Школа консультантов по управлению. Это объединение считает своей главной целью подготовку внешних и внутренних консультантов, профессионально владеющих современными приемами и методами консультирования.

## **Тема 4. Поиск консультационной фирмы (консультанта)**

### **4.1. Источники информации**

### **4.2. Определение потенциальных консультационных фирм**

### **4.3. Модель процесса поиска и выбора консультанта**

### **4.1. Источники информации**

Если принято решение о необходимости приглашения внешнего консультанта, приступают к сбору сведений о консультационных организациях и консультантах. Источниками информации могут служить: ассоциации, союзы,

объединения, гильдии консультантов, аудиторов, рекрутинговых фирм и т. п.; банки данных общественного государственного фонда «Российский центр приватизации» (РЦП), Правительства Москвы; рекомендации партнеров, коллег, знакомых; справочники («Золотые страницы», РАУпресс, «Аудиторы» и др.); конференции, семинары, выставки; рекламные объявления; книги, статьи, написанные консультантами, и интервью с ними.

Весьма вероятно, что кто-то из ваших знакомых уже обращался за помощью к консультантам. От них можно узнать многое: достоинства и недостатки конкретных консультантов (фирм), условия сотрудничества с ними, возможные проблемы и т. д.

Как показывает практика, рекомендации коллег сильно влияют на решение о выборе. В то же время это самый субъективный источник. Например, рекомендуя фирму, подтверждают опыт компании, но не консультантов, состав которых может меняться от проекта к проекту. Соответственно становятся иными и условия их работы, а следовательно, другими будут и результаты. Источники информации формируются и распространяются непосредственно консультантами. Так, для создания и поддержания своего имиджа и деловой репутации консультационные фирмы (консультанты) участвуют в работе конференций, семинаров, круглых столов, выставок, проводят благотворительные акции.

Практически все публикации, посвященные консультированию, организации клиент-консультантских отношений, написаны консультантами.

Одним из первых журналов, который в конце 70-х годов начал знакомить читателей с работой советских и зарубежных консультантов, был «ЭКО». Сейчас такую информацию публикуют «Консультант директора», «Деловые люди», «Эксперт», «Аудитор», «Журнал для акционеров» и др. Этот источник, при его высокой надежности и объективности, имеет одно существенное ограничение - возможное отсутствие материалов по интересующему направлению.

Таким образом, выбирая консультанта (фирму), по возможности следует воспользоваться всеми источниками информации одновременно, чтобы иметь

полное представление и составить список кандидатов.

#### **4. 2. Определение потенциальных консультационных фирм**

Как показывает практика, руководителю очень нелегко подобрать удовлетворяющую его консультационную фирму (консультанта). И особенно трудно делать это впервые.

Процесс поиска и выбора консультационной фирмы (консультанта) состоит из следующих этапов: разработка технического задания для консультационных фирм (консультантов); составление предварительного списка консультационных фирм (консультантов) (long list); составление окончательного списка кандидатов; выбор консультационной фирмы (консультанта): приглашение к участию в конкурсе; анализ и оценка технических и финансовых предложений консультационных фирм (консультантов); оценка личностных и профессиональных качеств консультантов; объявление результатов конкурса; разработка проекта контракта.

Первым шагом на пути к выбору консультационной фирмы (консультанта) является подготовка на основе доступных источников информации как можно более представительного объемного списка фирм и консультантов, специализирующихся в области решаемой клиентной организацией проблемы. В этот список рекомендуется включить консультационные службы министерства или ведомства, к которому относятся предприятие, а также научные и учебные заведения. Основная масса российских консультантов, консультационных организаций действует на базе экономических факультетов и вузов. Обратившись туда, клиент получит помощь, даже если никогда не имел с ними никаких отношений.

Полученную информацию систематизируют, формируя таким образом банк данных, который будет пополняться и расширяться в процессе развития отношений между клиентом и консультантами.

В «визитной» части по каждой консультационной организации (консультанту) нужно указать: название (или Ф.И.О., если это

индивидуальный консультанта); адрес; телефон, факс, электронную почту; основные виды оказываемых услуг; контактная персона; источник информации о консультационной фирме (консультанте).

### **Критерии выбора консультационной фирмы (консультанта)**

<b>Критерии</b>	<b>Оцениваемые показатели</b>
1.Имидж консультационной фирмы (консультанта)	- репутация (известность) в деловой сфере; - репутация (известность) среди консультантов; - книги, статьи, исследования, опубликованные консультантами
2. Профессиональная компетентность	- компетентность консультантов и фирмы в требуемой области; - глубокое знание отрасли клиента; - знание и умение использовать на практике методы, техники, концепции решения проблем и методы работы с людьми; - творческий подход; - понимание культуры страны
3. Отзывы (письменные и устные)	- отзывы предыдущих клиентов; - впечатления клиента, если он работал с этой фирмой или консультантами раньше
4. Качество разработки предложений	- идеи консультанта о путях и способах решения проблемы; - техническое предложение
5. Способность консультантов выполнить задание в установленный срок	- наличие команды и обслуживающего персонала, необходимых для выполнения задания; - обеспеченность всеми видами ресурсов
6.Способность консультантов найти партнера, дополнительные ресурсы для себя и клиента	- связи среди консультантов; - связи в деловой среде; - умение вести переговоры
7. Затраты на консультационные услуги	- размер гонораров; - формы оплаты труда
8.Соблюдение этических норм и профессиональных стандартов	- членство в профессиональных ассоциациях; - наличие сертификатов, удостоверений

Вторая часть должна содержать сведения об опыте и компетентности консультационной фирмы (консультанта).

### **4.3. Модель процесса поиска и выбора консультанта**

В организации, из проведенного анализа, выявляются проблемы, которые предприятие не может решить самостоятельно. Предприятие разрабатывает техническое задание, в котором написаны все проблемы предприятия и решает, кто и как эти проблемы будет решать. Предприятие объявляет конкурс на

поиск фирмы - консультанта. Следовательно, предприятие должно выбрать победителя конкурса (индивидуальный консультант, российская фирма, иностранная фирма). После выбора победителя предприятие заключает контракт на выполнение УСЛУГ, и выбранный консультант решает проблемы данной организации.

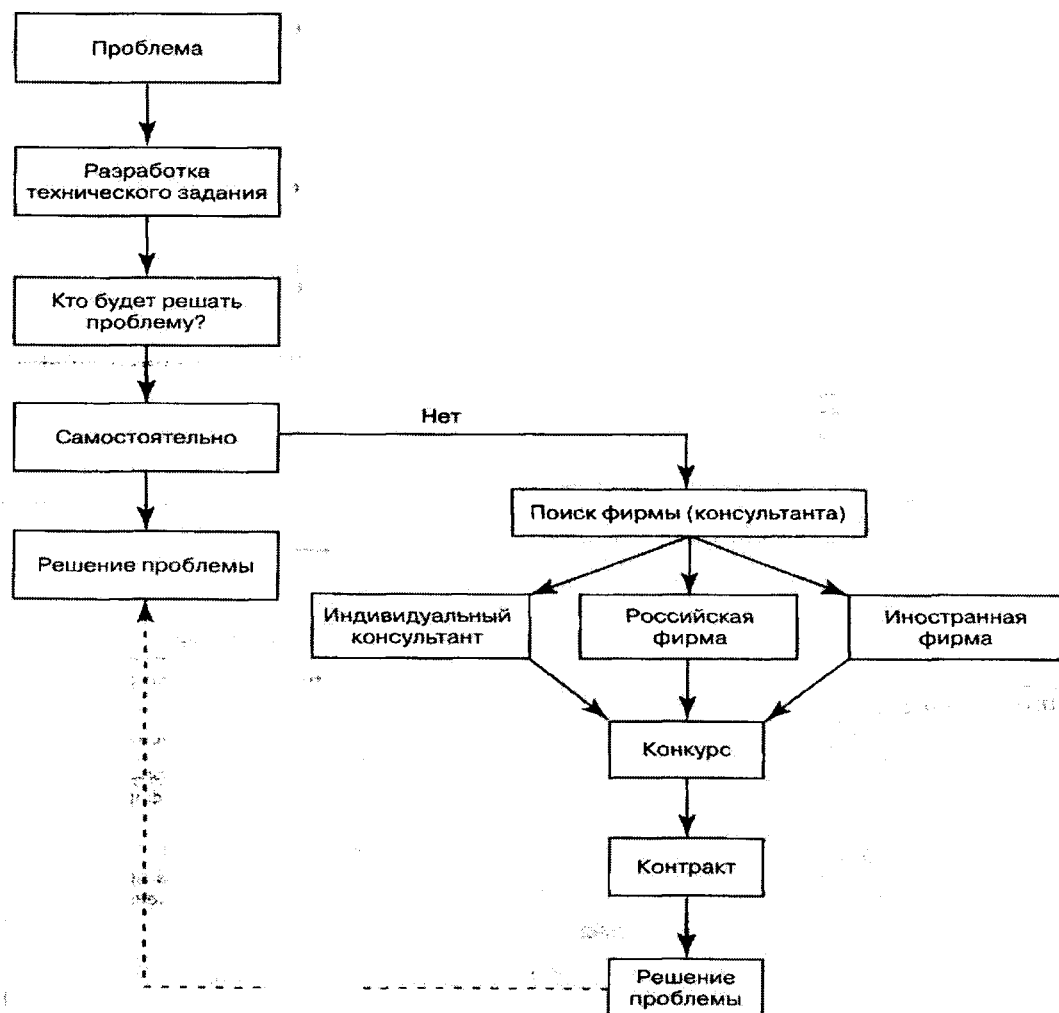


Рисунок 1 – Модель процесса поиска и выбора консультанта

## Тема 5. Техническое задание консультационной фирме

- 5.1. Содержание приглашения к участию в конкурсе
- 5.2. Технические и финансовые критерии отбора
- 5.3. Назначение технического задания

## **5.4. Структура и содержание технического задания**

### **5.1. Содержание приглашения к участию в конкурсе**

Клиентная организация должна подготовить для консультационных фирм (консультантов): приглашение к участию в конкурсе; техническое задание.

В приглашении (в письменной форме) содержится следующая информация: срок представления предложения; кому должно быть направлено предложение; рабочий язык проекта; критерии отбора консультационных фирм (консультантов).

### **5.2. Технические и финансовые критерии отбора**

Технические критерии отбора включают в себя: опыт работы консультационной организации, ее квалификацию; опыт и навыки персонала; понимание консультантами проблемы, наличие методологий и четкость подхода к ее решению, практичность и реализм подхода, инновационность и творчество, способность следовать установленному временному графику и план работы.

Финансовые критерии отбора основаны на сравнении расценок: список консультационных организаций (консультантов), приглашенных к участию в конкурсе; дата проведения совещания по проекту, на которое приглашаются все участники конкурса.

### **5.3. Назначение технического задания**

Назначение технического задания:

а) для клиента: сформировать свое видение проблемы и ожидаемые результаты ее решения; обеспечить согласование содержания контрактов с консультационной фирмой (консультантом);

б) для консультационной организации (консультанта): понять проблему и ожидания клиента; получить необходимую информацию для подготовки предложений, разработки детального плана работ и успешного выполнения проекта.

В техническом задании формулируют задачи для консультационных организаций (консультантов), определяя тем самым рамки консультационного процесса и устанавливая требования, которым должна удовлетворять консультационная услуга.

Основные разделы технического задания разрабатываются таким образом, чтобы получить ответы на следующие вопросы при анализе технических и финансовых предложений консультационных фирм (консультантов):

- Почему именно эта консультационная организация (консультант) может принести ощутимый результат?
- Как консультационная фирма (консультант) подтвердит получение пользы от своих услуг?
- Какие конкретно результаты будут получены?
- Когда результаты будут получены?

Для этого необходимо четко и ясно сформулировать ожидания клиентской организации по следующим позициям: общие условия выполнения контракта; цель контракта и задачи, которые должны быть решены в рамках проекта; наиболее эффективный подход к выполнению контракта; объемы и примерный план работ (с точки зрения клиента); временные рамки и этапы работ (если клиент предполагает какие-либо временные ограничения); цели проекта и ожидаемые результаты; персонал, необходимый для выполнения работ; роль и обязанности консультантов в связи с обязанностями персонала клиентской организации; требования к отчетности; контроль за выполнением проекта и его оценка; примерный бюджет проекта (в человеко-днях).

Единой, стандартной формы технического задания нет. Его содержание определяется характером решаемой проблемы. Обычно техническое задание включает следующую информацию:

- 1) краткая информация о клиенте;
- 2) цели проекта;
- 3) услуги, которые требуются от консультационной организации (консультанта);



- 4) сроки выполнения проекта;
- 5) перечень представляемых на конкурс документов, подтверждающих опыт, компетентность фирмы (консультанта);
- 6) распределение обязанностей между консультантами и клиентной организацией;
- 7) требования к информации о гонорарах и затратах на проект;
- 8) контактная персона.

Правильно составленное техническое задание - документ, определяющий ключевые положения консультационного проекта и желаемый результат, но не ограничивающий свободы и инициативы консультантов в выборе методического инструментария.

Перед тем как вручить техническое задание консультационным фирмам (консультантам), включенным в окончательный список, необходимо связаться с ними и узнать о желании и возможности принять участие в конкурсе. Весьма вероятно, что после этого список кандидатов сократится.

## **5.4 . Структура и содержание технического задания**

### **1.ВВЕДЕНИЕ**

Во введении должно быть в общем виде определено:

что будет представлять собой проект;

какие услуги должны быть предоставлены консультационной организацией (консультантом);

цели технического задания;

основные направления проекта.

Введение позволит перейти к описанию клиентной организации и основным задачам проекта.

### **2.ИНФОРМАЦИЯ О КЛИЕНТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

В этом разделе требуется кратко описать:

отрасль, в которой работает предприятие, и основные тенденции развития отрасли в России;

краткую историю предприятия;  
территориальное расположение предприятия;  
основные производственные мощности;  
юридический статус и структуру собственности;  
основные виды деятельности (выпускаемая продукция);  
основные рынки;  
клиентурную базу и крупнейших клиентов;  
конкурентов;  
основных поставщиков;  
организационную структуру предприятия (более подробно остановиться на подразделениях, непосредственно задействованных в проекте);  
кадровую структуру и руководящих работников;  
основные показатели деятельности предприятия (за последние три года);  
социальные фонды;  
риски для окружающей среды;  
инвестиционные планы;  
основные проблемы;  
основные направления оздоровления предприятия;  
меры по оздоровлению, проведенные или проводимые самостоятельно;  
кратко - работы (если были), проводившиеся аудиторскими и консультационными фирмами на предприятии, с указанием результатов, полученных в ходе их реализации.

При описании подразделений и систем, на которых будет сконцентрирован проект, необходимо дать характеристику их руководителей, указать структуру кадров, схему и процедуры их взаимодействия, компьютерное обеспечение, территориальное расположение и другую информацию, которая может потребоваться консультантам при подготовке технического предложения.

### **3. ЦЕЛИ**

В этом разделе должно быть четко определено:

чего требуется достичь в результате предполагаемого проекта;

каким образом этот проект «вписывается» в общую картину оздоровления предприятия;

какие основные задачи необходимо решить для достижения поставленных целей;

почему решение именно этих задач является приоритетным для предприятия.

В этом разделе должно быть указано, что именно предприятие ожидает получить в ходе реализации проекта.

#### 4. ОБЪЕМ РАБОТ

В разделе необходимо указать, какие виды деятельности должны быть реализованы консультантами для достижения поставленных целей и решения задач. Как правило, проект состоит из следующих этапов:

диагностика (примерно 30% общей трудоемкости проекта);

разработка рекомендаций (примерно 10% общей трудоемкости проекта);

реализация проекта (внедрение рекомендаций) (60% общей трудоемкости проекта).

Предприятие может предусмотреть и дополнительные этапы работ, необходимые для достижения поставленных целей и задач.

Однако сильной детализации проекта не требуется, так как у консультанта должна быть свобода действий: методика и подход к решению одних и тех же задач у различных консалтинговых фирм разные.

Следует четко обозначить, выполнение каких задач в рамках данного проекта могут полностью или частично взять на себя сотрудники предприятия, что позволит уменьшить бюджет проекта, обучать работников в результате совместной деятельности с консультантами.

#### 5. ТРЕБОВАНИЯ К КОНСУЛЬТАНТАМ

При подготовке технического задания клиентная организация должна определить критерии отбора:

консультационной фирмы (консультанта);

специальные требования к команде консультантов (уровень подготовки, опыт

работы в данной отрасли, опыт выполнения определенных работ и т. д.).

## 6. ПЕРЕДАЧА ОПЫТА

Если есть необходимость в передаче опыта реструктуризации сотрудникам предприятия, то это необходимо указать в техническом задании. Наличие у консультантов соответствующей квалификации по передаче опыта в этом случае будет одним из критериев при оценке технических предложений консультантов. Если обучение не предполагается как отдельная задача, его можно определить как требование и запланировать соответствующую работу.

## 7. ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА

Результатами работ по проекту могут быть различные документы, подготовленные консультантами, и существенные (перспективные) изменения.

Документы - бизнес-планы, инвестиционные планы, разработанные процедуры, пособия, результаты исследований и анализа, различные методические рекомендации, программное обеспечение, разрабатываемое консультантами в ходе проекта.

Краткосрочные изменения (быстрые результаты) - меры, которые консультанты реализуют уже на первых этапах проекта (как правило, это действия, направленные на устранение очевидных пробелов и способствующие получению немедленного эффекта).

Существенные изменения - могут быть направлены на создание или совершенствование отдельной функции (отдела, процедуры), на изменение структуры предприятия (организационной, корпоративной), разработку и создание условий для осуществления долгосрочной стратегии. Следствием этих изменений может стать заключение новых контрактов, нахождение инвесторов, получение финансирования и т. д.

## 8. ОТЧЕТНОСТЬ И ПРОЦЕДУРЫ УТВЕРЖДЕНИЯ

В техническом задании необходимо указать, кому из сотрудников предприятия консультанты направляют отчеты (Ф.И.О., должность), определить требования к отчетности, количество и содержание отчетов, сроки их представления, описать процедуру, сроки утверждения отчетов, кто из

руководства предприятия их будет утверждать.

В техническом задании обязательно указывается, кому из руководителей предприятия и сколько экземпляров материалов по проекту представляет консультант. Для каждого основного документа необходимо предусмотреть краткое его изложение (в отдельном приложении).

## 9. УЧАСТИЕ ПЕРСОНАЛА КЛИЕНТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ПРОЕКТЕ

В техническом задании должны быть указаны функции конкретных сотрудников предприятия, которые они будут выполнять на каждом этапе консультационного проекта. Необходимо назначить ответственного со стороны клиентской организации, который будет обеспечивать сотрудничество с консультантами, координировать работу по проекту.

В техническом задании необходимо перечислить все сведения и документы, которые клиентская организация предоставит консультантам, оборудование, помощь. Клиент должен указать, какие услуги ранее оказывались ему другими аудиторскими и консультационными фирмами, кем именно. Техническое задание необходимо дополнить списком имеющихся данных, указать их точность и место получения копии.

Следует отметить другие виды участия клиентской организации в проекте: предоставление помещения, компьютерного и офисного оборудования, канцелярских принадлежностей, транспорта, переводческих услуг, проживания, питания консультантов и др. Такое участие предприятия позволяет существенно снизить стоимость проекта.

Приведенный пример технического задания клиента консультантам может быть использован предприятиями не только для проведения работ по реструктуризации, но и любого другого консультационного проекта.

Техническое задание может быть подготовлено клиентом самостоятельно или с помощью эксперта.

Как показывает практика, наибольшие сложности у клиента вызывает определение и формулирование проблем, постановка задачи для консультантов. Поэтому очень часто, прежде чем приступить к работе, консультантам приходится вновь разрабатывать техническое задание. Вот небольшой пример того, как клиент сформулировал задание консультантам.

## **Тема 6. Анализ предложений консультационных фирм**

### **6.1. Структура и содержание технического и финансового предложений**

#### **6. 2. Оценка предложений**

#### **6. 3. Цена консультационной услуги**

#### **6. 4. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов**

### **6.1. Структура и содержание технического и финансового предложений**

Предложение - выраженное в письменной форме желание и обоснование способности консультационной фирмы (консультанта) предоставить консультационную услугу клиентской организации. Содержательная часть предложения называется техническим предложением. Обоснование стоимости консультационного проекта - финансовым.

Стандартной формы консультационного предложения не существует. Каждая консультационная фирма (консультант) готовит его с учетом собственного опыта по сложившимся правилам. Есть одно общее требование к консультационному предложению. Чтобы клиент мог получить необходимую информацию в полном объеме и не испытывать трудностей при сравнении предложений разных консультационных организаций (консультантов), их

структура должна соответствовать структуре технического задания (т. е. давать ответ на вопросы, поставленные в техническом задании).

Клиентные организации могут использовать следующую модель консультационных предложений (технического и финансового).

#### **Модель консультационного предложения**

<b>Разделы</b>	<b>Содержание</b>
1. Введение	Постановка задачи Что требуется достичь
2. Подход консультационной фирмы (консультанта)	Что будут делать консультанты
3. Команда	Кто будет выполнять работу (образование и опыт) Роль клиента
4. Сроки	Когда работа будет выполнена
5. Затраты	Оплата труда консультантов
6. Выводы	Почему именно эта консультационная фирма (консультант) подходит для данной работы

В таблице приведено краткое содержание технического предложения на разработку программы реструктуризации компании, представленное в Российский центр приватизации одной из российских консультационных компаний. Сроки проекта и затраты определяются исходя из конкретных условий клиентной организации и обосновываются в финансовом предложении.

#### **Пример технического предложения на разработку программы реструктуризации компании**

<b>Разделы</b>	<b>Содержание</b>
1. Введение	Цель написания предложения Структура предложения
2. Наше понимание проблемы (цели и задачи)	Причины проведения реструктуризации Цели проведения реструктуризации Результаты проведения реструктуризации Учитываемые ограничения при разработке и реализации программы реструктуризации
3. Наш подход	Задачи реструктуризации клиентной организации Направления диагностики Цели разработки концепции и реализации программы реструктуризации

Разделы	Содержание
4. Содержание работ	<p>1. Планирование выполнения работ:  Переговоры и предварительные встречи с руководством высшего и среднего звена клиентной организации  Сбор и анализ общих сведений о результатах деятельности и текущем состоянии клиентной организации  Разработка программы работ консультантов по проведению реструктуризации</p> <p>2. Разработка и внедрение программы реструктуризации клиентной организации  Анализ стратегических приоритетов  Определение положения на рынке  Организационно-правовая экспертиза структуры клиентной организации  Анализ организационной структуры и разработка предложений по ее усовершенствованию  Определение вариантов реструктуризации  Разработка программы реструктуризации в соответствии с утвержденной руководством клиентной организации концепций реструктуризации  Внедрение программы реструктуризации, утвержденной руководством клиентной организации  Основной результат работы - эффективная система клиентной организации, обеспечивающая оптимальное функционирование клиентной организации в рыночной среде и достижение намеченных стратегических и оперативных целей</p>
5. Наша команда	Общая характеристика персонала, фирмы
6. Опыт консультационной фирмы по оказанию услуг в области реструктуризации предприятий	Общая характеристика консультационной фирмы
7. Конкретные примеры выполненных или находящихся в процессе реализации проектов реструктуризации российских предприятий	Краткая характеристика клиентной организации Задание консультантам Рекомендации консультантов Результаты реализации предложений консультантов

## 6. 2. Оценка предложений

Общая оценка при принятии решения об окончательном выборе консультационной фирмы (консультанта) выносится на основе анализа ряда факторов.

Одним из слагаемых в общей оценке является оценка предложений.

Основной целью сравнения поданных консультантами предложений с техническим заданием является выявление глубины понимания ожиданий клиента, специфики клиентной организации.



### Результаты оценки консультационных фирм

Наименование	Результат по фирмам (консультантам)		
	1	2	3
Составление предложений по техническому заданию Оценка технического предложения Сравнение уровня цен и качества услуги Презентация предложения Определение сильных и слабых сторон Заключение по фирме (консультанту)			

Ниже дана методика проведения рейтинговой оценки технических предложений. Прежде всего нужно определить значимость каждого раздела предложения: опыт фирмы (консультанта), план работы, квалификация консультантов.

Клиент должен быть готов к тому, что по соображениям конфиденциальности консультанты не назовут конкретные предприятия, на которых они работали раньше, а обозначат лишь отрасль, размер предприятия и проблему. Но даже получив информацию о бывших клиентах, а в лучшем случае - рекомендации, клиент не застрахован от неудачи. Консультационная фирма может направить для работы в проекте другую команду (так скорее всего и произойдет). Поэтому в различных методиках оценка опыта работы консультационной фирмы имеет небольшой удельный вес. В рабочих планах консультанты обязаны указывать, подробно описывать план своих действий, методический инструментарий по решению проблемы, свое видение роли клиента в проекте. Клиент должен оценить четкость, логичность составления рабочего плана, соответствие техническому заданию. Наибольший вес в оценке в соответствии с методикой имеет квалификация консультантов. Это означает, что при прочих равных условиях предпочтение отдается консультационной фирме, которая сформирует команду.

Рассмотрим условный пример рейтинговой оценки технических предложений.

1. Удельный вес критериев:

Команда консультантов - 0,5;

Рабочий план - 0,3;

Опыт консультационной организации - 0,2.

2. Каждый критерий оценивается по 10- балльной шкале (от 1 до 10).

**Пример рейтинговой оценки технических предложений**

Список фирм (консультантов)	Критерии						Итого
	Команда консультантов (0,5)		План работы (0,3)		Опыт фирмы (0,2)		
	Балл	Всего	Балл	Всего	Балл	Всего	
1		4,0		2,4		1,6	8,0
2	5	2,5	9	2,7	6	1,2	6,4
3	9	4,5	7	2,1	7	1,4	8,0
...	...	...	...	...	...	...	...
12	7	3,5		2,4		1,6	7,5

Первым шагом выбора является «отсев» фирм и консультантов, получивших по одному из критериев низкий балл (например, 6 и менее). В нашем случае это фирма 2.

Затем проводят сравнение компаний, имеющих одинаковую итоговую оценку. Так, фирма 3 имеет более высокий рейтинг в области квалификации консультантов, но уступает в опыте, а также имеет худшую оценку плана работы.

Практика показывает, что на основании анализа только документов сложно сделать окончательный выбор, так как отлично составленное предложение вовсе не является гарантией успешной реализации консультационного проекта. Поэтому в стандартной процедуре выбора предусмотрены встречи с консультантами, презентации предложений. Эти мероприятия позволяют клиенту уточнить неясные, сложные, спорные моменты в представленных консультантами документах и сложить свое

личное впечатление (которое в большинстве случаев и является самым весомым аргументом в пользу той или иной консультационной фирмы (консультанта)).

Подобные мероприятия требуют тщательной подготовки: составления графика встреч и согласования его с консультантами; формулирования перечня вопросов, на которые необходимо получить ответ.

Заключительным шагом в длительной процедуре поиска и выбора консультационной организации (консультанта) является оценка достоинств и недостатков кандидатов, изъявивших желание принять участие в конкурсе, и объявление об окончательном выборе.

С этого момента начинается подготовительная работа клиента и консультационной фирмы (консультанта) по заключению контракта.

### **6. 3. Цена консультационной услуги**

В мировой практике используются следующие понятия, раскрывающие финансовые аспекты взаимоотношений клиентской организации с консультационной фирмой (консультантом): часовые, дневные, месячные ставки гонораров, зарплата, оклад, жалование консультанта, ранжированные в зависимости от квалификации и занимаемого в фирме положения: консультант-стажер, консультант, стар-консультант, партнер; цена консультационного проекта.

### **6.4. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов**

Основными правилами, которыми руководствуются консультанты при установлении цен на свои услуги, являются:

- 1) взаимосвязь между величиной гонорара и размером, имиджем консультационной фирмы (консультанта);
- 2) дифференциация по рыночным сегментам, видам клиентских

организаций;

3) учет уровней гонораров и форм оплаты труда, устанавливаемых другими консультационными фирмами (консультантами);

4) отсутствие зависимости между размером гонорара и достигнутым уровнем снижения затрат и повышения эффективности в клиентной организации (если это не является предметом консультационного контракта);

5) установление цен с учетом платежеспособности клиента.

В мировой консультационной практике сложились следующие методы ценообразования и формы оплаты консультационных услуг.

#### **Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов**

<b>Метод ценообразования</b>	<b>Формы оплаты</b>
Учет затрат на производство консультационной услуги	Повременная Фиксированная
Учет состояния объекта консультирования	Процент от стоимости объекта консультирования Процент от результата консультирования
Комбинированный	Комбинированная

Структура цены на консультационные услуги, в основе которых лежит учет затрат времени консультантов, представлена на рисунке.

Цена от стоимости объекта чаще всего назначается консультантами при оказании услуг, связанных с оценкой собственности, инвестиционным обслуживанием: оценка имущества (1-2 % стоимости имущества); помощь по составлению контрактов (1-2 % стоимости контракта при простом содержании; 4 - 5 % - при сложном); консультирование по привлечению инвестиций (1-2 % объема привлекаемых инвестиций).

Комбинированная форма представляет собой сочетание перечисленных форм.

Выбор формы оплаты работы консультантов определяется видом консультационной услуги, цена которой, в свою очередь, модифицируется под влиянием ряда факторов: отечественная или зарубежная консультационная фирма; место ее базирования (Москва или регион); специфика клиентной организации и ее территориальное расположение (удаленность от

консультанта); срочность и комплексность услуги.

В контракте между клиентной и консультационной организациями (консультантом) важно указать принципы расчета с **консультантами**.

В зависимости от характера задания и продолжительности проекта могут быть использованы следующие варианты: ежемесячные выплаты; поэтапные выплаты - за полностью завершенный объем работ; выплаты равными долями.

## **Тема 7. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом**

### **7.1. Формы соглашений**

### **7.2. Структура и содержание контракта**

### **7.3. Модели консультирования**

### **7.4. Экспертное консультирование**

### **7.5. Консультирование по проекту**

### **7.6. Консультирование по процессу**

### **7.1. Формы соглашений**

Контракт (договор, соглашение) на консультационные услуги - форма закрепления (чаще всего письменная, документальная) партнерских связей. В контракте фиксируются принятые договоренности, взаимные права и обязанности партнеров, а также последствия нарушения договоренностей. Письменная форма является основой для рассмотрения возникающих претензий.

Контракт на консультационные услуги - это волеизъявление сторон (клиентной и консультационной организаций) по поводу осуществления консультационного процесса, не предполагающее объединения договаривающихся сторон в какую-либо организационно-правовую

форму. Договор на консультационные услуги - это компромисс сторон, закрепление обязательств, которые берет на себя каждая из них для получения того эффекта, который лежит в основе сделки.

В мировой практике сложились две формы фиксирования партнерских отношений между клиентами и консультантами: устный договор; письменный контракт.

Для начала реализации консультационного проекта достаточно наличия проработанного сторонами плана-графика.

Одной из разновидностей письменного контракта является договор на абонементное обслуживание. Абонементная форма закрепляет долговременные клиент-консультантские отношения. Консультанты дают рекомендации по возникающим в период действия абонемента проблемам или по заранее определенному кругу вопросов.

Абонементное обслуживание получило широкое распространение в России. Особой популярностью оно пользуется в малом бизнесе. Причина - взаимная выгода: для клиентов - гарантия решения проблем, включенных в договор на абонементное обслуживание; для консультантов - гарантия стабильной загруженности в течение года. Стоимость абонемента рассчитывается суммированием затрат консультантов на информационные и консультационные услуги.

Все более популярными становятся услуги по полному бухгалтерскому обслуживанию малых предприятий. В договорах на обслуживание предусмотрены гарантии сохранности документов и конфиденциальности полученной от клиента информации. Преимущества данной формы работы очевидны: у предприятия нет необходимости содержать главного бухгалтера, приобретать бухгалтерскую программу, финансовые риски по уплате штрафных санкций налоговыми органами минимальны. Комплекс услуг по бухгалтерскому обслуживанию максимально освобождает клиента от проблем, связанных с общением с налоговыми органами и внебюджетными фондами. Все операции проходят проверку на соблюдение законодательных норм.

Краткой формой письменного контракта является письмо-соглашение. Оно возможно в экспертном консультировании. Например, клиенту для принятия решения о слиянии, покупке нового бизнеса требуется мнение независимого консультанта (юриста, финансиста, специалиста в области налогообложения).

Общие принципы составления договора определяются гражданскими кодексами государств. В договоре можно записывать все согласованные сторонами условия, которые не противоречат законодательству страны.

## 7.2. Структура и содержание контракта

Поскольку договор представляет собой компромисс сторон, то он не может иметь стандартной формы (хотя типовые формы контракта и разработаны, они не носят обязательного характера). Однако существуют определенные требования, которых обязаны придерживаться клиентная организация и консультационная фирма (консультант) при подготовке и подписании договора.

### Структура и содержание консультационного проекта

<b>Структура контракта</b>	<b>Содержание разделов контракта</b>
1. Преамбула	Название контракта Место и время заключения Наименование сторон
2. Основная часть 2.1. Специфические условия (характерны только для данного проекта)	Определения и толкования (проект, задание, консультационная услуга, консультант, стороны, рабочий день) Предмет договора (цели и описание проекта, объем работ, продукты и результаты, рабочий план, сроки) Обязанности консультанта Обязанности клиента Оценка промежуточных и конечных результатов консультационного проекта Порядок расчета с консультантами Срок действия договора Штрафные санкции
2.2. Общие условия договора	Арбитражная оговорка Форс-мажорные обстоятельства
3. Заключительная часть	Юридические адреса сторон Приложения к договору Подписи сторон

Это относится к структуре контракта, которая независимо от его вида (договор на оказание консультационных услуг, учредительский договор, договор аренды, договор подряда и т. п.) состоит из трех разделов: преамбула (введение в договор); основная часть; заключительная часть.

### 7.3. Модели консультирования

В практике консультационной деятельности сложилось несколько моделей организации клиент-консультантских отношений, отображающих их поведенческие роли.

Модели консультирования

Модели, этапы	Экспертное (нормативное) консультирование		Консультирование проектов (доктор – пациент)		Консультирование процессное (сотрудничество)
	клиент	консультант	клиент	консультант	команда (клиент – консультант )
1.Определение проблемы	+	–	–	+	+
2. Разработка рекомендаций	–	+	–	+	+
3.Организация внедрения рекомендаций	+	–	+	–	+

Взаимодействие клиента и консультантов, их обязанности и права, характер принятия решения и другие вопросы находят отражение в одной из моделей консультирования - экспертном, проектном и процессном.

Выбор модели осуществляется с учетом характера решаемых проблем, специфики клиентской организации (размеры, отраслевая принадлежность, готовность к совместной работе с консультантами и изменениям), профессиональных и личностных качеств консультантов. Во всех случаях клиентская организация должна обеспечить условия для работы консультантов (офис, оборудование, копирование, печатание).



**Возможные функции, выполняемые клиентом в разных моделях  
консультирования**

<b>Модели консультирования</b>		
<b>Экспертное</b>	<b>Проектное</b>	<b>Процессное</b>
Самостоятельное определение проблемы	–	Определение проблемы совместно с консультантами
Контроль за деятельностью консультантов		
Усвоение рекомендаций консультантов		
Принятие соответствующих управленческих решений		
Организация внедрения рекомендаций		
–	Сбор данных и подготовка их в форме, необходимой консультантам	
–	–	Участие в диагностике
–	–	Формирование команды для работы с консультантом
–	–	Обучение персонала новым методам работы
–	–	Участие в выработке рекомендаций
–	Определение перспектив дальнейшего сотрудничества	
Оценка рекомендаций и результатов консультирования		

#### **7.4. Экспертное консультирование**

В экспертном консультировании консультант отвечает на вопросы клиента, не проводя при этом анализа ситуации клиентской организации. В качестве эксперта обычно выступает консультант узкой специализации (юрист, специалист по налогам, зарплате), который предлагает программу действий для решения сформулированной клиентом задачи.

Основной недостаток модели экспертного вмешательства заключается, в том, что проблему определяет клиент, схему реализации предлагает консультант, а осуществление организационных изменений предоставлено самому клиенту. Качество каждого этапа консультационного цикла зависит в том числе, и от компетентности клиента. Поэтому возможны неувязки, связанные с определением проблемы, полнотой информации, готовностью организации к изменениям и ясным видением последствий, умением внедрить разработанные рекомендации.

Эту модель целесообразно использовать в тех случаях, когда появление проблемы не связано с конкретными условиями клиентской организации, нет

необходимости в проведении глубоких диагностических исследований, а от клиента не требуются новые, дополнительные навыки и умения по решению проблем. Потребность в консультантах вызвана в этом случае необходимостью получения информации и знаний по каким-либо стандартным процедурам, нормам и нормативам. Практика показывает, что рынок специализированных услуг имеет достаточно четкие границы. Как правило, это юридические, бухгалтерские, финансовые, налоговые, технические вопросы. То есть клиент нуждается в помощи эксперта, который предложит готовое решение.

### **7.5. Консультирование по проекту**

Работа в условиях постприватизационного периода, реструктуризация предприятий, проблемы несостоятельности (банкротства) привели к расширению спроса на новые виды консультационных услуг, оказание которых невозможно без проведения диагностического исследования состояния клиентской организации, развития у клиента новых, дополнительных навыков и умений внедрения изменений, а следовательно, открывает возможности для развития других форм консультирования. Еще один вариант построения клиент-консультантских отношений - консультирование по проекту. Как и экспертное консультирование, он ориентирован на покупку клиентом готового решения. Клиент полностью поручает консультанту вопросы определения (уточнения) проблемы, разработки рекомендаций, а на себя берет функцию по организации внедрения предложений. Это условие делает модель уязвимой. Ее недостаток - идеи консультанта так и остаются чужими, привнесенными извне, а руководство клиентской организации может быть непоследовательным в проведении организационных изменений - как по причине отсутствия опыта осуществления подобных мероприятий, так и из-за опасения разрушить социально-экономические надежды, ожидания подчиненных и свои собственные.

## **7.6. Консультирование по процессу**

Наиболее эффективным является подход, построенный по принципу сотрудничества клиента и консультанта на всех этапах консультационного процесса. Эта модель предполагает ориентацию руководства и команды клиентской организации на открытую совместную работу. Консультант, координируя деятельность, обучает клиента навыкам диагностирования проблем, стимулирует выработку альтернативных решений и проведение намеченных изменений. Высокая результативность этой модели связана с полным осуществлением функций консультирования как сложного взаимоувязанного процесса исследования, обучения и консультирования.

Распространение этой модели сдерживается проблемой - узкой специализацией консультантов и фирм. Практика показывает, что оптимальным вариантом выхода из этой ситуации являются разнообразные формы объединений, партнерств консультантов и консультационных организаций (предпринимательские сети, виртуальные фирмы, альянсы и т. д.).

Вероятность успеха возрастает при наличии у клиента опыта работы с консультантами и проведения организационных изменений. Консультанты начинают формировать комплекс методов вовлечения клиента в процесс (см. рисунок 2).

## **Тема 8. Процесс консультирования и организация выполнения работ**

### **8.1. Процесс консультирования, структура консультационного проекта и основные стадии процесса консультирования, факторы успеха консультационного процесса, условия эффективного консультанта по управлению**

Процесс консультирования представляет собой логическую цепочку процедур, выполняемых совместными усилиями консультанта и клиента для решения проблем и осуществления изменений в клиентской организации.

## Этапы консультационного процесса

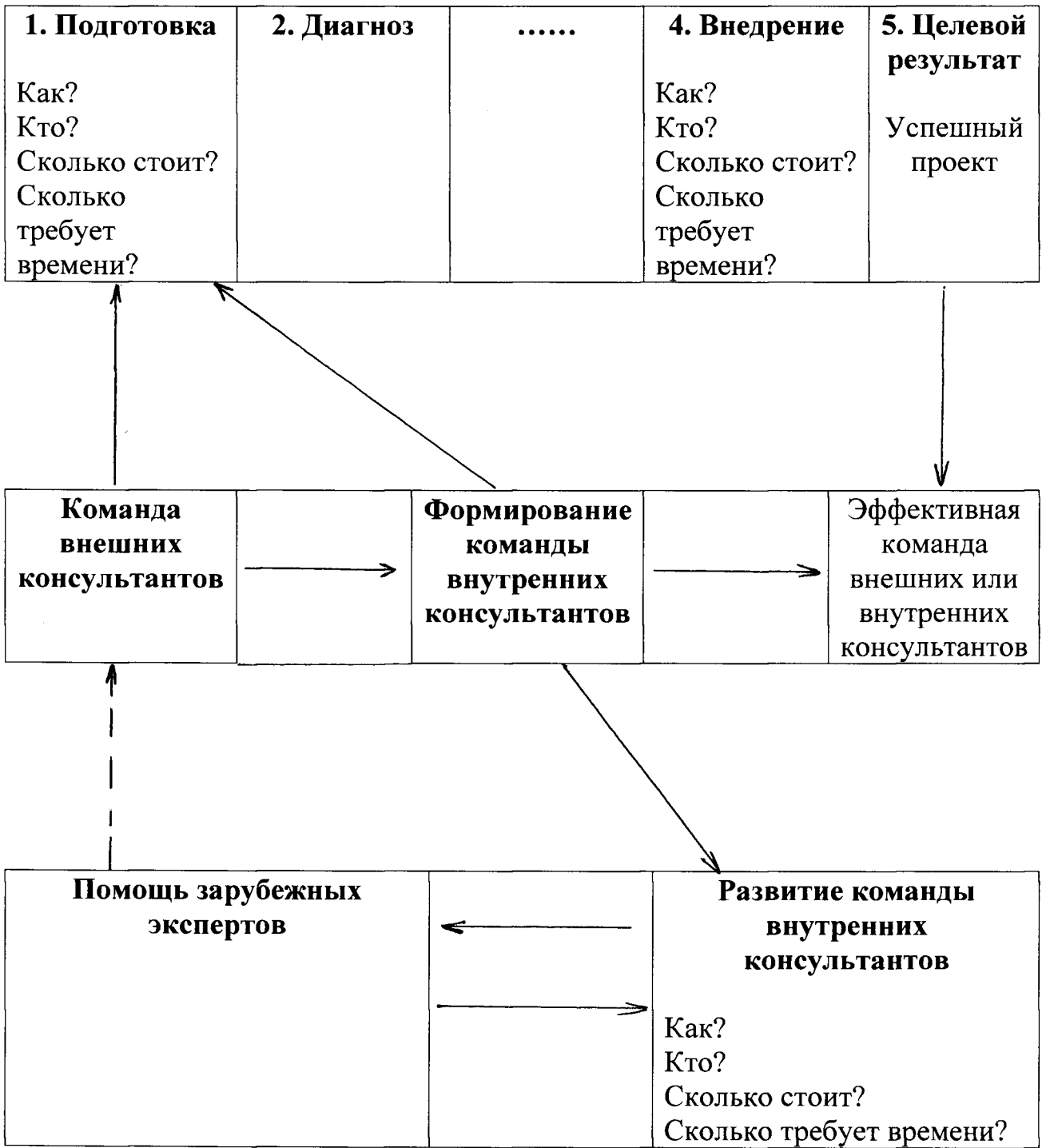


Рисунок 2 - Модель «Консультирование по процессу»

Консультационный процесс последовательно проходит предконтрактную, контрактную и послеконтрактную стадии. На первой, предварительной, стадии клиентом устанавливается наличие проблемы и необходимость привлечения для ее решения консультантов, которые по результатам предварительной диагностики делают предложение клиенту по поводу задания. Роль клиента состоит в том, чтобы оказывать поддержку консультантам в уточнении формулировок проблем, в организации информационного обеспечения работы (документы, интервью, опросы, встречи с руководством и персоналом). Эта стадия завершается заключением контракта. Цель этой стадии - обеспечить единство в понимании сути консультационного проекта клиентом и консультантом.

Вторая стадия включает в себя ряд крупных этапов (диагностика, выработка и внедрение рекомендаций), распадающихся на определенные процедуры. Основные цели контрактной стадии: определить конкретные результаты и направления работ; обеспечить разработку решения проблем и механизма внедрения рекомендаций; осуществить полную реализацию запланированного.

Выделение в консультационном процессе этапов имеет большое практическое значение и для клиентной, и для консультационной организаций, так как дает: структурированную основу для принятия решений; скоординированные коммуникации; мотивированную организацию проекта; **ощутимые** результаты; снижение непредсказуемости.

А это в конечном итоге позволяет иметь хорошо управляемый проект.

#### Модель процесса консультирования

Стадии и этапы процесса консультирования	Процедуры
Предконтрактная стадия - Подготовка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Первый контракт Клиент завязывает контакт с консультантом Консультант завязывает контакт с клиентом</li> <li>2. Предварительный диагноз проблемы</li> <li>3. Планирование задания</li> <li>4. Предложение клиенту</li> <li>5. Контракт на консультирование</li> </ol>

Стадии и этапы процесса консультирования	Процедуры
Контрактная стадия - Диагноз	6. Выявление необходимых фактов 7. Анализ фактов 8. Установление обратной связи с клиентом 9. Отчет по диагностике
- Планирование действий	10. Выработка решений 11. Оценка альтернатив 12. Предложение по осуществлению изменений 13. Планирование действий по реализации решений
- Внедрение	14. Оказание помощи в реализации решений (планирование и контроль) 15. Корректировка предложений 16. Обучение персонала
Послеконтрактная стадия – Завершение	17. Оценка результатов 18. Конечный отчет 19. Расчет по обязательствам 20. Планы будущего сотрудничества 21. Уход консультанта

Координацию работ и управление проектом в клиентной организации осуществляет специально назначенный работник клиентной организации, наделенный проектными полномочиями (ответственный). Он формирует досье проекта. В нем хранятся следующие документы: техническое задание; материалы по процедуре выбора консультационной фирмы (консультанта); контракт (проект и окончательный вариант); план работ; результаты мониторинга, промежуточных оценок; график платежей и копии платежных документов.

К числу эффективных средств взаимодействия с консультантами и установления обратной связи относятся:

#### 1. Рабочие планы и отчеты:

анализ реализации рабочих планов;

промежуточные отчеты;

краткие отчеты по ключевым вопросам;

полный отчет по проекту (идеи, анализ, выводы, **рекомендации**);

резюме для руководства, ведущих специалистов;

отчеты для публикации;

2. Презентации, проводимые консультантами по результатам реализации этапов проекта.

На время действия контракта клиенты и консультанты выступают как одна команда, а следовательно, между ними должны быть установлены открытые отношения, взаимопомощь и обратная связь. Обязательным условием совместной работы являются регулярные встречи. Существует правило: встречи с консультантами по важным для клиентской организации проектам должны проводиться при участии руководства высшего уровня.

#### Пример организации работ в процессе консультирования

<b>Этапы консультационного процесса</b>	<b>Процедуры</b>	<b>Исполнители</b>
Диагностика	Анализ финансового состояния Выявление проблем предприятия	Антикризисный управляющий и консультанты
Планирование действий	Разработка альтернативных путей решения проблем Оценка альтернатив Выбор оптимального варианта Разработка плана реализации	Руководство предприятия и внешние консультанты
Обучение	Антикризисной группы Работников предприятия	Руководство предприятия и внешние консультанты
Внедрение предложений		Антикризисный управляющий, антикризисная группа, внешний консультант
Мониторинг (через 3 месяца)	Анализ изменений Корректировка плана действий Дополнительное обучение антикризисной группы	Антикризисный управляющий, внешние консультанты

Обычно встречи проводят с целью контроля принятых решений по ключевым вопросам проекта, а также по мере необходимости.

На них: обсуждаются отчеты; устраняются препятствия; анализируются полученные данные; проверяются сведения; согласовываются последующие шаги; определяются контрольные сроки; оцениваются результаты; прорабатывается план внедрения рекомендаций.

Для разработки рекомендаций и планирования их реализации можно использовать следующую методику.

1. Основная проблема (главная цель) обязательно должна быть структурирована по нескольким позициям (вопросам). Практика показывает, что их число не должно превышать пяти.

2. Вопросы, в свою очередь, могут быть разбиты также на пять подвопросов. Таким образом, проблему структурируют с максимальным выделением 25 небольших подвопросов (независимо от того, может ли консультант ответить на них в данный момент).

3. Следующий шаг - предварительное решение проблемы путем формулирования возможных вариантов ответов (гипотез) на поставленные вопросы.

**Пример распределения работ по этапам проекта и срокам**

<b>Этапы проекта</b>	<b>Продолжительность</b>	<b>Состав работ</b>
Подготовка	2-4 дня	Первая встреча Постановка проблемы Заключение договора
Диагностика	2-3 недели	Экспресс-анализ Выполнение проблем Отчет
Выбор проблем и формирование оргструктуры	1,5-2 недели	Выбор совместно с клиентом приоритетных проблем Формирование структуры для разработки и реализации программ
Разработка и реализации программ	8-10 месяцев	Разработка программ и детальных графиков Обучение Реализация программ и графиков Контроль за ходом реализации Корректировка
Завершение	1 месяц	Взаимная оценка результатов Итоговый отчет Уход консультанта или заключение нового контракта

4. Только после окончательного завершения этой работы можно переходить к определению необходимой информации и анализу по проверке правильности гипотез, с тем чтобы выявить недостаток необходимой информации, знаний у консультантов, определить методы анализа.

Такой подход имеет ряд положительных моментов, поскольку позволяет: эффективно начать работу; сформировать у клиента и консультанта четкое представление о процедуре разработки и программе внедрения рекомендаций; иметь хорошо структурированную основу для отчета.

Сложнее всего изменения достигаются в знаниях, психологии персонала и менеджеров. Это связано с тем, что человеку свойственно относиться к



изменениям настороженно. Люди соглашаются на реализацию нововведений, если ясно представляют свои выгоды.

Таким образом, сопротивление изменениям главным образом вызвано тем, что изменения всегда затрагивают личные или групповые интересы, а также связано с неудовлетворительным управлением проектом со стороны руководства клиентской организации и консультантов, непроработанностью стратегии и методов внедрения.

Наличие заранее разработанного плана способствует эффективному внедрению предложений. Механизм внедрения включает: обсуждение с руководством рекомендаций и их поддержку; формирование (при участии консультантов) команды со специальными полномочиями из специалистов клиентской организации для внедрения согласованных и одобренных руководством предложений;

## **Тема 9. Контроль за ходом реализации консультационного проекта**

### **9.1. Модель процесса контроля**

### **9.2. Основные направления контроля**

#### **9.1. Модель процесса контроля**

Не удовлетворены результатами сотрудничества могут быть как клиенты, так и консультанты.

Клиент бывает разочарован главным образом из-за: плохих навыков делового общения (недоступность консультантов, недостаточное внимание и неуважительное отношение к персоналу клиентской организации, нежелание и неумение прислушиваться к чужому мнению, использование профессионального жаргона и т. п.); низкой квалификации консультантов (неясный контракт, нарушение графика работы, принятие необдуманных решений, выполнение работы, не соответствующей компетентности, неумение дать четкий ответ и объяснить свои действия, плохое знание отрасли клиента, узость кругозора);

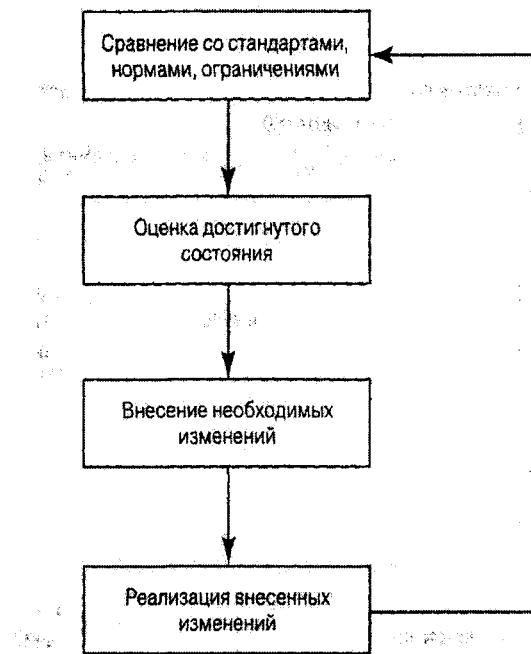
«закрытости» действий консультантов (отсутствие регулярной информации о ходе работы, вносимых изменениях, методах работы); отсутствия творческого подхода в предлагаемых рекомендациях; неумения передавать знания руководству и специалистам.

Ожидания консультантов разрушаются из-за: незаинтересованности руководства клиентской организации; несоответствия уровня компетентности занятого в проекте персонала клиентской организации характеру решаемых задач; низкой активности занятого в проекте персонала клиентской организации, нежелания и (или) неспособности клиента обучаться; отсутствия обратной связи; роста затрат времени и усилий консультантов в связи с неэффективной работой клиента; выполнения работы за клиента; финансовых затруднений клиента; несвоевременности и неполноты предоставляемой клиентом информации.

Консультанты могут быть не удовлетворены результатами завершившегося проекта и в том случае, если полученные, ими финансовые результаты оказались ниже запланированных: возросли затраты, снизилась прибыль и рентабельность и т. п. Возможные причины этого: неправильно определены объемы предстоящих работ, уровень компетентности или численность команды консультантов не соответствовали сложности задания.

Качество консультационного проекта в целом предопределяется грамотным построением отношений клиента (в лице директора) и консультантов на всех этапах работы. Поскольку консультационный проект базируется на совместных действиях клиента и консультанта, то неготовность к сотрудничеству значительно снижает шанс на успех.

Контроль должен быть непрерывным во времени и циклическим процессом сравнения клиентом и консультантами на каждом этапе консультационного проекта результата достигнутого с желаемым (см. рисунок 3).



**Рисунок 3 - Модель процесса контроля**

## 9.2. Основные направления контроля

Основные направления контроля: время; финансы; качество; информация; организация процесса консультирования.

### Направления и цели контроля

Направления контроля	Цели контроля
1. Время	Обеспечить завершение проекта и достижение результатов в установленные сроки
2. Финансы	Дать возможность клиенту и консультантам управлять своими расходами
3. Информация	Зафиксировать результаты каждого этапа и проекта в целом, довести результаты до соответствующих отделов, служб., исполнителей
4. Качество	Сравнить промежуточный и окончательный результат проекта .С запланированными
5. Организация процесса консультирования	Оценить правильность определения задач, ответственности, принципов совместной работы клиента и консультанта

Объективность оценки тем выше, чем больше источников информации используется. Ими могут быть: данные отчетности клиентной организации; материалы совещаний и заседаний; письменные и устные рекомендации консультантов; отчеты консультантов.

Промежуточные отчеты являются инструментом контроля за ходом выполнения работ по контракту. На основе заключительных отчетов проводится оценка полученных результатов.

#### **Основные виды и содержание консультационных отчетов**

<b>Виды отчетов</b>	<b>Содержание</b>
Промежуточные (обычно ежемесячно)	Отчет по использованию средств Коррективы, вносимые в план работ Описание возникших проблем и предполагаемые пути их решения
Заключительные	Достигнутые результаты Нерешенные проблемы Планы на будущее
Дополнительные материалы	Бизнес - план Результаты исследований Программы, инструкции по процедурам и т. д.

### **Тема 10. Результативность и эффективность консультирования**

#### **10.1. Оценка выгод, полученных клиентом**

#### **10.2. Прямые и косвенные результаты**

#### **10.3. Оценка процесса консультирования**

#### **10.4. Оценка выгод, получаемых консультантом**

#### **10.5. Система измерителей и оценок в клиентной организации**

#### **10.1. Оценка выгод, полученных клиентом**

Эффективность консультирования отражает его результативность в достижении определенных договором консультирования целей.

Под результативностью понимается не только количественная, но и качественная сторона этой деятельности.

Консультационная деятельность не всегда имеет четко выраженные

количественные результаты. Это связано с ее спецификой, с практической невозможностью выделения долевых вкладов консультанта и клиента, с наличием временного лага между проведением консультирования и получением результата. Поскольку консультирование представляет собой процесс взаимодействия двух сторон - клиента и консультанта, то это обстоятельство предопределяет несколько **направлений** оценки результатов со специфическим набором показателей по каждому из них.

Оценка выгод, получаемых клиентом. Результаты сотрудничества по консультационному контракту можно условно разделить на две группы: прямые и косвенные. В свою очередь, они делятся на количественные и качественные. Ниже приведены примеры.

## **10.2. Прямые и косвенные результаты**

Прямые результаты:

а) количественные - снижение издержек, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции и т. д. Они достигаются благодаря рекомендациям по устранению недостатков в производстве и управлении и дают немедленный эффект: оптимизация налогообложения; остановка и закрытие убыточных производств, ликвидация излишнего оборудования, ускорение производственного цикла, снижение брака и т. д.;

б) качественные - изменение стиля и методов работы; создание, совершенствование, изменение структуры производства и управления; наличие разработанной стратегии развития, бизнес-планов и т. д.

Косвенные результаты:

а) количественные - привлечение внешнего капитала; приобретение новых партнеров по бизнесу или акционеров; рост курса акций (если это не является целью консультирования);

б) качественные - установление контактов с местными органами власти, деловыми кругами внутри страны и за рубежом; обучение клиента.

### **10.3. Оценка процесса консультирования**

Принципиальным моментом ее проведения является то, что она в обязательном порядке должна осуществляться и клиентом, и консультантом. Причем каждый из них обязан оценить по всем показателям как свои действия, так и партнера, т. е. проанализировать выполнение сторонами зафиксированных в контракте обязательств.

### **10.4. Оценка выгод, получаемых консультантом**

Основными критериями результативности для консультационной организации являются: расширение рынка и объема услуг: цена проекта, рентабельность проекта, удельные затраты на маркетинг, структура затрат на маркетинг, структура персонала; экономические показатели: прибыль, структура издержек, затраты на один рубль услуг, выработка на одного консультанта, удельный вес зарплаты в стоимости проекта; качество разработок и рекомендаций: наличие исков по проекту, наличие положительных отзывов, наличие рекомендаций, удовлетворенность работой клиента; повторное обращение клиента: наличие перспектив дальнейшего сотрудничества; рост профессионализма (опыт, знания, умения, навыки): опыт решения проблем подобного рода, знание специфических особенностей клиентских организаций подобного типа, совершенствование методического инструментария; экономичность: обеспечение социально-экономического эффекта в сопоставлении с затратами на консультирование.

### **10.5. Система измерителей и оценок в клиентской организации**

Большое разнообразие видов деловых и консультационных услуг предполагает специфичность результата. Об этом свидетельствуют следующие примеры.

Результаты аудита **закключаются:**

1) в достижении реального экономического эффекта: в виде экономии на сумме налоговых платежей после проведения работ по оптимизации налогов, учетной политики: от выявления и минимизации предпринимательских рисков, возникающих из-за недостаточного

знания клиентом нормативных актов; неглубокой проработки контрактов; ошибок при ведении бухгалтерского учета; ошибок при определении налогооблагаемой базы и расчете налогов; отсутствия должного взаимодействия между структурными подразделениями, нерациональной организации информационных потоков;

2) в уверенности клиента (собственников и руководства) в достоверности финансовой отчетности предприятия и в правильности исчисления уплаты налогов.

Результаты бухгалтерского обслуживания могут выражаться в **виде:**

1) экономии: расходов на содержании штатного главного бухгалтера; расходов на приобретение бухгалтерской программы; на минимизации финансовых расходов по уплате штрафных санкций; за счет постоянного консультационного обслуживания;

2) уверенности клиента в соответствии законодательным нормам.

В предыдущих, вышеизложенных темах отмечалось, что консультирование может быть разовым или осуществляться в виде различных по продолжительности и объемам задействованных ресурсов проектов. Это означает, что набор показателей по каждому направлению оценки должен формироваться с учетом особенностей консультационного контракта. За основу может быть взята схема оценки рекомендаций и результатов консультирования.

На практике она должна быть расширена. Расширение и изменение спроса на услуги профессиональных консультантов, переход от «пожарного» подхода к решению проблем клиентской организации, от «латания дыр» в отдельных функциональных подсистемах к комплексному подходу с максимальным участием клиента в совместной работе вызывают необходимость развития методического инструментария, требуют интенсивного обмена опытом консультантов.

Обогащению методического инструментария способствует создание объединенных команд консультантов из различных консультационных организаций для обслуживания крупных заказов. Обмен методами происходит и

путем публикации в открытой печати статей консультантов, и в результате дискуссий на семинарах, заседаниях консалтинг-клубов, конференциях.

Консультационные фирмы, индивидуальные консультанты постоянно ведут работу по обобщению и накоплению методик решения разнообразных проблем клиентных организаций. Эта работа получает оформление в виде «фондов методов».

В последние годы в мире отмечается устойчивая тенденция к формированию фондов методов и в самих клиентных организациях.

О качественном развитии рынка консультационных услуг в России свидетельствует рост требовательности со стороны клиентных организаций, которые связывают размер гонорара консультантов с достижением определенных финансово-экономических результатов.

Многие консультационные фирмы предпринимают попытки разработать методики оценки рекомендаций и увязать с ними размеры гонораров. В консультировании (чаще управленческом) требуется время на то, чтобы увидеть окончательные (долгосрочные) результаты, сложно выделить влияние рекомендаций консультантов на эти результаты, не всегда возможно дать количественную оценку.

В некоторых случаях оценка выносится клиентом и консультантами главным образом на основе качественных критериев, профессионального субъективизма.

Опытные консультанты с первых минут сотрудничества с клиентом направляют свои усилия на то, чтобы действительные результаты превзошли ожидания клиента. Они используют следующие методы:

вовлечение клиента в процесс консультирования;  
регулярное информирование клиента о происходящем;  
предоставление кратких, четких отчетов и проведение презентаций;  
обучение клиента; участие в реализации предложений.

Выводы и заключения по материалу модуля «Использование услуг профессиональных консультантов»



Изменения, происходящие в организациях и окружающей их среде, способствовали появлению потребности в услугах профессиональных консультантов и многообразию видов услуг.

Рост спроса на консультационные услуги обеспечивается за счет увеличения числа консультантов и консультационных фирм. Одновременно возрастают требования клиентных организаций к качеству услуг и ответственности консультантов. Они учитываются при выборе консультанта (фирмы) необходимой квалификации, который осуществляется на основе апробированных процедур.

Изменились взгляды на роль клиентной организации в консультационном проекте. Наиболее эффективной признана модель сотрудничества клиента и консультанта на всех этапах консультационного процесса. Такой подход позволяет развить у клиента навыков диагностики и решения проблем, проведения необходимых изменений.

Вовлечение клиента в процесс консультирования, усложнение консультационных заказов, появление новых видов консультационных услуг вызывают непрерывное развитие методического инструментария консультантов.

В заключение отметим наиболее характерные тенденции в использовании услуг профессиональных консультантов последнего десятилетия XX в.:

1. Значительное увеличение спроса на консультационные услуги как в странах, регионах с благополучной социально-экономической и политической ситуацией, так и переживающих кризис (Россия, Азиатско-Тихоокеанский регион).

2. Рост спроса обеспечен, в том числе, и за счет расширения круга клиентных организаций. Постоянно увеличивается количество заказов на реализацию межрегиональных, межгосударственных, крупных национальных консультационных проектов, заказчиками которых выступают правительства одной или нескольких стран.

3. Растет сложность заказов клиентных организаций. Особым спросом пользуются услуги по слиянию, поглощению, разделению компаний; реструктуризации; налоговому планированию.

4. Параллельно с увеличением спроса на услуги внешних консультантов активизировался процесс формирования служб внутренних консультантов в компаниях.

## Глоссарий

**Авторитарный стиль управления** - стиль деятельности руководителя (менеджера), основу которого составляют абсолютизация принципа единоначалия и полное отрицание коллегиальных (коллективных) методов принятия решений. Характеризуется стремлением руководителя полагаться исключительно на формальный авторитет должности, на принуждение. Это стиль жестких приказов и распоряжений, не допускающий каких-либо возражений или собственного мнения подчиненных. **А. с. у.** отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.

**Административные полномочия** - форма полномочий, передаваемая административным функциям и руководителям, в отличие от линейных полномочий, когда последние передаются подчиненным.

**Администрация** - это лица, определяющие цели, задачи и политику организации.

**Аудит персонала (кадровый)** (англ. audit - проверка или ревизия отчетности) - своеобразный инструмент управления кадровыми процессами, в какой-то мере подобный финансовому или бухгалтерскому аудиту. Сущность **А. п.** - оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям стратегии развития; диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения; формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению. Предметом **А. п.** являются практически все составляющие процесса управления персоналом.

**Благосостояние** - степень удовлетворения определенных потребностей человека; характеризует обеспеченность населения необходимыми материальными и духовными благами, т. е. предметами, товарами, услугами и условиями; зависит от уровня развития производительных сил и производственных отношений. Б. выражается системой показателей, характеризующих уровень жизни населения (средняя заработная плата, объем товаров народного потребления, уровень прожиточного минимума, уровень реальных доходов на душу населения и т. д.).

**Бюрократический стиль управления** - приверженность менеджера к отжившим методам и приемам работы; нежелание досконально знать дело и нести за него ответственность; затягивание решения дела, создание волокиты, безынициативность, нацеленность на указания сверху, мелочная опека в отношении подчиненных, ненужное, а подчас и вредное вмешательство в их текущие дела; стремление перестраховать свою деятельность ссылками и согласованиями. Б. с. у. - это форма, выражающаяся в отрыве органов администрации от общества, в гипертрофии формализма в деятельности органов управления, что влечет некомпетентность, связанную с равнодушием и даже пренебрежением к интересам как личности, так и общества.

**Вербовка персонала** - распространение во внешней среде (т. е. вне фирмы) информации о предлагаемых фирмой стимулах и о предъявляемых ею требованиях применительно к соответствующему виду деятельности с целью побудить соответствующих запросам фирмы потенциальных наемных работников начать переговоры с фирмой по поводу найма на работу. Различают опосредованную и непосредственную В. п. Опосредованная В. п. представляет собой непрерывно осуществляемую деятельность по формированию на рынке труда положительного имиджа организации. Непосредственная В. п. осуществляется с целью устранения имеющейся в данный момент нехватки персонала.

**Виды карьеры** - *профессиональная карьера* характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности

проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях; внутриорганизационная карьера - охватывает последовательную смену стадии развития работника в рамках одной организации, реализуется в трех основных направлениях:

- вертикальное - именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, т. е. в этом случае продвижение наиболее заметно. Под вертикальным направлением понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

- горизонтальное - имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.). К горизонтальной карьере можно отнести так же расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

- центристремительное - наименее очевидно, хотя во многих случаях весьма привлекательно для сотрудников. Под центристремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству предприятия. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

**Власть в организации** - форма влияния: а) определяет круг ответственности исполнителя перед вышестоящим руководителем; формальная власть допускает применение принудительных санкций; б) обеспечивает профессиональную экспертизу всех принимаемых решений путем включения в управленческую иерархию нужных и авторитетных экспертов; в) обуславливает координацию усилия всех членов организации, т. е. признание ими обязательных

для них решений и общих целей.

**Власть менеджера** - форма влияния; проявляется в управлении через вполне определенные каналы. Выделяют следующие разновидности В. М.:

1. Власть принуждения - побуждение людей к деятельности вопреки их желанию; основана на страхе перед наказанием. Инструментами принуждения выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу и т. д.

2. Власть влияния - взаимодействие менеджера с влиятельными лицами (с шефом, с вышестоящими эшелонами руководства) дает ему косвенную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим начальником, ощущают не только властную функцию непосредственного начальника, но и начальника, стоящего над ним.

3. Власть компетенций - менеджер, в силу своей профессиональной подготовленности, наделяется правом выступать в качестве эксперта и «судьи» практически по всем вопросам производства. Подчиненные воспринимают это как разновидность власти.

4. Власть информации - люди постоянно испытывают потребность в самой различной информации. Менеджер, регулируя доступ информации к своим подчиненным, осуществляет на них властное воздействие: какова информация, таков и характер деятельности людей.

5. Власть должностного положения - чем выше должностная позиция менеджера, тем выше степень его властного влияния на людей. Подчиненные, сталкиваясь с руководителем в процессе общения, прежде всего имеют дело с бригадиром, мастером, начальником цеха, главным инженером и т. д. Процесс общения сначала здесь завязывается на вертикали (иерархии) подчинения и лишь потом, если менеджер проявит себя как лидер, приобретает горизонтальную выраженность.

6. Власть авторитета - менеджер, пользующийся у подчиненных

авторитетом, осуществляет свое влияние на них без демонстрации своей властной уполномоченности. Люди, не протестуя, повинуются авторитетному руководителю.

7. Власть награждать (и миловать) - люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможность награждать и миловать. Все хотят больше заработать, продвинуться по службе, пользоваться признанием. Человек, способный влиять на такие ценности, пользуется у людей признанием. Его власть может подняться до значительных высот.

**Вознаграждение** - один из основных элементов системы мотивации и стимулирования труда персонала. В рамках теории мотивации **В.** - это все то, что представляет для работника ценность или может казаться ему ценным. Различают **В.** внутреннее и внешнее. Внутреннее **В.** - это ценности, приписываемые человеком процессу совершения работы, например функциональное содержание трудовой деятельности (по Ф. Герцбергу, «работа сама по себе»), или по достижению поставленных целей. Внутреннее **В.** удовлетворяет потребности высшего порядка и связано с самореализацией личности. Внешнее **В.** - все то, что в рамках мотиваций имеет какую-либо ценность для сотрудников организации и может быть предложено им в качестве стимула к работе. В первую очередь это материальное **В.**: заработная плата и различного рода дополнительные выплаты, включая разовые премии к праздникам, разнообразные льготы и скидки цен при оплате проезда, гостиниц в деловых командировках и т. п. Внешнее **В.** может выступать в виде различных социальных благ, престижного помещения для работы и т. д. **В.** должно поддерживать соперничество между работниками, поощрять инициативу, особо выделять **выдающихся** работников, вносящих заметный вклад в экономический успех своей фирмы. Среди требований, предъявляемых к **В.**, особое место занимает требование справедливости, которое рассматривается как одно из важнейших условий эффективности всей системы стимулирования. В ст. 23 Всеобщей декларации прав человека говорится: «Каждый работающий имеет

право на справедливое и удовлетворительное вознаграждение, обеспечивающее достойное человека существование для него самого и его семьи».

**Гарантия предпринимательской деятельности** - система необходимых условий для успешного ведения собственного дела, включающая:

- право заниматься предпринимательской деятельностью, создавать предприятия, приобретать имущество для их функционирования и развития;
- юридическую и социальную защиту интересов и прав субъектов предпринимательской деятельности, недопущение дискриминации со стороны государства, управленческих органов, должностных лиц;
- равное право доступа субъектов предпринимательской деятельности на рынок, к финансовым, трудовым, информационным и природным ресурсам, равные условия деятельности предприятий независимо от видов собственности и организационно-правовых норм;
- свободный выбор предпринимателем сферы деятельности предприятия в пределах, установленных законодательством и положениями его устава; свободное определение объемов производства, порядка и условий сбыта продукции, распределение прибыли на развитие предприятия;
- экономическую, правовую, научно-техническую поддержку предпринимательской деятельности;
- недопущение монопольного положения на рынке отдельных предприятий и недобросовестной конкуренции;
- возможность страхования предпринимательского риска страховыми учреждениями.

**Государственная кадровая политика** - 1) общегосударственная стратегия формирования, развития и рационального использования трудового потенциала страны; 2) система признанных на государственном уровне целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию кадровых процессов и отношений. Как наука, Г. к. п. призвана отражать выявленные объективные закономерности развития реальных кадровых процессов, устойчивые и повторяющиеся связи и отношения, придающие кадровой политике качественную характеристику и определяющие основные черты и принципы

кадровой работы. В этом смысле кадровая политика объективна. В то же время Г. к. п. субъективна по формам, механизмам и технологиям выражения и реализации, так как они во многом определяются образом понимания, поступками и субъективным восприятием действий отдельных людей политических лидеров, государственных деятелей, крупных хозяйственных руководителей и т. д.

**Группа** - социальная единица, состоящая из ограниченного числа индивидуумов, взаимодействующих друг с другом с определенной целью, по определенному типу взаимоотношений и в течение определенного интервала времени. Понятие Г. характеризуется пятью основными признаками: взаимодействие участников группы; наличие групповых целей (удовлетворение социоэмоциональных потребностей или потребностей в выполнении определенной задачи); наличие определенной структуры; существование в течение определенного промежутка времени; наличие ограниченного числа участников, допускающего общение и взаимодействие между ними. Г. - это любая совокупность людей, которые воспринимают себя как Г. с некоторой общей целью.

**Группа малая** - малочисленная по составу (2-25 человек, наиболее эффективна группа, состоящая из 5-7 человек) социальная группа, члены которой объединены единой целью, сходными интересами и потребностями в общении и совместной деятельности, находятся в непосредственном личном контакте друг с другом, что приводит к возникновению групповых ценностей и норм поведения. Особенностью, отличающей ее от сложных и больших групп, является относительная «структурная простота». Примеры М. г. : семья, производственная бригада.

**Делегирование полномочий** - передача части прав одного юридического лица другому (как правило, от высшего к низшему), который принимает на себя ответственность за них. Вышестоящее лицо делегирует своим подчиненным в основном ответственность за рутинные вопросы, освобождая тем самым себя для решения других, более важных проблем. Делегируя своему сотруднику ряд



своих полномочий, начальник должен быть уверен, что подчиненный будет в состоянии выполнять те задачи, за которые он несет всю полноту своей служебной ответственности. Когда только один человек (какими бы способностями он ни обладал) принимает решения, берет на себя ответственность за выработку курса действий и отдает распоряжения исполнителям, компания или останется мелкой фирмой (существуют жесткие нормы управляемости, с соответствии с которыми человек чисто физически не может в одиночку эффективно управлять многими людьми), или превратится в жестко забюрократизированную структуру. Работники подобной компании вечно будут стоять в очереди к «боссу» в ожидании распоряжений. Руководитель «потонет» в мелочах и не сможет справиться с действительно крупными проблемами, требующими его личного участия.

**Деловая этика** - совокупность принципов и норм, которыми должна руководствоваться организация и ее члены в сфере управления и предпринимательства. Включает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом, моральные принципы членов организации, моральный климат в организации, нормы делового этикета, ритуализированные внешние нормы поведения.

**Дисциплина** - форма общественной связи между людьми, служащая средством поддержания и соблюдения порядка, необходимого для совместной деятельности людей, функционирования и развития организации. Объективно Д. возникает из материальных условий производства и обусловлена характером общественных отношений. Д. одинаково обязательна и для руководителей, и для подчиненных, предполагает исполнение правил, норм, процедур. Важное звено Д. - внутренняя Д., или самодисциплина, когда индивид исходит из личного и общего интереса, внутреннего убеждения, достигает нравственной свободы в деятельности. Различают государственную и общественную Д.

Государственная Д. санкционируется государством, основывается на нормах права, законодательных актах. Это трудовая (в том числе производственная, технологическая, служебная), плановая, договорная, финансовая, воинская,

транспортная, учебная, экологическая Д.

К общественной Д., гарантией которой служит общественное воздействие, относятся партийная, профсоюзная и др. Д. неразрывно связана с демократией и ее институтами; диалектика их взаимодействия обусловлена соответствием прав и обязанностей, подчинением меньшинства большинству, персональной ответственностью за выполнение совместно принятых решений, обязательностью выполнения распоряжений демократически созданных руководящих органов.

**Доход** - деньги или материальные ценности, получаемые государством, учреждением (промышленным, торговым и т. п.), частными лицами от какого-либо предприятия того или иного рода деятельности. Выделяют несколько видов Д. Так, валовой Д. предприятия выражает вновь созданную живым трудом стоимость и определяется как разница между вырученной суммой и затратами на производство и сбыт продукции. В условиях рыночных отношений Д. обеспечивается всей совокупностью факторов успешной деятельности предприятия, в том числе на основе рационального управления, роста профессиональной квалификации управленческих кадров, сокращения численности руководящих работников.

**Жизненный цикл организации** - совокупность стадий, которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

Рождение любой организации связано с необходимостью удовлетворения интересов потребителей, с поиском и занятием свободной рыночной ниши. Главная цель организации на данной стадии - выживание, что требует от ее руководства таких качеств, как вера в успех, готовность рисковать, неистовая работоспособность. Характерным для стадии рождения является небольшое количество партнеров. Особое значение на этом этапе должно придаваться всему новому и необычному.

**Детство** - стадия высокорисковая, в этот период происходит несоразмерный, по сравнению с изменением управленческого потенциала, рост организации. На этой стадии большинство вновь образующихся организаций терпит крах из-за

неопытности и некомпетентности менеджеров. Основная задача организации в этот период - укрепление своих позиций на рынке; особое значение придается усилению своей конкурентоспособности. Главная цель организации на этой стадии - кратковременный успех и обеспечение бурного роста.

**Юность** - это период перехода от менеджмента, осуществляемого небольшой командой единомышленников, к дифференцированному менеджменту с использованием простых форм финансирования, планирования и прогнозирования. Главная цель организации в данный период - обеспечение ускоренного роста, полный захват своей части рынка. Стадия юности характеризуется тем, что интуитивная оценка риска руководством организации уже недостаточна. Это заставляет менеджеров прибегать к математическим оценкам возможных потерь в результате действия риска; организация нуждается в появлении специалистов с узкоспециализированными знаниями.

**Зрелость** организации связана с ее проникновением в новые сферы деятельности, расширением и дифференциацией. Однако именно в этот период активно зарождается бюрократизм в управлении, так как руководитель организации обычно удовлетворен логичностью и стройностью системы управления, и поэтому интерес к адаптации организации к изменениям внешней среды, к обновлению и децентрализации снижается. К руководству приходят опытные администраторы, а талантливые специалисты заменяются более «послушными». Выделяются три стадии зрелости организации: ранняя, промежуточная и окончательная. Период ранней зрелости характеризуется систематическим ростом организации; в период промежуточной зрелости происходит сбалансированный рост, окончательная зрелость - это период формирования индивидуальности и имиджа организации. Этап зрелости опасен возможностью появления у руководства организации сознания завершенности движения вперед.

**Стадия старения** характеризуется торжеством бюрократии на всех этапах управления, гибелью новых идей в громоздких структурах управления. Главная задача организации в данный период борьба за выживание и стабильность.

**В период возрождения** в организацию приходит новая команда менеджеров, специфические взгляды которых позволяют осуществлять программы внутренней перестройки, изменять структуры управления. В руководстве организации, как правило, появляется лидер, способный «встряхнуть» всю структуру управления. Главная цель в этот период - оживление организации.

**Иерархия** - система последовательного подчинения элементов управления, расположенных в порядке от низшего к высшему; служебная лестница, ряд должностей в порядке подчинения. М. Вебер в разработанной им концепции бюрократии рассматривал И. как общественное устройство, для которого характерны безразличность, рациональность, регламентированность. С появлением в XX в. общей теории систем понятие И. стало применяться при описании любых объектов для характеристики упорядоченных взаимодействий между различными уровнями системы.

**Имидж** - образ, изображение. В широком смысле распространенное представление о характере того или иного объекта; в более узком - целенаправленно сформированный образ, представление, которое с помощью ассоциации наделяет объект (явление, личность, товар и т. п.) дополнительными ценностями (социальными, политическими, социально-психологическими, эстетическими и т. д.) и благодаря этому способствует более целенаправленному и эмоциональному его восприятию. И. формируется результатами деятельности, а также средствами рекламы, массовой коммуникации и т. п. И. составляет целую отрасль в управлении общественным мнением, используется в бизнесе, политике.

**Индивидуальность** - 1) человек, характеризующийся со стороны своих социально значимых отличий от других людей; 2) своеобразие психики индивида, проявляющееся в чертах характера, специфике интересов и т. д. И. проявляется в чертах темперамента, характере, специфике интересов, качествах, перцептивных процессах и интеллектах, потребностях и способностях индивида. И. - неповторимое своеобразие какого-либо явления, отдельного существа, человека. В самом общем значении И. в качестве особенного,

характеризующего данную единичность (индивида) в ее качественных отличиях, противопоставляется типичному как общему, присущему всем элементам данного множества (класса, общности) или значительной их части. В психологии (и, естественно, в управлении трудовой деятельностью) проблема И. ставится в связи с целостной характеристикой отдельного человека в самобытном многообразии его свойств (темперамента, характера, интеллекта). Понятие И. наиболее полно характеризует неповторимость каждого отдельного человека.

**Инновация** (нововведение) - результат творческой деятельности, направленной на разработку, создание и распространение новых видов изделий, технологий, внедрение новых организационных решений и т. д., удовлетворяющих потребности человека и общества, вызывающего вместе с тем социальные и другие изменения. По данному критерию различают И. революционного и эволюционного порядка, радикального и частичного характера, широкого или узкого использования. Суть И. составляет деятельность по поиску и получению новых результатов, способов их создания, устранению рутинных, неэффективных условий труда, управленческих структур и т. п. Инновационный потенциал конкретной организации - ее готовность и способность осуществить впервые или воспроизвести (воспринять) ту или иную И.

**Источники найма персонала** - 1) способы найма, рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы распространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных кандидатов и специальные методы работы с сегментами рынка рабочей силы; 2) направление поиска потенциальных работников. Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников данной организации) и внешний (из людей, до того не связанных с организацией). Многие организации практикуют размещение объявления о приеме на работу внутри самой фирмы. Преимущества такой практики в том, что люди, занимающиеся отбором, могут заранее знать претендентов на эту должность, их качества как работников (что, впрочем, может оказаться и недостатком), сокращаются затраты на наем,

работники наглядно видят возможности своего карьерного роста.

**Кадровая политика** - целостная и объективно обусловленная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные формы, методы и модели кадровой работы и имеющая целью создание сплоченного, ответственного и высокопроизводительного персонала, способного адекватно реагировать на меняющиеся требования рынка. Выделяют следующие виды К. п.: общегосударственная (в России федеральная), отдельных центральных органов государственного управления (ведомственная, отраслевая), региональная (на уровне субъектов Российской Федерации), конкретных организаций (предприятий, фирм, учреждений). К. п. находит конкретное выражение в виде административных и моральных норм поведения работников на предприятии. К. п. государства включает тип власти в обществе, стиль руководства, философию предприятия; правила внутреннего распорядка; коллективный договор. Исходными документами для формирования К. п. государства являются Всеобщая декларация прав человека, Конституция (Основной закон), Гражданский кодекс, Кодекс законов о труде.

**Кадровая работа** - 1) элемент рынка труда; 2) на предприятии, в организации – одна из основных и важнейших составных частей управления персоналом. Это деятельность субъектов кадровых отношений по реализации кадровой политики, включающая организацию работы с персоналом, технологии, способы и методы реализации кадровой политики. Конкретными объектами К. р. **являются:** действующий персонал, а также те лица, которым предстоит трудиться в данной организации; отдельные компоненты самой технологии работы с кадрами, обучение, подбор, оценка, назначение на должность и др. Обычно в К. р. выделяются следующие основные функции: планирование и прогнозирование потребности в кадрах; наем на работу; анализ рабочих мест и трудовых процессов; расстановка; профессиональное обучение и повышение квалификации; регулирование доходов и зарплаты; предоставление льгот, услуг и других привилегий работникам (охрана здоровья, техника безопасности и пр.); планирование карьеры, продвижение по службе, перемещение и увольнение.

Функции **К.р.** реализуют определенные субъекты, образующие в совокупности одну из подсистем управления персоналом (человеческими ресурсами) на предприятии, в организации ведомстве и т. д.

**Карьера** - субъективно осознанный трудовой путь человека, способ достижения целей и результатов в основной форме личностного самовыражения; поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Но **К** — это не только продвижение по службе. Можно говорить о **К.** домохозяйек, матерей, учащихся и т.п. Понятие **К.** не означает непрерывного и постоянного движения вверх по организационной иерархии. Иначе говоря, **К.** - это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека. В широком смысле **К.** - общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни (семейной, трудовой, досуга). **К.** характеризуется динамикой социально-экономического положения, статусно-ролевых характеристик, форм социальной активности личности. В узком смысле понятие **К.** связывается с динамикой положения и активности личности в трудовой деятельности. Традиционно в описании **К.** выделяются две составляющие. Внешний план **К.** отражается в последовательности профессий, видов труда и должностей, занимаемых человеком на протяжении трудовой жизни. С точки зрения внутреннего плана **К.** выражается в динамике профессиональной мотивации и способностей, реализуемых в индивидуальных профессиональных решениях и поступках.

**Квалификация** (от лат. qualis - какой, какого качества + facere -делать).

1) степень и вид профессиональной подготовленности индивида, наличие у него знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения им определенной работы. **К.** работников отражается в их тарификации (присвоении работнику в зависимости от уровня его **К.** того или иного тарифного разряда, класса или категории). Показателем **К.** могут быть также диплом, наличие звания или ученой степени. **К.** - ключевой элемент государственного стандарта

профессионального образования и характеризуется степенью и уровнем;

2) характеристика определенного вида работы, устанавливаемая в зависимости от ее сложности, точности и ответственности; 3) характеристика предмета, явления, отнесение его к какой-либо категории, группе, например К. управленческого решения, делового совещания, безработицы, занятости и т. д.; 4) степень профессиональной готовности работников к выполнению трудовых функций в рамках определенной профессии, специальности. Необходимые знания, навыки, умения для производственного труда приобретаются в процессе специального обучения, поэтому к квалифицированным кадрам относятся работники, получившие предварительную специальную подготовку. Уровень К. работника определяется присвоением ему квалификационного разряда, классностью, образованием и подтверждается качеством работы.

**Квалификация работника** - степень и вид профессиональной обученности, необходимые для выполнения конкретного вида работы.

**Коммуникации** - способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи. Эффективность К. во многом определяется состояниями, в которых находятся лица, вступающие в К. В зависимости от обстоятельств эти состояния могут меняться.

**Конкуренция** - 1) наличие большого числа независимых покупателей и продавцов рабочей силы и возможность для них свободно входить на рынок труда и покидать его; 2) конфликтная ситуация, которая может стимулировать инновации и порождать новые идеи или, как считают другие, порождать неэффективность, потерю ориентации и интереса к производительному труду. Классический менеджмент не дает уроков конкурентной борьбы и разрешения «конструктивных» конфликтов.

**Конфликт** - временное эмоциональное изменение настроения человека или группы людей в связи с получением новых данных, существенно меняющих старое представление об интересующем объекте или процессе. К. могут быть естественные и искусственные. Естественные К. возникают сами собой, когда



достигается большое несоответствие (непорядок) в отношениях людей. Обычно К. снимают накопившуюся напряженность в отношениях людей и переводят их на какое-то время на прежний уровень. Искусственные К. создаются людьми для реализации определенных целей. Объекты К. - то, на что претендует каждая из конфликтующих сторон, что вызывает их противодействие, предмет их спора.

Признаки К. - наличие ситуации, воспринимаемой участниками как конфликтной, неделимость объекта К.; желание участников продолжить конфликтное взаимодействие для достижения своих **целей**.

Решение К. - устранение полностью или частично причин, породивших К., либо изменение целей участников К.

Управление К. - целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших К., либо на сближение интересов или поведение участников К.

**Лидер** - 1) член группы, обладающий высоким статусом, оказывающий значительное влияние на мнение и поведение членов группы и выполняющий комплекс функций, сходных с функциями руководителя; 2) член группы, который в значимых ситуациях способен оказывать существенное влияние на поведение ее членов; работник, доминирующий в группе при решении задач определенного класса. Л. в группе выделяется под влиянием ряда факторов: уровень развития группы, потребности группы, условия функционирования и личностные особенности ее членов и др. Набор функций Л. неоднозначен, но типичными являются организация и координация деятельности членов группы, оценка действий членов группы и применение санкций, формирование групповых норм и ценностей, представительство и выражение мнения группы во внешних сферах. Следует различать понятия лидерства и руководства. Явления, отражаемые этими понятиями, во многом сходны. Сходство проявляется в реализуемых функциях Л. и руководителя. Однако есть и существенные отличия. Если лидерство определяется неформальной структурой межличностных отношений, то руководство - формальной официальной структурой организации. Если лидерство в условиях конкретной группы имеет относительно изменчивую

систему функций, то руководство группы имеет устойчивый набор функций, предписанный руководителю извне.

**Менеджер** - наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах (структурах) управления предприятия, фирмы, учреждения (любой формы собственности), наделенный субъектом собственности (нанимателем) определенными полномочиями, в том числе правом принимать решения в пределах своей компетенции. Первоначально так называли человека, умеющего объезжать лошадей и править ими; слово происходит от латинского слова «*manus*» - рука. К числу М. относятся линейные и функциональные руководители организации или ее структурных подразделений. Как правило, М. имеет высшее образование и специальную управленческую подготовку. Отличительная его особенность: руководство деятельностью других людей в процессе выполнения ими работы по изготовлению товаров, оказанию услуг или переработке информации. Принято различать М. трех уровней: высшего, среднего, низшего. Логика развития западных концепций управления включает три наиболее заметных этапа.

Первый этап относится к началу XIX в., когда М. Вебер возвеличил значение бюрократии как главной управляющей силы общества, его отдельных структур.

Второй этап (его идеолог Т. Веблен) связан с изменением субъекта управления, когда на смену бюрократии приходит инженерно-техническая интеллигенция.

Третий этап связан с «революцией управляющих»: субъектом управления вместо инженера, относительно узкого специалиста, становится М., умеющий охватить все аспекты управления, особо выделив «человеческие отношения».

Менеджеризм, широко распространенный в западных странах и впервые обоснованный американским ученым Д. Бернхеймом в книге «Революция управляющих» (1941 г.), построен на универсальных основах управления. При этом универсальность достигается и скрепляется конечной социальной ориентированностью управления.

**Менеджмент** - тип управления, в наибольшей степени отвечающий потребностям и условиям рыночной экономики. Менеджмент - синоним термина «управление», однако не в полной мере. Термин «management» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем); разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством), органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и объединениях). Термин «М.» американского происхождения и переводится на другой язык дословно. В англоязычных странах он употребляется довольно свободно и в различных значениях, но всегда применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как для иных значений используются другие слова. Например, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин «control»; для государственного или общественного управления - термины «government administration» или «public administration», что лишь подчеркивает его принадлежность к хозяйственной сфере деятельности. Термин «М.» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне организации (фирмы) в рыночных условиях и имеет свой собственный экономический механизм, направленный на решение конкретных проблем взаимодействия в реализации социально-экономических, технологических, социально-психологических задач, возникающих в процессе хозяйственной деятельности. Экономический механизм М. объективно обусловлен осуществлением хозяйственной деятельности фирмы в рыночных условиях, когда результаты управленческой и хозяйственной деятельности получают оценку на рынке в процессе обмена. Экономический механизм М. состоит из трех блоков: внутрифирменное управление, управление производством, управление персоналом. Успехи и неудачи предприятия - это в первую очередь успехи и неудачи М. А если исходить из утверждения, что предприятие - это прежде всего люди, то М. - это организация деятельности работников. Персонал - важнейший элемент производственного процесса на предприятии. Финансовые средства, капитал для инвестиций при создании

нового предприятия можно получить на рынке капиталов. Найти же компетентных работников, профессионалов намного сложнее. М. означает организацию работы коллектива с таким расчетом, чтобы она в максимальной степени соответствовала потребностям сотрудников и позволяла активизировать их работу и повысить ее эффективность. Главное в М. - ставить перед собой цели, отвечающие интересам. В этом заключается принципиальное отличие менеджеров от руководителей старого стиля. М. как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Труд менеджера - это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающий связь и единство всего производственного процесса. Поэтому М. объединяет работников различных специальностей - инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, плановиков, бухгалтеров и др., работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделом или фирмой в целом.

**Методы психологического поощрения персонала** - удовлетворение от работы, большая ответственность, общественное признание и т. д. не требуют дополнительных затрат и не приводят к насыщению. Люди редко устают от похвалы, внимания и признания. Психологическое поощрение осуществляется через признание заслуг, которое может быть осуществлено следующим образом: признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов; демонстрация отношения организации и руководителя к высоким результатам труда; популяризация результатов труда отдельных работников, получивших признание. Психологические методы поощрения обеспечивают рекламу работников внутри организации и за ее пределами и мотивируют сотрудников к эффективному труду. Необходимо поощрение работников посредством повышения их ответственности и самостоятельности. Работа, дающая

возможность более свободно принимать решения и организовывать свой труд, ценится работником **ВЫСОКО**.

**Методы управления персоналом** - совокупность определенных приемов и способов, типичных подходов к воздействию (влиянию) на персонал (как на работников, так и на трудовой коллектив в целом) с целью достижения конкретных результатов и координации их деятельности в процессе производства. М. у. п. делятся на три группы: организационно-распорядительные (административные), экономические и социально-психологические. Все виды методов органично связаны между собой.

К организационно-распорядительным (административным) методам относятся формирование организационных структур органов управления, утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряжений, подбор и расстановка кадров, разработка положений, должностных инструкций, стандартов предприятия, контроль за исполнением.

Экономические методы включают в себя технико-экономический анализ, технико-экономическое обоснование и планирование, материальное стимулирование, ценообразование, налоговую систему, утверждение экономических норм и нормативов.

В состав социально-психологических методов входят социальный анализ в коллективе, социальное планирование, участие работников в управлении, социальное развитие коллектива, психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата), моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности.

Административные меры ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека работать в определенной организации и т. п. Их отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для этих методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне

управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Экономические методы основаны на использовании экономического механизма, социально-психологические - на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п.).

**Мотивы трудовой деятельности** - причины, определяющие поведение человека в процессе труда (содержание и характер труда, экономические и социальные стимулы труда, социальные отношения в коллективе и т. д.). Выделяют следующие функции мотивов в сфере труда: ориентирующая, нацеливающая работника на определенный вариант поведения; смыслообразующая, отражающая смысл поведения работника; мотив в данном случае показывает значимость такого поведения для человека; опосредствующая, обусловленная результатом воздействия на поведение работника как внутренних, так и внешних побуждений, что отражается в мотиве; мобилизующая, состоящая в том, что мотив «заставляет» работника собраться, сконцентрироваться для выполнения важных для него видов деятельности; оправдательная, отражающая в мотиве поведения отношение работника к общепринятому и установленному образцу поведения, той или иной социальной норме.

**Нормативная культура управления** - совокупность принципов, ценностей, норм управленческой деятельности. Н. к. у. может влиять на неформальные нормы, традиции, принятие решений в процессе управления. Совокупность указанных типов норм и ценностей определяет содержание нормативного управления, которое расчленяется на три уровня: оперативное управление; руководствуется вопросами «как» и «с помощью чего» можно управлять; стратегическое управление; руководствуется вопросами «что» и «когда»; собственно нормативное управление; руководствуется вопросами «зачем» и «для чего».

**Оборот персонала** - число принятых или выбывших работников за отчетный период.

**Оборот персонала излишний** - число выбывших работников по личным причинам, не связанным с общегосударственной или производственной необходимостью (по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины).

**Оборот персонала интенсивный** - показатель, характеризующийся соответствующими коэффициентами, которые представляют отношение численности работников, принятых (коэффициент оборота по приему) или выбывших (коэффициент оборота по увольнению), к среднесписочной численности работников за отчетный период. В пределах коэффициента по увольнению следует различать коэффициент необходимого оборота и коэффициент излишнего оборота.

**Организационная культура** - 1) ценности, поведенческие нормы, характерные для данной организации. **О. к.** показывает типичный для членов данной организации подход к решению проблем. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения; 2) система ценностей, бездоказательно разделяемых персоналом конкретного предприятия, связанных с конечными целями его развития, которая определяет решения, поступки и всю деятельность персонала.

**Организация** (от лат. organize - сообщаю стройный вид, устраиваю) . 1) разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую программу (цель) и действующих на основе определенных принципов и правил (например, служба занятости); 2) внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия относительно автономных частей системы, обусловленная ее строением; 3) одна из общих функций управления, совокупность процессов и (или) действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого (структурными элементами системы). Понятие **О.** употребляется применительно к биологическим, социальным и некоторым техническим объектам. Многообразие

процессов и форм О. стимулировало попытки построить ее общую теорию. Одной из первых концепций такого рода явилась тектология (всеобщая организационная наука), сформулированная и разработанная А. А. Богдановым. Позднее обобщенный подход к проблемам О. нашел выражение в кибернетике и общей теории систем, которые в настоящее время воздействуют на все научные дисциплины, изучающие сложно организованные системы и управление ими. О. устойчивая, четко структурированная система совместно работающих индивидов на основе иерархии рангов и разделения труда для достижения общих целей. О. традиционно называют институты, объединяющие людей для достижений определенных целей. О. обладают набором следующих родовых признаков: наличие целей существования и развития, внутренней структуры и особой культуры, постоянное взаимодействие с внешней средой, использование человеческих, натуральных и материальных ресурсов. Несмотря на большое разнообразие трактовок понятия О., сущность О. отражают следующие признаки: О. - это объединение людей, выполняющих специфические функции и роли в ней; она создается и существует для достижения общей цели, объединяющей людей для реализации определенных потребностей и интересов; совместная деятельность для достижения общей цели осуществляется в различных формах взаимодействия (совместное выполнение работ, их координация, обмен информацией и т. д.). Эти формы в каждой конкретной организации зависят от ее целей, видов деятельности, разделения труда и других факторов. Взаимодействие способствует формированию О. как единого целого, имеющего качественно новые свойства, не сводимые к сумме свойств входящих в него частей (синергетический эффект); О. имеет определенные границы, позволяющие ей существовать автономно от других О. Эти границы определяются видом деятельности, численностью работающих, капиталом, производственной площадью, территорией, материальными ресурсами и т. д. и закрепляются в документах (устав, учредительный договор, положение). Комбинация приведенных признаков уникальна для каждой О. и определяет ее специфику. В зависимости от выполняемых функций или целей О. делятся на



ряд типов: производственные, или экономические, занимающиеся созданием товаров, услуг, капиталов (обеспечивают материальное существование общества); поддерживающие, цель которых - социализация индивидов для выполнения ими соответствующих ролей в организации или обществе (церковь, школа, здравоохранение, благотворительность); адаптивные, создающие знания, разрабатывающие и проверяющие теории (обеспечивают информационную интеграцию общества); политические, имеющие дело с общей регуляцией, координацией и контролем ресурсов, людей, отдельных подсистем в обществе (государство, общественные организации).

Некоторые О. обладают смешанными функциями. Люди играют особую роль в развитии О. С одной стороны, они являются создателями О., определяют их цели, выбирают методы достижения этих целей; с другой стороны, люди - важнейший ресурс, используемый всеми без исключения О. для реализации собственных целей и нуждающийся в управлении.

**Отбор персонала** - идентификация требований, предъявляемых организацией к качествам человека; система мероприятий, обеспечивающая формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации; процесс, посредством которого предприятие выбирает из списка претендентов одного, наилучшим образом соответствующего вакантному месту. При отборе человек подыскивается под требования должности.

**Оценка работ** - процедура, включающая сравнительную оценку рабочих мест в организации с точки зрения видов и высоты предъявляемых к ним требований. Проводится с целью максимального учета различий в степени трудности работ и их отражения в относительной величине заработной платы. О. р. производится на основе так называемого нормального результата труда, поэтому не связана ни с субъективным индивидуальным восприятием степени трудности работ, ни с производительностью труда конкретного сотрудника, занимающего данное рабочее место.

**Персонал** - категория работников, объединенных по признаку принадлежности к организации (аппарату, отделу, службе, лаборатории, кафедре и т. д.) или к профессии (управленческий, административный, инженерный, технический П. и т. д.).

**Персонал организации** - совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определенными качественными характеристиками, позволяющими обеспечить достижение целей организации. В таких отношениях могут состоять и физические лица - собственники или совладельцы организации, если они помимо причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за участие в деятельности организации своим личным трудом. Другими словами, П. о. - это все лица, которые трудятся в организации. Существенный признак П. о. - наличие у него трудовых взаимоотношений с работодателем. Как правило, эти взаимоотношения оформлены трудовым договором (контрактом), хотя и не исключен вариант отсутствия формального юридического оформления найма. В последнем случае П. о. лишается гарантии соблюдения по отношению к нему норм трудового законодательства. Еще один важный признак персонала организации - обладание определенными качественными характеристиками: способности (наличие конкретных знаний и профессиональных навыков, опыт работы в определенной сфере деятельности); мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру, потребность в профессиональной и личной самореализации); свойства (наличие психологических, интеллектуальных, физических качеств, необходимых для определенной профессиональной деятельности). Обладание сотрудниками теми или иными качественными характеристиками определяет структуру П. о. по категориям: руководители, специалисты, служащие, рабочие. Все категории П. о., в свою очередь, могут структурироваться по профессиям, специальностям, квалификационным признакам. Условия найма, уровень качественных характеристик, их развитие определяют деятельность персонала в конкретной должности или на конкретном рабочем месте, т. е. определяют

положение сотрудника в организационной структуре. Это положение связано с выполнением какой-либо цели или задачи. П. о. работает на обеспечение определенных целей предприятия. Кроме того, его сотрудники обладают собственными целевыми установками. Эффективность работы П. о. во многом определяется тем, насколько цели каждого сотрудника адекватны целям организации.

**Планирование персонала** - 1) набор решений по размещению и развитию персонала и направлению его (персонала) использования для достижения целей организации; 2) часть общей системы планирования в организации; включает следующие сферы: определение потребности в персонале, планирование привлечения персонала, планирование задействования персонала, планирование высвобождения персонала, планирование развития персонала, планирование затрат на персонал. Планирование потребности в персонале осуществляется в трех основных направлениях:

1) потребность на планируемый объем производства или услуг (в условиях заданной или меняющейся технологии) с учетом имеющейся численности работающих;

2) покрытие предполагаемого (планового) выбытия персонала;

3) покрытие внепланового выбытия персонала.

**Привлечение персонала** - совокупность мероприятий, обеспечивающая покрытие потребности в персонале в количественном и качественном отношении с учетом факторов места и времени возникновения данной потребности.

**Принципы расстановки персонала** - включают принципы соответствия, перспективности, сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых руководящих должностей.

При использовании принципа перспективности должны учитываться следующие условия: установление возрастного ценза для различных категорий должностей; определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы, возможность изменения

профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; состояние здоровья.

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации. Застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации. Например, начальники цехов сами заявляют, что очень трудно хорошо работать в этой должности более 6–7 лет на одном месте.

**Производительность труда** - количественная характеристика выполняемой персоналом работы, связанная с уровнем эффективности конкретного труда. Измеряется количеством потребительных стоимостей (товаров и услуг) в стоимостном выражении, созданных в единицу времени, или величиной времени, затраченного на единицу продукта труда. Уровень П. т. - важнейший показатель, характеризующий экономику страны, - зависит от: организации производства, труда и управления; технико-технологического уровня производства; уровня подготовки кадров, качества трудовых ресурсов и рабочей силы; условий труда; степени решенности социальных проблем в обществе (уровня и качества жизни); уровня общей и трудовой культуры населения.

**Профессиональная подготовка** - это организация обучения профессиональных кадров посредством различных форм получения профессионального образования. П. п. имеет своей целью ускоренное приобретение обучающимися навыков, необходимых для выполнения определенной работы, группы работ, и может быть получена в учреждениях начального профессионального образования, учебных центрах службы занятости, образовательных подразделениях предприятий, учреждений, организаций, имеющих соответствующую лицензию.

**Психология управления** - отрасль науки, изучающая личность и группы в социальной системе управления. Объект П. у. – совместная деятельность людей по созданию материальных и духовных ценностей, нуждающаяся в организации и управлении, коллективы и группы людей, субъекты руководители и другие носители тех или иных социальных функций. Особую группу проблем П. у. представляют психологические аспекты деятельности руководителя, его функциональные и личностные характеристики, социально-психологические вопросы отношения руководителя и подчиненных, взаимосвязи социально-психологических факторов и стиля деятельности руководителя; вторая группа проблем связана с социально-психологическими факторами стимулирования труда, развитием трудовой и общественной активности; третья группа проблем связана с психологией организации совместной деятельности, выработкой оптимальных форм общения в процессе коллективной работы. Как прикладная отрасль науки, П. у. разрабатывает рекомендации, направленные на практическое использование достижений социальной психологии для оптимизации управленческих функций, деятельности институтов управления, учета социально-психологического фактора управления, предвидения социально-психологических последствий управленческих решений и действий.

**Работодатель** - 1) зарегистрированное в установленном законодательством порядке юридическое или физическое лицо (индивидуальный предприниматель), выступающее одной из сторон в трудовом договоре (соглашении, контракте) и осуществляющее от своего имени наем на постоянной или временной основе физических лиц для исполнения ими трудовых обязанностей; 2) физическое или юридическое лицо, нанявшее на работу как минимум одного работника.

**Расходы (затраты) на персонал** - интегральный показатель, включающий в себя все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора: затраты на заработную плату; выплаты работодателя по различным видам социального страхования; расходы организации на различного рода социальные выплаты и льготы («заводская пенсия»), дотации на оплату жилья, оплата транспорта, оказание единовременной помощи и т. п., содержание социальной

инфраструктуры; затраты на содержание социальных служб, обучение и повышение квалификации персонала, выплату дивидендов и покупку льготных акций. При этом расходы на заработную плату или, как их еще называют в зарубежной практике, базовые расходы составляют обычно менее половины общей величины расходов на персонал. Установление допустимой величины Р. на п., отнесенной к единице изделия, становится отправной точкой для планирования всех других показателей по труду. Если в организации величина Р. на п. превышает величину, установившуюся у конкурентов, то дальнейшая деятельность такой организации становится проблематичной. Для рынка не имеет особого значения, какой сложился в организации фонд заработной платы или какой была средняя заработная плата. Важно, сколько было затрачено труда на производство единицы изделий. Причем сравнивать этот показатель придется с величиной, достигнутой конкурентами. На первый план выходят уже не численность персонала, не фонд заработной платы и не средняя зарплата и др., а величина Р. на п., отнесенная к единице изделия.

**Резюме** - 1) краткое описание биографии потенциального работника, где указывается его образование, опыт, интересы и иная информация. Цель Р. - самохарактеристика, жизнеописание, эффективное средство саморекламы, самомаркетинга на рынке труда. Р. должно отображать три основных качества, требуемых от работника: образованность, продуктивность и неограниченность возможностей. Работник, знающий себе цену, должен писать Р. только сам. Основные правила написания Р.: 1) краткость; 2) конкретность; 3) активность. Нужно использовать энергичные глаголы, которые демонстрируют вашу активность. Нельзя писать «участвовал», «оказывал помощь» - может показаться, что вы стояли в стороне; 4) избирательность. Отбирайте информацию, исходя из цели вашего Р.; 5) честность. Начинать Р. следует с собственного имени, отчества, фамилии; далее - основные личные данные (адрес, телефон, дата и место рождения, подданство, семейное положение). Обязательно укажите, что вы ожидаете от предстоящей работы, чего хотели бы добиться в жизни. Опыт предыдущей работы дается в обратном хронологическом

порядке с указанием мест работы, должностей, основных функций и достижений. Подробно сообщите о своем образовании. В конце Р. уместно включить дополнительную информацию: сведения о степени владения иностранными языками, навыках работы на компьютере, наличии водительских прав. Указываются также фамилии, адреса и телефоны людей, которые могут дать свои рекомендации соискателям. Р. - это «визитная карточка» работника. Поскольку Р. - новый для российских безработных документ, правильно составить его помогают на семинарах, например в клубах ищущих работу; б) краткий вывод из сказанного, написанного.

**Руководство персоналом** - влияние, оказываемое конкретным руководителем на отдельных работников и их группу, побуждающее работников выполнять полученные задания и работать для достижения поставленных целей. Р. п. включает в себя активизацию сотрудников, выдачу им управленческих указаний и контроль за исполнением запланированных для них задач, реакцию на неожиданно возникшие, незапланированные события и исправление ошибок планирования в ходе деятельности.

**Самоорганизация** - 1) автоматический, самоосуществляющийся процесс; 2) свойство, способность социальных, социально-экономических и некоторых других достаточно сложных систем за счет собственных усилий (без внешнего управляющего воздействия) упорядочивать свою структуру и (или) деятельность подсистем (компонентов) и в результате функционировать с возрастающей эффективностью. Наличие данного свойства предполагает некоторый минимальный уровень развития социальной системы, находясь на котором она (следовательно, и ее руководящий состав, специалисты, персонал) может самостоятельно (без «подсказки» сверху) воспринимать и реализовывать новые формы организации. Обязательное условие С. - наличие определенной степени свободы (хозяйственной, экономической, организационной и т. д); 3) способность индивидуума, реализуемая в его трудовой деятельности и личной жизни, придавая им системный, упорядоченный (организованный) характер.

**Самореализация** в иерархии потребностей Маслоу - высшее желание человека реализовать свои таланты и способности. **В** то время как остальные потребности, как правило, удовлетворяются, лишь немногие люди достигают **С**. так как всегда есть что-то, что надо сделать, что-то усовершенствовать, всегда есть цель, которую стоит достичь. Личность, стремящаяся к **С**. отличается от других своим отношением к жизни: она живет больше в реальном мире, чем в мире абстрактных идей или стереотипов, которые большинство людей принимают за реальный мир. Стремление к **С**. помогает ей видеть вещи такими, какие они есть, а не такими, какими они кажутся. Этот тип людей заботится о благе своих ближних, ориентирован на решение проблем.

**Система управления персоналом (организации)** - 1) методы, процедуры, приемы воздействия организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения организационных целей. Основные функции **С. у. п.** - подбор, обучение и развитие, оценка и вознаграждение персонала; 2) система, в которой реализуются функции управления персоналом. **С. у. п.** состоит из ряда функциональных подсистем, которые специализируются на выполнении однородных функций. Подсистема условий труда выполняет следующие задачи: соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охрана труда и окружающей среды; подсистема трудовых отношений осуществляет анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами; подсистема обеспечения персоналом, оформления и учета кадров решает следующие задачи: организация обеспечения предприятия персоналом; оформление и учет приема на работу, увольнения, перемещения, информационное обеспечение **С. у. п.**; профориентация; обеспечение правильного использования занятости, подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала выполняет следующие



задачи: разработка стратегии управления персоналом; анализ кадрового **ПОТЕНЦИАЛА**, анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы; взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами предприятие; планирование кадров; подсистема развития кадров осуществляет техническое и экономическое общение, переподготовку и повышение квалификации, работу с кадровым резервом, планирование и контроль деловой карьеры, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, профессиональную и социально-психологическую адаптацию новых работников; подсистема анализа и развития средств стимулирования труда решает следующие задачи: нормирование и тарификация трудового процесса, разработка системы оплаты труда, использование средств морального поощрения, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, управление трудовой мотивацией; подсистема юридических услуг выполняет следующие задачи: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности; подсистема развития социальной инфраструктуры осуществляет организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитие культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления; подсистема разработки организационных структур управления решает следующие задачи: **АНАЛИЗ** сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, внедрение новой оргструктуры управления. Задачи этих подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами на предприятии. В зависимости от размеров предприятий состав подразделений меняется: на мелких предприятиях одно подразделение может решать задачи нескольких подсистем, а на крупных предприятиях задачи каждой из подсистем, как правило, выполняет отдельное подразделение.

**Социальная политика организации** - часть политики управления персоналом, включающая в себя все цели и мероприятия, связанные с добровольными социальными услугами фирмы. Управленческие решения в данной сфере в значительной мере обусловлены существующими в организации и в обществе системами ценностей. Основные функции С. п. о.: сокращение конфликтов, улучшение отношений между работодателем и наемными работниками, привязка сотрудников к фирме, привлечение (вербовка) новых сотрудников, создание благоприятного имиджа организации в глазах общественности и, наконец, в ряде случаев сокращение объема выплачиваемой суммы налогов.

**Специалисты службы управления персоналом в развитых странах** - это: рекрутер - человек, занимающийся наймом персонала. Его обязанности - формировать потребность заказчика; объяснить заказчику среднюю рыночную цену желаемого профессионала; интервьюер в социологическом исследовании - специалист, проводящий опрос, в организации - специалист, беседующий с вновь поступающим на работу и решающий, стоит ли нанимать этого человека и как его адаптировать в коллективе. Во время беседы интервьюер обращает внимание на жизненные планы потенциального работника, жилищные и семейные условия, наличие желания работать, манеру держаться, наличие чувства юмора, даже на марку машины. Когда вопрос о принятии на работу решен, назначается куратор из числа старых работников предприятия, который должен ввести новичка в коллектив; специалист по планированию карьеры - в его задачи входит составление графика должностного продвижения работников вплоть до пенсии с указанием, когда будет прибавляться зарплата и за что. В график включаются также повышение образовательного уровня, сохранение квалификации, переквалификация. Специалист по планированию карьеры строго следит за выполнением графика, не допуская никаких недоразумений; специалист по обучению - его работа имеет четыре направления: сохранение квалификации работника, переквалификация, принудительное расширение кругозора перед переквалификацией и повышение квалификации; специалист по

характеру - должен знать характеристики всех должностных мест и характеры всех работников. Без него не обходится на одно назначение на должность; специалист по семейным отношениям - обязан выяснить и устранить причины, мешающие нормальной жизни работника. Фирма, в свою очередь, постарается улучшить материальное положение работника, будучи уверенной, что теперь его силы будут отданы работе, а не решению семейных проблем; аналитик работы - в его обязанности входит изучение и анализ работы, составление описания обязанностей и ответственности, а также физических и интеллектуальных требований к работникам; сбор, анализ и обобщение данных, характеризующих профессии и квалификацию работников; оценка работы; определение соответствующего оклада или зарплаты с учетом степени сложности и ответственности поручаемой работы; обследование уровня оплаты труда на рынке труда и изучение изменений в уровне оплаты с целью внесения соответствующих рекомендаций по ее дифференциации. Для данной категории персонала выделяют четыре уровня (ступени) квалификации; инспектор по морали - эта редкая специальность встречается только на больших фирмах с числом работников не ниже пяти тысяч. Главный принцип работы: «никаких сплетен, все должно быть гласным». В области морали на фирмах существуют свои правила, записанные и согласованные с профсоюзами. В соответствии с ними человек, иницирующий разговоры, не имеющие отношения к работе, подлежит наказанию или немедленному увольнению. Согласно этим правилам любой работник может позвонить по анонимному телефону и пожаловаться на другого работника или сделать это открыто, сообщив инспектору по морали, который выпускает небольшую газету (моральный листок) и сообщает о всех случаях нарушения морали инспектор по связи с администрацией - это посредник при разборе конфликтных ситуаций, возникающих между работниками. На нем лежит ответственность за хороший психологический климат в коллективе; инспектор по начислению зарплаты - его задача сделать так, чтобы никогда ни один работник не пришел к руководству с требованием разъяснить начисленную ему сумму зарплаты; досье-производитель - в США досье заводится только на

руководителей высшего ранга. Для всех остальных эта процедура ограничивается заполнением очень пространной анкеты.

**Стиль руководства** - 1) стиль поведения руководителя в процессе осуществления своей руководящей роли, относительно неизменный в различных ситуациях. Наиболее известные стили руководства: ориентированный на решение задач; ориентированный на межличностные отношения; 2) совокупность своеобразных приемов управления. Существуют три С.р.: директивный (волевой, авторитарный, автократический), характеризуемый чрезмерной централизацией власти, приверженностью лишь к единоначалию; демократический (коллективный, товарищеский), основанный на представлении о подчиненных как о равных партнерах при принятии решений, уважении и заботе о них, возложении ответственности за итоги действий образом на себя; либеральный, характеризуемый низкой требовательностью к подчиненным, беспринципностью руководителя, стремлением приобрести авторитет путем предоставления сотрудникам разных льгот и послаблений, нежеланием принимать на себя ответственность за итоги деятельности.

С. р. определяется характером задач, стоящих перед коллективом, уровнем его развития. Тот С. р., который вполне оправдал себя в одних условиях, может оказаться совершенно неприемлемым в других. Никакой С. р. не используется в «чистом виде»: директивные, демократические, либеральные С. р. могут иметь различные сочетания в зависимости от обстоятельств. Эффективность избранного менеджером С. р. оценивается конечными результатами работы коллектива, состоянием его социально-психологического климата.

**Стресс** - комплекс физических, химических и психологических реакций человека на стимулы или стрессоры в окружающей обстановке. При этом силы окружающей среды выводят из равновесия физиологические и психологические функции человека. Состояние С. может быть вызвано совокупностью физических, психологических факторов (стрессорами). Физические факторы -это слишком высокая или слишком низкая температура в рабочем помещении, сильные запахи, недостаточная освещенность, повышенный уровень шума и пр.

**Теории управления** - исследуют комплексные взаимосвязи между руководителем, его подчиненными, организационными требованиями и успехом управления. Среди наиболее известных теоретических концепций выделяют ситуационные теории, теории ожиданий, теории обмена и т. д.

**Тестирование** - процесс диагностического исследования, использующий стандартизованные вопросы и задачи (тесты). Т. применяется при решении широкого круга проблем в таких областях, как обучение (оценка эффективности разных форм обучения, уровня подготовленности учащихся, оценка их способностей и пр.); подбор и расстановка кадров на промышленных предприятиях и других организациях (перевод на новое место работы, аттестация кадров, прием на работу и пр.); психологическое консультирование (оказание индивидуальной помощи в кризисных ситуациях, ситуациях делового общения, диагностика профессиональных способностей и др.). В отличие от других психологических методов Т. позволяет получить количественные и качественные оценки измеряемых характеристик.

**Укрепление трудовой дисциплины** - работа, характер которой определяется не только численностью охватываемых при этом работников, но и целенаправленностью. Различаются общепредупредительная, специальная работа по воспитанию трудовой дисциплины, работа с определенным контингентом (новыми работниками, молодыми рабочими и т. д.), а также индивидуальная работа с нарушителями трудовой дисциплины. В КЗоТ РФ предусмотрена ст. 135 «Взыскания за нарушение трудовой дисциплины». «За нарушение трудовой дисциплины администрация предприятия, учреждения, организации принимает следующие дисциплинарные взыскания: 1) замечание, 2) выговор, 3) строгий выговор, 4) увольнение (пп. 3, 4, 7, 8 ст. 33 и п. 1 ст. 254)». Однако знание и применение только законов не всегда охватывают многочисленные жизненные ситуации. Решение проблем, связанных с практикой наказания, предполагает знание в первую очередь некоторых социальных явлений, влияющих, например, на характер нарушений, их причины, состав лиц, не соблюдающих трудовую дисциплину. Конкретные социологические

исследования помогают оценить различные факторы, определяющие как характер нарушений, так и их причины.

**Управление карьерой - 1)** воздействие руководителем кадровой службы на целенаправленное развитие способностей человека, накопление им профессионального опыта и рациональное использование его потенциала в интересах как сотрудника, так и организации; **2)** организация планомерного горизонтального и вертикального продвижения работника по системе должностей или рабочих мест организации; начинается с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого его увольнения с работы. Основная цель У. к. - предоставление каждому члену общества возможности такой карьеры, которая обеспечивала бы наиболее полную реализацию способностей и стремлений личности в соответствии с интересами общества. Эта цель реализуется посредством анализа и проектирования типов карьеры, диагностики профессиональной направленности и перспектив развития способностей личности, выбором наиболее оптимального для личности типа карьеры. Социальная эффективность карьеры определяется соответствием внутреннего и внешнего плана карьеры. Опережающее развитие карьеры во внешнем плане порождает низкую продуктивность труда и способствует формированию неадекватной самооценки, что обуславливает возможность тяжелых личностных кризисов в ситуациях, связанных с высокой степенью ответственности. Запаздывание изменений статусно-ролевого положения относительно профессионального развития личности снижает трудовую мотивацию, является вероятной причиной развития личностной отчужденности работника, что также неблагоприятно сказывается на его трудовой активности. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и показатели, которых он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. Главная задача У. к. - обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение следующих задач: достижение взаимосвязи целей предприятия и отдельного сотрудника; обеспечение направленности У. к. на конкретного сотрудника с

целью учета его специфических потребностей и ситуаций; обеспечение открытости процесса У. К.; устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника; повышение качества процесса планирования карьеры; формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях; изучение карьерного потенциала сотрудников; обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий; определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте. У. к. должно учитывать особенности самоорганизации карьеры субъекта, помочь ему сформировать адекватную оценку собственных склонностей и способностей, особенностей карьеры и общественно приемлемых форм планирования У. к. **своего** профессионального продвижения. Недостатки процессов У. к. выражаются в появлении социально нежелательных типов планирования карьеры, приводящих к неадекватным способам профессионального поведения. Так, ориентация субъекта на всемерное развитие внешней стороны карьеры порождает такое негативное общественное явление, как карьеризм.

**Условия труда** - 1) характеристики работы по отношению к работнику. Выделяют ориентированные на задачу (средства труда, методы труда, рабочее помещение и пр.) критерии для анализа У.т.; 2) совокупность социальных и производственных факторов, в которых протекает трудовая деятельность человека. Под социальными факторами понимаются размеры оплаты труда, продолжительность рабочего времени, отпуска и другие условия, устанавливаемые законами, иными нормативными актами, соглашением сторон. Производственные факторы - это технические, санитарные, гигиенические, производственно-бытовые и другие условия, устанавливаемые законодательными и иными нормативными актами.

**Функции управления** - составная часть любого процесса управления, включающая в себя планирование, организацию, руководство, мотивацию и

контроль. Планирование - определение целей деятельности, необходимых для этого средств, а также разработка методов, наиболее эффективных в конкретных условиях. Начальный элемент планирования - составление прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития объекта, рассматриваемого в тесном взаимодействии с окружающей его средой. С помощью прогнозов на будущее и стратегических планов организуется работа предприятия. Организация - формирование структуры объекта, а также обеспечение всем необходимым для его нормальной работы: персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами и др. В любом плане всегда имеется стадия организации, т. е. стадия создания реальных условий для достижения запланированных целей. Руководство - центральная Ф. у., обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Ее главная задача — достижение согласованности в работе всех звеньев системы путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними. Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио- и телевидения, документы. С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечиваются единство и согласование всех Ф. у., а также действие руководителей. Мотивация Ф. у., задача которой активизировать работающих и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах. Для этого осуществляется материальное и моральное стимулирование работающих, обогащается само содержание труда и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их развития. Контроль Ф. у., задача которой состоит в количественной и качественной оценке и учете результатов работы. Главные инструменты выполнения этой функции - наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. Контроль является элементом обратной связи, по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов, норм и нормативов.



**Характер труда** - характеристика труда с точки зрения его напряженности, соотношения управленческих и исполнительских функций, однообразия и монотонности операций, закрепленности персонала за определенным видом труда.

**Ценностные ориентации** - социально-психологическое понятие, с помощью которого выявляется личностный смысл для людей определенных материальных и духовных явлений. В форме Ц. о. в процессе социализации фиксируется существенное, наиболее важное для человека. Выделение Ц. о. личности в качестве самостоятельного предмета исследования наряду с ценностной системой общества обусловлено относительной самостоятельностью изменения их содержания и особенностями воздействия на человека. Ц. о. - это устойчивые, инвариантные образования сознания, смысловые компоненты мировоззрения. Содержание Ц. о. подвижно, в них отражаются изменяющиеся условия, улавливаются и закрепляются исторические тенденции. Изменения в ценностной структуре сознания - это изменения в мировоззрении, смысловой картине мира в целом и смысловой характеристике отдельных его элементов. Динамика развития содержания Ц. о. обуславливает изменения в их субординации, а соответственно, и их функции в социальной регуляции. Ценностное отношение к действительности является сложным, многоуровневым отношением. Система Ц. о. выступает наиболее высоким уровнем саморегуляции. Сложившаяся система, совокупность Ц. о., внутренне организуя содержание сознания, обеспечивает относительно устойчивую направленность потребностей и интересов, последовательность линии поведения. Ц. о. могут быть реализованы в поведении, но могут в силу каких-либо условий оставаться и нереализованными.

**Человеческие отношения** - связи, отношения между людьми. Центром внимания руководителей, как считают сторонники теории Ч. о. в менеджменте, должна быть диагностика Ч. о. в организации, которая является философией всего руководящего персонала. Мало иметь несколько высококвалифицированных специалистов, дающих толковые советы, важно задействовать как можно больше сотрудников и создать необходимый внутрифирменный климат с ориентацией на Ч. о.

**Человеческие ресурсы** - термин, характеризующий с качественной, содержательной стороны кадровый состав или весь персонал предприятия (фирмы, учреждения, организации), рабочую силу или трудовые ресурсы отрасли, территории региона, страны в целом. Наряду с традиционными признаками, которые присущи элементам определяемой совокупности, кадрам, персоналу, рабочей силе, трудовым ресурсам, термин «Ч. р.» включает способность к творчеству и потенциальные возможности всестороннего развития работников, общую культуру и нравственную надежность, определенный эффект кооперации и самоорганизации (коллективные формы организации труда и принятия решений, «кружки качества», «дух команды» и т. д.), совершенствование трудовых взаимоотношений, мотивацию, предприимчивость и др. Если строгое содержание терминов «кадры», «персонал», «рабочая сила», «трудовые ресурсы» отражает функциональный, технократический подход к работнику и соответствует концепции «экономического человека», то термин «Ч. р.» является выражением личностного подхода и соответствует концепции «человека социального». По смыслу понятие «Ч. р.» тесно связано и соотносится с такими понятиями, как «кадровый потенциал», «трудовой потенциал», «интеллектуальный потенциал», превосходя по объему каждое из них, взятое в отдельности. Управление развитием Ч. р. - одна из важнейших функций управления в социотехнических и социальных системах любого масштаба (от фирмы, учреждения до народного хозяйства). Функция управления развитием Ч. р. реализуется, в частности, в: а) программах развития духовной культуры и системы общего образования; б) совершенствовании профессионального образования, переподготовки и повышения квалификации кадров; в) изменении содержания труда, форм его организации и мотивации; г) рационализации форм и методов подбора, оценки, аттестации и продвижения работников и т. д.

**Человеческий фактор** - обобщенное понятие, которым охватывается совокупность всех возможных проявлений деятельностной сущности человека, его социальной, творческой активности и всех возможных последствий

человеческой деятельности как на уровне личности, так и на уровне трудовых и любых других коллективов. Понятие «Ч. ф.» соотносится с такими понятиями, как «субъективный фактор», «личностный фактор», «социальный фактор», «человек», но не совпадает с ними, отличается от каждого из них в большей или меньшей степени. В философском, мировоззренческом плане понятие «Ч. ф.» приближается к понятию «сущность человека», поскольку главное понятие «Ч. ф.» - проявление активной роли человека, его деятельностной сущности. Важнейшими структурными компонентами Ч. ф. являются: социально-психологические качества (потребности, интересы, мотивы, установки, ценностные ориентации и т.д.), уровень общей культуры: профессионализм и компетентность, нравственная надежность, уровень дисциплины и ответственности индивидов; результаты междолжностного и межгруппового взаимодействия и общения, коллективные «образования», состояния (синергетический эффект кооперации труда, морально-психологический климат, «дух команды»; чувство принадлежности, лидерство и т.д.).

**Эргономика** - наука о трудовых процессах; комплексно изучает человека (группу работников) в конкретных условиях труда на производстве. Э. исследует взаимодействие элементов системы «человек - техника - производственная среда», где в центре внимания функционирование живого труда в данном конкретном производстве. Э. осуществляет поиск путей, методов приспособления производственной среды, технических средств к особенностям, пределам человеческого организма и облегчения адаптации человека к физическим, социально-психологическим, технико-организационным условиям производства. Э. определяет влияние на физиологию и психику работника физических условий труда (температуры, шумов, вибрации, освещения, вентиляции и т. п.), воздействие режима рабочего времени на биоритмы организма, анализирует темп, тяжесть, нормирование группового и индивидуального труда, изучает характер оборудования, организацию рабочего места, системы контроля над трудовыми процессами. Требования Э., рекомендации этой науки учитываются

при проектировании, реконструкции производства, в управлении производственными коллективами.

**Я-концепция** - ее суть состоит в осознании каждым человеком своей индивидуальности, неповторимости, своего «я», в том, каким индивид видит себя в прошлом, настоящем и будущем. Данное понятие включает представление личности о себе, своих интересах, склонностях, ориентации, самоуважении, уверенности в себе. Его операционный или практический смысл состоит в том, что все наши отношения с окружающим миром строятся исходя из видения своего «я», из того факта, как реакция окружающих соотносится с собственной реакцией индивида. Стабильность «я-образа» - предпосылка последовательности и устойчивости поведения человека. Индивид стремится установить и постоянно поддерживать определенный набор свойств, характеризующих, по его мнению, его сущность. В соответствии с набором этих представлений индивид строит свои отношения с окружающими, делает самооценку и дает оценку другим людям. В ряде случаев люди могут игнорировать объективную информацию, если она не соответствует их представлениям, и соглашаться с ошибочными или даже ложными данными, если они соответствуют «я-образу». Если индивид оценивает объективно свои способности, он правильноотреагирует (при прочих равных условиях) и воспримет замечание. При завышенной самооценке замечание будет воспринято либо как оскорбление, либо не будет услышано. При заниженной самооценке будут долгие переживания, вплоть до отказа работать дальше над полученным заданием. В человеческом сознании заложены психологические механизмы защиты своего образа, своего реального «я». Они необходимы для поддержания психологического равновесия и психологического «комфорта» личности. Вместе с тем эти же механизмы могут затруднить восприятие, например, критических замечаний, так как нарушают единство созданного внутреннего образа, представления о себе. Неадекватное представление о себе создает многие психологические барьеры в общении (игнорирование информации, чужого мнения и др.) и порождает конфликтность поведения.

## **Заключение**

Управленческое консультирование является особой сферой услуг. Консультирование - это важная профессиональная служба, которая помогает руководителям анализировать и решать стоящие перед их организациями проблемы, а также перенимать чужой опыт.

Одной из составляющих эффективной работы консультанта является богатство и разнообразие находящегося в его распоряжении инструментария. Поэтому консультант знает, что делать и как делать. Опытные консультанты с первых минут сотрудничества с клиентом направляют свои усилия на то, чтобы действительные результаты превзошли ожидания клиента. Консультационные услуги на коммерческих основах могут оказывать также государственные учебные, информационные и исследовательские организации — университеты, академии, научные институты и т. д. В этой связи изучение управленческого консультирования является актуальным, так как приобретает важное значение, превращаясь в необходимый предмет базовой теоретической и практической подготовки.

## Библиографический список

### Основная литература:

1. Алешникова, В. И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17 - модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12 / В. И. Алешникова. - М.: «ИНФРА-М», 1999.
2. Волкова, Е. А. Управленческое консультирование: учебное пособие / Е. А. Волкова –Ульяновск : УлГТУ, 2003.
3. Управленческое консультирование : В 2 т. / пер. с англ.; под ред. М. Кубра. - М. : СП «Интерэксперт», 1992.
4. Фомишин, С. В. Управленческое консультирование. Международный опыт / С. В. Фомишин, Ю. В. Чернов. - Ростов н /Д. : Феникс, 2006.
5. Храброва, И.А. Корпоративное управление. Вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика / И. А. Храброва. - М.: АЛЬПИНА, 2000.

### Дополнительная литература:

1. Блинов, А. О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник / Блинов А. О., Г. Н. Бутырин, Е. В. Добренькова. - М., 2002.
2. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский- М. : Гардарика, 1998.
3. Гончаров, В. В. Руководство для высшего управленческого персонала / В. В. Гончаров. - М., 1999.
4. Грибов, В. Д. Менеджмент в малом бизнесе / В. Д. Грибов.– М., 1999.
5. Жданов, С. А. Экономические модели и методы в управлении / С. А. Жданов. - М.: Дело и Сервис, 1998.
6. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность : Экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов- М. : ИНФРА-М, 2000.

## Оглавление

Введение	3
Тема 1. Сущность и содержание консультационной деятельности	5
1. 1. Исторический обзор управленческого консультирования	5
1. 2. Деловые услуги	11
1. 3. Понятие консультационной деятельности	13
1. 4. Особенности консультационных услуг	15
1. 5. Виды консультационных услуг	15
Тема 2. Профессиональные консультанты.	
Причины и основания для обращения к консультантам	16
2. 1. Критерии профессионализма консультанта	17
2. 2. Внешние и внутренние консультанты	17
2. 3. Анализ проблем клиентной организации	18
2. 4. Принятие решения о приглашении консультантов	22
Тема 3. Выбор консультационной фирмы (консультанта)	23
3. 1. Виды консультационных организаций и организация внешнего консультанта	23
3. 2. Организация внутреннего консультанта	24
3. 3. Ассоциация консультантов	24
Тема 4. Поиск консультационной фирмы (консультанта)	26
4. 1. Источники информации	26
4. 2. Определение потенциальных консультационных фирм	28
4. 3. Модель процесса поиска и выбора консультанта	29
Тема 5. Техническое задание консультационной фирме	30
5. 1. Содержание приглашения к участию в конкурсе	31
5. 2. Технические и финансовые критерии отбора	31
5. 3. Назначение технического задания	31
5. 4. Структура и содержание технического задания	33
Тема 6. Анализ предложений консультационных фирм	38
6.1. Структура и содержание технического и финансового предложений	38
6. 2. Оценка предложений	40
6. 3. Цена консультационной услуги	43

6. 4. Методы ценообразования и формы оплаты труда консультантов	43
Тема 7. Принципы организации отношений между клиентом и консультантом	45
7. 1. Формы соглашений	45
7. 2. Структура и содержание контракта	47
7. 3. Модели консультирования	48
7. 4. Экспертное консультирование	49
7. 5. Консультирование по проекту	50
7. 6. Консультирование по процессу	51
Тема 8. Процесс консультирования и организация выполнения работ	51
8. 1. Процесс консультирования, структура консультационного проекта и основные стадии процесса консультирования, факторы успеха консультационного процесса, условия эффективного консультанта по управлению	51
Тема 9. Контроль за ходом реализации консультационного проекта	57
9. 1. Модель процесса контроля	57
9. 2. Основные направления контроля	59
Тема 10. Результативность и эффективность консультирования	60
10. 1. Оценка выгод, полученных клиентом	60
10. 2. Прямые и косвенные результаты	61
10. 3. Оценка процесса консультирования	62
10. 4. Оценка выгод, получаемых консультантом	62
10. 5. Система измерителей и оценок в клиентской организации	62
Глоссарий	66
Заключение	109
Библиографический список	110