

*Шеметев Александр
Александрович, к.э.н.,
доцент кафедры,
Санкт-Петербург*

*Management consulting
Alexander Shemetev,
Saint-Petersburg*

Управленческий консалтинг

Управленческое консультирование

Учебное пособие для студентов вузов

*Подготовлено в соответствии с ведущими мировыми
школами и экспертами в области управленческого
консультирования*

Шеметев Александр
Александрович, к.э.н.,
доцент кафедры,
Санкт-Петербург

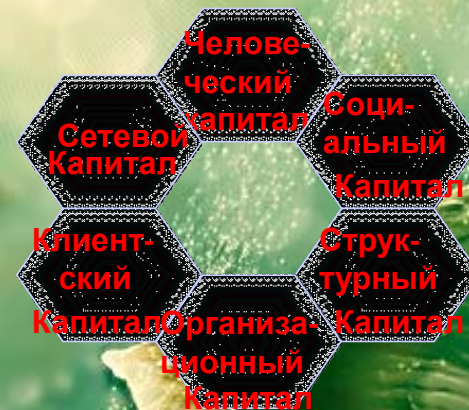


Схема из Университета Bath, UK

Управленческий консалтинг

Управленческое консультирование

Лекция: Управление знаниями и
консалтинговыми рабочими

Данная лекция подготовлена в соответствии с
материалами Университета Bath, Великобритания

Использован рисунок художника P.S.Houdini
Формирование отношений

Сущность термина упр.конс.

- ✓ Оба термина: и «Управленческий консалтинг» и «Управленческое консультирование» исходят из распространенной на западе дисциплины «Management consulting» - практическая деятельность, заключающаяся в помощи компаниям улучшить показатели эффективности их деятельности на основе анализа существующих в организации проблем, а также разработка планов по совершенствованию деятельности предприятия.

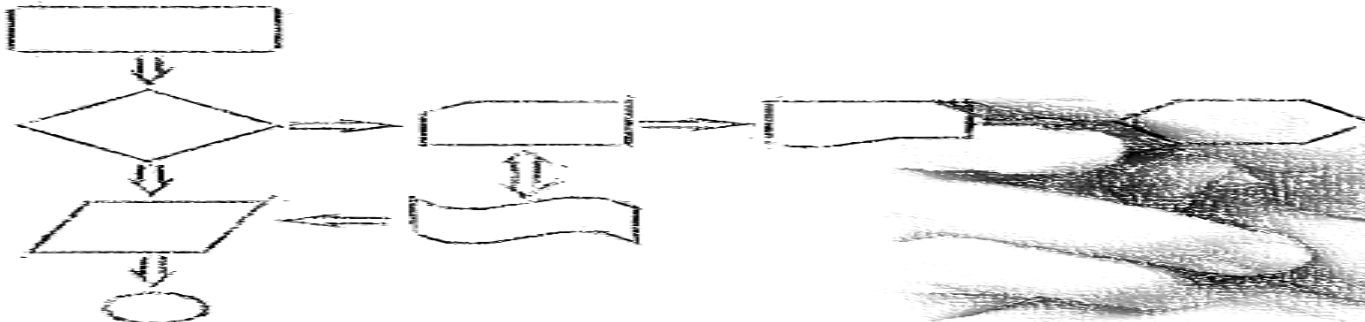
2 подхода к УК:

- ✓ 1 ПОДХОД: Экспертный подход – ориентирован на результат – вовлекает профессиональных консультантов во взаимодействие с клиентами – внешними часто сторонними фирмами; целью УК при данном подходе является достижение определенных показателей эффективности деятельности предприятия

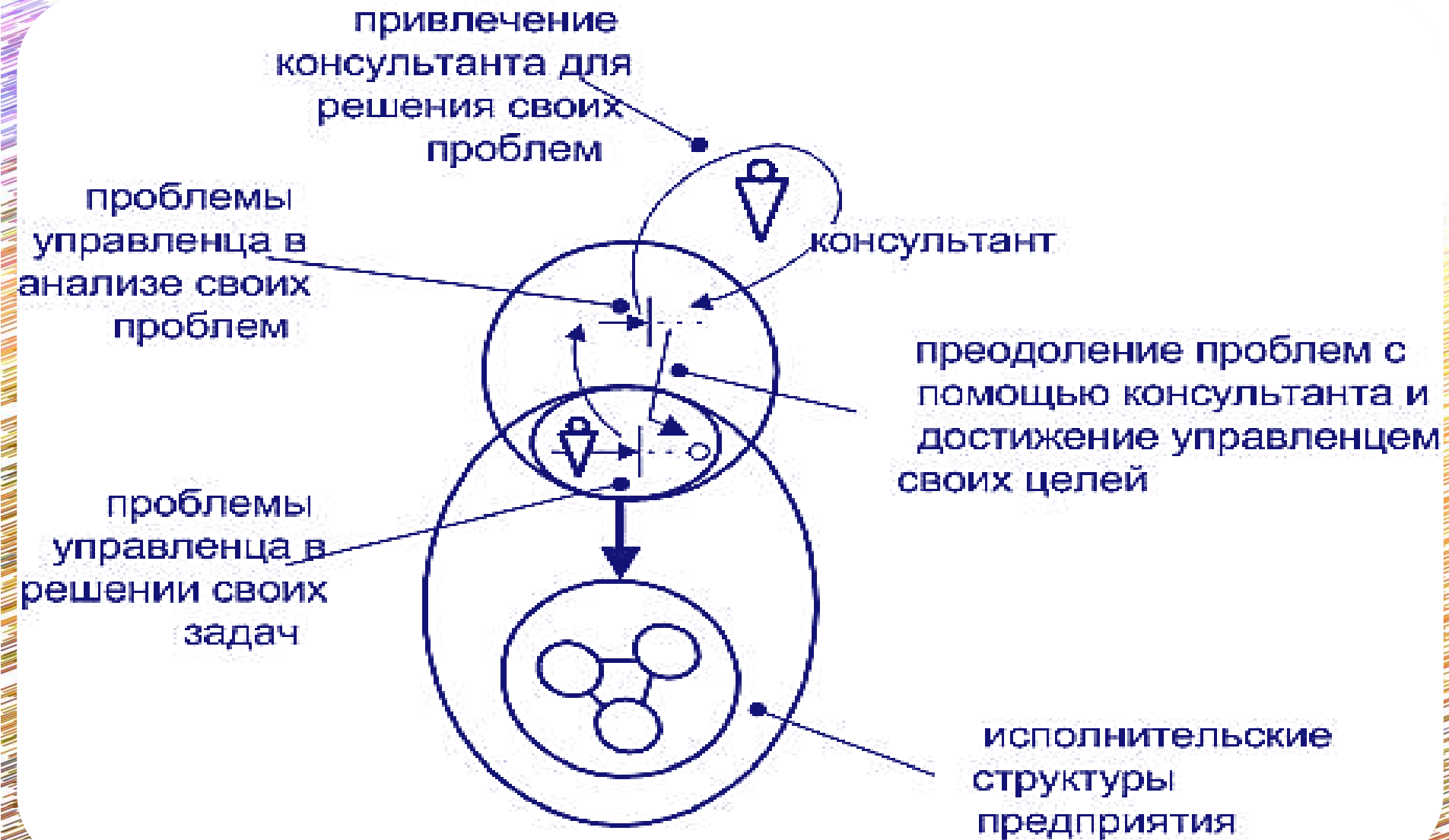


2 подхода к УК:

- ✓ 2 ПОДХОД: Процессный подход – ориентирован на сам процесс – работа узкоспециализированных, часто технических и/или IT-специалистов с целью отладки определенных алгоритмов, связанных с деятельностью компании; целью УК при данном подходе является постоянное выполнение заданных параметров процесса.



Сущность управл.конс.

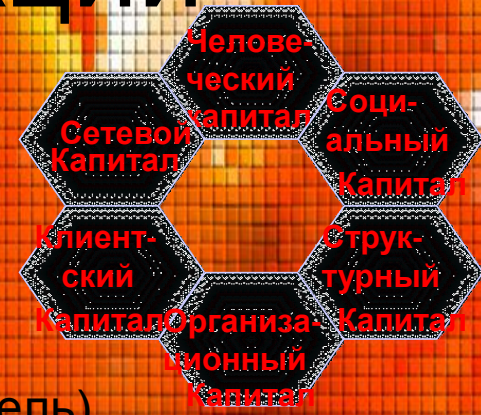


Человеческий Капитал ~ Интеллектуальный Капитал



Структура лекции

- Часть 1
 - Уровни анализа
 - Организационная перспектива
 - Рамки анализа
 - Управление знаниями (реакторная модель)
- Часть 2
 - Уровень анализа
 - Рабочий процесс
 - Рамки анализа
 - Идентификационная модель
- Общие вопросы, связанные с HRM
 - Рекрутинг и отбор консультантов
 - Промоутинговая политика – Принцип вверх или из
 - Границы практик HRM



Цели лекции

- Понять характеристики отрасли управленческого консалтингаHistory
 - Типы организаций
 - Виды консалтинговых видов деятельности
- Типология человеческого капитала
 - Взаимодействие с клиентом
 - Структуры карьеры в рамках управленческого консалт.
 - Роль консультантов и информационных брокеров
- Типология клиентского капитала
 - Консалтинговая фирма–отношения с клиентом
- Фокусирование практик HRM:
 - Рекрутинг человеческого капитала
 - Управление вне рамок



Считается, что управленческий консалтинг как профессиональный вид деятельности начался с Марвина Бауэра (Marvin Bower). В 1933 году Марвин Бауэр познакомился в Джеймсом МакКинзи, основателем небольшой консалтинговой фирмы, который предложил Бауэру работу в своей компании. На новом месте работы Бауэр стал партнером и начал работать в нью-йоркском офисе компании. После смерти МакКинзи в 1937 году и раздела бизнеса партнерами Марвин Бауэр стал владельцем и руководителем отделения в Нью-Йорке.



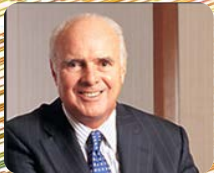
Марвин Бауэр
(Marvin Bower)
[1903-2003]

Управляющим директором Бауэр проработал с 1950 по 1967 год (за это время годовой доход фирмы вырос \$2 млн до \$20 млн, а число консультантов с 18 до 500); директором и партнером до 1992 года; уволился в 1995 году. В общей сложности Марвин Бауэр проработал в сфере управленческого консалтинга более 60 лет.

Рахат Кумар Гупта, который считается первым родившимся за границей Генеральным директором компании МакКинзи, заявил: «Убеденный что поведение и его внешнее проявление в каждом аспекте также важны как профессиональные навыки и опыт, Марвин пытался построить фирму на основе принципа вовлечения как институт, основанный на ценностях. Он всегда считал МакКинзи как единую и неделимую фирму. Он построил по-настоящему глобальный бизнес».



Рахат Кумар Гупта
(Rajat Kumar Gupta)
[1948-наст.вр.]



Рон Дэниэл
(Ron Daniel)

Рон Дэниэл, Генеральный директор компании МакКинзи с 1976 по 1988 годы после отставки М. Бауэра заявил: «Значение, достижения и влияние компании МакКинзи исходят напрямую от Марвина – от его мировоззрения, его энергии, его всеобъемлющей целеустремленности; его самоуверенность сделала его фирму – нашу фирму – самым престижным консалтинговым институтом».

Марвин Бауэр полагал, что как для консалтинговой фирмы, так и для консалтинговых сотрудников, - самое главное в их работе – это ИМИДЖ, который нарабатывается годами безукоризненной работы, и который не должен быть «выпачкан» грязными сделками.

- ✓ Сам М. Бауэр однажды отказался консультировать Правительство США по плану выкупа долговых бумаг компании American Motors, чтобы не запятнать имидж своей компании взаимосвязью с этой сомнительной, на его взгляд, сделкой;
- ✓ В 1968 году М.Бауэр имел возможность заработать на операции продажи принадлежащих ему ценных бумаг компании МакКинзи по рыночной цене другим соучредителям, однако это загнало бы компанию в существенные долги, из которых она могла бы не выпутаться.... И он продал свой пакет акций по балансовой стоимости, во многие разы сократив свой доход, что, вероятно, тогда спасло компанию МакКинзи; он также убедил пожилых членов правления избавиться от своих акций по балансовой стоимости в пользу молодых управляющих (по мат. Business Week, 1993г.).
- ✓ Сегодня МакКинзи – самая уважаемая и успешная консалтинговая фирма в мире

Принципы финансового менеджмента М.Боуэра (по мат. Business Week, 1993г.):

- ✓ Управляющие должны быть молодыми;
- ✓ Управляющие должны владеть крупными пакетами акций компании, чтобы в них развивалось чувство собственности – это залог успешного менеджмента и развития компании.



Марвин Бауэр
(Marvin Bower)

Принципы успешного консалтинга М.Боуэра*:

- ✓ Не браться за решение сиюминутных оперативных задач, а действовать более глобально: сначала вникнуть в корень проблемы, стоящей перед клиентом, потом предложить пути ее решения и только затем, после принятия определенных шагов и появления первых положительных результатов, получить причитающуюся плату за консультацию;
- ✓ Не браться за решение задачи, если решить ее невозможно, даже если в результате отказа фирма теряет колоссальную прибыль;
- ✓ Компетентность и профессионализм консультантов не должны подвергаться сомнению;
- ✓ Консультант должен быть хорошо образованным человеком, обладающим как широким кругозором, так и способностью к творчеству, умением находить нестандартные выходы из ситуаций;
- ✓ Топ-менеджер должен видеть в своем консультанте себя;
- ✓ Дать столько ответственности, сколько сотрудник может вынести, а достигнутый позитивный результат работы очень щедро оплачивать;
- ✓ Быть готовым к постоянному обучению, работать, что называется, «на полную катушку» — днями и, если потребуется, ночами на пролет, никогда не тянуть одеяло на себя (если о таком вопиющем случае узнавал Бауэр, незадачливый карьерист сразу же вылетал на улицу), уметь работать в команде и никогда не отказывать своим коллегам в совете;
- ✓ Up or out — «расти или уходи». Пребывание сотрудника на конкретной позиции должно быть жестко ограничено временными рамками — если лет через шесть семь консультант компании не становился партнером, с ним прощались.

* Источник: С. Плетнева Марвин Бауэр-продавец мудрых советов//Управление персоналом, №7 (2010).

Абстрактная схема «Эффективность консалтинга» М.Ива из кабинета М. Боуэра:



Смысл консалтинговой схемы:

- ✓ Чем проще поставлена задача и чем проще определены путь и необходимые инструменты движения до цели, тем проще и прогнозируемее будет результат такой консалтинговой работы;
- ✓ Лишь та консалтинговая работа эффективна, которая приносит эффективные плоды в виде выполнения поставленных целей, для достижения которых лицо и обращается к профессиональному консультанту.

Из истории

- ✓ Всему предшествовал процесс выделения МЕНЕДЖМЕНТА в отдельную отрасль человеческого знания;
- ✓ Arthur D. Little (1886) – основана одноименным профессором химии из MIT и Расселом Грифиным – первая в мире консалтинговая фирма (специализация – технические /не управленческие/ исследования); синтез искусств. Пенициллина.
- ✓ Booz Allen Hamilton, основанная Эдвином Бузом в 1914 году, - первая фирма, специализирующаяся именно на управленческом консалтинге; впервые в истории клиентами конс.фирмы были как компании, так и правительств. структуры.
- ✓ McKinsey & Company
 - ✓ Первая конс.фирма по менеджменту и стратегии
 - ✓ Основана Джеймсом МакКинзи в 1926 (в Чикаго)
 - ✓ Современная МакКинзи основана Марвином Боуэрэм, который полагал, что консалтинговая деятельность должна осуществляться высококвалифицированными профессионалами, как у врачей или юристов.
 - ✓ Нанимала молодых талантливых людей со степенью MBA (это было ново в то время, когда было принято полагаться только на людей с достойным опытом на должностях)
- ✓ Развитие управленческого консалтинга после Второй Мировой
 - ✓ Развитие инструментария стратегического менеджмента
 - ✓ Boston Consulting Group (1963), McKinsey&Co, Harvard Business School
 - ✓ Bain&Co - фокус на благосостоянии акционеров
- ✓ Консалтинг в сфере бухгалтерского учета и технологий
 - ✓ PwC и IBM
- ✓ Появление разноплановых консалтинговых фирм, напр. Kaiser Associates
 - ✓ Развитие корпоративной социальной ответственности



Артур Д. Литл



Эдвин Буз (1887-1951)



Джеймс О. МакКинзи
(1889-1937)

*Использован рисунок художника
Mundo Первая помощь*

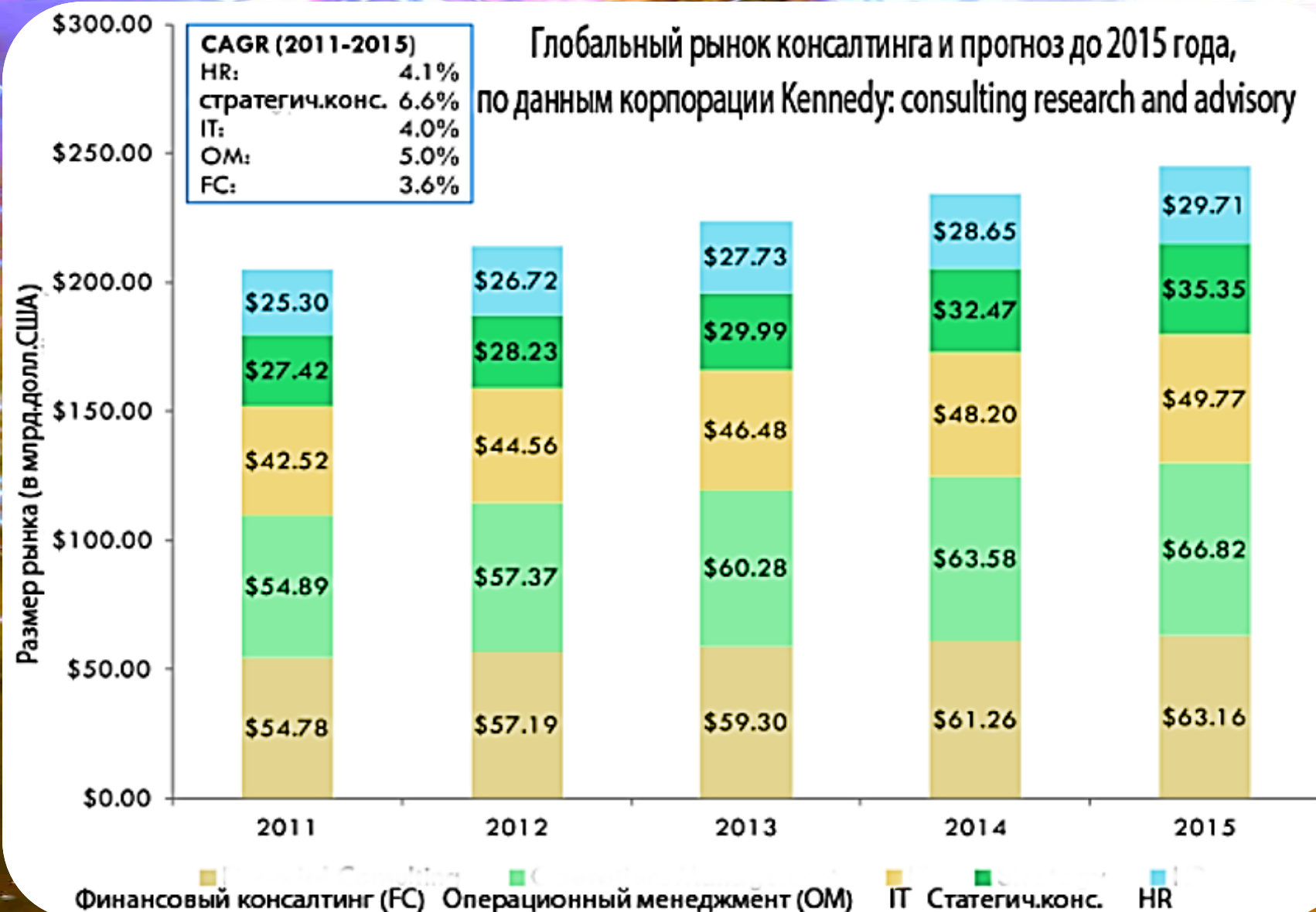
Типы фирм в консалтинговой отрасли

- ✓ Управленческие консалтинг развивается стремительными темпами;
- ✓ В период 1980-х и 1990-х ежегодный рост объемов их выручки составлял более 20%;
- ✓ Будучи бизнес-услугой, консалтинг остается крайне цикличным и взаимосвязанным с общими экономическими условиями;
- ✓ В период с 2001 по 2003 год включительно рост консалтинговых компаний замедлялся, достигнув отметки в 3% в год в 2004 году;
- ✓ В 2004 году размер Глобального консалтингового рынка оценивался в 125 миллиардов долларов в год, с 2004 года рынок снова стрем. растет;
- ✓ Plunkett Research оценила мировой рынок консалтинга в 415 миллиардов долл. США (прогноз на 2014 год – 431 млрд.долл.); почти половина рынка (43,4%) приходится на США – 180млрд.долл. В 2013г.

Типы фирм в консалтинговой отрасли

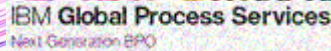
- ✓ Аудиторские фирмы и их консалтинг
- ✓ Большие не бухгалтерские консультации
- ✓ Маленькие специализированные бутики
- ✓ Гуру
- ✓ Независимые консультанты

Глобальный рынок консалтинга 2011-2015





Современные типы фирм в консалтинговой отрасли



✓ На сегодняшний день можно выделить 3 основных типа консалтинговых фирм:

- 1) Большие диверсифицированные организации, такие как Accenture и **IBM Global Services**, предлагающие ряд услуг, включающие в себя консалтинг в сфере информационных технологий в добавок к обычной управленческой консалтинговой практике;
- 2) Крупные специалисты в области управленческого и стратегического консультирования, предлагающие только управленческое консультирование и не специализирующиеся на какой-либо определенной отрасли, например, компания МакКинзи.
- 3) Часто маленькие фирмы-бутики, специализирующиеся на консалтинге в определенных отраслях и/или технологиях.



Типы консалтинговых услуг



Алгоритм управленческого консалтинга



Фаза 1 – Подготовка к УК

1. Первый контакт с Клиентом.
2. Предварительный диагноз.
3. Разработка предварительной программы УК.
4. Обсуждение программы с Клиентом.
5. Заключение контракта.

Фаза 2 – Диагностика

1. Проблемная и др. диагностика.
2. Анализ и синтез фактов.
3. Целеполагание.

Фаза 3 – Планирование действий

1. Выработка решений.
2. Оценка альтернативных вариантов.
3. Обсуждение вариантов с Клиентом.
4. Разработка базовой программы УК.

Фаза 4 – Освоение

1. Сопровождение процесса УК.
2. Коррекция программы.
3. Трансляция МЕТОДА.

Фаза 5 – Завершение УК

1. Оценка результата.
2. Подготовка отчета.
3. Расчет по обязательствам.
4. Планирование возможного будущего.
5. Уход Консультанта.

Горизонты управленческого консультирования

Структурирование вызовов роста



Описание

Основной бизнес компании
Критична краткосрочная эффективность, денежный поток и прибыль
Некоторый потенциал роста, снижающийся со временем
Закладывать фундамент для будущего роста

Строить новый бизнес и потоки выручки
Расширять новый бизнес или двигать его в новых направлениях
Спустя несколько лет новые бизнесы должны быть развиты для воспроизведения успеха основного бизнеса

Растить семена будущего бизнеса, трансформирующего отрасль
Новые идеи подкрепленные инвестициями
Использовать различные формы: исследований, альянсов, партнерств, "пилотных" проектов, покупки небольшой части компаний
В итоге приживаются (горизонт 10 лет)

Цели

Управлять прибылью
Непрерывные инновации
Оптимизация эффективности

Побуждать рискованные начинания для укоренения в новых бизнесах
Воспроизводить бизнес модель

Задавать варианты развития идей
Тестировать бизнес-модель

Управление ростом требует...

Сильных операционных менеджеров / руководителей / лидеров

Строителей бизнеса
Создающих ценность предпринимателей

Визионеров-мечтателей
Неординарных мыслителей

Подготовлено в www.vitaliy-sherzidskiy.com
Возможно авторство www.vitaliy-sherzidskiy.com

Ведущие консалтинговые компании в Море

- Bain & Company
- Boston Consulting Group
- Deloitte & Touche
- Ernst & Young
- A.T. Kearny
- KPMG
- Arthur D. Little
- McKinsey & Co
- Mercer
- PriceWaterhouse Coopers

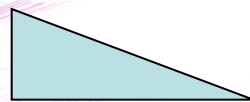
*Использован рисунок художника
Сергея Колесова «Лучше всех»*

Различные типы консалтинговых услуг: подход ориентированный на знания



Типология человеческого капитала

- ✓ Консалтинговый процесс
- ✓ Карьерные структуры
- ✓ Консультанты как брокеры человеческого капитала
 - ✓ Разделение границ



Структура карьеры консалтинговых сотрудников

- Аналитики
- Консультанты
- Старшие консультанты/аналитики
- Менеджеры по развитию бизнеса
- Директора/Партнеры

Структура карьеры консалтинговых сотрудников

Аналитик	Консультант	Менеджер по развитию бизнеса	Директор Партнер
Осуществляет сбор информации для базы данных по проекту; Анализирует различные аспекты работы и дает рекомендации Интегрирует свою часть работы для предоставления клиенту	Выполняет основную долю работы; Разрабатывает стратегические решения Обсуждает решения с клиентом На уровне Старших консультантов/аналитиков берет на себя часть функций вышестоящего руководства	Де-факто - управляет проектами Управляет работой команд Является основным связующим звеном между клиентом и компанией Служит основным контактером, связывающим высшее руководство и персонал	Формирует и развивает отношения с клиентами Выполняет функции концептуального руководства и руководит всем процессом принятия решений, брэинстормингом, и стратегическими дискуссиями Осуществляет контроль качества услуг

Основы консалтинговой деятельности на примере McKinsey

- ✓ Особый тип человеческого капитала
- ✓ Вне рамок
- ✓ Как бы Вы спроектировали рекрутинговый процесс, чтобы привлечь и удержать высококвалифицированный человеческий капитал?

Компоненты высокопродуктивной корпоративной культуры

- IQ – Умственный интеллект
- EQ – Эмоциональный интеллект
- SQ – Социальный интеллект



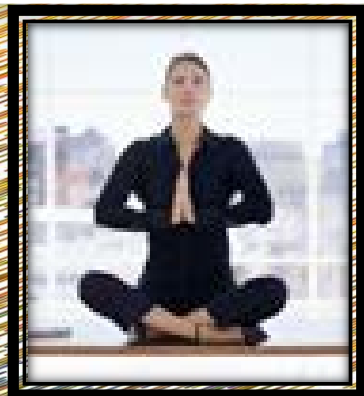
•IQ

- ✓ Общие бизнес-знания
- ✓ Понимание контекста клиента
- ✓ Логическое решение проблем



•EQ

- ✓ Создает обстановку доверия
- ✓ Управляет динамикой группы
- ✓ Высокое восприятие эмоций

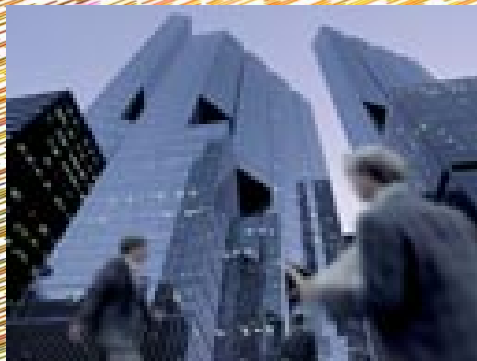


•SQ

- ✓ Высокое самопознание
- ✓ Способность трансформироваться
- ✓ Чувство атмосферы социума

**Прибегание к помощи внешних фасилитаторов
совершенствует формы потоков интеллектуального капитала**

McKinsey&Company



Клиенты



Фасилитаторы

Сеть фасилитаторов: классический подход



Ментальные установки часто неправильно интерпретируются и игнорируются

•То что мы видим и пытаемся изменить

По-
ведение

•То, что мы не можем увидеть, предположить и часто даже обратиться к этому

Мысли и
чувства

Ценности и
верования

Удовлетворенные и
неудовлетворенные
потребности

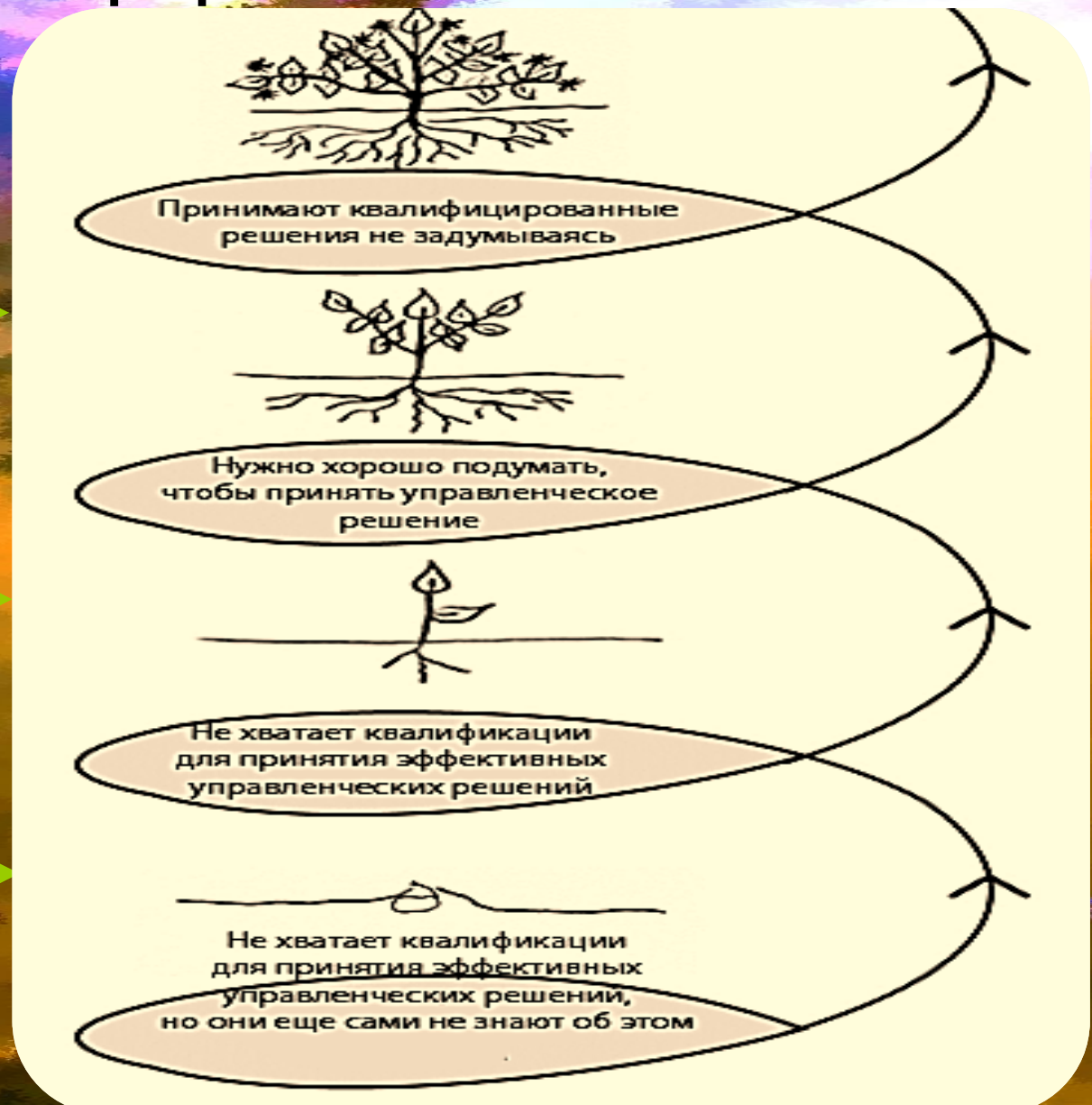
Любое стремление что-либо изменить будет носить лишь характер кратковременной вспышки, как, например, празднование Нового Года, до тех пор, пока истинные корни и мотивы не будут правильно поняты и интерпретированы и алгоритм воздействия на них не будет разработан

Первый шаг в изменении ментальных установок – Новый уровень профессионального понимания

✓ Нужна практика

✓ Нужен выбор

✓ Нужно узнать

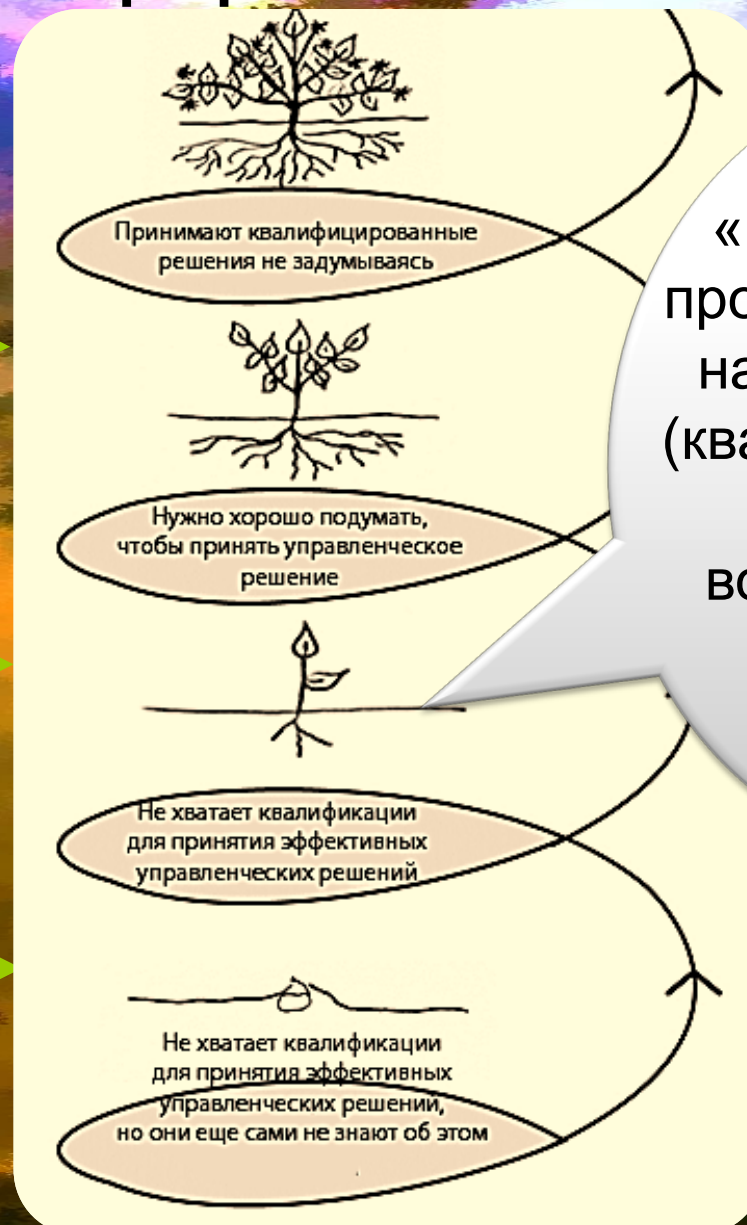


Первый шаг в изменении ментальных установок – Новый уровень профессионального понимания

✓ Нужна практика

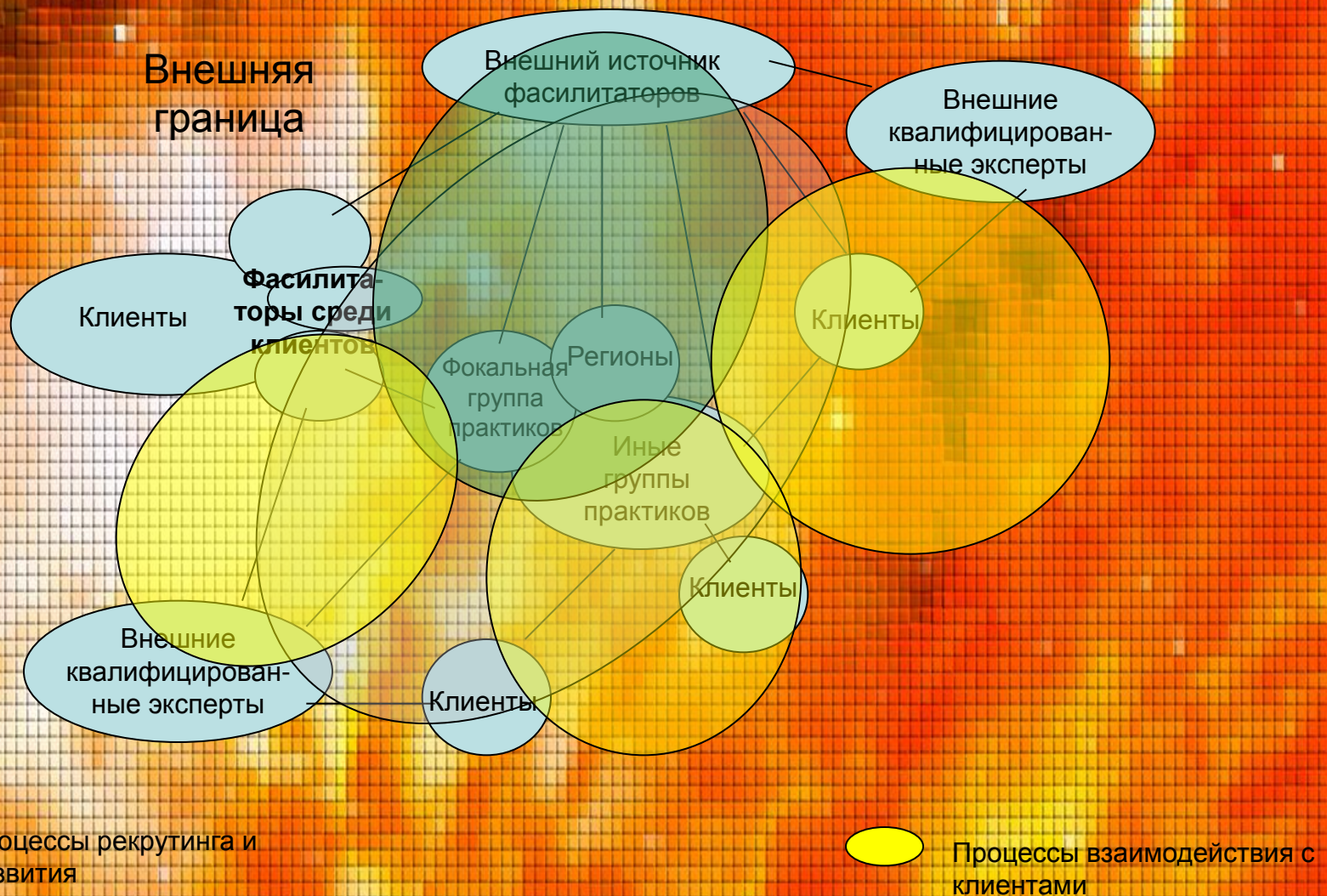
✓ Нужен выбор

✓ Нужно узнать



«Нельзя решать проблему, находясь на том же уровне (квалификации), из-за которого и возникла данная проблема»
Альберт Эйнштейн

Сеть фасилитаторов: клиентский подход (Схема по Эйлеру)



Что мы прошли на лекции:

- Природу консалтинговой отрасли
- Типологию человеческого капитала
 - Процесс консалтинга
 - Карьерную структуру
 - Информационных брокеров
- Теперь речь пойдет о взаимодействии консультантов и клиентов
 - Как клиенты воспринимают консультантов?

Процесс утверждения идей в консалтинге

• «Мастерская идей»

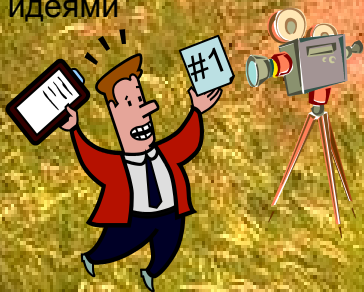


• 1. Групповое обсуждение проблемы/идей

- Индивидуумы или группа фиксируют идеи и прилагают к ним необходимые материалы

• Дверь во внутренний дворик

• Материалы с идеями



- Об идеях докладывается вышестоящему руководству (часто по видеосвязи)

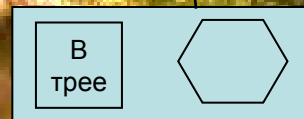
• Внутренний дворик

2. Индивидуумы готовят 2-5 минутную речь, чтобы донести идеи до руководства.

3. Одобрение идеи или идей

5. Похожие идеи оформляются в единые проекты, объединяющие по несколько идей

4. Собирается круглый стол и обсуждаются идеи и их исполнение в порядке дискуссии



Заполнение

• Стена

- Каждая из идей преподносится отдельно от других
- Индивидуумы фиксируют различные идеи так, чтобы их можно было различить
- 2-5 минутная речь об идеях

Использован рисунок художника
Erik Johansson

Прокладывание пути

Восприятие человеческого капитала

- ✓ Возможность обучаться на практике
- ✓ Почему умные люди могут не хотеть обучаться дальше?!
- ✓ Влияние корпоративного обучения
- ✓ Влияние социального капитала
- ✓ Влияние от взаимоотношений с клиентами
-  ✓ Социальная конструкция обучения

Отношения клиент-консультант

- Человеческий капитал и его взаимосвязь с клиентским капиталом
- Измерения для анализа
 - Усиление элементов
 - частота
 - Относительные
 - Доверие, имидж
 - Когнитивные
 - Обобщенные модели ментального восприятия
Даем ответы или формируем будущее?!

Природа взаимоотношений в консалтинге

Социальный капитал (между фасилитаторами)	Морфология	Структурная плотность X	Структурные пробелы
	Доверие: Его природа	Сильное X	Гибкое
	Позиционирование	X	Обобщенное
Социальный капитал (между спонсорами)	Морфология	Структурная плотность	X
	Доверие: Его природа	Сильное	Гибкое X
	Позиционирование	Двустороннее	Обобщенное X
Капитал в системе клиент-сеть (Между внутренними и внешними фасилитаторами)	Морфология	X	Структурные пробелы
	Доверие: Его природа	Глубокое X	Гибкое
	Позиционирование	Двустороннее X	Обобщенная природа
Организационный капитал: Процесс HRM	Гибкость	Механистическая природа	Адаптивная природа X
Процесс построения доверительных отношений с клиентами	Гибкость	Механистическая природа	Адаптивная природа X

Сеть фасилитаторов с точки зрения природы взаимоотношений



Плотность: Глубокая и двустороннее доверие

Структурные пробелы: эластичное и обобщенное доверие

Структурные пробелы: Глубокое и двустороннее доверие

Плотность: Эластичная и двустороннее доверие

Книги в оригинале для дальнейшего освоения предмета:

- *Flawless Consulting*, Peter Block, [ISBN 0-7879-4803-9](#)
- *Guerrilla Marketing for Consulting*, Jay Conrad Levinson and Michael W. McLaughlin, [ISBN 0-471-61873-X](#)
- *Managing at the Speed of Change*, Daryl Conner, [ISBN 0-471-97494-3](#)
- *Managing the Professional Services Firm*, [David Maister](#), [ISBN 0-7432-3156-2](#)
- *The Professional Services Firm Bible*, John Baschab, [ISBN 0-471-66048-5](#)
- *Managing Transitions*, William Bridges, [ISBN 1-85788-341-1](#)
- *Management Consulting: A Guide to the Profession*, Milan Kubr (ed.), [ISBN 92-2-109519-3](#)
- *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*, Christopher D. McKenna, [ISBN 0-521-81039-6](#)

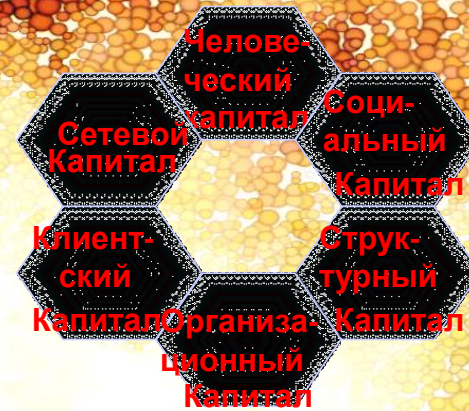


Схема из Университета Bath, UK

Управленческий консалтинг

Управленческое консультирование

Лекция: Школы менеджмента с
позиций консультирования

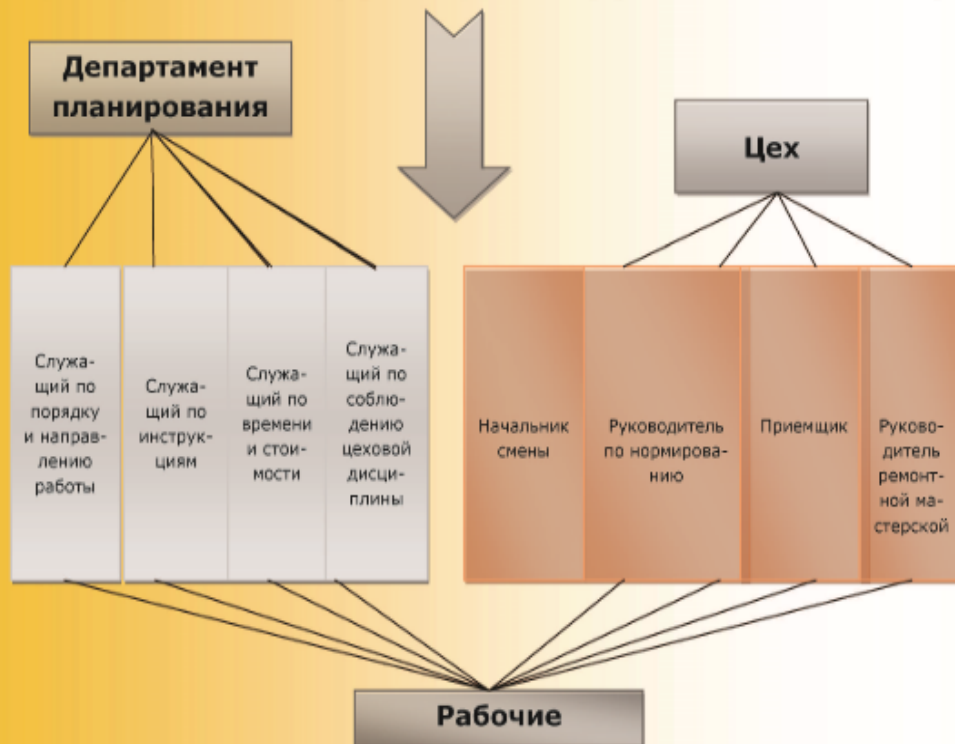
*Данная лекция подготовлена в соответствии с
материалами Александра Александровича Шеметева*

Школа научного управления Ф. Тейлора

Основная идея Ф. Тейлора

✓ **Основная идея Тейлора** состояла в том, что управление должно стать системой, базирующейся на определенных научных принципах; оно должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями.

Функциональное руководство группой по Ф.Тейлору



Фредерик Тейлор

Основателем школы научного управления (менеджмента) является Фредерик Тейлор (1856-1915). Изначально Тейлор назвал свою систему «управлением посредством заданий».

- ✓ Изначально Тейлор называл свою систему «управлением посредством заданий». Понятие «научное управление» впервые в 1910 году применил Луис Брандвайс.
- ✓ Фредерик Тейлор полагал, что управление как особая функция состоит из принципов, которые могут применяться к видам социальной деятельности.
- ✓ Научное изучение каждого отдельного вида трудовой деятельности.

Основные идеи Фредерика Тейлора

- ✓ Отбор, тренировка и обучение рабочих и менеджеров на основе научных критериев.
- ✓ Равномерное и справедливое распределение обязанностей.
- ✓ Взаимодействие администрации с рабочими. Тейлор считал, что в обязанности руководителя входит отбор людей, способных удовлетворить рабочие требования, а затем подготовить и обучить этих людей для работы в конкретном направлении.
- ✓ Он разработал систему дифференциальной оплаты, согласно которой рабочие получали заработную плату в соответствии с их выработкой. Система дифференцированных сдельных ставок должна стимулировать большую производительность рабочих, так как от этого повышается сдельная ставка заработной платы.

Школа научного управления Ф. Тейлора

Научный фон концепции Ф.Тейлора

✓ До Ф.Тейлора применялся жесткий авторитарный стиль руководства рабочими.

Принципы Ф.Тейлора

В 1880-1890-х годах Ф.Тейлор провёл серию исследований, в ходе которых сформулировал 4 Главных принципа научного менеджмента:

- 1) Изучение алгоритма выполнения каждой рабочей операции и исследование новых способов их исполнения.
✓ Сбор подробной информации о хронометраже и операциях.
✓ Применение различных методов, чтобы выявить наиболее эффективный способ исполнения каждой операции.
- 2) Превращение новых методов в кодифицированные правила.
✓ Обучение всех рабочих новым методам.
- 3) Отбор рабочих, чьи способности удовлетворяют правилам производства.
- 4) Установление справедливых и выполнимых индикаторов труда и выплата премий за высокие производственные показатели.
✓ Рабочие должны получать выгоду от высокой производительности труда;
✓ Введение дифференцированной системы оплаты труда в зависимости от производительности труда.

Время и итоги «Тейлоризма»

Ускорение труда

Массовый рост производства

Рост корпораций и городов

Рост доступности благ

Механистичный труд

Недовольство рабочих—профсоюзы



Дети за конвейером, 1890-е



Пром. производство, нач. XXв.



Нью-Йорк, нач. XXв.



Планет. Наивысший в мире стандарт жизни, нач. 1930-х гг.



Конвейер Форда 1910-х: по машине каждые 10 секунд за 850\$ (295\$ в 1920)



Собрание профсоюза, 1920-е гг.



Ф. Тейлор полагал, что «Рабочий человек ленив от природы» (...) «...и цель менеджмента—превратить автономного неэффективного рабочего»(...) «...в эффективную единицу труда»; «...эффективный труд невозможен без ликвидации трудовых секретов и традиций рабочих»(...)«сдерживающих развитие рынка труда».



Фредерик Тейлор

Научный менеджмент Фредерика Тейлора



Административная (классическая) школа Анри Файоля

Основная идея А.Файоля



Группировка принципов А. Файоля

Структурные принципы	Принципы процесса	Принципы конечного результата
Разделение труда	Справедливость	Порядок
Единство цели и руководства	Дисциплина	Стабильность
Соотношение централизации и децентрализации	Вознаграждение персонала	Инициатива
Власть и ответственность	Единство команд	
Цель	Подчинение главному интересу	

Классическая теория управления

Основателем административной школы управления является Анри Файоль (1826-1926).



✓ Представители административной школы рассматривают управление как универсальный процесс, состоящий из таких функций управления, как планирование, организация, мотивация, контроль и координация; они предложили систематизированную теорию управления всей организацией (с помощью деления организации на подразделения, выполняющие основные функции — финансы, производство, маркетинг). Основная задача административной школы — создание универсальных принципов управления, соблюдая которые органи-

Принципы управления, сформулированные Анри Файолем

✓ Единоначалие (обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства), разделение труда (специализация), дисциплина, единство руководства (виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и руководствоваться общим планом), справедливость, власть и ответственность, вознаграждение, инициатива (обдумывание и выполнение плана), порядок, централизация, корпоративный дух.

ГРАФИК СПОСОБНОСТЕЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РАЗНОГО ВИДА РАБОТ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

Рабочий	10 %	65 %	5 %
Мастер	25 %	60 %	15 %
Старший мастер	30 %	45 %	25 %
Начальник цеха	40 %	30 %	30 %
Технический руководитель	35 %	30 %	35 %
Директор	45 %	15 %	40 %
Генеральный директор	40 %	10 %	50 %
	Экономические способности	Технические способности	Административные способности

Бюрократическая школа Макса Вебера

Управление как сущность организации



Способность системы сохранять свою качественную определенность, поддерживать динамическое равновесие со средой, совершенствоваться

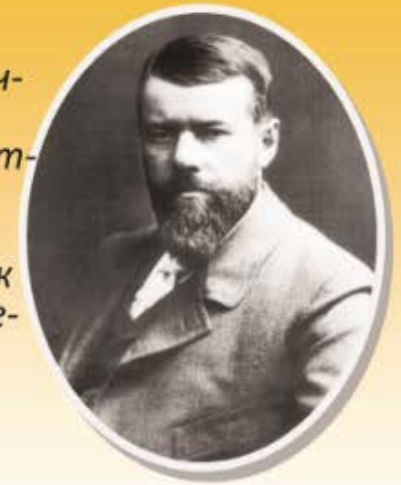


Характеристики бюрократической системы организации

Власть руководства



Основателем школы научного управления посредством бюрократии является Макс Вебер (1884 — 1920). М. Вебер полагал, что бюрократия — путь к успеху крупных управленческих структур.



Макс Вебер

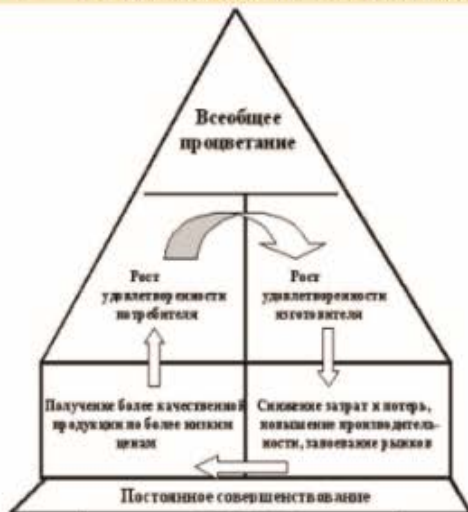
5 принципов успешной бюрократии по М.Веберу

- ✓ Формальная власть управляющего должна зависеть от фактического положения, который он занимает в организации;
- ✓ Люди должны занимать ключевые должности за счёт собственной "пробивной" силы, а не за счёт социальных связей и личных контактов.
- ✓ Должны быть чётко определены рамки властных полномочий, задач и обязанностей, а также взаимосвязь с действиями других служащих.
- ✓ Власть может действовать эффективно только в случае иерархической структуры организации, построенной таким образом, что сотрудники осознают кому они подчиняются и кто подчиняется им.
- ✓ Управляющие должны создать чёткую систему правил и норм, а также рабочих стандартов и процедур таким образом, чтобы обеспечить эффективный контроль за поведением служащих.

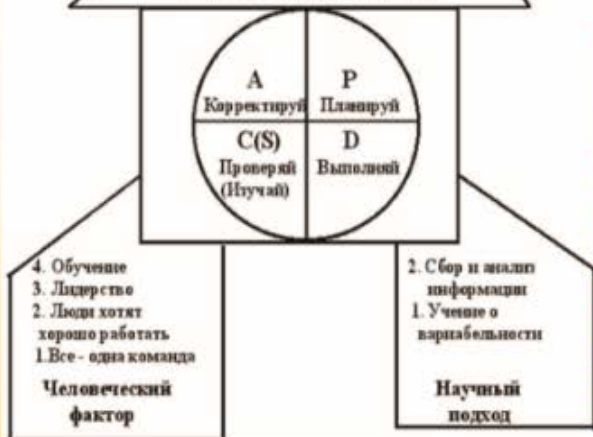
Школа менеджмента Эдвардса Дёминга

«Успех любой компании базируется на исполнении 14 ключевых принципов»

- ✓ Постоянство и неизменность цели;
- ✓ Философия предотвращения негативных явлений;
- ✓ Прекращение всеобъемлющего массового контроля;
- ✓ Отбор нескольких союзных контрагентов (например, поставщиков) по критерию Качества;
- ✓ Постоянное совершенствование системы и служащих;



- ✓ Создать институциональную систему обучения персонала;
- ✓ Привитие навыков Лидерства руководителям всех звеньев;
- ✓ Ликвидация страха среди служащих;
- ✓ Ликвидация барьеров между департаментами и подразделениями;
- ✓ Полный отказ от пустых слоганов и призывов;
- ✓ Полный отказ от количественных квот и заданий;
- ✓ Развивайте в сотрудниках чувство гордости от их труда и их принадлежности к организации;
- ✓ Полное поощрение любых стремлений персонала к обучению и совершенствованию своих навыков;
- ✓ Сделайте внедрение приведенных 13 принципов обязанностью высшего руководства компании;



Концепция процветания по Э. Дёмингу

Основателем школы практического менеджмента считают Эдвардса Дёминга (1900-1993), который совместил теоретические основы менеджмента и практический аспект для производства качественной продукции.

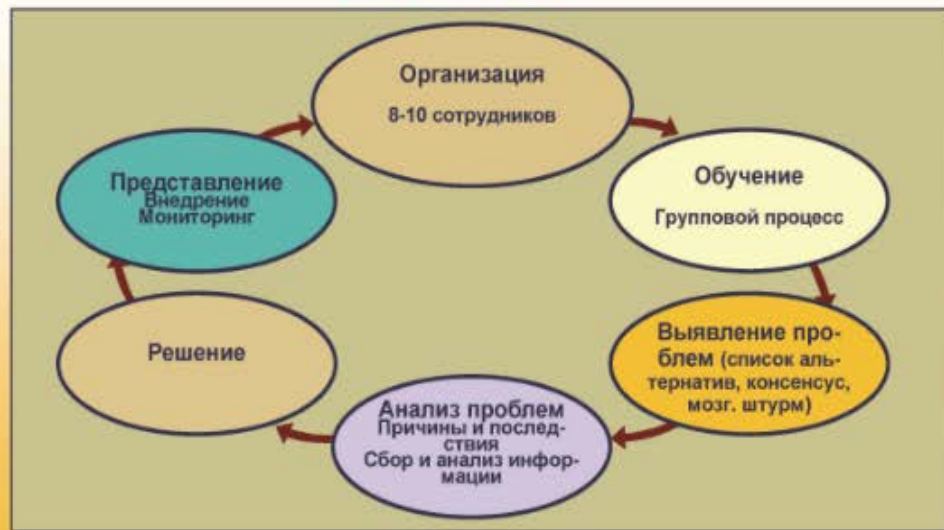


1960: Орден Благодарного Сокровища Японской Империи

Эдвардс Дёминг

«Японский народ всецело обязан Эдвардсу Дёмингу возрождением Японской промышленности и её всемирным успехом» - из наградной надписи на Ордене

Колесо Э. Дёминга внедрено в корп. Дисней и во многие другие мировые гиганты



Школа гуманистического менеджмента Элтона Мэйо

«Успех любой компании базируется на человеческих отношениях»

Парадокс менеджмента (на примере России):

- ✓ В СССР значительная доля арсенала науки менеджмент практически не применялась, а рабочие получали низкие реальные зарплаты при высокой производительности труда;
- ✓ В 1990-е годы реальные доходы населения выросли (можно было быстрее накопить на сапоги, мебель, отдых);
- ✓ Однако психологическое восприятие и ожидания работников привели к снижению производительности труда и качества производимой продукции;
- ✓ Хотя применялись более современные методы и инструменты науки Менеджмент;
- ✓ Это пример того, о чём говорил сам Э. Мэйо: "Применение даже самых современных методов управления не гарантирует положительного эффекта со стороны сотрудников (...); психологические и человеческие факторы также важны, как и факторы менеджмента";

Хотторнский эффект

- ✓ На заводе объявлялось о проведении эксперимента и об улучшении системы менеджмента;
- ✓ Но реальных действий завод не предпринимал;
- ✓ Однако уже психологическое восприятие и ожидания работников привело к увеличению производительности труда и качества производимой продукции;
- ✓ Каждый раз когда впоследствии объявлялось о модернизации системы менеджмента - это всегда приводило к улучшению производительности и качества труда рабочих, вне зависимости от того, положительными или негативными на самом деле были изменения на самом деле;
- ✓ Рабочие работали лучше, даже тогда, когда фактически менеджмент не предварял в жизнь объявленные изменения;

■ Элтон Мэйо (1880-1949)

опытным путем показал, что передовые приемы в сфере организации производства и высокая заработная плата не дают желаемого результата, если социальная атмосфера в трудовом коллективе не содействует высокой результативности труда. Являясь одним из авторов теории человеческих отношений, он призывал к улучшению отношений между предпринимателями и работниками.



Элтон Мэйо

Элтон Мэйо является руководителем группы ученых, которые обнаружили существование Хотторнского эффекта в управлении, проводя исследование в корпорации Hawthorne Works

Hawthorne Works во времена проведения Хотторнских экспериментов (1924-1932гг.)



Производство телекоммуникационных кабелей на заводе Hawthorne Works, 1925г.

Школа гуманистического менеджмента Мэри Фолетт

«Успех любой компании базируется на человеческих отношениях»

Три Кита Успешного менеджмента по М.Фолетт

- ✓ Эффективное ведение переговоров в рамках философии Win-Win («Я выигрываю—Ты выигрываешь»);
- ✓ Применение принципа "Власти С" вместо принципа "Власти Над" - взаимодействие, а не воздействие субъекта управления (менеджера) на объект управления (сотрудников);
- ✓ Партиципатизм в управлении - рабочие вносят свой вклад в процесс производства и участвуют в соразмерном их вкладу распределению прибыли и прочих полученных компанией благ;

Автор концепции общественных центров

- ✓ Объединение людей в общественные центры по профессиональным и непрофессиональным интересам способствует существенному росту эффективности управления как сотрудниками предприятий, так и гражданами, проживающих на определенных территориях.



Общественный центр Национальной культуры народов севера в Тарко-Сале, Россия

Мэри Паркер Фолетт (1868-1933) один из основателей современного менеджмента.

Является одним из основателей современной конфликтологии—она предлагала формировать механизм разрешения конфликтов на предприятиях и в гос. структурах посредством разработок комплексных решений, а не за счёт формирования всеобщего компромисса, что было обще применяемым методом до откритий М.П. Фолетт.



М.П. Фолетт

Личный консультант Президента США Теодора Рузвельта в области социальных организаций

М.П. Фолетт является одним из разработчиков Матричной структуры в управлении, которая внедрена в корпорацию Дюпон в 1920-х



Школа поведенческого менеджмента (Бихевиаризм)

Трудовое поведение рабочего—основной объект управления в Бихевиаризме



Схема формирования поведения рабочего

- ✓ В Бихевиаризме важно, чтобы сотрудник понимал взаимосвязь между количеством и качеством работы, и стимулами-поощрениями и стимулами-наказаниями;
- ✓ Данное утверждение установлено на основании многочисленных опытов над людьми и над животными.



■ Кларк Леонард Халл (1884-1952) — основатель современного бихевиаризма.

Он полагал, что система внутренних управленческих реакций зависит от набора управленческих стимулов по принципу Стимул-Реакция.

Согласно его концепции, установить данную взаимосвязь можно только на основании комплексных экспериментов.

Условия труда формируют производительность труда.



Кларк Л. Халл

К.Халл создал альтернативную концепции психоанализа З. Фрейда и концепции гуманизма А.Маслоу психологию—Бихевиаризм



Схема поведения рабочего в рамках концепции Бихевиоризма

Школа количественного менеджмента Р. Акоффа



Ключевые вопросы количественного менеджмента на современном этапе



- ✓ Может ли компьютерная система обладать Знанием и быть осведомлённой?
- ✓ Может ли компьютерная система обладать Мудростью и быть мудрой?
- ✓ Как максимально расширить возможности бизнеса и образования посредством максимально осведомлённых/мудрых компьютерных систем?

■ **Рассел Линкольн Акофф (1919-2009)** - основатель современного количественного менеджмента.

Он полагал, что количественная составляющая управленческой информации переходит в качественную, за счёт чего формируется управленческая мудрость.

Он прослеживал прямую корреляцию между количеством информации, качеством её обработки, формирования управленческой мудрости и уровня доходов.



Рассел Акофф



Результаты Орегонских исследований (США): Знания менеджеров увеличивают доходы корпораций и государства

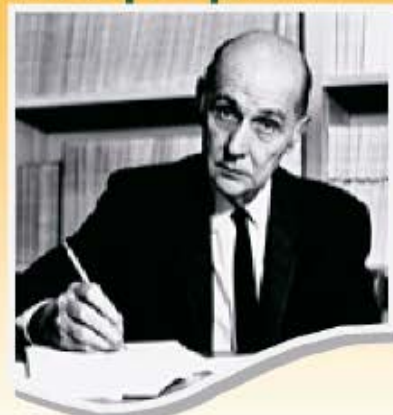
Школа рационального менеджмента Фрица Ротлисбергера

На производительность труда по Ф. Ротлисбергеру могут влиять следующие факторы:



■ Фриц Ротлисбергер (1898 - 1974) - провёл множество экспериментов с рабочими.

Он издал книгу «Управление и рабочий» в 1939 году, которая признана одной из 10 наиболее влиятельных книг по управлению в мире (Нью-Йоркской Академией менеджмента, США).



Фриц Ротлисбергер



Эксперименты Ф. Ротлисбергера на конвейере по расщеплению слюды, Октябрь 1928г.

На современных предприятиях учитываются данные факторы при планировании трудовой деятельности сотрудников

Школа психологии менеджмента Гуго Мюнстерберга

Идеи Менеджмента Гуго Мюнстерберга (в интерпретации Уорэн Хилтон, 1920г.)

- ✓ Сама бизнес-идея должна стимулировать сотрудников;
- ✓ Бизнес основан на страсти, которую должны воспринимать и чувствовать сотрудники (т.н. Закон менеджмента);
- ✓ Превращение эмоций в рабочую энергию - люди работают лучше машин, но им нужна энергия - положительные эмоции;
- ✓ Тяжелый не креативный труд способен загубить корпорацию, особенно если это идет со стороны руководства;
- ✓ Важнейший фактор труда - позитивный эмоциональный настрой сотрудника;
- ✓ Составление личностных "психологических карт" менеджеров, чтобы выявить условия, при которых время реакции на принятие управленческих решений минимально (предполагается выявить посредством экспериментов).
- ✓ Подбор персонала исходя из Психологических карт топ-менеджеров и характера исполняемых рабочими функций;



Тест на проф. пригодность оператора по работе с моторами, 1910г.

- ✓ Подбор персонала на основе тестирования их навыков и психологических качеств;
- ✓ Разработаны тесты для сотрудников самых разных служб и ведомств: армия и флот; транспорт; рабочие фабрик; телефонистов.
- ✓ Созданы системы тестов на внимание, память, общую сообразительность, точность, скорость движений, тесты на проф. пригод-

■ Гуго Мюнстерберг (1863-1916) - известен как основатель практической психологии.

До него психология была теоретическим философским знанием и мало отошла от Философии.

Он видел несколько основных практических применений для использования психологического знания: криминология, медицина и производство.

- ✓ В 1915г. пытался выявить психологические мотивы Первой Мировой войны, за что его по ошибке стали считать Немецким агентом в США.

- ✓ Концепция обратного действия запретов;



Гуго Мюнстерберг

- ✓ Оппонент концепций Зигмунда Фрейда.



Лаборатория менеджмента Г. Мюнстерберга

В данной лаборатории проведены первые в мире опыты в области криминальной и трудовой психологии.

- ✓ Скончался при чтении лекции о новых результатах, полученных в его лаборатории в Гарварде;

Школа управления трудом служащих Ф. и Л. Гилбертов

Идеи Менеджмента Супругов Гилберт

- ✓ Концепция Ф.Тейлора теоретически имеет ряд революционных концепций;
- ✓ Однако она имеет ключевой недостаток - супруги-инженера попытались воплотить концепцию Ф.Тейлора на практике и пришли к выводу, что практическая реализация идей Ф.Тейлора возможна только после длительной и кропотливой работы целого штата психологов и инженеров, что является практически неприемлемым для большинства предприятий;
- ✓ Супруги Гилберт провели исследования того, как свет, отопление и рабочий дизайн станков и оборудования влияет на производительность труда;
- ✓ Лилеен Гилберт после смерти мужа в 1924г. Сумела воспитать 12 детей, построить карьеру одного из ведущих Американских инженеров и менеджеров и стать первой женщиной, которая получила степень доктора технических наук (по инженерии);
- ✓ Лилеен Гилберт создала промышленный дизайн современной кухни и её совмещённого рабочего пространства, чтобы сократить время матерей на кухне. Предложенный ею дизайн используется на большинстве современных кухонь.

3 главных тезиса супругов Гилберт для увеличения эффективности управления

- ✓ Разбиение каждой операции на составные компоненты;
- ✓ Поиск лучшего алгоритма исполнения каждого действия;
- ✓ Реорганизация каждой трудовой операции для максимизации её эффективности.



Семья Гилбертов

- ✓ 12 детей Гилбертов часто участвовали в управленческих экспериментах супругов.



Супруги Гилберт



Лилеен Гилберт

■ **Лилеен Эвелин Моллер Гилберт (1878-1972) и Сэр Фрэнк Банкер Гилберт (1868-1924)** - известны как основатели теории управления трудом сотрудников.

Ф. Гилберт изучал труд строителей—укладчиков кирпича и выявил, что при выполнении монотонной работы качество кладки кирпича существенно варьируется, потому что рабочие постоянно отходят от нормативной процедуры кладки кирпича.

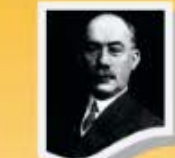
✓ В 1910-х он разработал концепцию непрерывного совершенствования качества труда, которую успешно внедрил на многие стройки в процессы кладки кирпича. Совершенствование качества по Гилберту связано с постоянным совершенствованием рабочего места сотрудников и самих условий труда.

✓ Супруги Гилберт разработали схожую с концепцией Ф.Тейлора научную парадигму, однако имелось существенное отличие между этими двумя школами. Ф.Тейлор считал, что качество и производительность труда может быть усовершенствована главным образом за счёт сокращения времени выполнения работ на каждую операцию; Супруги Гилберт полагали, что плодотворно усовершенствовать качество труда возможно только путём максимального Упрощения алгоритма процедур в рамках каждой рабочей операции.

Процессный график Генри Гантта

■ **Генри Лоуренс Гантт** (1861-1919) является одним из основателей Управления проектами.

В 1910г. им разработан График Гантта, который повсеместно используется в современном менеджменте.



Генри Гантт



Вероятностные макро-деревья

Фактическая картина дисков
Матричные управленческие диаграммы
(на примере А-матрицы А.Шеметева)
Положение информационного поля

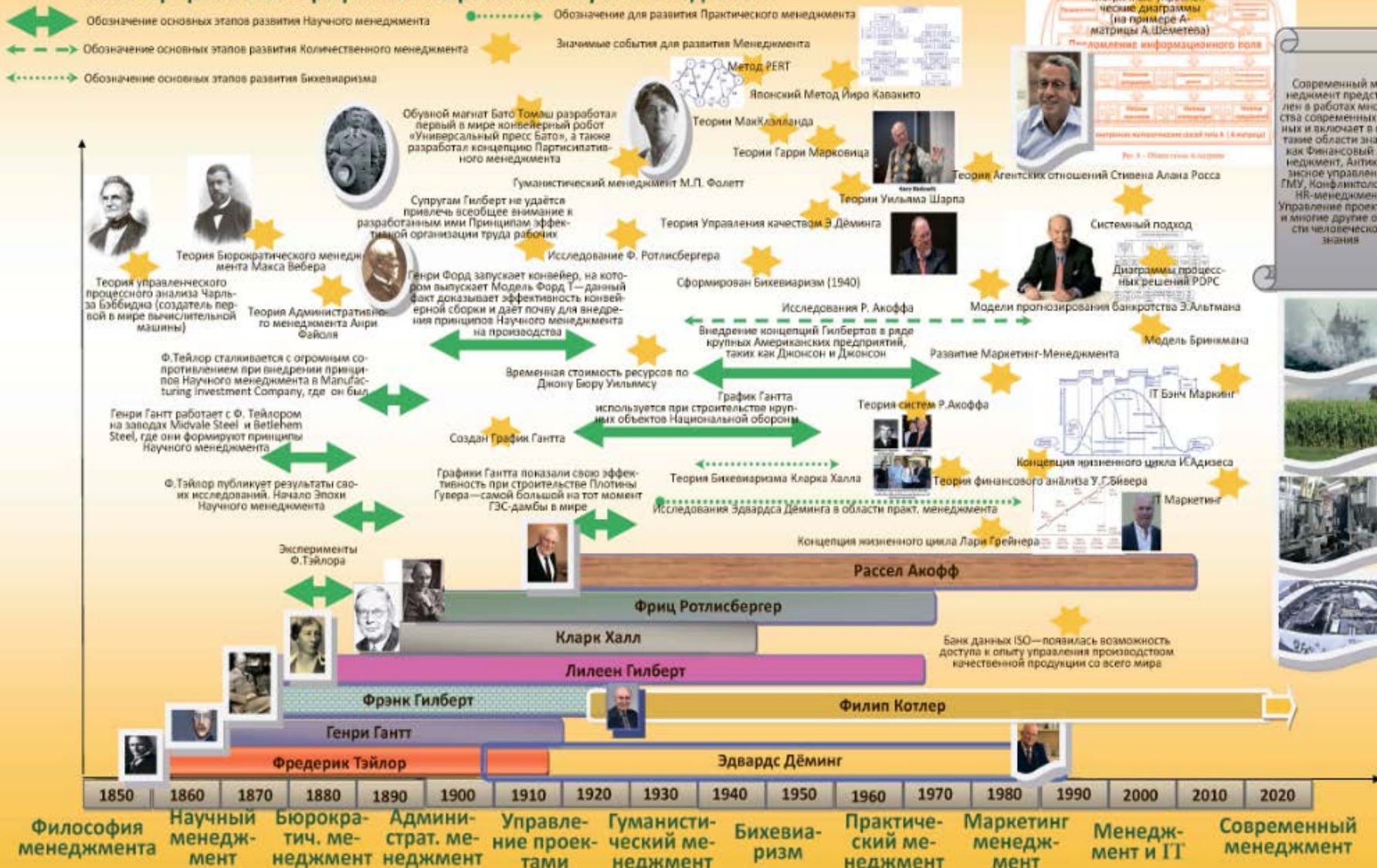


Рис. 4 - Обобщенная матрица

Современный менеджмент представлен в работах множества современных ученых и включает в себя такие области знания как Финансовый менеджмент, Антикризисное управление, ГМУ, Конфликтология, HR-менеджмент, Управление проектами и многие другие области человеческого знания



Иллюстрированный график Гантта развития науки Менеджмент



Системный подход в менеджменте

Ключевые вопросы количественного менеджмента на современном этапе

- ✓ Может ли компьютерная система обладать Знанием и быть осведомлённой?
- ✓ Может ли компьютерная система обладать Мудростью и быть мудрой?
- ✓ Как максимально расширить возможности бизнеса и образования посредством максимально осведомлённых/мудрых компьютерных систем?

■ Людвиг фон Берталанфи (1901-1972) - основатель Теории систем, которая является фундаментом современного системного подхода.



Л.ф.Берталанфи

Сегодня создаются компьютерные системы управления на основе системного подхода

Одним из примеров таких систем является А-матрица Александра Шеметева



Концепция классического научного менеджмента Г. Эмерсона

Концепции Г. Эммерсона

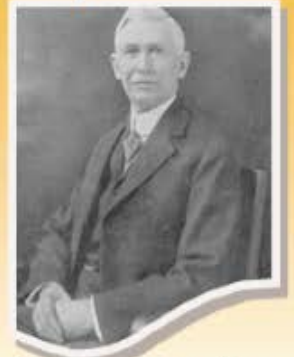
- ✓ Существует обратная зависимость между напряжённостью труда и его эффективностью; напряжённый труд по Г. Эммерсону не может быть эффективным;
- ✓ Следовательно, крупные проекты всегда изначально неэффективны, поскольку требуют максимального трудового напряжения многих рабочих;
- ✓ Экспортирующие сырьё страны неэффективны, в пример которых он ставил США 19 века, которые "экспортировали только нефть, уголь, руду" (...) а "импортировали предметы высококвалифицированного труда";
- ✓ Процветающие страны по Г. Эммерсону продают услуги по обработке сырьевых ресурсов и по обработке денежных потоков, генерируемых в результате данной деятельности (то есть, финансовых и связанных услуг), а покупают исходное сырьё и материалы, которые существенно дешевле, чем конечный продукт таких стран;
- ✓ "Поштучная оплата—это путь дикаря; нормирование

12 принципов производительности

- ✓ Точно заданные идеалы и цели;
- ✓ Здравый смысл;
- ✓ Компетентные консультации со специалистами;
- ✓ Дисциплина;
- ✓ Справедливое отношение к персоналу;
- ✓ Полный и постоянный учёт;
- ✓ Распределение заданий и диспетчирование;
- ✓ Нормы и расписания;
- ✓ Нормирование условий;
- ✓ Нормирование операций;
- ✓ Письменные стандартные инструкции;
- ✓ Вознаграждение за производительность.



■ Гаррингтон Эммерсон (1853-1931) - видный представитель школы Классического научного менеджмента.



Гаррингтон Эммерсон

Его идеи отличаются от концепций Ф.Тейлора

Он полагал, что нет необходимости в том, чтобы строить управление, используя весь арсенал средств научного менеджмента. Необходимыми в использовании являются только Хронометраж рабочего времени и системы поощрения сотрудников.

- ✓ По Г. Эмерсону история - это не просто факты и события; история - это борьба трудолюбия и высокой производительности с ленью и низкой производительностью;
- ✓ Нации с высокой производительностью процветают, а нации с низкой производительностью угасают;
- ✓ Важный фактор исторического развития Наций по Г.Эмерсону - это предприниматели и их воплощённые предпринимательские идеи;
- ✓ Фактически, по Г. Эмерсону, цивилизация - это кумуляция воплощённых предпринимательских идей. По Г. Эммерсону "армии не смогли бы сражаться", (...) "Египетские пирамиды не могли бы построиться" без предприятий, руководимых людьми, имеющими предпринимательскую способность организовывать и управлять ресурсами.
- ✓ Важнейшим критерием предпринимателя и предприятия по Г.Эммерсону выступает Эффективность их предприятий: предприятия с высокой эффективностью процветают; предприятия с низкой эффективностью - разоряются;
- ✓ Следовательно, полагал он, существуют Универсальные принципы эффективности, то есть, процветания предприятия, которые он и относил к сфере науки менеджмента.

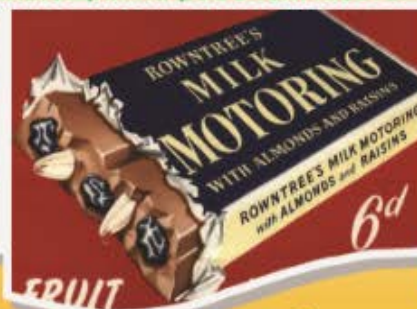
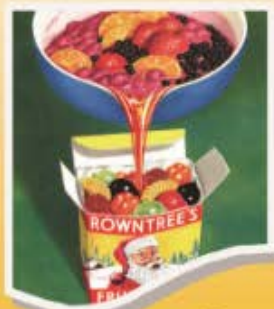
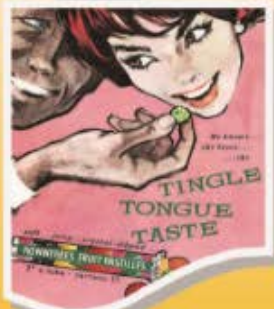
Философский подход к менеджменту Оливера Шелдона

Практический менеджмент О.Шелдона

- ✓ Сотрудник работает с отдачей не на компании, которые его материально стимулируют, а на компании, на которых ему комфортно трудиться в социальном и психологическом плане;
- ✓ Сотрудник должен ощущать свою причастность к коллективу, управлению и корпоративной культуре;
- ✓ "Отчёт о прибылях и убытках (...) не выявляет успешности компании (...). Успех компании зависит только от добросовестного труда её сотрудников";
- ✓ В 1988г. управляемая им ранее Британская компания Rowntree вошла в состав корпорации Nestle;
- ✓ О.Шелдон разработал концепцию социально-этического менеджмента;



- ✓ По мере роста компании должен расти и штат менеджеров, а также их квалификация и опыт; следовательно, компания должна сама обучать и мотивировать к работе менеджеров всех звеньев с учётом корпоративных нужд и потребностей.



■ Оливер Шелдон (1894-1951) - имел собственный философский подход к управлению.



Оливер Шелдон

Управление человеком—это контроль над его эмоциональными и психологическими потребностями.

Оливер Шелдон выделял 3 типа потребностей индивидуума

- ✓ Экономические потребности;
- ✓ Личные потребности - связаны с психологией;
- ✓ Общественные потребности;
- ✓ Личные и общественные потребности по О.Шелдону связаны с этикой ведения бизнеса руководителями.

Реализация концепций О.Шелдона на практике на кондитерской фабрике Rowntree, менеджером в которой был сам О. Шелдон

- ✓ Работники получали достойную зарплату;
- ✓ Для них создавались комфортные условия труда;
- ✓ Профессиональное консультирование рабочих;
- ✓ Участие рабочих в выявлении и разрешении трудовых проблем, возникающих на рабочем месте.

Рекламные плакаты продукции Rowntree, которую развивал О.Шелдон из семейного бизнеса в ТНК, 1940-1960

Теория Х, теория Z и теория У Дугласа МакГрегора

Для каждой организации по Д.МакГрегору только одна теория является истинной.

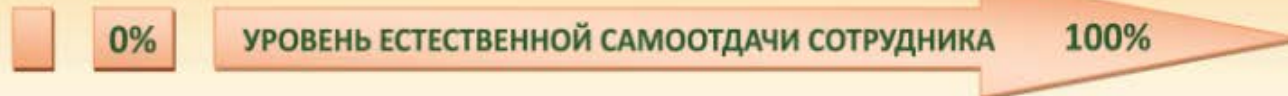
Дуглас МакГрегор (1906-1964) разработал концепцию Х-У.

✓ Управление организацией должно исходить из человеческой природы её сотрудников;

Управление людьми связано с природными свойствами человека, которые подчиняются либо закону Х, либо закону У.



Дуглас МакГрегор



Теория Х



Теория Z



Теория У



Отношение к труду

Люди не любят работать, находят её скучной и избегают её по мере возможно-

Люди стремятся работать, находят её интересной и нуждаются в стороннем стимуле к труду.

Люди любят работать при определённых условиях, что является их природной потребностью.

LoveWork BeHappy

Управление

Людей надо принуждать или материально мотивировать к выполнению работы.

Люди способны сами мотивировать себя к работе, но не могут организовать себя без помощи.

Люди способны сами мотивировать и организовывать себя к работе, если принимают цели.

Ответственность

Люди избегают ответственности—в этом кроется причина их согласия на наёмный труд.

Люди способны разделить часть ответственности с коллективом при правильной организации.

Люди стремятся принимать на себя ответственность при определённых обстоятельствах.

Мотивация (М) и креативность (К)

Люди имеют низкую К, а мотивированы могут быть только деньгами и страхом.

Люди имеют некоторую К, и само-мотивируются, если могут раскрыть свой потенциал.

Люди креативны от природы; потенциал К мало используется; само-М при комфортных условиях.



Теории современного менеджмента

Астонская группа и современные исследования

■ Астонская группа /АГ/ (1975—2001), согласно мнению большинства исследователей, является самым крупным исследовательским проектом в области управления в XX веке. Она включала в себя многих известных учёных-исследователей со всего мира.

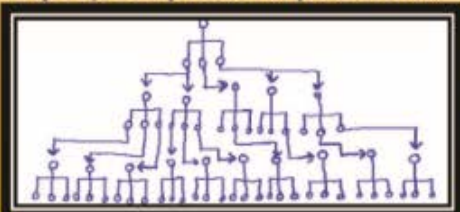
■ Согласно выводам АГ, размер организации является главным фактором, формирующим корпоративную культуру, организационную структуру и многие другие параметры.

7 факторов Астонской группы, которые в наибольшей степени влияют на формирование организационной структуры

- ✓ Происхождение и история;
- ✓ Форма собственности;
- ✓ Размер;
- ✓ Предназначение;
- ✓ Технологии производства;
- ✓ География;
- ✓ Зависимость от других компаний.

Черты крупных компаний по исследованиям Астонской группы

- ✓ Бюрократизация;
- ✓ Специализация ролей;
- ✓ Формализм правил;
- ✓ Сложная иерархия;
- ✓ Децентрализованный процесс принятия решений.



■ Нэнси Адлер (1948-наст.вр.)
- имеет собственный подход к менеджменту.

**Управление организацией—
это взаимодействие с людьми
в рамках определённых
кросс-культурных реалий.**



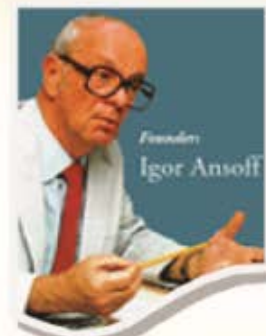
Нэнси Адлер

■ Игорь Ансофф (1918-наст.вр.) - разработал матрицу турбулентности внешней среды и стратегических альтернатив.

Уровень	1	2	3	4	5
Турбулентность внешней среды	ПОВТОРЯЮЩАЯСЯ Без изменений	УВЕЛИЧИВАЮЩАЯСЯ Медленные инкрементальные изменения	МЕНЮЩАЯСЯ Быстрые инкрементальные изменения	ПРЕРЫВИСТАЯ Прерывистое предсказуемое изменение	ЗНАЧИТЕЛЬНАЯ Прерывистое непредсказуемое изменение
Стратегическая агрессивность	СТАБИЛЬНАЯ Неизменная, основывается на прецедентах	РЕАКТИВНАЯ Увеличивающаяся, основывается на опыте	УПРЕЖДАЮЩАЯ Увеличивающаяся, основывается на экстраполяции	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ Прерывистая, новые стратегии, основывающиеся на наблюдаемых возможностях	КРЕАТИВНАЯ Прерывистая, новые стратегии, основывающиеся на творческих подходах
Способность к реагированию	СТРЕМЯЩАЯСЯ К СТАБИЛЬНОСТИ Отвергает изменения	ОПРЕДЕЛЯЮЩАЯСЯ ТРЕБОВАНИЯМИ ЭФФЕКТИВНОСТИ Адаптируется к изменениям	ОПРЕДЕЛЯЮЩАЯСЯ ТРЕБОВАНИЯМИ РЫНКА Стремится к новым изменениям	ОПРЕДЕЛЯЮЩАЯСЯ ТРЕБОВАНИЯМИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ Стремится к взаимосвязанным изменениям	ФОРМИРУЮЩАЯ ВНЕШНИЕ УСЛОВИЯ Стремится к новым изменениям

■ Крис Аржирис (1923-наст.вр.) - основатель теории Самообучающихся организаций (СОУ), которые существенно более эффективны традиционных.

■ СОУ обладает: систематическим мышлением; ключевыми компетенциями; мысленной моделью (прагматизмом); коллективным мышлением и командным обучением.



Игорь Ансофф



Крис Аржирис

Крис Аржирис для УК имеет особое значение

✓ Он является основным критиком теории УК;

 Полагает, что решения по УК строятся исходя из мотивов личного обогащения консультантов, а не желания помочь фирме;

 В итоге, советы УК действительно вредят бизнесу или, по крайней мере, часто на практике не дают существенных результатов, выраженных в улучшении деятельности компании.

✓ Chris Argyris Flawed Advice and the Management Trap – КНИГА для дальнейшего изучения данного вопроса.

■ Фред Фидлер (1922-наст.вр.) - виднейший теоретик ситуационного подхода к управлению. Он выделял 8 основных типов управленческих ситуаций.

Шкала Фидлера наименее предпочитаемого работника (НПР) для определения стиля лидерства



НАПРАВЛЕНИЕ ВЕКТОРА НАПРЯЖЕННОСТИ ТРУДОВОЙ АТМОСФЕРЫ И НАПРЯЖЁННОСТИ ТРУДА



Ситуационный подход Р. Хауса к менеджменту

■ Роберт Хаус известен созданием теории Критического пути к цели, известной также как Path-goal theory of leader effectiveness или просто Path-goal model.

Матрица Критического пути к цели (концепция разработана в США в 2012г.)



HR—уровень саморазвития сотрудников; С—развитие ситуационного лидерства (от 1 (минимум) до 4)

Гуманистический подход Джека Барбаша

Джек Барбаш (1910-1994) - занимал ключевые посты в Министерстве труда США. Имея значительный опыт в области ГМУ, он разработал собственную концепцию трудо-



Джек Барбаш

Матричное представление концепций Дж. Барбаша

(создано Александром Шеметевым)



HR—уровень саморазвития сотрудников; Э—эффективность ситуационного управления (от 1 (максимум) до 4)

Синергетический подход к управлению Ч.И. Барнарда

■ Честер Ирвинг Барнард (1886-1961) - известный предприниматель 1 половины XX века. Собранный им личный опыт позволил ему создать концепцию организации, в которой важное место отводилось тому, что современный менеджмент называет Эффектом синергии.



Честер Ирвинг Барнард

Концепция Ч.И. Барнарда

- ✓ Экономическая мотивация работников существенно менее эффективна, чем стимулирование труда сотрудников неэкономическими методами;
- ✓ Формальная управленческая структура не приводит организацию к успеху;

Эффективная мотивация по Ч.И. Барнард

4 специальных стимула

- ✓ Деньги и материальные ценности;
- ✓ Личные бонусные нематериальные возможности;
- ✓ Комфортные физические условия труда;
- ✓ "Идеальные благодетели", наподобие гордости от индивидуальных навыков и т.п.;

4 общих стимула

- ✓ Привлекательность корпоративной культуры;
- ✓ Адаптация рабочих условий к привычным сотрудникам методам и предпочтениям;
- ✓ Возможность ощущения сопричастности к курсу развития организации;
- ✓ Условия коммуникаций с окружающими (личный комфорт от социальной атмосферы в коллективе и т.п.).

7 базисных правил

- ✓ Чёткое определение каналов коммуникаций;
- ✓ Всеобщая осведомлённость о каналах коммуникаций;
- ✓ Всеобщий доступ до формальных каналов коммуникаций;
- ✓ Максимальное упрощение каналов и процедур коммуникаций;
- ✓ Адекватные ключевые компетенции лиц, занятых в системе связи в компании;
- ✓ Бесперебойное функционирование каналов коммуникаций при любых обстоятельствах;
- ✓ Аутентификация каждого акта коммуникации.

При использовании указанных элементов, создаётся эффект синергии—корпорация и сотрудники развиваются в существенно больших объёмах, чем они развивались бы по отдельности.

Вектор управления знаниями по Ч.И. Барнард (справедливо только для профессионалов)

Обычные и специальные знания

Фильтрованное личное знание

Профессиональные Ноу-Хау и приобретённые интеллектуальные техники

Интуитивное суждение

Теория международного менеджмента

Основателями современного международного менеджмента принято считать Кристофера Бартлетта (род. 1943) и Сумантру Гошал (род. 1948).



Кристофер
Бартлетт



Сумантра
Гошал

4 модели международного менеджмента

1. Мультинациональная модель

- ✓ Мотивация и управление происходит на основе личных взаимоотношений и связях, основанных на семейных/клановых/кастовых правах собственности;
 - ✓ Простые финансовые процедуры;
 - ✓ Лёгкие усилия по управлению и координации;
- Пример: Корпорации Британской Империи времён колониализма.

2. Международная модель

- ✓ Создана с 1950-х с целью передачи расширенного опыта за границу, в страны с меньшим научно-техническим и рыночным потенциалом;
 - ✓ Базис: воплощение Теории А. Верона Жизненного цикла международного товара;
 - ✓ Ключевые исследования, планирование и прогнозирование происходит в центре, а затем распространяется на "периферию";
- Пример: Крупные западные корпорации во 2 пол. XX века.

3. Глобальная модель

- ✓ Цель: достижение эффективности, централизации и контроля;
 - ✓ Базис: закрепление и удержание позиций в глобальной бизнес-среде;
 - ✓ Принцип всеобщей унификации и стандартизации;
- Пример: Крупные Японские корпорации во 2 пол. XX века.

4. Транснациональная модель и ТНК (Транснациональные корпорации)

- ✓ Новый тип современных компаний, созданный с целью сопротивления растущей неопределённости в глобальной бизнес-среде;
- ✓ Базис: глобально-интегрированная сетевая структура - все стратегические бизнес единицы (СБЕ) по всему миру связаны во единую интегрированную сеть;
- ✓ Позволяет достигать сложных многомерных стратегических целей эффективности, реактивности и внедрения инноваций.
- ✓ Фундаментальные особенности: дисперсность ("распыление"), специализация и независимость.

Партиципативный менеджмент Бато Томаша

Бато Томаш (1876-1932) - обувной магнат времён Первой Мировой войны, друг Генри Форда (с 1919г.) и известный теоретик менеджмента. Его семья производит обувь с 1667 года. Его обувная корпорация Бато Шуз является крупной компанией и в настоящее время (штаб-квартира: Торонто, Канада). Погиб в авиакатастрофе.

В 1920г. разработал первый автономный конвейерный робот (т.н. «Универсальный пресс Бато»), который сам полностью собирал ботинок из материалов за несколько секунд (воспроизвести станок у конкурентов не получилось, хотя им и удалось достать часть чертежей станка). Сегодня роботы—важная часть любого конвейера в мире.

Основатель «Системы менеджмента Бато»

Его внутренний лозунг, разработанный для своей компании:
«Умственный труд—для людей; физический труд—для машин!»

✓ Его идеи о гуманистическом подходе к менеджменту, об участии рабочих в управлении, о каналах связи между рабочими и руководством и о системе непрерывного улучшения качества продукции и обслуживания клиентов обогнали своё время на многие 10-летия вперёд;

✓ "Система менеджмента Бато" ликвидирована Правительством Гитлеровской Германии в 1938г. как несоответствующая общей идеологии партии, а его компания - национализирована, за исключением Канадского филиала, который и сегодня является штаб-квартирой компании;

Бато Томаш реализовал в своей системе менеджмента ранние идеи Генри Форда об управлении.

✓ 1 Января 2001г. в родном города Бато Томаша Зльне открыт инженерно-технический Университет Бато Томаша.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně



Bata

Tomáš Bata

1876 - 1932

Бато Томаш



«Лишь открытая мировая конкуренция способна сделать компанию сильной и процветающей»
Бато Томаш

Конвейер Бато Шуз, 1924г.

«Наш потребитель—Наш Хозяин!»
Внешний лозунг Бато Шуз

Принципы менеджмента Бато

- ✓ Интеграция труда вместо принципа разделения труда;
- ✓ Создание целостной системы управления;
- ✓ Непрерывное создание и внедрение инноваций;
- ✓ Система постоянного улучшения качества;
- ✓ Бригадно-цеховой метод управления ("Все цеха должны работать как часы");
- ✓ Адаптация всего приобретаемого оборудования к собственным производственным нуждам;
- ✓ Процессы для исключения сбоев и простоя оборудования;
- ✓ Персональная ответственность работников за качество;
- ✓ Разбиение крупных предприятий на мелкие полуавтономные единицы;
- ✓ Доработка оборудования до полной автономии конвейера; автономное питание оборудования;
- ✓ Внедрение инноваций и нового дизайна в течение нескольких часов за счёт разработанных им скоростных методов переналадки оборудования;
- ✓ Бережное отношение рабочих к оборудованию компании; предотвращение внешнего износа;
- ✓ Возможность безубыточной полной длительной остановки конвейера за счёт досрочной подготовки необходимых материалов для каждой последующей стадии;
- ✓ Система планового ремонта оборудования;
- ✓ Принцип разделения прибыли; З/п работников Бато Шуз в 8 раз превышала среднюю в стране;
- ✓ Участие рабочих в определении стратегических планов развития предприятия;
- ✓ Чётко определённая ответственность каждого сотрудника;
- ✓ Гибкость организации (Бато Т. имел офис в лифте для оперативного решения вопросов);
- ✓ Высокая автоматизация (на его фирме работал первый в мире конвейерный робот).

Эффекты менеджмента Бато

✓ Ликвидация беспорядка и зависимости рабочих; ✓ Ликвидация "Эффекта низкого качества", "Эффекта простоя", "Предельной специализации труда;

✓ Ориентация на нужды потребителя вместо принятой тогда ориентацией на производство; Как следствие, его корпорация сумела захватить и удержать значительный сегмент рынка. Бато Шуз - одна из немногих процветающих компаний во времена Всемирного кризиса 1929-1939гг.

Количественные теории в менеджменте

Теория количественного выражения процессов, имеющих сложное многофакторное происхождение (на примере логистических регрессионных уравнений Александра Шеметева)

■ Российский исследователь Александр Шеметев (1986- наст.вр.) - полагает возможным анализировать и прогнозировать сложные многофакторные явления количественными методами за счёт создания систем искусственного интеллекта. Прототип системы искусственного интеллекта разрабатывается в Лаборатории финансовых технологий Александра Шеметева.

Методики, которые можно применять автономно

1. Прогнозирование банкротства коммерческого банка

Вероятность банкротства коммерческого банка исчисляется по методикам Александра Шеметева.

Экспресс-метод

$$VB = \frac{1}{1+e^{-Y}} = \frac{1}{1+1/e^Y}$$

$$Y = -446,64 + 487,7301 * X1 - 297,01 * X2 - 219,6442 * X3 + 620,131 * X4 - 762,3 * X5$$

$$X1 = \sum_{i=1}^4 H_i = H1 + H2 + H3 + H4$$

Общий метод

$$VB_{общ} = \frac{1}{1+e^{-(A+C)}}$$

$$X2 = \frac{H2}{H3} \quad X3 = \frac{H3}{H4}$$

$$VNB = \frac{1}{1+e^Y}$$

$$\begin{aligned} A &= 84,84940543 + 75,46537318 * AY1 + 1,478083059 * AY2 - \\ &- 45,31418523 * AY3 - 422,1610932 * AY4 - 199,9847711 * AY5 \\ C &= 1,0474608 - 106,2871692 * AM1 + 165,5254372 * AM2 + \\ &+ 268,2025817 * AM3 + 75,29507382 * AM4 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} AY1 &= DC_{\text{БАНКА}} / A_{\text{БАНКА}} & AY2 &= CK_{\text{БАНКА}} / OB_{\text{БАНКА}} & AY5 &= НРПГЛ_{\text{БАНКА}} / A_{\text{БАНКА}} \\ AY3 &= ФПСС_{\text{БАНКА}} / CK_{\text{БАНКА}} & AY4 &= НРПГГ_{\text{БАНКА}} / OB_{\text{БАНКА}} & AY5 &= НРПГЛ_{\text{БАНКА}} / A_{\text{БАНКА}} \\ AM1 &= A_{\text{БАНКА}} / OB_{\text{БАНКА}} & AM2 &= ФПСС_{\text{БАНКА}} / OB_{\text{БАНКА}} & AM3 &= CK_{\text{БАНКА}} / A_{\text{БАНКА}} \\ AM4 &= (НРПГГ_{\text{БАНКА}} + НРПГЛ_{\text{БАНКА}}) / OB_{\text{БАНКА}} \end{aligned}$$

Где: AY1 - это отношение суммы денежных средств (ДСБАНКА) в балансе кредитной организации к сумме активов (АБАНКА); AY2 - это отношение собственного капитала (СКБАНКА) к общей сумме обязательств кредитной организации (ОББАНКА); AY3 - это отношение общей суммы фондов переоценки собственных средств /основных фондов (а также нематериальных активов, материальных запасов и аналогичных ценностей, которые идут единой строкой актива баланса банка)/ (ФПССБАНКА) к собственному капиталу (СКБАНКА) (совокупной величине собственных источников средств) кредитной организации; AY4 - это отношение суммы нераспределенной прибыли текущего года (НРПГБАНКА) (из пассива баланса) к совокупной величине обязательств (ОББАНКА); AY5 - это отношение суммы нераспределенной прибыли текущего года, которая отражается отдельной строкой (из пассива баланса) к совокупной величине активов банка (АБАНКА); AM1 - это отношение совокупной величины активов (АБАНКА) к совокупной величине обязательств кредитной организации (ОББАНКА); AM2 - это отношение фондов переоценки собственных основных фондов кредитной организации (ФПССБАНКА) к совокупной величине обязательств (ОББАНКА); AM3 - это отношение собственного капитала (величины собственных средств) кредитной организации (СКБАНКА) к совокупной величине активов банка (АБАНКА); AM4 - это отношение суммы нераспределенных прибылей текущего года (НРПГБАНКА) и прошлых лет (НРПГЛБАНКА) из пассива баланса к совокупной величине обязательств кредитной организации (ОББАНКА);

Модель поглощения банка

$$\begin{aligned} VB &= A + C = 84,84940543 + 75,46537318 * AY1 + 1,478083059 * \\ &* AY2 - 45,31418523 * AY3 - 422,1610932 * AY4 - 199,9847711 * \\ &* AY5 + 1,0474608 - 106,2871692 * AM1 + 165,5254372 * AM2 + \\ &+ 268,2025817 * AM3 + 75,29507382 * AM4 \end{aligned}$$

Вместе с тем, фактическое банкротство может означать и ликвидацию кредитной организации, прошедшей через процедуру поглощения. Это, с одной стороны, не исключает возможности банкротства, поскольку ликвидация банка производится по функционированию в рамках конкурсного управления. Вместе с тем, это явление и банкротство, которое возможно необходимо предвидеть (по крайней мере, знать об этом факте). Автор разработал формулу следящего банкротства. Вероятность общего банкротства банка должна быть равна 0 (банк прекратил существование и ликвидация фактически состоялась). Вместе с тем, мы должны также учитывать такие факторы. Последствие ликвидации ликвидности собственных средств для продолжения нормальной деятельности, которые также приводят к поглощению банк организации. Данное явление полагается иметь шанс (1/3) - (1/5) говорить о высокой вероятности поглощения банка без его кредитной ликвидности. Факторы: 1. состояние ликвидности банка, 2. состояние ликвидности банка, 3. в эти сроки все факторы С, которые способствуют поглощению, если С меньше 0, что свидетельствует о банкротстве банка, иначе, если С больше 0, то это говорит о том, что факторы есть на пользу банку. Также значение этого коэффициента говорит об активной ликвидности деятельности как субъекта бизнеса, который, вместе с тем, не принимает должностных действий. Также ликвидность банка полагается на компания, которая является банком, и ликвидность средств ликвидности не является. Таким образом, мы можем использовать полагания такого следящего банкротства. Чем ниже значение этого показателя от -13,7 до -29 и ниже - тем ниже вероятность фактического банкротства, если у кредитной организации нет возможности собственного капитала.

■ Гари Марковиц впервые предложил применять комплексный математический аппарат для измерения сложных экономических процессов.

Расчёт качества капитала банка

$$H1(\Phi) = \frac{1}{1+e^{-P}}$$

$$\begin{aligned} AA1 &= DC_{\text{БАНКА}} / OB_{\text{БАНКА}} \\ AA3 &= НРПГЛ_{\text{БАНКА}} / ВФЛ_{\text{БАНКА}} \\ AA6 &= ЧСЗ_{\text{БАНКА}} / OB_{\text{БАНКА}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} AA2 &= CK_{\text{БАНКА}} / A_{\text{БАНКА}} \\ AA4 &= \frac{НРПГГ_{\text{БАНКА}}}{СЦБРФНСКО_{\text{БАНКА}} + СПКОНСБ_{\text{БАНКА}} + СКНКОПС_{\text{БАНКА}}} \\ AA5 &= ФПСС_{\text{БАНКА}} / ОС_{\text{БАНКА}} \end{aligned}$$

$$P = -9,69997 - 4,21703 * AA1 + 19,62142 * AA2 + 0,010614 * AA3 + 12,73989 * AA4 - 0,03223 * AA5 - 0,99966 * AA6 - 15,3845 * AA7 + 7,461314 * AA8$$

$$AA7 = CK_{\text{БАНКА}} / OB_{\text{БАНКА}} \quad AA8 = A_{\text{БАНКА}} / OB_{\text{БАНКА}}$$

Где: AA1 - это соотношение денежных средств (ДСБАНКА) к обязательствам банка (ОББАНКА); AA2 - это отношение Собственного капитала (средств) банка (СКБАНКА) к сумме активов кредитной организации (АБАНКА); AA3 - это отношение нераспределенной прибыли прошлых лет (НРПГЛБАНКА) ко вкладам физических лиц (ВФЛБАНКА); AA4 - это отношение нераспределенной прибыли текущего года (НРПГГБАНКА) (из пассива баланса) к сумме: средств ЦБРФ на счетах кредитной организации (СЦБРФНСКОБАНКА); средств прочих кредитных организаций на счетах банка (СПКОНСБАНКА); средств клиентов - не кредитных организаций в полной сумме (СКНКОПСБАНКА). Все это можно взять в бухгалтерском балансе банка; AA5 - это отношение суммы переоценки основных средств (ФПССБАНКА) к сумме стоимости основных средств кредитной организации (ОСБАНКА); AA6 - это отношение чистой суммы чистой судной задолженности (ЧСЗБАНКА) к сумме обязательств банка (ОББАНКА); AA7 - это отношение собственных средств (капитала) банка (СКБАНКА) к сумме обязательств (ОББАНКА); AA8 - это отношение активов банка (АБАНКА) к его обязательствам (ОББАНКА).

Где: VB - вероятность банкротства банка в % в течение следующих 550 дней; H1, H2, H3, H4 - официально публикуемые банками нормативы H, рассчитанные в соответствии с Инструкцией ЦБ РФ №110-И и введенные в формулы в % выражении; X4 соответствует H1, а X5 - H2; VNB - вероятность не банкротства банка.

Условие подозрения на фиктивное банкротство банка

$$VB_{общ} = \frac{1}{1+e^{-(A+C)}} = 0,03\%$$

$$P = 1,683646745 - 0,258719548 * \log_{10}(CK) - 0,107930848 * \log_{10}(OB) + 0,284747857 * \log_{10}(A) - 0,239147235 * \log_{10}(ФПОС) + 0,019815576 * \log_{10}(НРПГЛ) + НРПГГ$$

Банковская стабильность региона

$$CmPer = \sum_{i=1}^4 \left(\frac{4}{1+4^{-P}} \right) / j = \sum_{i=1}^4 \left(\frac{4}{1+1/4^P} \right) / j \leq 1,35$$

Где: C1 - это сумма собственного капитала текущего банка; C2 - это сумма обязательств текущего банка; A - это сумма активов текущего банка; ФПСС - это сумма фондов переоценки собственных средств /основных фондов (а также нематериальных активов, материальных запасов и аналогичных ценностей, которые идут единой строкой актива баланса банка)/ (ФПССБАНКА) к собственному капиталу (СКБАНКА) (совокупной величине собственных источников средств) кредитной организации; AY4 - это отношение суммы нераспределенной прибыли текущего года (НРПГБАНКА) (из пассива баланса) к совокупной величине активов банка (АБАНКА); AM1 - это отношение совокупной величины активов (АБАНКА) к совокупной величине обязательств кредитной организации (ОББАНКА); AM2 - это отношение фондов переоценки собственных основных фондов кредитной организации (ФПССБАНКА) к совокупной величине обязательств (ОББАНКА); AM3 - это отношение собственного капитала (величины собственных средств) кредитной организации (СКБАНКА) к совокупной величине активов банка (АБАНКА); AM4 - это отношение суммы нераспределенных прибылей текущего года (НРПГБАНКА) и прошлых лет (НРПГЛБАНКА) из пассива баланса к совокупной величине обязательств кредитной организации (ОББАНКА);

Основатель современного менеджмента Питер Друкер

"Культура есть стратегию на завтрак" Питер Друкер

"Лучший способ спрогнозировать будущее—создать его самому" Питер Друкер

"Когда видите успешный бизнес—это кто-то другой воплотил свою рисковую идею"

П. Друкер

"Каждый служащий—это не более чем волонтер" П. Друкер

"Без тяжёлой работы планы—это лишь хорошие намерения"

"Цель любого бизнеса—создать себе клиента" Питер Друкер

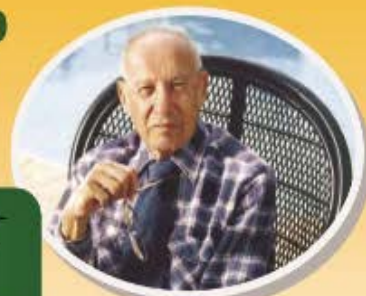
"Самое важное в мастерстве коммуникации—это слышать то, о чём прямо не говорят"

Питер Друкер

■ Питер Фердинанд Друкер (1909-2005) - считается одним из основателей современного менеджмента.

"Эффективное лидерство никак не связано с красивыми речами и любовью людей—эффективное лидерство—это результат, а не атрибут"

Питер Друкер



Питер Фердинанд Друкер

Принципы маркетинга



Концепция маркетинга ЗАКАЗЧИК по Питеру Друкеру (в интерпретации Александра Шеметева)



Колесо создания будущего для компании (базируется на маркетинге и инновациях)

Концепция EVA



Качественное отражение эффективности управления компанией

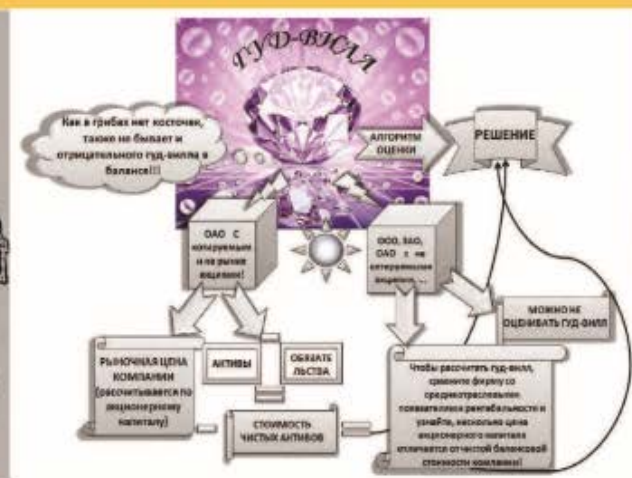
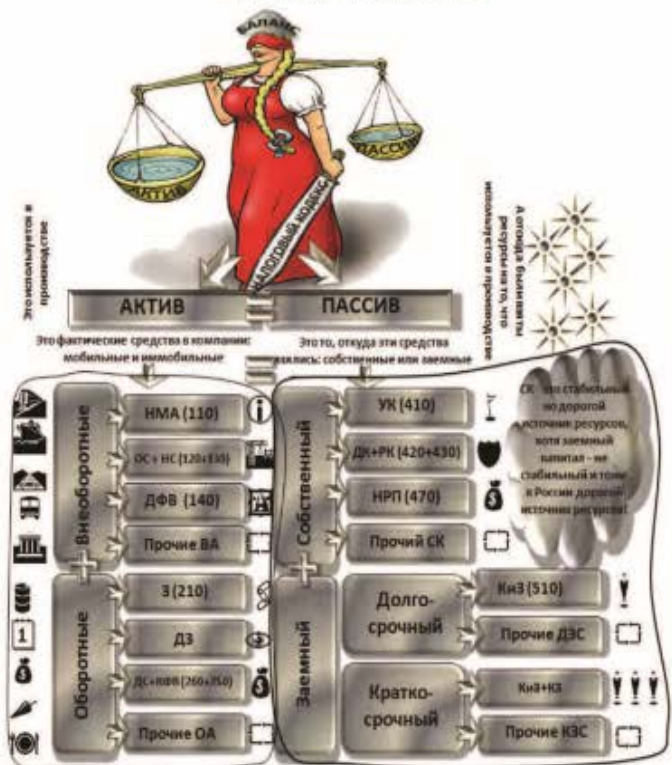
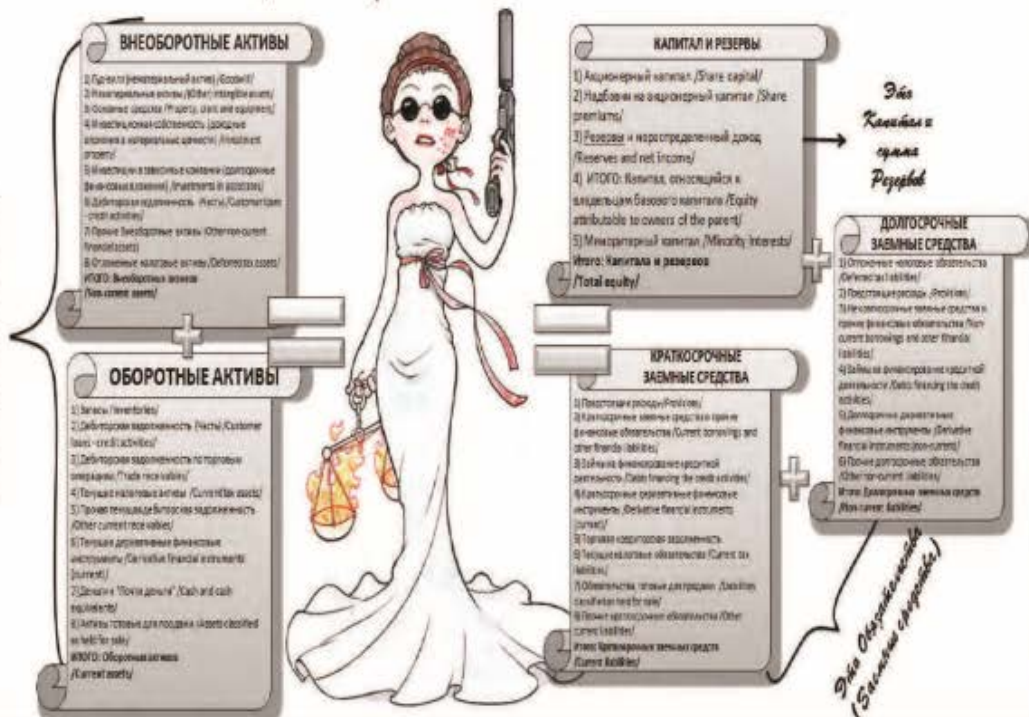


Схема: Что такое баланс компании?

СХЕМА: Бухгалтерский баланс по МСФО IFRS

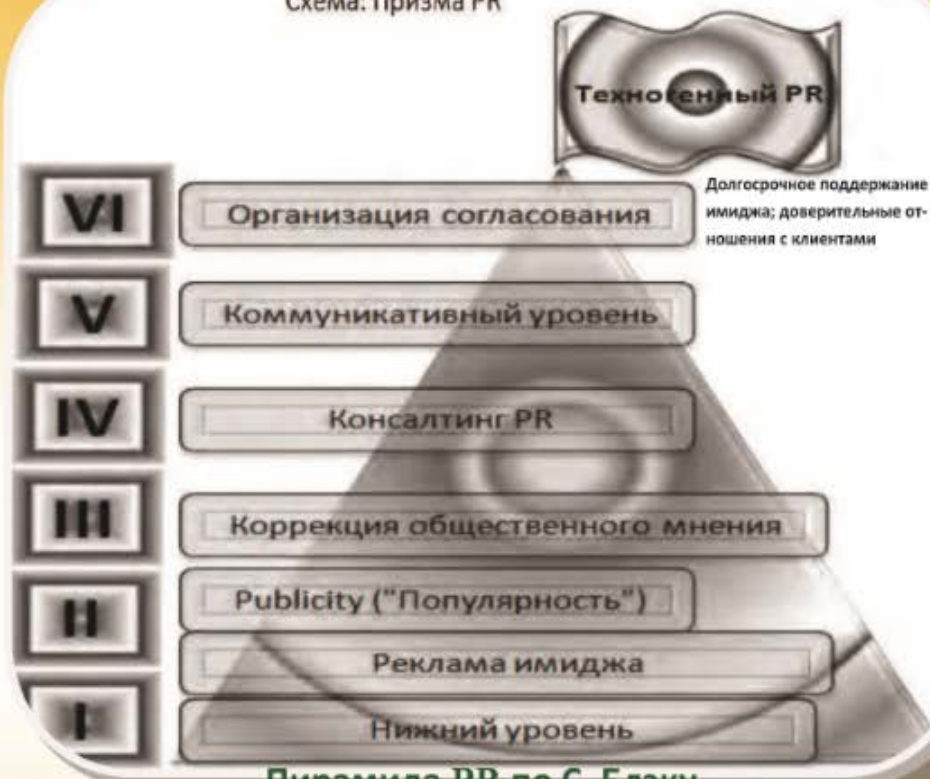


МАЖОРИТА



Теория управления посредством налаживания Общественных отношений

Схема: Призма PR



Пирамида PR по С. Блэку

■ Сэмюэль Блэк полагал, что управление и образ лидера формируется главным образом через призму общественных отношений, или PR.



Сэмюэль Блэк

✓ На Нижнем уровне у предприятия нет своей информационной политики, нет информационных специалистов, есть лишь небольшая реклама;

✓ Реклама имиджа - второй уровень Пирамиды. На данном уровне у предприятия появляется Имидж, который оно стремится повысить, укрепить либо восстановить. На данном уровне, как правило, пропагандируется история компании, гимны, символы, слоганы, фирменный стиль, качество продукции, цена, направленность продукции на рынке,

✓ Паблицити - второй уровень призмы. На данном уровне компания начинает вести свою информационную деятельность таким образом, чтобы её узнавали, о ней спрашивали, её продукцией и деятельностью интересовались. На данном уровне фирма просто поддерживает связи с общественностью. Цель: учёт общественных отношений: удовлетворённости общества деятельностью фирмы, повышение степени информированности о деятельности организации;

✓ Коррекция общественного мнения. У компании уже есть имидж и известность. Цель: противоборство конкурентам и внешним силам, стремящимся уронить имидж фирмы. Метод: нейтрализация негативных сведений.

✓ Консалтинг PR. Это основной уровень крупнейших западных ТНК. Компании необходимы PR-специалисты, стратегические менеджеры, имиджмейкеры, бренд-промоутеры,.... Это дорогой уровень, который сам по себе ничего не гарантирует, а даёт мощный инструмент воздействия.

✓ Коммуникативный уровень состоит из поиска договорённости (развитие Имиджа и создание Кредита доверия), а также примирение сторон. Максимальный К.Д. в РФ у таких фирм как Кока-Кола, Пепси,...

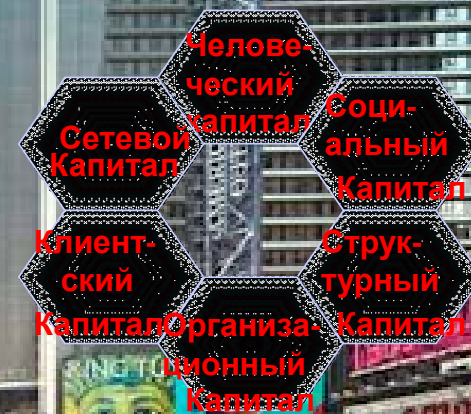


Схема из Университета Bath, UK

Управленческий консалтинг

Управленческое консультирование

Лекция:

Маркетинг консалтинговых услуг (ч1)

Данная лекция подготовлена в соответствии с материалами Ли Кон Чуи из лекций в г.Гродно

Использован рисунок художника Stephen Wilkes Это происходит круглосуточно

МЕТОДЫ МАРКЕТИНГА КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ

- Получение рекомендаций по итогам реализованных проектов
- Профессиональные публикации
- Участие в профессиональных объединениях
- Участие в семинарах и конференциях

МЕТОДЫ МАРКЕТИНГА КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ

- Информационные материалы
- Использование средств массовой информации
- Реклама
- Социальная деятельность

РАБОТА С ЗАПРОСАМИ КЛИЕНТА

- ◆ Создание фонда материалов
- ◆ Техническое оформление
- ◆ Проблема полноты ответа и сохранения *know-how*
- ◆ Корпоративный стиль



Особенности маркетинга консалтинговых услуг

Существует классический (Ф. Котлер), перечень свойств услуг, позволяющих выделить маркетинг услуг в отдельное направление.

Общими чертами маркетинга услуг являются:

- неосвязаемость,
- неотделимость от источника,
- непостоянство качества,
- несохраняемость.

Худ. Фона: Bosuk

Неосязаемость.

- Клиент не может “подержать в руках” то, что ему предлагают, у ваших услуг нет формы, цвета запаха, упаковки. Потребитель по-настоящему способен оценить качество только после получения услуги. (Иногда он даже этого сделать не может, например, в случае услуг по аудиту: о качестве аудита окончательно возможно судить только после проведения налоговой проверки).
- В связи с этим клиент сталкивается с высокой неопределенностью, что определяет большее количество факторов, влияющее на выбор услуг. Стремясь снизить риски, клиенты анализируют внешние признаки качества услуг, а именно: поведение персонала, месторасположение офиса и др.

Как преодолеть неосязаемость:

- развитие торговой марки;
- выработка имиджевой политики;
- информация о предыдущем опыте;
- расчет предполагаемых результатов от проведения консультирования;
- отзывы клиентов;

Неотделимость от источника.

- Консультант является составной частью услуги, что предъявляет повышенные требования не только к его профессиональным качествам, но и к его коммуникативным навыкам. Другим следствием этого является то, что услуги практически невозможно распространять через посредников. Функция посредников заключается только в распространении информации.
- И, наконец, самое важное следствием неотделимости услуг от источника, является то, что ответственность за качество услуг компании полностью лежит на ее персонале.

Как преодолеть неотделимость от источника:

- усиление мотивации персонала;
- развитие технологий консультирования;
- разбиение процесса консультирования на простые этапы, допускающие участие менее квалифицированного персонала;
- формализация опыта и знаний консультантов - создание баз знаний и экспертных систем.

Непостоянство качества.

- Услуги разных консультантов могут существенно различаться в своем качестве. Качество услуг зависит от профессионального опыта консультантов, их образования, мотивации.

Как преодолеть непостоянство качества:

- построение системы контроля качества услуг;
- отслеживание удовлетворенность клиентов качеством услуг.

Несохраняемость.

- Услуги невозможно хранить. Консалтинговая компания не может делать “отчеты про запас” или “на продажу”. Эта проблема особенно актуальна, когда спрос на услуги нестабилен и носит ярко выраженную сезонность, как, например, у аудиторов. В условиях нестабильного спроса возникают существенные проблемы, связанные с эффективным использованием времени консультантов.

Как преодолеть несохраняемость:

- привлечение внештатных сотрудников в пиковое время;
- выполнение части работы персоналом клиента;
- передача части работ на субподряд;
- установление дифференцированных цен в зависимости от сезона.

Тип услуг - “b2b”.

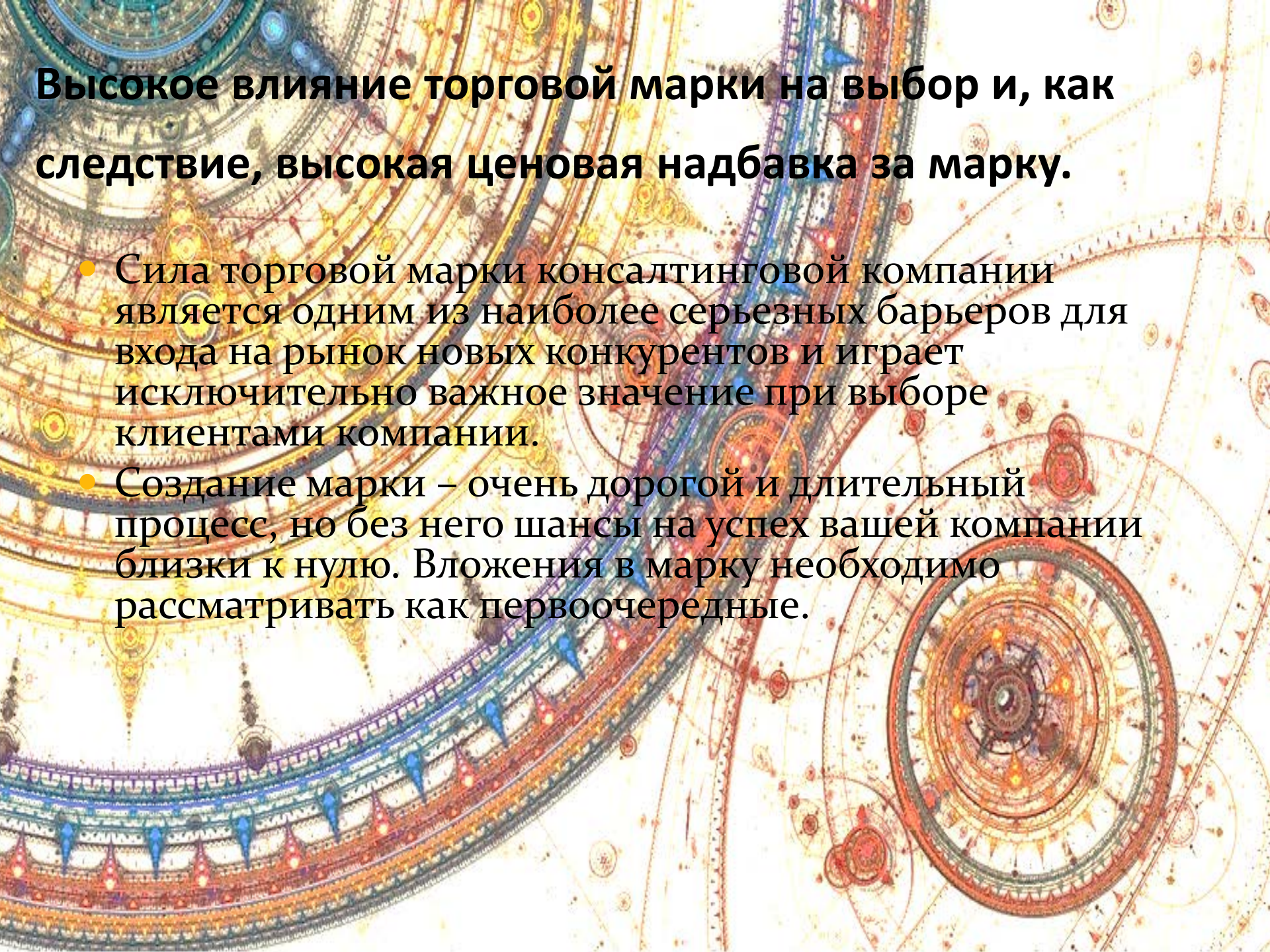
- **Профессиональность потребителей консалтинговых услуг.** Высший менеджмент компании, на который ориентированы консалтинговые услуги, является профессиональным потребителем, поэтому предлагать консалтинговые услуги должны только самые профессиональные продавцы, знающие все о данной услуге. С этой точки зрения лучшие продавцы – это партнеры компании, которые сами участвуют в консультационных проектах и непосредственно заинтересованы в её развитии.
- **Ограниченное число потребителей услуг.** Обычно консалтинговыми услугами пользуются ведущие, находящиеся в стадии роста или развития компании. Их список можно определить путем кабинетных исследований, просто составив перечень крупнейших компаний вашего региона.

Тип услуг - “b2b”

- **Тесные отношения потребителя и поставщика услуги.** Зачастую сотрудники консалтинговой компании рассматриваются клиентами как внутренние работники. Это ведет к тому, что они часто переходят в консультируемую ими компанию. В процессе работы у клиентов и консультантов возникают доверительные, а порой и просто дружеские отношения.

Тип услуг - “b2b”

- **Стоимость консалтинговых услуг составляет незначительную долю в расходах покупателя. Услуги не являются предметом первой необходимости для компаний. За консалтинг никогда не отдадут последние деньги. Тем не менее, существует распространенный миф о том, что консалтинговые услуги возможно продать компаниям в состоянии банкротства. Это не так, их можно продать только успешно развивающимся компаниям, находящимся на стадии роста или зрелости.**
- **Тот, кто принимает решение, обычно платит не из собственных денег, а из средств фирмы. Хотя бывает и так, что менеджер компании, являясь ее собственником, нанимает консультантов за свои деньги.**



Высокое влияние торговой марки на выбор и, как следствие, высокая ценовая надбавка за марку.

- Сила торговой марки консалтинговой компании является одним из наиболее серьезных барьеров для входа на рынок новых конкурентов и играет исключительно важное значение при выборе клиентами компании.
- Создание марки – очень дорогой и длительный процесс, но без него шансы на успех вашей компании близки к нулю. Вложения в марку необходимо рассматривать как первоочередные.

Потребители услуг больше доверяют советам других людей, чем прямой рекламе.

- Для использования этого фактора вам необходимо активно собирать рекомендации у своих клиентов. Лучше всего делать это сразу же после окончания проекта или во время проекта, пока у клиента еще свежи восприятия. Рекомендательные письма от наиболее значимых клиентов необходимо разместить в переговорной, приемной и на сайте.
- Учитывая то, что не всегда возможно сообщить, над какой именно проблемой работали консультанты, можно сделать достаточно общие письма, просто выражающие благодарность за качественно проделанную работу. Не стесняйтесь просить ваших клиентов упоминать о вашей работе в своей среде. Не стесняйтесь спросить, могут ли они назвать кого-то, у кого есть схожие проблемы. Работайте как страховые агенты, которые никогда не уходят без того, чтобы узнать, у кого из ваших друзей есть схожие проблемы.

Лояльность клиентов.

- Удовлетворенные потребители проявляют высокую лояльность по отношению к своему консультанту.
- Например, по официальной информации 80% клиентов McKinsey – это повторные клиенты.

Консалтинговые услуги имеют длительный цикл продажи.

- Процесс переговоров о продаже услуг может длиться и полгода, и год, в это время происходит ряд встреч клиента и консультанта. Клиент посылает своих сотрудников на семинары, проводимые консультантами, в процессе чего оценивает насколько квалифицированно работает консалтинговая компания, и только после этого принимает окончательное решение.

Уникальность.

- Услуги консультантов нестандартные, поэтому нельзя сравнить цены различных консультантов (это потребует от клиента значительного времени и раскрытия информации). В связи с этим, качество услуги воспринимается в зависимости от цены услуги.
- Важно отметить, что конкуренция на рынке консалтинга базируется не на цене. Соответственно на рынке присутствует низкая ценовая эластичность.

Критичность фактора конфиденциальности.

- Для клиента принципиально важно, чтобы все то, что он обсуждает с консультантом, оставалось только между ними. В связи с этим, клиенты зачастую отдают предпочтение комплексным компаниям, зарекомендовавшим себя в другой работе и уже знакомым с информацией о клиенте.
- Поэтому всегда подчеркивайте в своей рекламе, что вы неукоснительно соблюдаете конфиденциальность.

Высокая мобильность.

- Консалтинговые услуги могут не требуют никакого капитального оборудования, поэтому компаниям не имеет смысл открывать офисы по всей стране. Здесь можно указать на то, что локальные компании не могут иметь серьезного преимущества места перед глобальными.

ТОРГОВЫЕ МАРКИ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

- Создание марки - это очень дорогой и длительный процесс, но без него долгосрочные шансы на успех любой консалтинговой компании близки к нулю. В случае, если компания не будет работать над развитием торговой марки, она всегда будет работать в самом дешевом ценовом сегменте, постоянно балансируя на грани банкротства.
- Именно поэтому вложения в марку необходимо рассматривать как первоочередные. Важно отметить, что инвестиции в торговую марку требуют терпения и при этом амортизируются в течение всего срока жизни компании.

ТОРГОВЫЕ МАРКИ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

- При работе на рынке важно помнить, что имя компании нарабатывается годами и его нельзя получить за короткое время даже за очень большие деньги, зато его можно быстро потерять.

ТОРГОВЫЕ МАРКИ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

Наличие сильной торговой марки позволяет компании:

- устанавливать более высокие цены. Час работы партнера PWC стоит около \$500,
- расширять спектр услуг под одной маркой. Так действуют аудиторы, добавляя консалтинговые услуги в свой портфель;
- более дешево получать услуги поставщиков. Компаниям, имеющим первоклассный брэнд, легче привлекать не только клиентов, но и консультантов. Кроме того, они могут добиваться более выгодных условий от поставщиков (например, от арендодателей), а также привлекать особое внимание прессы;

ТОРГОВЫЕ МАРКИ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ

Наличие сильной торговой марки позволяет компании:

- снизить риски неполучения причитающегося гонорара. Никто не захочет связываться с компаниями из "Большой пятерки", не оплатив их гонорар. Однако, если у вас небольшая малоизвестная компания, то ваши клиенты могут небрежно отнестись к вашим счетам, задерживая их, а в худшем случае - не оплачивая вовсе;
- иметь большой объем продаж, большую долю рынка, а через это - более низкие операционные издержки.

Разработка слогана консалтинговых компаний

- Слоган является одним из элементов создания имиджа компании, и поэтому он должен быть у компании.
- Слоганы есть практически у всех ведущих компаний. Например, у PWC - **"Давайте работать вместе и мы изменим мир"**,
- у Accenture - **"Ваш бизнес может быть интереснее"**,
- у БКГ - **"Эффективные решения, реальные результаты"**.
- В слогане Deloitte&Touche - **"Способствовать успеху наших клиентов и наших сотрудников"**, впервые прозвучала идея о важности развития сотрудников компании.
- Разработанный вами слоган может со временем меняться. Так, слоган Ernst&Young эволюционировал от первоначального **"Идеи, решения, результаты"** к сегодняшнему **"От идеи к результату"**.

Корпоративные документы. консалтинговых компаний

- Внешний вид документов, выходящих из вашей компании, почти так же важен для восприятия качества ваших услуг, как и качество упаковки на товарных рынках.
- У вас должны быть разработаны корпоративные шаблоны отчетов, презентаций и других внутренних документов. Никогда не выпускайте из стен компании документов, не проверив их предварительно на грамотность и качество верстки. Орфографические ошибки всегда будут замечены клиентами и могут испортить мнение о компании. Проследите, чтобы ваши электронные письма всегда были на фирменных бланках. Это не сложно реализовать в стандартных почтовых программах.

ВЫБОР КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЫ (КОНСУЛЬТАНТА)

1. ПОИСК КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЫ (КОНСУЛЬТАНТА)

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; рекомендации партнеров, коллег, знакомых; справочники; 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.

ВЫБОР КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЫ (КОНСУЛЬТАНТА)

1. ПОИСК КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЫ (КОНСУЛЬТАНТА)

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.

№	Критерии	Оцениваемые показатели
1	Имидж консультационно й фирмы	репутация (известность) в деловой сфере; репутация (известность) среди консультантов; книги, статьи, исследования, опубликованные консультантами
2	Профессионал ьная компетентност ь	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

№	Критерии	Оцениваемые показатели
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

№	Критерии	Оцениваемые показатели
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

№	Критерии	Оцениваемые показатели
7	Затраты на консультационные услуги	размер гонораров; формы оплаты труда
8	Соблюдение этических норм и профессиональных стандартов	членство в профессиональных ассоциациях; наличие сертификатов, удостоверений

Стратегия маркетинга консультационных услуг

- По нашему мнению, стратегия маркетинга консультационных услуг является искусством планирования деятельности консультационной фирмы и должна основываться на объективных, далеко идущих прогнозах. Она является моделью маркетинговой деятельности.
- Важнейший элемент такой модели - определение позиции компании в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции. На основании определения позиций формулируются цели развития компании и выбираются стратегии их достижения.
- Консультационной фирме необходимо способствовать осуществлению маркетинговых мероприятий по мониторингу рынка консультационных услуг, определению позиций компании в конкурентной борьбе, формированию стратегии борьбы за рынки сбыта своей продукции.
- Маркетинговая стратегия консультационной деятельности – способ и средство достижения маркетинговых целей фирмы – охватывает основные компоненты маркетинга: товар, цену, коммуникацию, продажу, послепродажное обслуживание, сопутствующие услуги.

Основные компоненты маркетинга консультационных услуг

- Продуктом консалтинга является решение проблем клиента, а не отчеты, справки и рекомендации. Поэтому при создании продукта следует исходить из анализа тех ситуаций, которые порождают у клиента проблемы.
- Ситуации бывают типичными, что позволяет производить стандартный продукт, и нетипичными, что требует разработки уникального продукта, и если стандартный продукт обеспечивает основную прибыль за счет низкой себестоимости и массового клиента, то уникальный – создает престиж и определяет технологический уровень производителя.

Основные компоненты маркетинга консультационных услуг

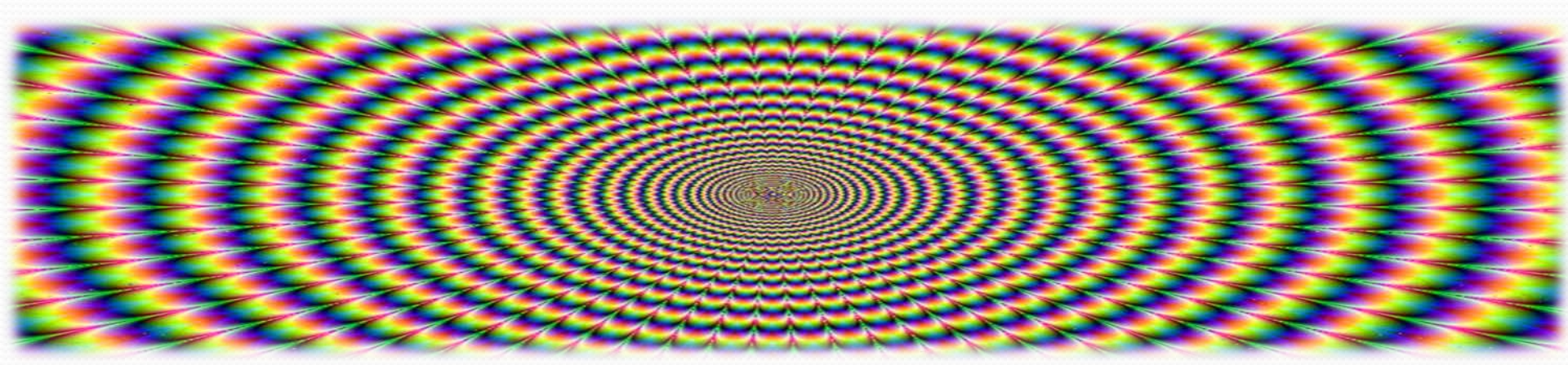
- Особенность продукта в консалтинговой сфере такова, что качество является переменной величиной и зависит от эффекта, который получил клиент. То есть качество определяется не в момент производства, а в момент потребления. Поэтому улучшение качества может рассматриваться как улучшение технологии, определяющей качество.
- В связи с этим такие аспекты, как культура работы с документами, информационное обеспечение процессов, уровень компьютеризации и коммуникации, имеют важное значение и должны рассматриваться как приоритетные направления вложения средств, расходуемых на повышение качества консультационных услуг

Основные компоненты маркетинга консультационных услуг

Цена представляет достаточно сложную проблему маркетинга консалтинговых услуг.

Наиболее распространенными являются следующие методы ценообразования:

- средняя цена рынка модифицируется в зависимости от срочности, комплексности, дальности и категории клиента;
- при формировании цены на консультационную услугу исходят из затрат человеко-часов на ее производство;
- цена определяется тем, сколько клиент готов заплатить.



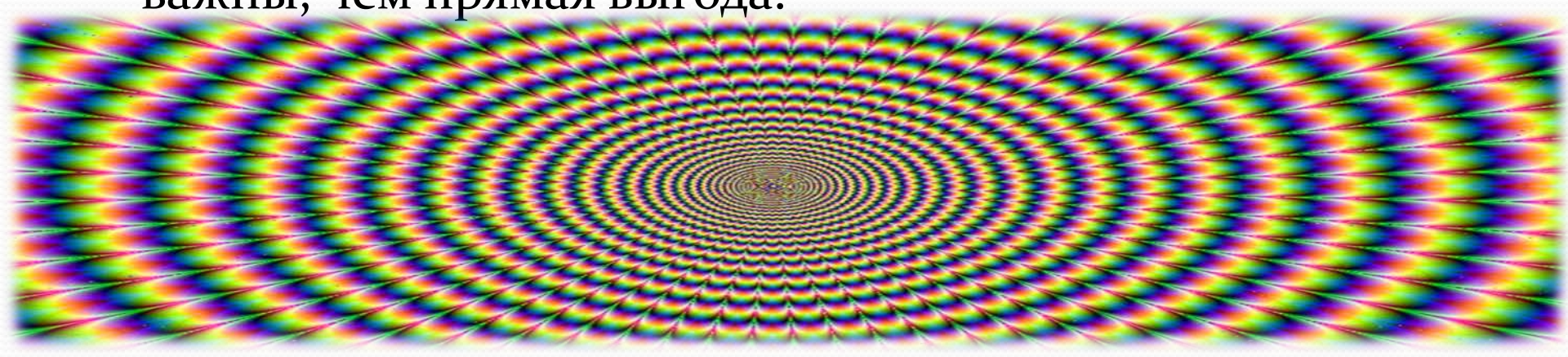
Основные компоненты маркетинга консультационных услуг

- Применение этих способов все же не дает гарантии правильной ценовой политики. Так, первый подход осложняется тем, что каждая фирма работает не на весь рынок, а на свой узкий сегмент, где понятие средней цены относительно из-за несовпадения качества выпускаемого продукта. Второй метод эффективен только в тех случаях, когда клиент сам участвует в контроле за временными затратами исполнителя или когда затраты могут быть достоверно подтверждены. В остальных случаях, когда затраты не «прозрачны» для клиента, он склонен не доверять цене.



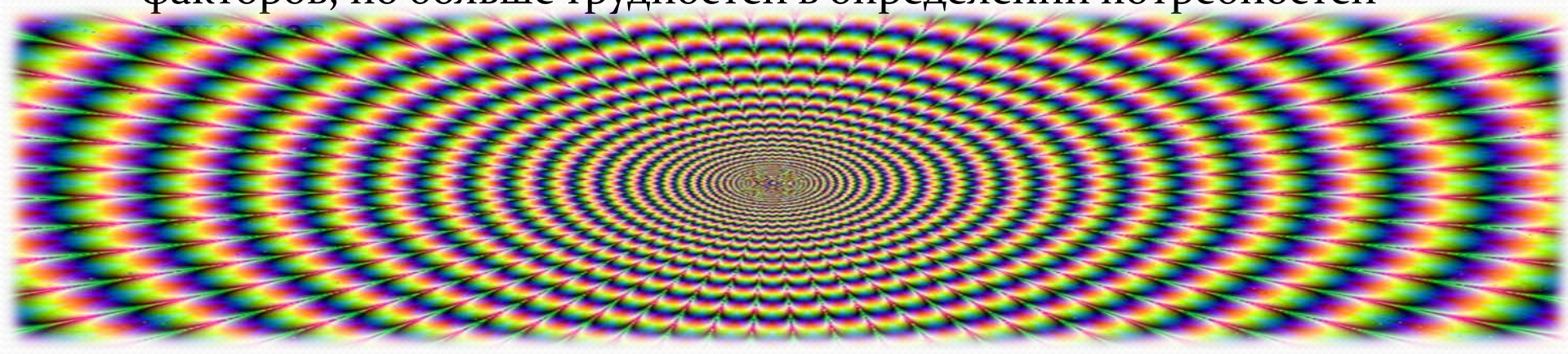
Основные компоненты маркетинга консультационных услуг

- Первый и второй подходы тяготеют к консалтинговым продуктам массового спроса. Третий способ чаще применяют для определения цены на уникальную услугу. В этом случае возможно как значительное превышение цены над себестоимостью, так и назначение цены ниже себестоимости, если престиж клиента или престиж от предоставления услуги более важны, чем прямая выгода.



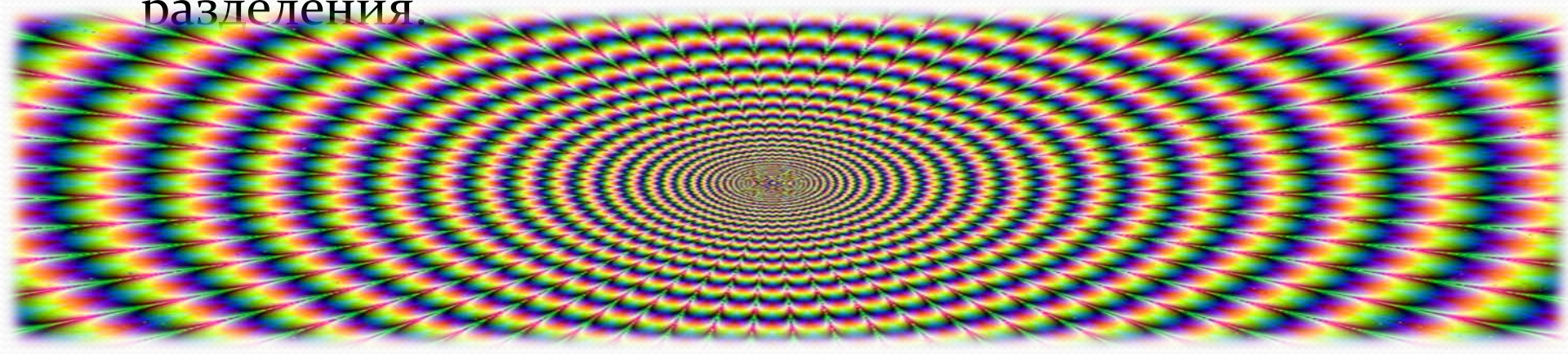
Основные компоненты маркетинга консультационных услуг

- Позиционирование консалтинговых услуг – процесс сложный и требующий специальных методик и соответствующего информационного обеспечения. Однако выгоды, которые сулит правильное позиционирование, очень велики. Выявление незанятых рыночных ниш позволяет выйти на рынок с новым продуктом, уникальность и потребительские свойства которого предоставляют возможность «снять сливки» до того, как отреагируют конкуренты.
- В отличие от сферы материального производства, где создание продукта для свободной ниши рынка зачастую невозможно из-за общих для всех производителей технологических ограничений, на рынке консалтинговых услуг меньше влияние технологических факторов, но больше трудностей в определении потребностей



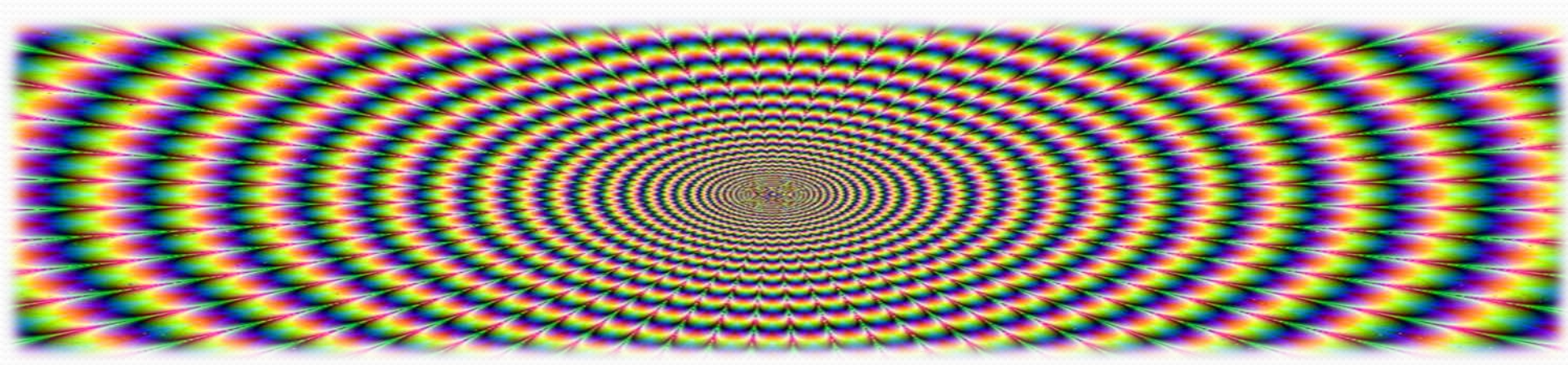
Основные компоненты маркетинга консультационных услуг

- Модель «Выручка на консультанта – количество консультантов»
- Схема представляет собой матрицу, по осям которой расположены значения «годовая выручка на консультанта» и «количество консультантов».
- В получившихся секторах расположены группы консалтинговых компаний, образующие достаточно устойчивые сегменты рынка. Переход компаний из одного сегмента в другой происходит чрезвычайно редко, обычно в результате слияния (поглощения) или разделения.



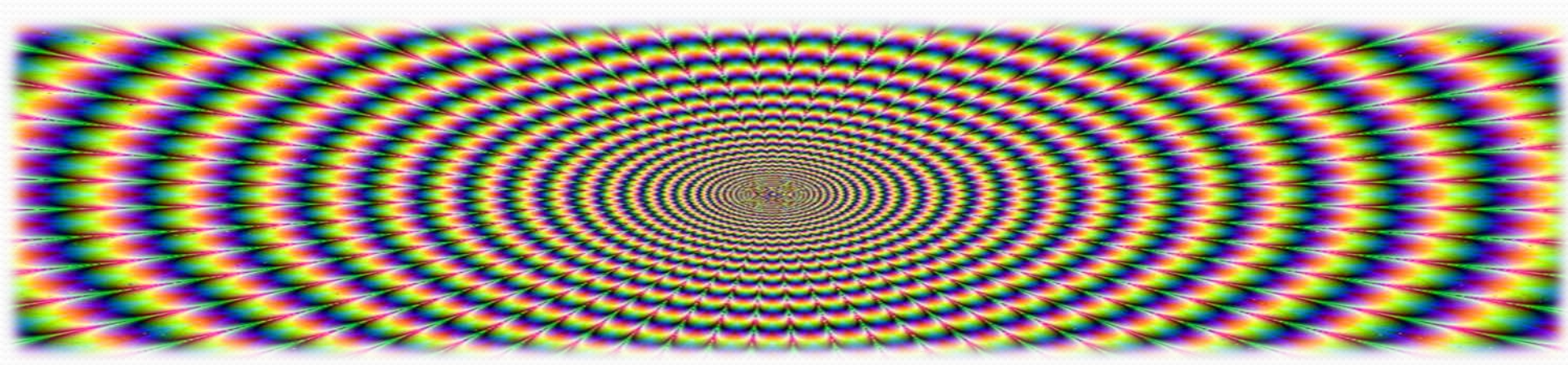
Модель «Выручка на консультанта – количество консультантов»

- В данной модели не проводится разделение компаний по видам предлагаемых компаниями услуг, т. к. практически все крупные фирмы имеют в своем портфеле несколько десятков различных услуг, целенаправленно реализуя принцип «супермаркета».
- Однако на рынке существуют и «компании-бутики», сознательно специализирующиеся на нескольких или даже на одном виде услуг и прочно занимающие свои ниши рынка. Такие фирмы избегают лобовых столкновений с универсальными компаниями и при этом являются признанными лидерами в своих сегментах.



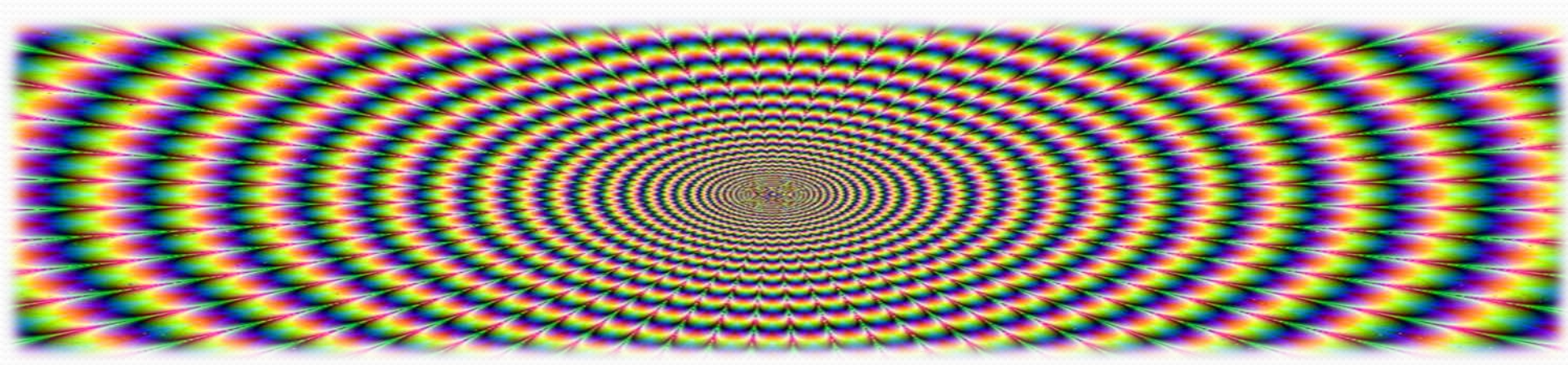
Модель «Выручка на консультанта – количество консультантов»

- Представленные в матрице группы компаний конкурируют между собой только по горизонтали. У них разные группы клиентов и разные услуги, даже если иногда они и называются одинаково.
- При этом можно отметить, что иногда компании близкого уровня, но разных сегментов конкурируют за т. н. «пограничных клиентов», возможности которых позволяют им выбирать консультантов



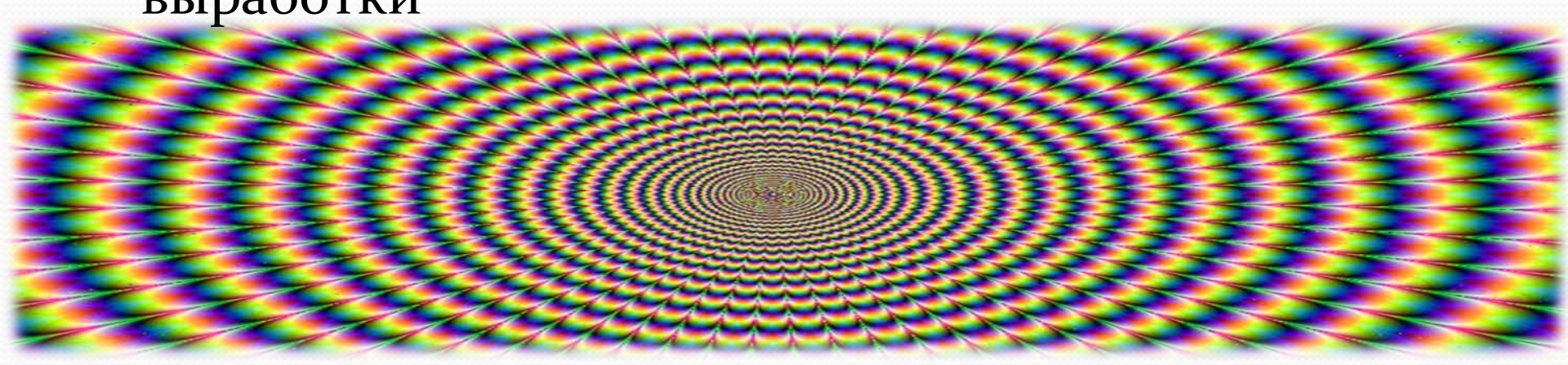
Модель «Выручка на консультанта – количество консультантов»

- **Группа 1 (по горизонтали)**
- Компании первой группы являются лидерами на своих рынках. Среди них можно выделить специализированные и универсальные международные консалтинговые компании



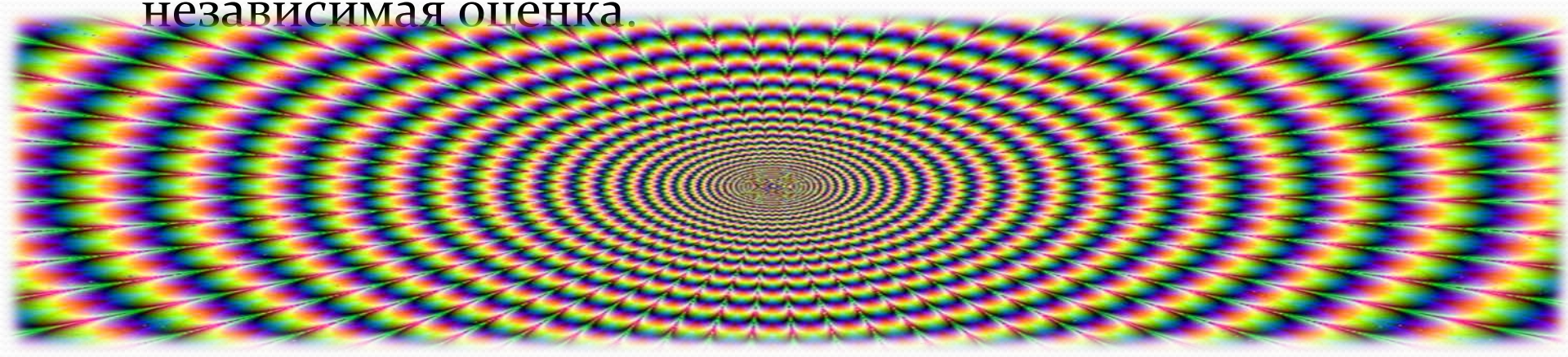
Модель «Выручка на консультанта – количество консультантов»

- **Группа 2**
- Среди компаний второй группы можно выделить универсальные аудиторско-консалтинговые группы, представлены «компании-бутики», имеющие небольшое количество высокопрофессиональных сотрудников, позволяющих им получать большой объем выработки



Модель «Выручка на консультанта – количество консультантов»

- Группа 3
- В этой группе сосредоточены молодые компании, еще не заработавшие устойчивой репутации, которая позволяет им устанавливать более высокие цены и привлекать более крупных клиентов. Однако можно отметить, что во многих случаях качество их работы не уступает качеству работы крупных компаний, особенно это касается стандартизированных услуг, таких как аудит и независимая оценка.



Модель «Выручка на консультанта – количество консультантов»

- Группа 3
- Здесь можно выделить небольшие (в основном региональные) компании, а также независимых консультантов.
- Стратегией таких компаний является проведение «партизанских войн». Если ваша компания относится к этой подгруппе, то не пытайтесь соревноваться с сильными конкурентами на их поле, т. е. в том, в чем они действительно сильны. Однако неотъемлемой частью силы всегда является слабость, и вам необходимо искать слабые места в позициях лидеров и атаковать их. Даже в случае прямой конкуренции небольшие компании не должны опускать руки перед грандами консалтинга



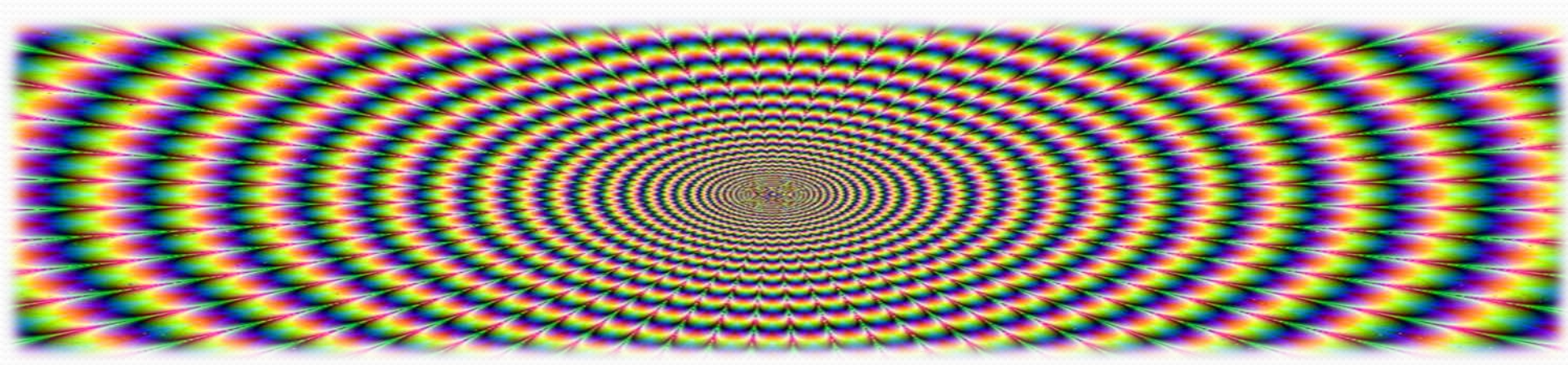
Преимущества небольших фирм

- **Личностный фактор.** В практике достаточно часто случается так, что о заказе договаривается руководитель компании или ведущий консультант, которым заказчик доверяет, а выполняют его практиканты из бизнес-школ. Если у вас небольшая компания, то вы одновременно и тот человек, который пожимает руку клиенту при заключении договора, и тот, кто делает эту самую работу. В вашей компании нет никаких младших партнеров, ассистентов и стажеров, на которых будет переложена ответственность. Клиент чувствует, что уровень ответственности за проект не понижается, и ценит это.
- **Временной фактор.** Ваши услуги будут оказаны точно в срок, ведь у вас в работе нет еще двух десятков проектов, отнимающих время на работу по текущему заказу. Вы всегда можете лично отвечать на звонки своих клиентов, а они, в свою очередь, – избежать длительной бюрократической процедуры, свойственной большим компаниям. Ваши клиенты не испытают проблем типа «извините, уже шесть часов, наш офис закончил работу, перезвоните завтра».



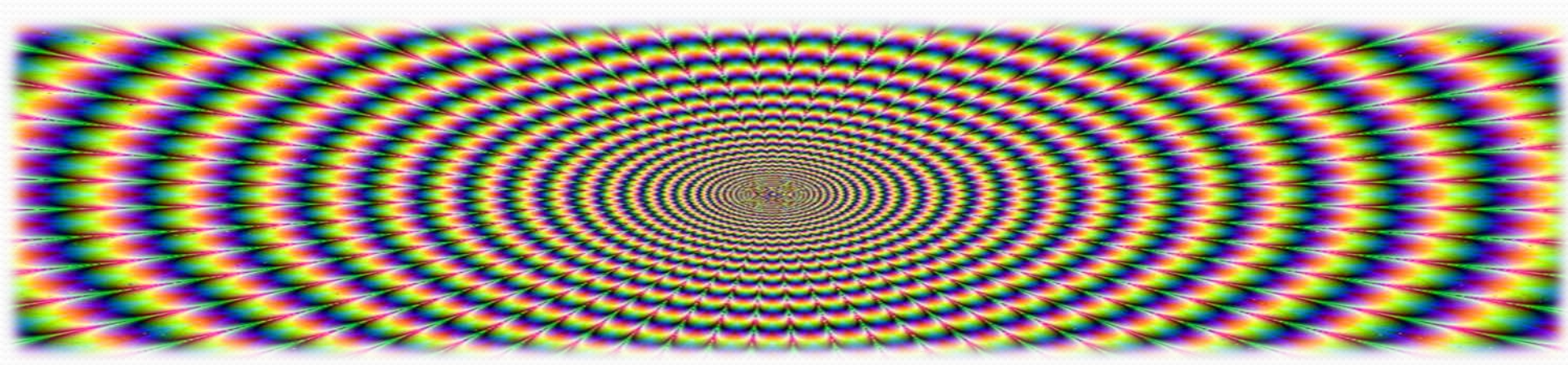
Преимущества небольших фирм

- **Фактор конфиденциальности.** Небольшое количество сотрудников и меньшая бюрократизация делают более вероятным сохранение конфиденциальной информации, полученной от клиента.
- **Стоимость услуг.** У вас нет офиса в престижном месте, и поэтому ваши затраты по содержанию офиса и административного персонала меньше, чем у международных компаний, стандарты по размещению которых устанавливают их головные офисы. Вы получаете фиксированную, а не повременную оплату, как это принято в крупных компаниях, поэтому ваши клиенты могут контролировать свои расходы.



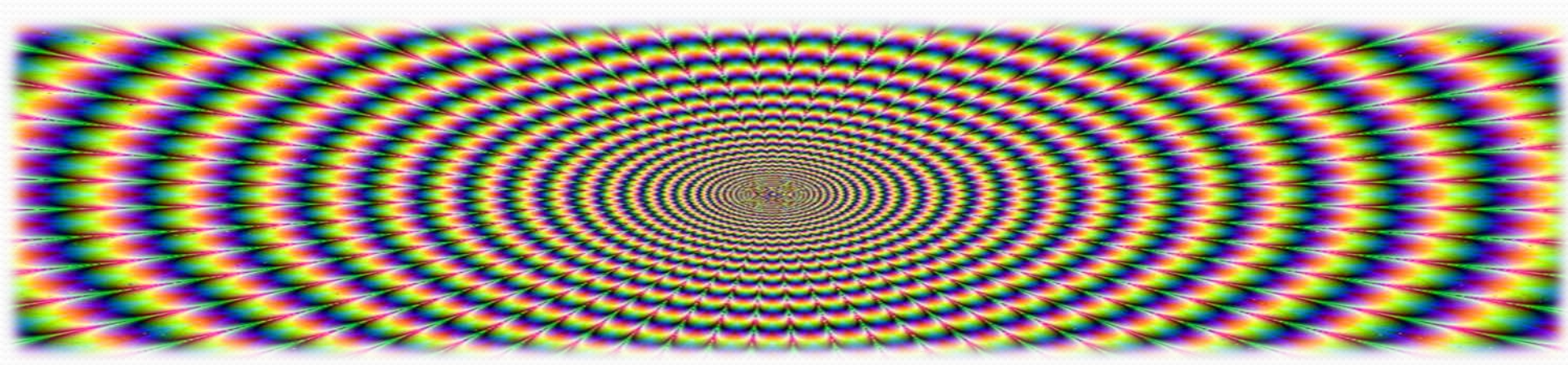
Основные компоненты маркетинга консультационных услуг

- Продвижение следует рассматривать вместе с рекламой, так как существует ограниченное число сфер, где реклама является основным средством продвижения.
- Особенность консалтинга, как и большинство услуг, состоит в невозможности представить или даже адекватно описать предлагаемый продукт.
- Основным средством продвижения продукта тогда становится создание имиджа фирмы. Не имея возможности адекватно оценить качество продукта, клиент вынужден ориентироваться на внешние характеристики продавца:



Основные компоненты маркетинга консультационных услуг

- длительность работы и положение на рынке;
- респектабельность и современность;
- членство в различных профессиональных организациях;
- наличие среди сотрудников известных специалистов;
- наличие положительных отзывов со стороны бывших клиентов;
- открытость сотрудников и их заинтересованность в работе;
- участие в общественно значимых мероприятиях.



Основные компоненты маркетинга консультационных услуг

- Консультационная фирма является компанией, специфика деятельности которой заключается в наличии нескольких рыночных элементов с неопределенными колебаниями объема и структуры спроса, высокой степенью риска при проведении коммерческой операции, агрессивных, растущих конкурентов.
- Она чаще ориентируется на гибкое управление маркетингом с использованием ситуационных планов и сценариев, разрабатываемых по мере возникновения потенциально опасных ситуаций.
- Концепция стратегического планирования и маркетинга консультационных услуг взаимосвязаны друг с другом, и план маркетинговой деятельности является основной частью стратегического плана компании. Генеральная политика фирмы должна определять стратегию, указывая ограничения и критерии, которые в данной стратегии необходимо учитывать



Основные компоненты маркетинга консультационных услуг

- Консультационная фирма является компанией, специфика деятельности которой заключается в наличии нескольких рыночных элементов с неопределенными колебаниями объема и структуры спроса, высокой степенью риска при проведении коммерческой операции, агрессивных, растущих конкурентов.
- Она чаще ориентируется на гибкое управление маркетингом с использованием ситуационных планов и сценариев, разрабатываемых по мере возникновения потенциально опасных ситуаций.
- Концепция стратегического планирования и маркетинга консультационных услуг взаимосвязаны друг с другом, и план маркетинговой деятельности является основной частью стратегического плана компании. Генеральная политика фирмы должна определять стратегию, указывая ограничения и критерии, которые в данной стратегии необходимо учитывать



**Работа с рынком консультационных услуг ради
осуществления обмена, цель которого – удовлетворение
потребности в консультации**

**Ориентация на продукт
консультирования в
определённой отрасли**

**Ориентация на
потребителя
консультационных
услуг**

**Предоставление
качественной
культуры
обслуживания в
сфере
консультирован
ия**

**Достижение
максимально
возможного
высокого уровня
потребления
консультационных
услуг**

**Достижение
максимальной
потребительской
удовлетворённости
в
консультационных
услугах**

**Повышение
качества жизни за
счёт разрешения
проблемной
ситуации**

Рис.1. Структура целей стратегии маркетинга консультационных услуг.

Стратегия маркетинга консультационных услуг

- Маркетинг помогает тем, кто принимает решения и определяет свою стратегию, обеспечивая их вероятной и надежной информацией о рыночном спросе и предложении, а также о конкуренции прямой либо со стороны субститутов.
- В маркетинговой стратегии должны отражаться: а) выбранный сегмент рынка; б) положение фирмы по сравнению с конкурентами; в) требование к товару «консультационная услуга»; г) рыночные сегменты и время проникновения на эти сегменты; д) каналы распределения; е) создание спроса, коммуникация; ж) послепродажное обслуживание – качество, сервис; з) сотрудничество – совместные предприятия, лицензирование.



Стратегия маркетинга консультационных услуг

- Целесообразно применять метод выбора стратегии в различных направлениях деятельности, устанавливать приоритеты и распределять соответствующим образом имеющиеся ресурсы, чтобы обеспечивать реализацию стратегических подцелей, которые сулят наиболее надёжный коммерческий успех.
- При разработке стратегии необходимо также учитывать два параметра консультирования: во-первых, определение с точки зрения профессионализма и, во-вторых, определение с точки зрения деловой активности



Стратегия маркетинга консультационных услуг

При определении стратегии консультирования фундаментальным является вопрос: «В чём состоит конкурентное преимущество и почему клиент обратился именно к вашей фирме, а не к конкурентам?». Причины могут быть следующие:

- особая техническая квалификация;
- уникальная продукция, которую невозможно получить где-нибудь ещё;
- широкая, много дисциплинарная квалификация, необходимая для решения сложных деловых проблем;
- глубокое знание бизнеса;
- скорость и надёжность предоставляемых услуг;
- низкие цены;
- высокая репутация и отличные контакты с консультационными агентами государственного сектора



Стратегия маркетинга консультационных услуг

- У каждой консультационной фирмы имеется выбор при определении рынка и стратегии, в т.ч. маркетинговой. Целесообразно основывать стратегии на точных данных. При этом необходимо начинать с самодиагноза («стратегической ревизии») по следующим направлениям:
- ваши ресурсы и возможности: человеческие; финансовые, прошлая деятельность;
- ваш имидж;
- рынок ваших услуг;
- ваши конкуренты.



Стратегия маркетинга консультационных услуг

Существуют четыре различных пути определения природы и сферы деятельности предлагаемых услуг:

- функциональные или предметные области вмешательства;
- управление и проблемы бизнеса;
- специальные методы и системы;
- применение методологии консультирования.



Осмысленная маркетинговая политика консалтинговой компании

Процесс созревания клиента в самом общем виде можно разбить на следующие этапы:

- клиент не осознает наличия проблемы;
- клиент начинает осознавать наличие проблемы;
- клиент пытается решить проблему сам;
- клиент собирает информацию о решении таких проблем;
- клиент понимает, что можно пригласить экспертов;
- клиент отбирает экспертов.

Клиент не осознает наличия проблемы

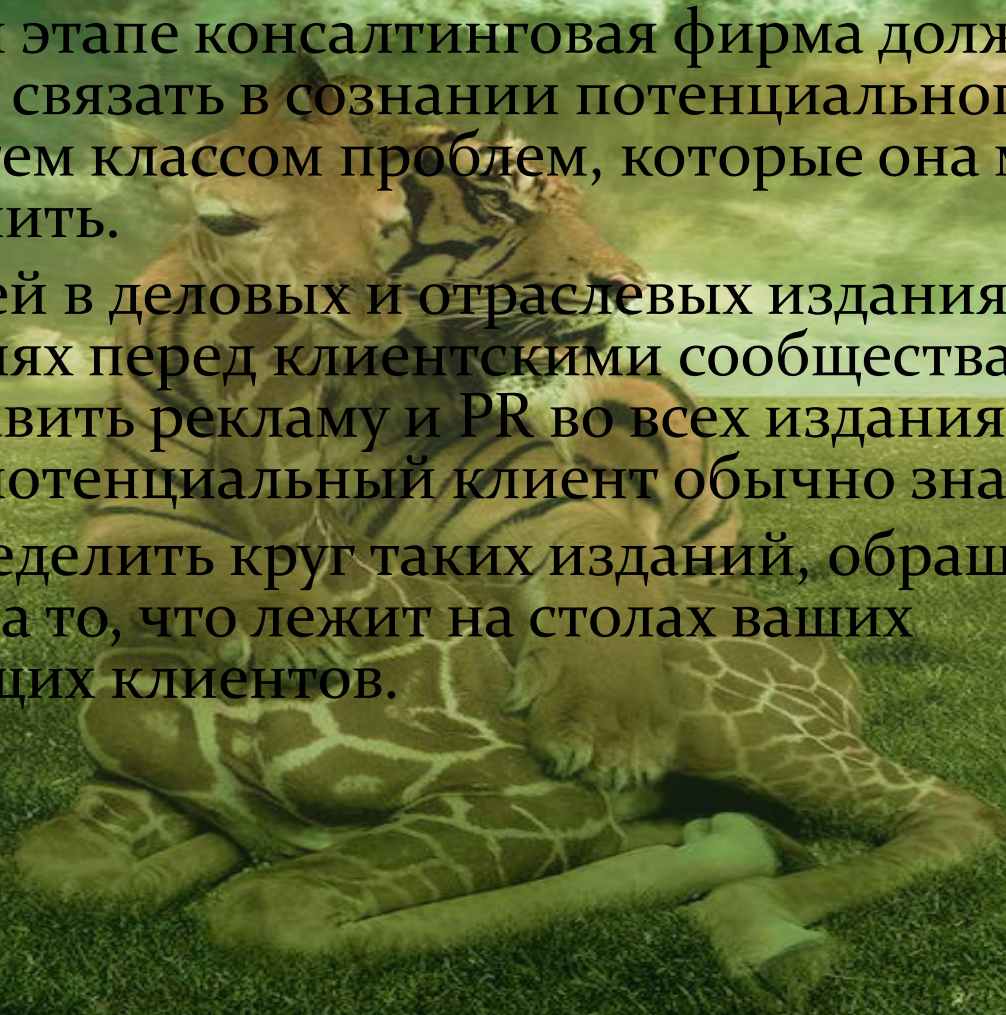
- Условно все проблемы можно разделить на имеющие явные признаки (например, на предприятие подали в суд) и не имеющие явных признаков (например, руководитель работает по 14 часов в день или постоянно растет штат при неизменности объемов производства). Естественно, потенциальный клиент точно узнает о проблемах первого рода в момент их возникновения, а вот о проблемах второго рода он может и не догадываться, так как за косвенными признаками может скрываться несколько проблем. Например, причиной 14-часового рабочего дня руководителя может быть как нерациональная организационная структура предприятия, так и отсутствие навыков управления личным временем.
- Уже на этой стадии консультант может подействовать на процесс осознания потенциальным клиентом его проблем, показав связь между косвенными признаками наличия проблем и самими этими проблемами, а также обозначив подходы к их решению. Это можно сделать с помощью статей, выступлений в клиентских сообществах и других способов демонстрации своей компетентности той аудитории, которая в этом нуждается.

Клиент не осознает наличия проблемы

- Иногда о признаках проблем, имеющих у потенциального клиента, консультанты могут узнать из открытых источников — статей, новостей и даже интервью самих же руководителей.
- В таком случае консультанты могут сделать телефонный звонок или направить письмо потенциальному клиенту с описанием своего видения его проблем, описанием своей компетенции по их решению и предложением встречи для более подробного обсуждения возможного сотрудничества.

Клиент начинает осознавать наличие проблемы

- Уже на этом этапе консалтинговая фирма должна попытаться связать в сознании потенциального клиента свое имя с тем классом проблем, которые она может помочь решить.
- Кроме статей в деловых и отраслевых изданиях, выступлениях перед клиентскими сообществами, можно добавить рекламу и PR во всех изданиях, с которыми потенциальный клиент обычно знакомится.
- Чтобы определить круг таких изданий, обращайтесь внимание на то, что лежит на столах ваших существующих клиентов.



Клиент пытается решить проблему сам

- Как правило, первое желание человека, осознавшего наличие проблемы в своем бизнесе, — решить проблему самостоятельно.
- Скорее всего, потенциальный клиент перейдет к следующему этапу — сбору информации о решении таких проблем, если консультант в упоминавшихся выше статьях и выступлениях не сможет убедить его, что решение проблемы требует значительных знаний, опыта, которые есть у консультанта и вряд ли есть у потенциального клиента, то есть без консультанта не обойтись.

Клиент собирает информацию о решении таких проблем

- К этому моменту консалтинговая фирма должна подготовить все те источники информации, к которым потенциальный клиент может обратиться: сайт в интернете (находящийся на первых страницах поисковых машин по тем ключевым словам, которые потенциальные клиенты используют для описания своих проблем), книги, написанные консультантами фирмы, анонсы тематических конференций и выставок, объявления о семинарах по интересующим клиента вопросам. Можно заметить, что часто первые лица предприятий не занимаются таким поиском и не посещают семинары сами, а поручают эту задачу руководителям направлений или техническим специалистам, и это следует учесть в планировании маркетинговых коммуникаций.
- Результатом сбора информации может стать, например, понимание того, что проблема превышает уровень компетенции существующих в компании специалистов. В этом случае потенциальный клиент может нанять нового сотрудника, послать своих старых сотрудников на семинар, поручить им найти и прочитать имеющуюся литературу

Клиент понимает, что надо пригласить эксперта

- Вполне возможно, что потенциальному клиенту будет достаточно той информации, которую он найдет в общедоступных источниках. Так, прочитав книгу, статью и сходяв на семинар, он может и самостоятельно решить все свои задачи. Иногда проблема может быть решена простым наймом (увольнением) специалиста внутри компании. Однако возникают и такие ситуации, когда клиенты понимают, что их проблему проще (дешевле, быстрее, качественнее) решит внешний эксперт, специализирующийся в этой области.
- При этом потенциальный клиент хочет видеть именно эксперта по его типу проблем, а не консультанта по управлению в целом. Интересно, что мы часто замечали, что заказчики консалтинговых услуг в своих рассуждениях используют слова «эксперт», «специалист», а не «консультант».

Клиент отбирает экспертов

Как правило, процесс такого отбора состоит из следующих этапов.

- **Составление длинного списка — отбор всех консалтинговых фирм и индивидуальных консультантов, предлагающих требующиеся потенциальному клиенту услуги. Для того чтобы попадать в такие списки, консультантам следует присутствовать во всех возможных справочниках, каталогах.**

Клиент отбирает экспертов

Как правило, процесс такого отбора состоит из следующих этапов.

- **Составление короткого списка — отбор из длинного списка фирм, соответствующих заданным клиентом условиям. Укажем лишь на основные: рекомендации коллег, друзей, место в рейтинге консультантов, уровень специализации на интересующих клиента услугах, стаж работы, отзывы предыдущих клиентов, репутация. Те компании, которые продемонстрировали свою компетентность и заинтересованность в делах клиента на ранних этапах его созревания, обычно автоматически попадают в короткий список, а иногда и напрямую получают заказ без какой-либо конкуренции.**

Клиент отбирает экспертов

Как правило, процесс такого отбора состоит из следующих этапов.

- **Отбор одной фирмы.** На этом этапе происходит ряд встреч с представителями консалтинговых фирм из короткого списка и оценка конкретных людей (команд) из этих фирм. Ключевой момент — это то, что в сознании потенциального клиента происходит выбор не между фирмами в целом, а между людьми, представляющими эти фирмы. Именно поэтому на таких встречах должны присутствовать лучшие консультанты компании, обладающие не только техническими навыками, но и навыками ведения переговоров и убеждения

Основной целью личных встреч консультанта с потенциальным клиентом является демонстрация компетентности и, что самое главное – завоевание его доверия

- Консультант должен знать своего потенциально клиента как можно лучше. Для такого знакомства сложно придумать что-либо лучше, чем Интернет. Перед встречей внимательно посмотрите сайт своего клиента, поищите информацию о нем в поисковых машинах, просмотрите основные деловые СМИ. Опыт показывает, что информация о потенциальном клиенте никогда не бывает лишней.
- Консультант должен знать отрасль клиента, причем он должен это не декларировать («У нас 8 клиентов в вашей отрасли»), а продемонстрировать — например, показав знание основных участников и событий рынка, основных персон и проблем и, возможно, даже знание отраслевого сленга. Для этого стоит обратить особое внимание на отраслевые журналы.

Основной целью личных встреч консультанта с потенциальным клиентом является демонстрация компетентности и, что самое главное – завоевание его доверия

- Консультант должен проявить искренний интерес к делам клиента, даже на первой встрече он может найти повод помочь потенциальному клиенту в решении небольшой проблемы (попутно продемонстрировав свою компетентность). Иногда это еще называют «сбором низковисящих фруктов».
- Консультант должен понять роль своего визави в иерархии его организации, продемонстрировав отношение к нему как к личности, а не как к функции или должности. Кроме того, необходимо попытаться выявить истинные мотивы вашего приглашения. Иногда они значительно отличаются от заявленных.
- Консультант должен дать возможность выбора для потенциального клиента, не пытаясь загнать его в рамки готовых методологий, продемонстрировав индивидуальный подход.

Причины обращения к консультантам

- **Получение объективной (внешней) оценки проблем.**
- Независимые внешние консультанты способны провести наиболее объективный анализ сложившейся ситуации. На них никак не скажутся решения, принимаемые руководством компании; они не связаны с событиями, которые имели место в прошлом, и не имеют личных привязанностей. Зачастую менеджеры успешных компаний используют консультантов как спарринг-партнеров при обсуждении новых идей развития компании.

Причины обращения к консультантам

- **Привлечение дополнительных ресурсов для решения специфических задач.**
- Сегодня бизнес-среда изменяется очень динамично, и у компаний не всегда хватает квалифицированных кадров и опыта для ответов на возникающие вызовы рынка. Консультанты обладают уникальным опытом, способным защитить компанию от возможных ошибок. По окончании проекта консультанты уходят, оставляя в компании обученный персонал. (В процессе работы консультанты переносят лучший опыт из одних компаний в другие, поэтому иногда еще их сравнивают с пчелами, которые переносят пыльцу с одного цветка на другой.)

Причины обращения к консультантам

- **Перекладывание ответственности за принятие решения на консультантов («проштамповать уже готовое решение», «получить алиби»).**
- С помощью авторитета консультантов менеджеры компании иногда продвигают уже подготовленные решения перед акционерами, профсоюзами, государством.

Причины обращения к консультантам

- **Улучшение собственного имиджа (в т. ч. в глазах акционеров, персонала, контрагентов).**
- Во время работы над проектом консультант передает клиенту часть своего престижа. Как уже было показано выше, в этом и заключается эффект переноса престижа консультанта на клиента. В этом же состоит часть стоимости работы «Большой четверки» и других консультантов, имеющих сильный брэнд.

Причины обращения к консультантам

- **Решение личных проблем менеджеров и собственников.**
- Менеджеры и собственники могут иметь много личных мотивов для увеличения эффективности своего бизнеса. Например, руководители быстро растущей компании, работающие по 14 часов в сутки, могут воспринимать оптимизацию организационной структуры своей фирмы как возможность перейти к нормальному 8-часовому рабочему дню. В этом случае высвободившееся время они могут потратить на отдых, воспитание детей .

Подготовка к реализации консалтинговых услуг включает

Исследование слабых сторон потенциального клиента

Оценку тенденций развития, возможностей и угроз внутри отрасли

Оценку способностей потенциального клиента действовать в сложившихся условиях

Разработку методов трансформации потребностей клиента в спрос на консультационные услуги

Разработку альтернативных вариантов оплаты

Ключевые факторы реализации

- Надежная связь с клиентом
- Обеспечение конфиденциальности
- Профессиональная компетентность
- Способность принести результаты
- Доступность информации
- Подтвержденная репутация
- Специальный опыт

Ключевые принципы предложения и продажи

- СОУЧАСТИЕ
- Сосредоточьте внимание на потребностях клиента, а не на своих
- Осознайте проблемы клиента и причины их возникновения

Ключевые принципы предложения и продажи

- ОБЪЕКТИВНОСТЬ
- Будьте искренними
- Не надо притворяться
- Не прибегайте к преувеличению

Ключевые принципы предложения и продажи

- КОМПЕТЕНТНОСТЬ
- Следует знать какие услуги удовлетворят потребности клиента
- Следует понимать как они решают свои проблемы бизнеса

Ваши предложения клиенту

ЦЕЛЬ	Какая проблема? Почему мы этим занимаемся ?
КВАЛИФИКАЦИЯ	Почему мы являемся самыми подходящими специалистами?
ПОДХОД	Какими образом мы собираемся решать эту проблему?
ОБЪЕМ РАБОТЫ	Что мы выполним по проекту?
ПЛАН РАБОТЫ ПРОЕКТА	Что мы конкретно будем делать для выполнения проекта?

Ваши предложения клиенту

РЕЗУЛЬТАТЫ	Что мы предоставим клиенту ?
КОМАНДА	Кто именно будет выполнять эту работу?
ЗАТРАТЫ	Каковы будут затраты и как они должны быть оплачены?
ОБЩИЕ УСЛОВИЯ	Каковы правила для данного проекта?

С.Р. Филинович: теория негативных

ВОЗМОЖНЫЕ НЕГАТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ОБРАЩЕНИЯ К КОНСУЛЬТАНТАМ

Аспект

% опрошенных

Затраты	26.8
Конфиденциальность	12.0
Неверные решения	11.4
Неблагоприятное влияние на мораль персонала	9.5
Потеря контроля	9.2
Уход от проблем клиента	7.7
Непонимание специфики бизнеса	5.9
Разрушительные последствия для компании	5.9
Недостаточное внимание к внутренним ресурсам	5.1
Отсутствие связи с персоналом/ его обучения	4.8
Неполное использование консалтинга	4.8
Зависимость качества работы от указаний	4.0
Отсутствие отклика на идеи клиента	2.9
Попытки внедрить заранее подготовленные решения	2.9
«Косметические» решения	2.9
Прочее	31.5

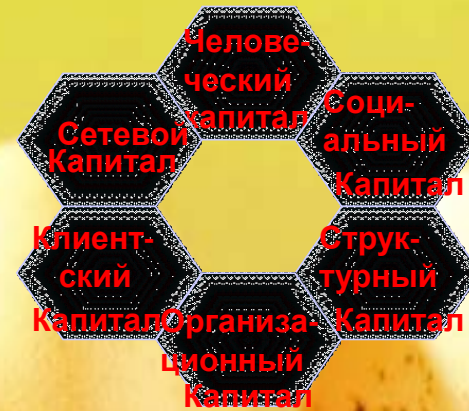


Схема из Университета Bath, UK

Управленческий консалтинг

Управленческое консультирование

Лекция: Процесс управленческого консультирования

Данная лекция подготовлена в соответствии с материалами Ли Кон Чу и из лекций в г.Гродно

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

**Процесс управленческого консультирования
можно представить в виде:**

- ◉ Поиск клиента
- ◉ Выстраивание отношений «консультант – клиент».
- ◉ Диагностика организационных проблем.
- ◉ Планирование действий и поиск решений.
- ◉ Внедрение.
- ◉ Сопровождение и поддержка.

СТАДИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА: ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ СТАДИЯ

- На предварительной стадии процесса консультирования происходит осознание руководителем наличия проблемы и необходимости ее разрешения и признание им, что для разрешения проблемы необходимо привлечь внешнего консультанта.
- На этой же стадии осуществляется поиск источников информации о консультантах, сбор и анализ информации об самих консультантах, их услугах, базовых условиях сотрудничества.
- На этой стадии консультанты сейчас испытывают наибольшие трудности. Парадокс заключается в том, что, с одной стороны, предприятие остро нуждается в диагностике и анализе проблем, в выработке рекомендаций по выходу из кризисного состояния, в привлечении инвестиций для развития бизнеса, а с другой стороны, оно не в состоянии привлечь квалифицированных консультантов, оплатить их работу, и поэтому, предприятие вынуждено оставаться в условиях обостряющегося кризиса.

СТАДИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА: ПРОЕКТНАЯ СТАДИЯ

- На этой стадии консультанты начинают этап диагностики (фаза диагноза) предприятия-клиента, сбора данных и в итоге –формирования комплексной картины жизнедеятельности предприятия с целью анализа данных и проведения обширной диагностики и получения финансово-экономического, организационно-технического состояния, деятельности и будущего состояния предприятия.

СТАДИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА: ПРОЕКТНАЯ СТАДИЯ

Задачами диагностики являются сбор и анализ данных по:

- организации производства;
- состоянию конкурентов взаимоотношений с ними;
- информационным потокам и связям на предприятии;
- элементам среды макроокружения предприятия (по существующей и прогнозируемой экономической политике, макроэкономическим показателям, государственному регулированию);
- организации управления предприятием в целом

ЭТАПЫ ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ПРОЕКТА

Этап I

- ⊙ Глубинное диагностическое интервью с клиентом и\или заказчиком услуги.
- ⊙ Организационная самодиагностика.
- ⊙ Диагностический семинар продолжительность 1-2 дня в зависимости от компании.
- ⊙ Диагностическое наблюдение (Позиционный анализ).
- ⊙ Экспертный анализ внешних угроз и возможностей, а также сильных и слабых сторон организации клиента и выживаемости организации

ЭТАПЫ ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ПРОЕКТА

Этап II

- ◉ Во время второго этапа с помощью специальных методик проводится:
- ◉ Анализ управленческих решений.
- ◉ Анализ соответствия управленческих решений стратегическим целям компании.
- ◉ Измерение уровня управляемости в организации.
- ◉ Анализ осуществляемости решений.
- ◉ Определение преобладающего типа управленческих решений.

ЭТАПЫ ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ПРОЕКТА

Этап III

- ⦿ Диагностическое интервью с ключевыми и важными сотрудниками компании с учетом их позиционности в компании.

Этап IV

- ⦿ Составление отчета о проведенной диагностике, описание корневых проблем организации, а также их причинно-следственные связи.

СТАДИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА: ПРОЕКТНАЯ СТАДИЯ

Результаты диагностики представляются в виде документов:

*** Обзор организации управления предприятием:**

- ⊙ - стратегия фирмы;
- ⊙ - результаты реализации этой стратегии;
- ⊙ - характеристика продуктов предприятия;
- ⊙ - характеристики сильных и слабых сторон внутренней
- ⊙ среды предприятия, а также возможностей и угроз внешней среды предприятия;
- ⊙ - характеристику работы с кадрами;
- ⊙ - обзор процессов документооборота;
- ⊙ - обзор социально-психологического климата на предприятии.

СТАДИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА: ПРОЕКТНАЯ СТАДИЯ

Результаты диагностики представляются в виде документов:

*** Обзор процессов организации производства:**

- ⦿ - *логистика производства;*
- ⦿ - *технологические карты;*
- ⦿ - *технико-экономические показатели производства;*
- ⦿ - *производительность труда и эффективность использования ресурсов;*
- ⦿ - *производственные возможности.*

СТАДИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА: ПРОЕКТНАЯ СТАДИЯ

Результаты диагностики представляются в виде документов:

*** Отчет о результатах маркетингового исследования:**

- ⊙ - *характеристика портфеля продуктов предприятия;*
- ⊙ - *результаты исследования внутреннего и внешнего рынков;*
- ⊙ - *оценка позиций данного предприятия и его конкурентов на этих рынках;*
- ⊙ - *анализ конкурентной среды*

СТАДИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА: ПРОЕКТНАЯ СТАДИЯ

Результаты диагностики представляются в виде документов:

- ⊙ * **Обзор финансовой деятельности предприятия:**
 - ⊙ - анализ кредитной и инвестиционной политики;
 - ⊙ - комплексный анализ балансов предприятия;
 - ⊙ - анализ движения наличных средств, ликвидности.
- ⊙ * **Обзор кадрового потенциала предприятия:**
 - ⊙ - анализ деловых, профессиональных, личных качеств работников предприятия;
 - ⊙ - анализ систем продвижения и поощрения;
 - ⊙ - анализ программ обучения и повышения квалификации кадров.

СТАДИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА: ПРОЕКТНАЯ СТАДИЯ

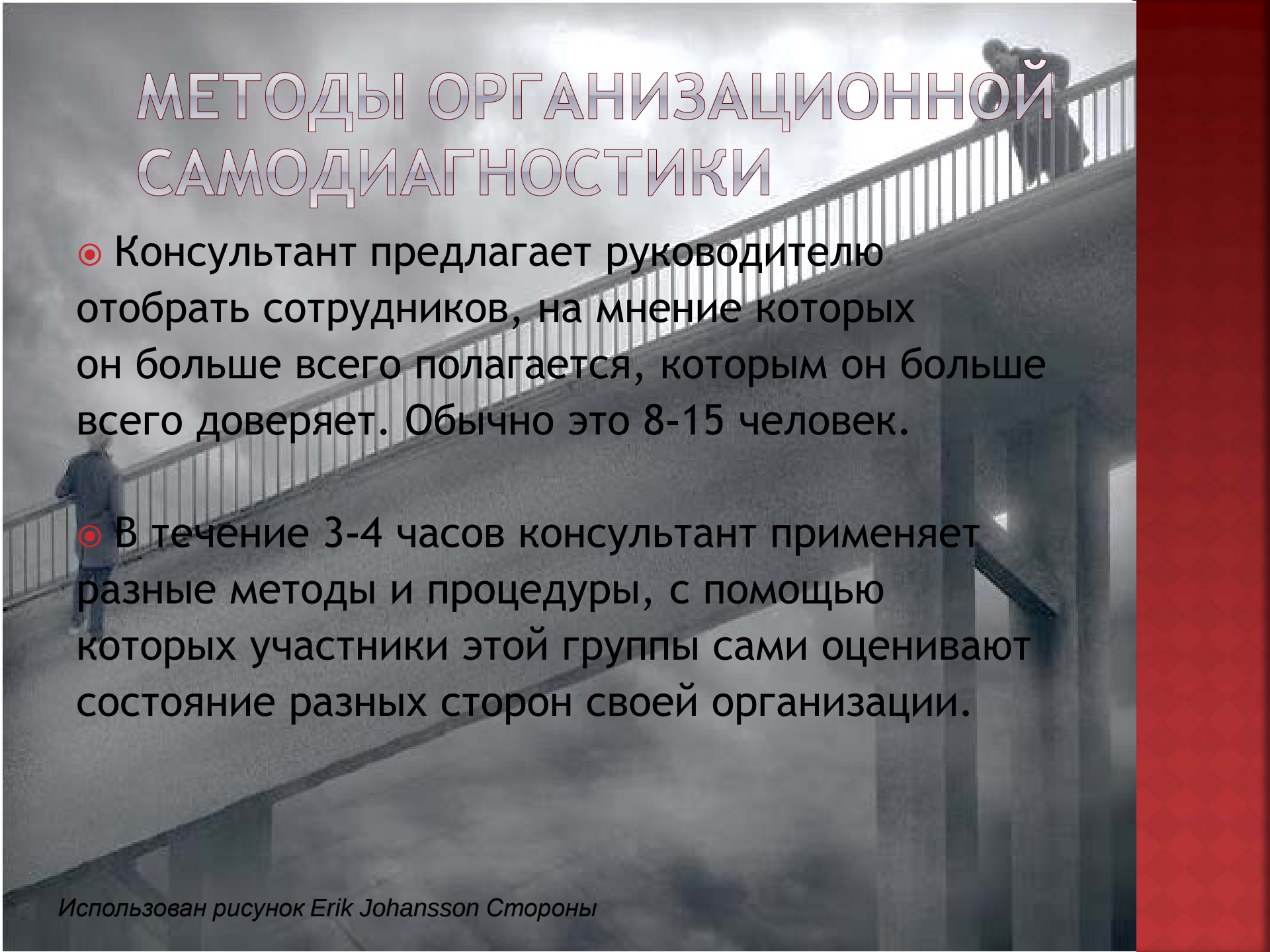
Результаты диагностики представляются в виде документов:

- ◎ * **Обзор процессов информационного обеспечения на предприятии:**
 - ◎ - *обзор процессов документооборота;*
 - ◎ - *обзор процессов обслуживания клиентов;*
 - ◎ - *автоматизация отдельных систем управления.*
- ◎ * **Обзор коммуникационных процессов:**
 - ◎ - *характеристика коммуникационных стилей;*
 - ◎ - *характеристика элементов корпоративной культуры - системы*
 - ◎ *ценностей, правил, ритуалов на предприятии*

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ САМОДИАГНОСТИКА

- Проблемы предприятия и даже их симптомы далеко не всегда самоочевидны для руководителя. Часто существующий порядок вещей принимается как оптимальный, из-за отсутствия критериев сравнения, иногда за проблему принимаются ее отдельные следствия. Значительная часть проблем лежит в области управления, которую руководителю трудно диагностировать самому.
- В силу ряда психологических причин, затруднено и проведение руководителем диагностики ситуации с помощью опроса персонала. Методы самодиагностики, которых мы коснёмся, хотя и дают результат, но подразумевают афиширование руководителем своих сомнений, в некотором роде, выдачу авансов: опрос, проводимый руководителем, обязывает его к принятию мер. Если проблема стоит остро, такой опрос может послужить толчком к развитию конфликта.

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ САМОДИАГНОСТИКИ

A person is walking along a metal railing on a bridge or walkway. The background is a cloudy sky. The railing runs diagonally across the frame, creating a sense of depth and movement.

- Консультант предлагает руководителю отобрать сотрудников, на мнение которых он больше всего полагается, которым он больше всего доверяет. Обычно это 8-15 человек.
- В течение 3-4 часов консультант применяет разные методы и процедуры, с помощью которых участники этой группы сами оценивают состояние разных сторон своей организации.

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ САМОДИАГНОСТИКИ

- **МЕТОД "МЕТАФОРА» -**
графическое отображение
образного представления
сотрудниками своей
компании.
- **ДАВАЙТЕ ПРИЕМ УЧАСТИЕ !**

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ САМОДИАГНОСТИКИ

Решаемые задачи:

- ⊙ войти в контакт с руководящим составом и наиболее активными сотрудниками
- ⊙ получить первое представление о ее проблемах
- ⊙ вовлечь руководителей и других сотрудников в консультационный процесс
- ⊙ преодолеть напряженность и дистанцию в отношениях между консультантом и клиентской организацией, которые на первых порах неизбежны.

ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ И ЗАДАНИЕ ПО МЕТОДУ «МЕТАФОРА»

- Обсудите с главой организации целесообразность и возможность анализа проблемных точек его организации.
- **Важно!!!** *Руководитель должен быть готов к тому, что эти процедуры дадут картину не только преимуществ, но и недостатков, упущений в том числе и со стороны руководителя.*
- **ЗАДАНИЕ.** Нарисуйте образ своей организации как вы ее видите — сугубо индивидуально и анонимно. Это могут быть предметы и абстракции, самое важное чтобы можно было понять что вы имели в виду.
- После выполнения задания рисунки участников перемешиваются чтобы обеспечить анонимность автора и поочередно вывешиваются на стене.
- Участники вместе с консультантом интерпретируют каждый из полученных рисунков, отвечая на вопрос: **как автор данного рисунка видит ситуацию на нашей фирме?**
- Затем рисунки группируются на стене и все вместе приходят к каким-то выводам.

АНАЛИЗ ИЗОБРАЖЕНИЙ ПО МЕТОДУ «МЕТАФОРА»

1. Вывешивая рисунки по одному мы совместно с участниками анализируем их и распределяем по группам.

⊙ **Например:** по критериям драматично - благодушно

2. Анализируем получившиеся группы.

⊙ *2.1 Преобладание солнца, цветов, стремительного плавания, кораблей – **Беспроблемность**. Здесь следует поделиться беспокойством –нет организаций без трудностей, возможно они не улавливаются руководством по слабым сигналам?*

⊙ *2.2 Преобладание массивных башен, пирамид, зданий, квадратных и прямоугольных схем, прямых линий, замкнутых окружностей, вертикалей и т.п. – **Нет динамики**. Здесь следует спросить: Почему все так неподвижно, застой, отсутствие стратегии, есть ли нововведения?*

АНАЛИЗ ИЗОБРАЖЕНИЙ ПО МЕТОДУ «МЕТАФОРА»

- 2.3 Преобладание офисных сцен, рабочих мест, намеков на сложности в отношениях со смежными подразделениями, рассогласованности по вертикали и горизонтали, технологических атрибутов .характеризующую жизнь внутри организации – **НЕТ клиентоориентированности.**
Важно задать вопрос: **Что значит отсутствие клиента?**
- 2.4 Преобладание разорванных блоков, оторванных вершин, молний, пустот с язычками воды или огня, квадраты с разнонаправленными стрелками, люди разделенные преградами или спиной к друг другу и т.п. – **Дезинтеграция.**
Следует спросит, **почему прослеживаются разные интересы, нет единства целей, замкнутость на собственных функциях, рассогласование по вертикали и горизонтали?**
- Важно!!!** Обострение ситуации вопросами консультанта, возможно только привести к неуправляемым процессам агрессии группы и отторжению консультанта.

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ САМОДИАГНОСТИКИ

Метод «Крестовина» - это анализ сотрудниками ценностей своей организации.

Пусть каждый участник в течение 10 минут на своём листе цветным ярким фломастером (за исключением красного) удлинит или укоротит стрелки в соответствии с написанным там заданием.

Задание выполняется индивидуально, без обсуждения с окружающими. После того, как задание будет выполнено, кто-то один красным фломастером соединяет концы стрелок на каждом листке, и все листки вывешиваются на одной стене.

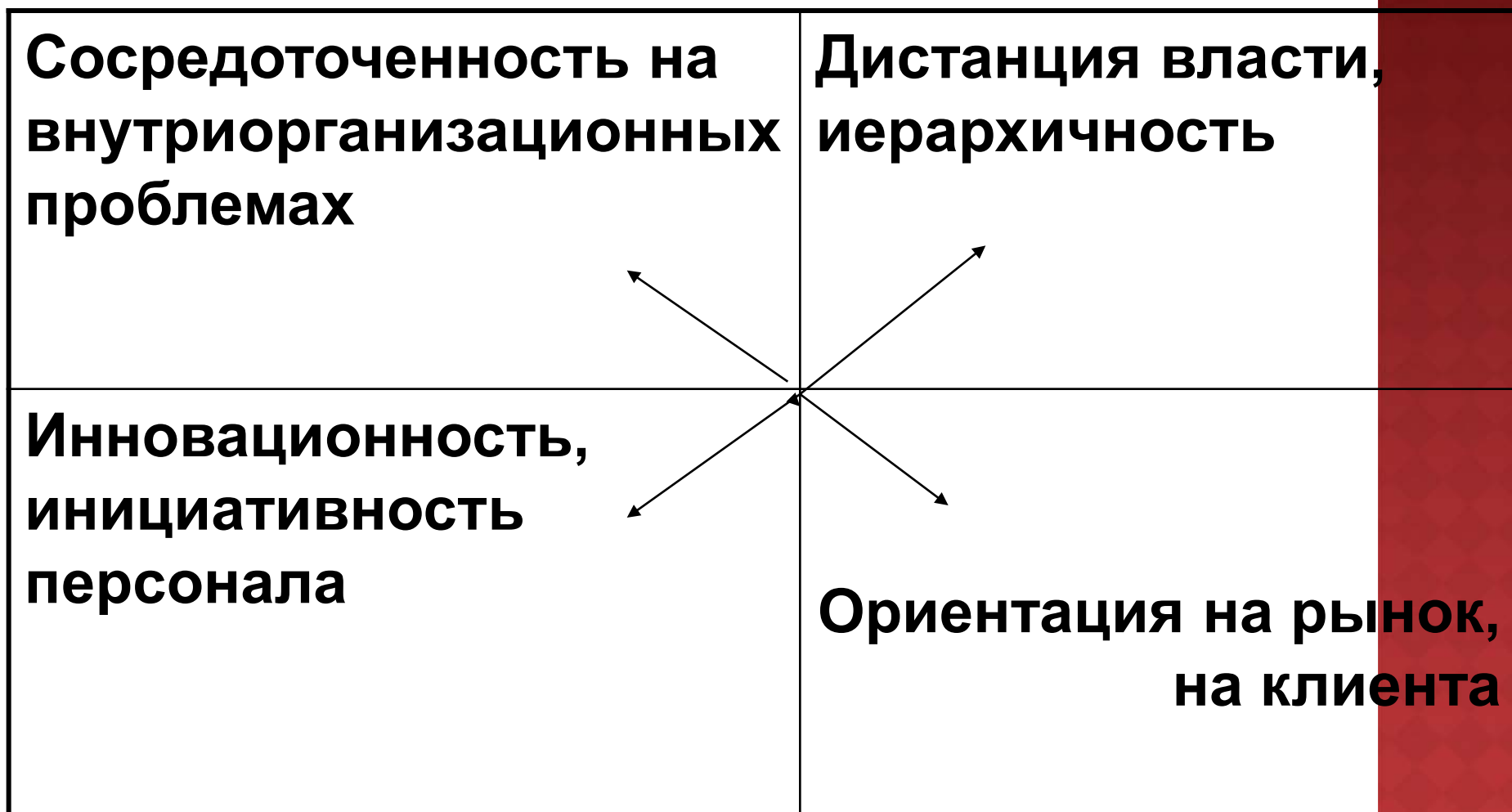
Вы видите трапеции разного вида.

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ САМОДИАГНОСТИКИ

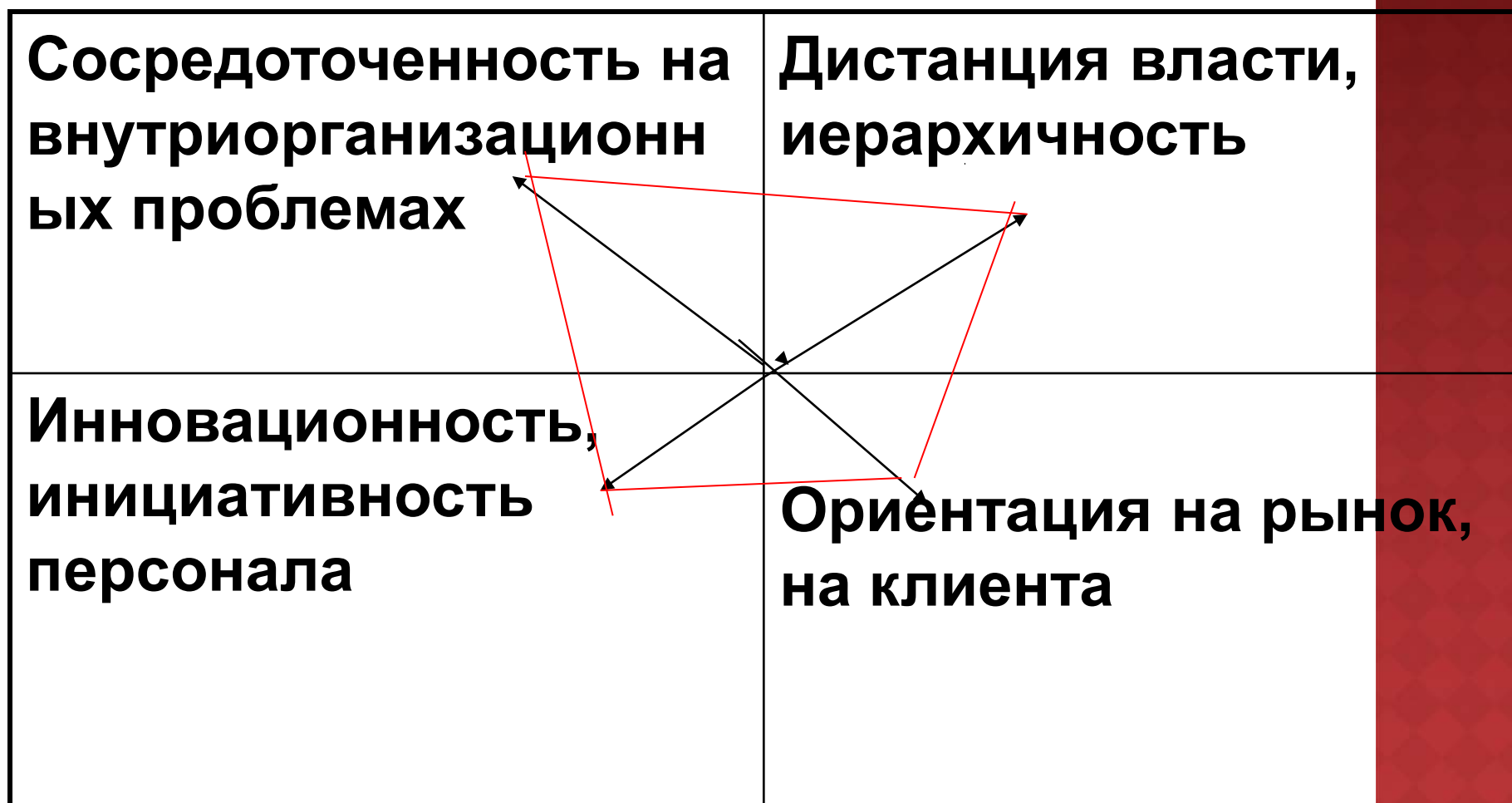
ЗАДАНИЕ

- Что преобладает в Вашей организации?
- Удлините или укоротите стрелки в каждом квадранте в соответствии со сравнительной силой названных там признаков применительно к Вашей организации:
- Сосредоточенность на внутриорганизационных проблемах
- Инновационность, инициативность персонала
- Дистанция власти, иерархичность
- Ориентация на рынок, на клиента

МЕТОД «КРЕСТОВИНА»



МЕТОД «КРЕСТОВИНА»



АНАЛИЗ ПО МЕТОДУ «КРЕСТОВИНА»

- ⊙ Консультант совместно с участниками анализирует какая ориентация преобладает.
- ⊙ При анализе после метода «Метафора» можно использовать результаты сравнения по двум методам.
- ⊙ В конце консультант подводит участников к идее, что наилучший вариант трапеции с удлиненными направлениями на клиентов и инновационность персонала.

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ОТКЛОНЕНИЙ ОТ НОРМЫ - ОРГПАТОЛОГИЙ

Участникам раздается список оргпатологий – коллекция наиболее частых и опасных для организации.

Оргпатологии состоят из трех групп:

- Патологии в строении организации: например, бюрократия; несовместимость личности и функции
- в организационных отношениях: например, преобладание личных отношений над служебными; конфликты между отделами
- в управленческих решениях: например, демотивирующий стиль руководства; разрыв между решениями и их реализацией

Каждый участник анонимно выбирает и указывает те отклонения, проявления которых в компании проявляются наиболее сильно. Далее данные сводятся на доске и консультант делает выводы о том, какие организационные отклонения преобладают в компании и к чему это может привести.

АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОШИБОК РУКОВОДИТЕЛЕЙ

- Каждому участнику раздается коллекция управленческих ошибок руководителей: например: боязнь делегировать ответственность своим подчиненным; заниженная оценка реального потенциала работников; необязательность на слово: вера в непогрешимость своих решений; всего около 40 шт.
- Участники анонимно выбирают наиболее характерные в деятельности руководителей всех уровней своей компании ошибки. Консультант обобщает, делает выводы, характеризует текущее состояние системы управления.

АНАЛИЗ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- ⊙ Консультантом проводится анализ реализации управленческих решений: приказов, планов, программ.
Изучается, какие решения были осуществлены, насколько полно и своевременно, а какие нет. Анализируются причины неисполнения, путем опроса руководителя и исполнителей, изучения других внутри- и вне-организационных факторов.
- ⊙ В результате зачастую оказывается, что решения не осуществляются чаще всего по следующим причинам, например:
 - Низкая исполнительская дисциплина ~30%
 - Непредвиденные обстоятельства ~ 30%
 - Пороки самих решений ~30-40%
 - Иное (неустановленно) ~5 %

МЕТОД «ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ИНТЕРВЬЮ».

- ◉ Консультант опрашивает заказчика и ключевых сотрудников фирмы об их понимании проблем и путях их решений.
- ◉ В процессе интервью происходит выявление проблем организации и вовлечение сотрудников в процесс реорганизации компании и участия в делах фирмы.
- ◉ После систематизации такой информации становится возможным представить руководителям еще один срез их управленческой деятельности.
- ◉ **Важно !!!** *В каждом интервью гарантируется полная конфиденциальность и в отчет попадают только обезличенные формулировки.*

МЕТОД «ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ИНТЕРВЬЮ».

- Основным способом проведения диагностического интервью является глубинное интервью.
- **Глубинное интервью** - это метод качественного исследования, проводимая по плану беседа, по определению по возможности всего спектра оценок, смыслов, обстоятельств, связанных у респондента с изучаемым явлением, так как предполагается анализ переживаний людей по поводу тех или иных явлений, событий, участниками которых они были.
- **Глубинное интервью** позволяет получить гораздо более глубокую и подробную информацию. Беседа записывается на аудио пленку, на основе которой пишется аналитический отчет. Глубинное интервью предполагает получение от респондента развернутых ответов на вопросы консультанта, а не заполнение формальной анкеты.
- Задача консультанта - понять истинное отношение респондента к обсуждаемому вопросу и его предложения по решению проблемы.

ДИАГНОСТИЧЕСКОЕ НАБЛЮДЕНИЕ (ПОЗИЦИОННЫЙ АНАЛИЗ).

Консультант знакомится с внешними проявлениями деятельности организации, работой сотрудников в офисах, на производстве, на презентациях, на выставках, присутствует на совещаниях, изучает рекламные материалы, сайты.

Своим профессиональным взглядом он выделяет те признаки, которые отличают данную компанию от других, сходных с ней по профилю. Особое место здесь отводится так называемым “слабым сигналам”, т. е. тем явлениям, тенденциям, которые сами сотрудник и руководители не замечают, хотя они и очень важны для них.

Основным методом используемый здесь консультантом является **сравнительный анализ**.

РАЗВИВАЮЩИЕ ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ИНТЕРВЬЮ

- С каждым участником рабочей группы консультант проводит индивидуальное диагностическое интервью.
- Результаты интервью анонимны. Это означает, что никто кроме консультанта не знает, кто из респондентов какую информацию предоставил в общий пул.
- Продолжительность интервью: от 1 до 2 часов. В среднем: от 1 до 1,5 часов.

РАЗВИВАЮЩИЕ ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ИНТЕРВЬЮ

Интервью состоит из нескольких этапов:

1. Знакомство: общие данные, должность, выполняемые функции
2. Организация и рынок
3. Функции подразделения
4. Проблемы, трудности, ограничения в работе организации на рынке, в работе подразделения, в персональной работе респондента, во взаимодействии с другими подразделениями, в обеспечении ресурсами и информацией
5. Отношения (позиционность) внутри организации

РАЗВИВАЮЩИЕ ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ИНТЕРВЬЮ

- Результатом интервью является сбор формулировок проблем, упущений, трудностей, препятствующих развитию бизнеса.
- Интервью называется развивающим потому, что консультант проводит не просто опрос и буквально записывает жалобы и недовольства респондента. А развивает мысли респондента, переводит жалобы в проблемы, вместе с респондентом ищет причины проявления тех или иных проблем, оценивает, к каким потерям приводят те или иные проблемы.
- Во время интервью консультант не дает никаких советов и решений, он только с помощью респондента выявляет проблемы, строит причинно следственные связи.

РЕЗУЛЬТАТ ДИАГНОСТИКИ

- Таким образом, консультант не вносит в диагностику организации ничего своего. Сама организация с помощью консультанта, с помощью специальных методов сбора и работы с информацией в результате определяет наиболее уязвимые точки, проблемы, упущения. Задача консультанта – снять информацию, интерпретировать и вернуть обратно на доработку экспертам.
- Вот почему консультант совсем не обязательно должен быть экспертом в данной отрасли. Консультант владеет методиками организации работы над информацией, а также помогает качественно собрать нужную информацию, опираясь на свой опыт консультирования других предприятий, обладая широким кругозором, знанием передовых методов консультирования и менеджмента.

РЕЗУЛЬТАТ ДИАГНОСТИКИ

- Результатом диагностики является отчет с характеристикой состояния системы управления, мотивации, корпоративной культуры, взаимодействия, стратегического управления (или его отсутствия), ориентации на клиента, а также прямое указание корневых проблем проблемного поля, с которых нужно начинать.
- Далее консультант предлагает методы решений проблем, консультационной помощи организации в вопросах стратегического развития, диверсификации/интеграции бизнеса, оперативного управления, системы мотивации, служебных функций, внедрения корпоративной культуры как инструмента управления, описания бизнес-процессов (если в этом есть необходимость), реструктуризации компании, разукрупнения (выведение структурных подразделений на различные уровни хозяйственной самостоятельности) и многие другие прикладные задачи, направленные на повышение эффективности организации

ПОСТРОЕНИЕ ГРАФОВ ПРОБЛЕМ. ЭКСПЕРТНАЯ ГРУППА.

- После проведения всех интервью консультант сводит проблемы, полученные от респондентов, в единый список - проблемное поле. Обычно в проблемное поле попадает 30-40 проблем. Какие связи между проблемами? С каких проблем начать?
- Ввиду того, что респондентами являлись сотрудники различного уровня (различный уровень иерархии управления, уровень профессионального опыта, уровень специализации/технологии, опыта и знания отрасли) – в список вошли проблемы разной значимости (от локальных до стратегически важных).
- Кто должен заняться их ранжированием и выделением главных проблем?
- Консультант не обладает экспертным знанием отрасли, поэтому не может ранжировать проблемы самостоятельно. Консультант уже провел свою работу, выявляя общий пул проблем, переводя жалобы в проблемы, «прощупывая» различные функциональные и административные зоны организации.

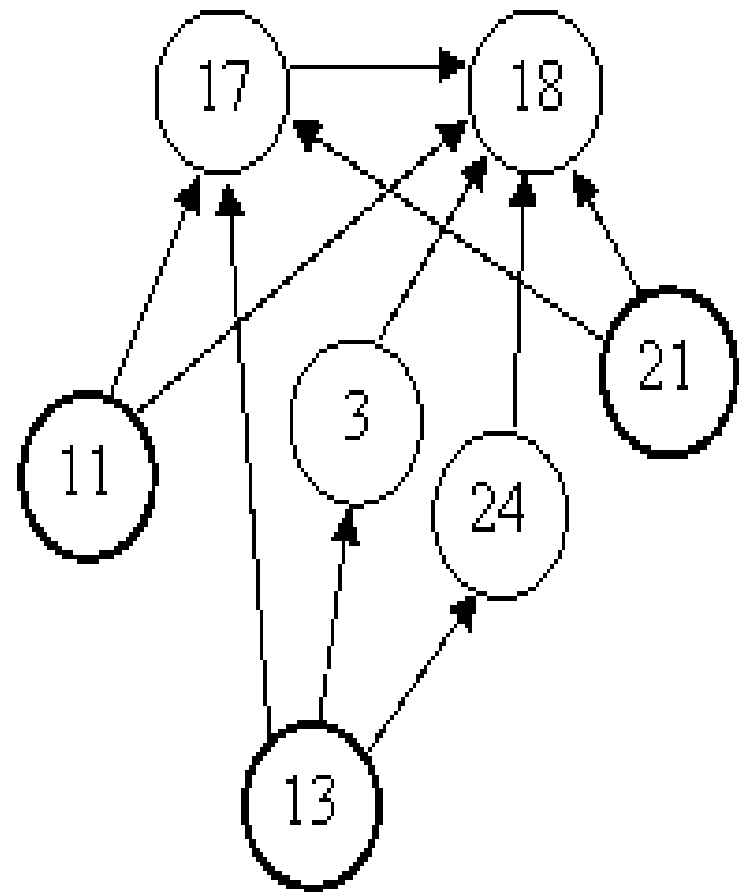
ПОСТРОЕНИЕ ГРАФОВ ПРОБЛЕМ. ЭКСПЕРТНАЯ ГРУППА.

- Для структурирования проблем приглашаются эксперты из числа сотрудников самой организации – носители экспертного знания.
- Количество экспертов обычно в 2 раза меньше числа респондентов и участников групповой диагностики. Экспертом также может быть сотрудник, который не принимал участие в диагностике. Эксперт должен обладать большим стажем работы в компании и отрасли, обладать аналитическим складом ума.
- Каждому эксперту выдается список проблем и задание, которое он выполняет индивидуально:
 1. Из списка проблем выбрать 7 проблем, которые эксперт считает самыми важными.
 2. С помощью специальной формы попарно сравнить эти 7 проблем друг с другом, определяя как одна проблема влияет на другую

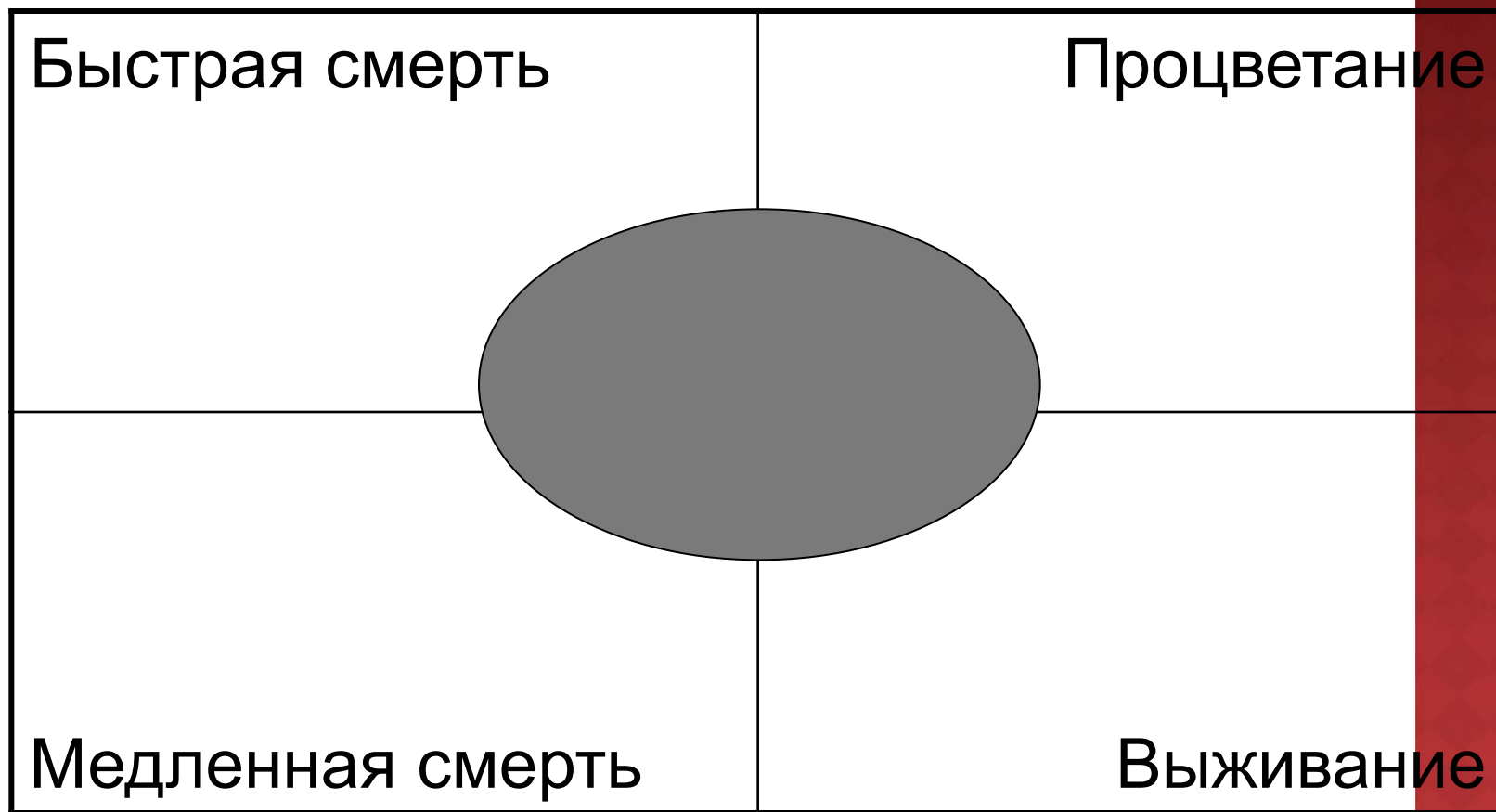
ПОСТРОЕНИЕ ГРАФОВ ПРОБЛЕМ. ЭКСПЕРТНАЯ ГРУППА.

- Обычно работа эксперта длится 30-40 минут.
- Экспертов желательно собрать в группу, для того чтобы
 - обеспечить анонимность их работы
 - поставить им задачу
 - они чувствовали общность и важность своей работы.
- В крайнем случае, экспертам можно дать задание и собрать результаты дистанционно.
- После сбора результатов работы экспертов, консультант по каждому эксперту строит графы, в которых визуально отображается степень влияния одних проблем на другие

- В каждом графе видны корневые проблемы – те проблемы, решать которые следует в первую очередь. И их решение снизит остроту или автоматически устранит последующие проблемы.



АНАЛИЗ МАТРИЦЫ «ВЫЖИВАЕМОСТИ»



АНАЛИЗ МАТРИЦЫ «ВЫЖИВАЕМОСТИ»

Этапы реализации методики оценки выживаемости бизнеса:

- Определение объекта оценки (по СБЕ или по бизнесу в целом)
- Подбор специалистов с учетом определенных требований для экспертного анализа методом Дельфи или методом ранжирования.
- Заполнение форм 1 и 2
- Определение средних оценок, проставленных экспертами по отдельным показателям
- Суммирование итоговых оценок по каждому показателю и определение их среднеарифметического значения. (При введении рейтинговой оценки экспертов рассчитывается средневзвешенное значение. В случае существенного расхождения оценок надо пересмотреть состав экспертов или использовать метод Дельфи.)

АНАЛИЗ МАТРИЦЫ «ВЫЖИВАЕМОСТИ»

**Этапы реализации методики оценки
выживаемости бизнеса:**

- Полученные итоговые значения оценок наносятся на оси X и Y и определяют предварительную оценку позиции компании в матрице выживания
- Анализ полученного результата и выявление причин путем анализа отдельных показателей в рамках интегрированных оценок.
- Постановка предварительного диагноза и проведение уточняющих исследований

Исп.рис.D.S. Houdini

АНАЛИЗ МАТРИЦЫ «ВЫЖИВАЕМОСТИ» ФОРМА 1

Преимущества стратегического планирования	Оценка
■ планирование обеспечивает высокий уровень координации различных видов деятельности ■ планирование позволяет менеджерам заранее определять неожиданное поведение среды бизнеса ■ процесс планирования минимизирует риск неправильных действий при неожиданностях внешней среды ■ план предприятия улучшает внутренние коммуникации по оценке результатов работы предприятия на рынке ■ процесс планирования заставляет менеджмент систематически думать о перспективах развития предприятия	

АНАЛИЗ МАТРИЦЫ «ВЫЖИВАЕМОСТИ» ФОРМА 2

Показатели эффективности продаж	Оценка
■ обучение торгового персонала это необходимое условие ■ в сравнении с конкурентами ваши торговые представители имеют лучший имидж ■ торговый персонал очень четко представляет свою роль на предприятии ■ вашему торговому персоналу обеспечена хорошая мотивация ■ территориальное (по клиентам, по товарам) планирование – это сильная сторона ваших усилий в области продаж ■ торговый персонал имеет хорошие показатели оценки количества визитов(контактов) на один заказ	

ШКАЛА ДЛЯ ОЦЕНКИ ФАКТОРОВ В ФОРМАХ 1 И 2.

ЕСЛИ ФАКТОР ОТСУТСТВУЕТ, ОЦЕНКА 0.

Никогда	0
Иногда	1
	2
	3
Часто	4
	5
	6
В большинстве случаев	7
	8
	9
Всегда	10

АНАЛИЗ МАТРИЦЫ

«ВЫЖИВАЕМОСТИ» ФОРМА 2

Шкала оценки по показателю «преимущества стратегического планирования»

- ◎ **81-100** баллов планирование играет действительно важную роль на предприятии
- ◎ **61-80** баллов предприятие не получает тех преимуществ которые должно бы получать
- ◎ **41-60** баллов предприятие движется в правильном направлении, но предстоит еще долгий путь
- ◎ **0-40** баллов- плановый процесс не отвечает требованиям или предприятие не старается работать в области развития стратегического планирования

АНАЛИЗ МАТРИЦЫ

«ВЫЖИВАЕМОСТИ» ФОРМА 2

Шкала оценки по показателю «эффективности в области продаж»

- ◉ **81-100** баллов – на предприятии действует эффективная система продаж
- ◉ **61-80** баллов – предприятие не всегда уделяет достаточно внимания развитию процесса продаж
- ◉ **41-60** баллов - предприятие движется в правильном направлении по совершенствованию процесса продаж, но предстоит еще долгий путь
- ◉ **1-40** баллов - процесса продаж не отвечает требованиям или предприятие не старается работать в области развития процесса продаж

МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

**Предконтрактная
стадия
- Подготовка**

1. Первый контракт
Клиент завязывает контакт с консультантом
Консультант завязывает контакт с клиентом
2. Предварительный диагноз проблемы
3. Планирование задания
4. Предложение клиенту
5. Контракт на консультирование

МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

**Контрактная
стадия
- Диагноз**

6. Выявление
необходимых фактов
7. Анализ фактов
8. Установление
обратной связи с
клиентом
9. Отчет по диагностике

МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

**Контрактная
стадия**

**- Планирование
действий**

- 10. Выработка решений
- 11. Оценка альтернатив
- 12. Предложение по
осуществлению
изменений
- 13. Планирование
действий по
реализации решений

МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

**Контрактная
стадия**

- Внедрение

14. Оказание помощи в
реализации решений
(планирование
и контроль)

15. Корректировка
предложений

16. Обучение персонала

МОДЕЛЬ ПРОЦЕССА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

**Послеконтрактная
стадия
- Завершение**

- 17. Оценка результатов
- 18. Конечный отчет
- 19. Расчет по
обязательствам
- 20. Планы будущего
сотрудничества
- 21. Уход консультанта

СТАДИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА: ПРОЕКТНАЯ СТАДИЯ

Для обобщения результатов диагностики консультанты должны осуществить следующие действия:

- ⊙ 1. Сформулировать важнейшие проблемы.
- ⊙ 2. Совместно с клиентом оценить их и установить приоритет проблем, провести анализ и синтез альтернатив.
- ⊙ 3. Выделить стратегические центры управления.

СТАДИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА: ПРОЕКТНАЯ СТАДИЯ

Для обобщения результатов диагностики консультанты должны осуществить следующие действия:

- ◎ 4. Выработать предварительные рекомендации и предложения по тактике решения проблем стратегического управления, по совершенствованию организации управления предприятием и реструктуризации предприятия в целом и/или отдельных его функциональных областей.
- ◎ 5. Разработать нормы, процедуры, правила, касающиеся необходимых изменений и инноваций;
- ◎ 6. Определить роли сторон по реализации проекта

СТАДИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА: ЭТАП ВНЕДРЕНИЯ (ФАЗА ВНЕДРЕНИЯ).

- На этом этапе проекта с целью эффективной реализации утвержденных руководством организации-клиента рекомендаций консультантов можно сформировать *управляющую команду* (группу внедрения) из числа руководителей и специалистов компании-клиента и консультантов.
- *Группа внедрения* должна разработать оперативные мероприятия, процедуры для создания благоприятного климата (*путем привлечения, обучения, мотивации персонала к осознанию, принятию и поддержке изменений*) с целью проведения в последующем стратегических изменений (*маркетинговых, организационных, технологических, кадровых, финансовых*) и приступить к их реализации.

СТАДИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА: ЭТАП ВНЕДРЕНИЯ (ФАЗА ВНЕДРЕНИЯ).

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.

СТАДИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА: ПОСЛЕПРОЕКТНАЯ СТАДИЯ.

- ◉ Задачами стадии завершения проекта (фаза завершения) является оценка сделанного и сравнение фактически полученных результатов с планируемыми.
- ◉ На этой стадии:
 - ◉ осуществляется анализ масштабов отклонений и причин их появления;
 - ◉ разрабатываются дополнительные корректировочные мероприятия;
 - ◉ формируется отчет о проделанной работе, использовании ресурсов;
 - ◉ обсуждается отчет о работе и подписывается акт приема-сдачи работ.

СТАДИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА: ПОСЛЕПРОЕКТНАЯ СТАДИЯ.

- окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом;
- анализ происшедших в результате проекта изменений в организации клиента и поиск идей для новых проектов с тем же или иным клиентом;
- самоанализ деятельности консультанта по проекту с целью совершенствования методов его работы.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОТ ПО ЭТАПАМ ПРОЕКТА И СРОКАМ

Этапы проекта	Продолжительность	Состав работ
Подготовка	2-4 дня	Первая встреча
Диагностика	2-3 недели	Экспресс-анализ
Выбор проблем и формирование оргструктуры	1,5-2 недели	Выбор совместно с клиентом приоритетных проблем Формирование структуры для разработки и реализации программ

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОТ ПО ЭТАПАМ ПРОЕКТА И СРОКАМ

Этапы проекта	Продолжительность	Состав работ
Разработка и реализация 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

РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ И ПЛАНИРОВАНИЕ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

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).

РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ И ПЛАНИРОВАНИЕ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

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

РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ И ПЛАНИРОВАНИЕ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

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

РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ И ПЛАНИРОВАНИЕ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

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

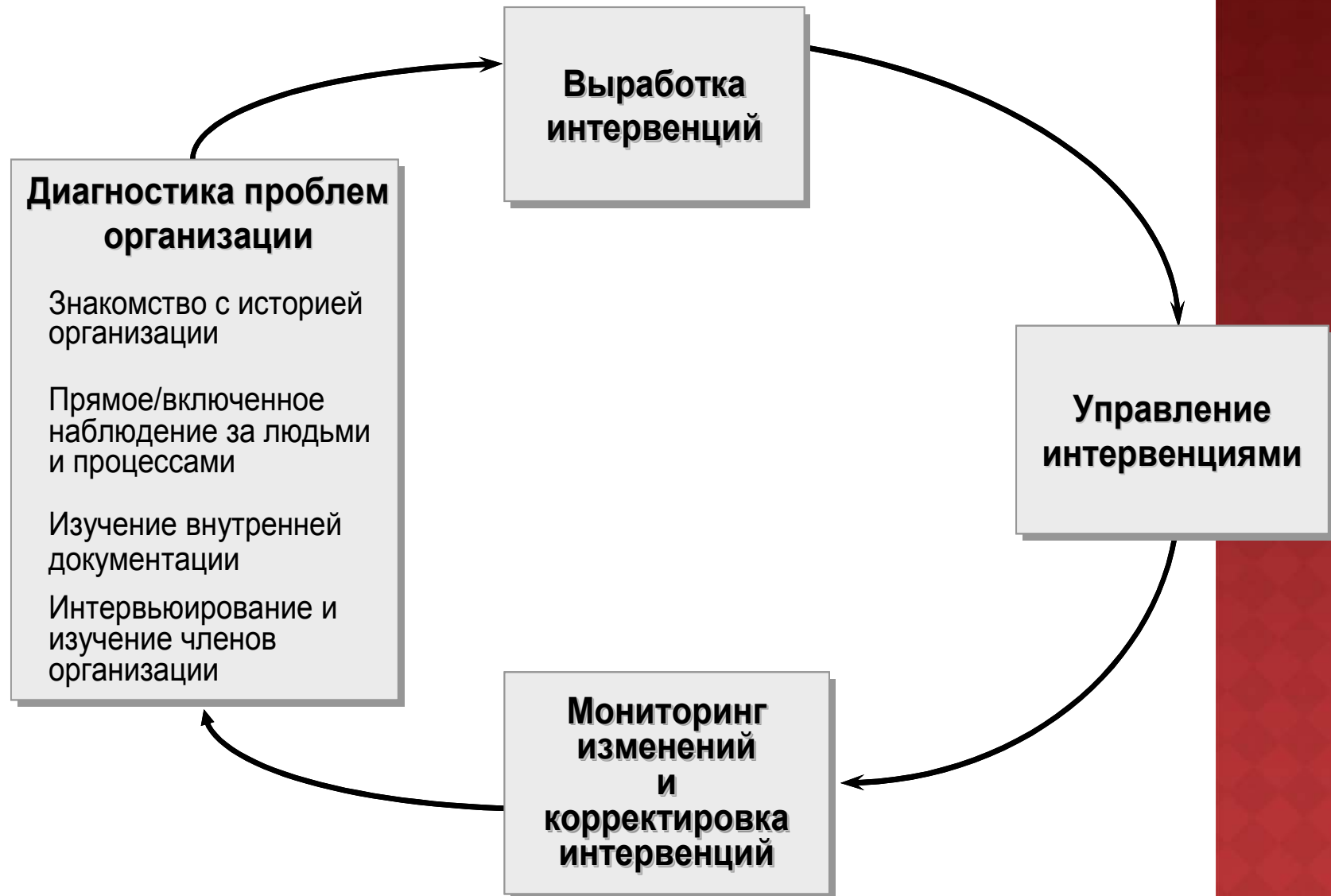
РЕКОМЕНДАЦИИ

- и Рекомендации должны отвечать поставленной цели:
 - ё идеальные с теоретической точки зрения решения редко бывают осуществимыми и полезными
- и Давайте клиенту выбор (т.е. более одного варианта)
- и Помогайте клиенту отточить решение, оценивая варианты (например, сильные стороны, слабости, риски, преимущества и вероятную цену)

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ

- и Выберите метод, соответствующий стилю работы клиента
- и Используйте простой и ясный язык, который будет понятен организации (избегайте привычного вам жаргона, но не забывайте использовать жаргон, распространенный в организации)
- и Обоснуйте каждую из альтернатив (также как и ее оценку)
- и Избегайте сюрпризов

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ КАК ЦИКЛ ДИАГНОСТИКИ И ИНТЕРВЕНЦИЙ



КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ КОНСУЛЬТАНТОМ ИНТЕРВЕНЦИЙ

- ◆ Сбор данных:
 - ⇒ сколько требуется времени и усилий для сбора данных?
 - ⇒ каким образом следует привлекать к этому клиента?
 - ⇒ какой информацией следует делиться с клиентом?

- ◆ Сотрудничество с клиентом:
 - ⇒ кто в действительности является клиентом?
 - ⇒ как должен относиться к нему консультант?

- ◆ Риск при консультировании:
 - ⇒ как ослабить стрессовое состояние клиента и продолжать осуществлять изменения?

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ КОНСУЛЬТАНТОМ ИНТЕРВЕНЦИЙ

◆ Использование ресурсов:

- ⇒ может ли консультант предложить то, чего хочет клиент сейчас или захочет позднее?
- ⇒ требуются ли еще какие-либо средства?
- ⇒ что думает консультант относительно предложения использовать другие средства?

◆ Контекст и временные рамки интервенции:

- ⇒ должна ли интервенция быть прямой или косвенной?
- ⇒ кто должен быть главным объектом интервенции?
- ⇒ должен ли консультант участвовать в интервенции?

ТИПОЛОГИЯ ИНТЕРВЕНЦИЙ

(по методам)

- Диагностика (action research)
- Построение команд
- Организация межгруппового взаимодействия
- Обратная связь по итогам обследования
- Обучающие и тренинговые интервенции
- Техноструктурные и структурные интервенции
- Процессное консультирование
- Развитие организации по модели «управленческой решетки» Блейка-Моутон
- Посредническая деятельность с участием третьей стороны
- Тьюторство
- Планирование карьеры
- Деятельность по планированию и выработке целей
- Мероприятия стратегического управления
- Организация трансформационных изменений

ТИПОЛОГИЯ ИНТЕРВЕНЦИЙ

(по причинам, определяющим их необходимость)

- ❖ Интервенции, направленные на разрешение противоречий
- ❖ Теоретические интервенции
- ❖ Процедурные интервенции
- ❖ Интервенции, связанные со взаимоотношениями
- ❖ Экспериментальные интервенции
- ❖ Интервенции, связанные с проблемой выбора
- ❖ Интервенции для прояснения перспективы
- ❖ Структурно-организационные интервенции
- ❖ Интервенции, направленные на изменение корпоративной культуры

СТРУКТУРИРОВАНИЕ ИНТЕРВЕНЦИЙ

- ✓ Организация интервенций должна определяться тем, с какими людьми вы работаете.
- ✓ Интервенции могут быть ориентированы на
 - разрешение проблемы;
 - разработку возможностей.
- ✓ Структура интервенции должна ясно отражать ее цель.
- ✓ Структура интервенции должна с высокой вероятностью вести к достижению соответствующей цели.
- ✓ Деятельность в рамках интервенций должна иметь как теоретико-познавательную компоненту, так и компоненту, базирующуюся на практическом опыте.
- ✓ Интервенция должна быть построена так, чтобы участвующие в ней люди чувствовали себя свободно, не ощущали беспокойства и не занимали оборонительную позицию.
- ✓ Интервенция должна быть нацелена и на разрешение конкретных проблем, и на обучение тому, как следует разрешать проблемы в будущем.
- ✓ Интервенция по возможности должна касаться всей личности человека, а не ее фрагментов.

КОНТРОЛЬ ЗА ХОДОМ РЕАЛИЗАЦИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА

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);
- ⦿ 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.

КОНТРОЛЬ ЗА ХОДОМ РЕАЛИЗАЦИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА

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.

КОНТРОЛЬ ЗА ХОДОМ РЕАЛИЗАЦИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА

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

Возможные причины этого: неправильно определены объемы предстоящих работ, уровень компетентности или численность команды консультантов не соответствовали сложности задания.

КОНТРОЛЬ ЗА ХОДОМ РЕАЛИЗАЦИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА

- Контроль должен быть непрерывным во времени и циклическим процессом сравнения клиентом и консультантами на каждом этапе консультационного проекта достигнутого результата с желаемым



ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ

Направления контроля	Цели контроля
Время	Обеспечить завершение проекта и достижение результатов в установленные сроки
Финансы	Дать возможность клиенту и консультантам управлять своими расходами
Информация	Зафиксировать результаты каждого этапа и проекта в целом, довести результаты до соответствующих отделов, служб, исполнителей

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ

Направления контроля	Цели контроля
Качество	Сравнить промежуточный и окончательный результат проекта с запланированными
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 клиентской 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

Виды отчетов	Содержание отчетов	
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	

*Использован рисунок художника
Erik Johansson «Что-то не так»*

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

Управленческое консультирование

Лекция: Результативность и эффективность управленческого консультирования

*Данная лекция подготовлена в соответствии с
материалами Ли Кон Чу и из лекций в г.Гродно*

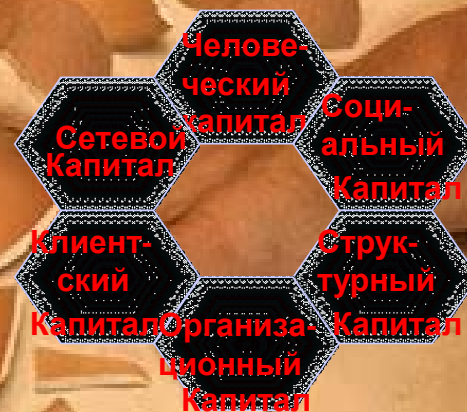


Схема из Университета Bath, UK

- Квалификация, профессионализм, искусство консультирования с особой силой проявляется на этапе “Поиска выхода“, когда происходит активизация творческого потенциала участников.
- Опираясь на результаты диагностики предприятия, предстоит выработать альтернативные варианты управленческих решений, которые могли бы лечь в основу программ развития.
- Из множества видов УК консультант должен выбрать наиболее подходящий для данного предприятия в данный момент времени.

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

- ⊙ Высокая результативность работы консультанта на этапе “Поиска выхода” зависит от его умения организовать коллективную мыследеятельность преимущественно в активных формах – мозговые штурмы, деловые игры, ситуационный анализ.
- ⊙ Весьма эффективны мыслительные конструкции и технологии из арсенала СМД – методологии (системомыследеятельностной методологии), широко используемой в организационно-деловых играх.

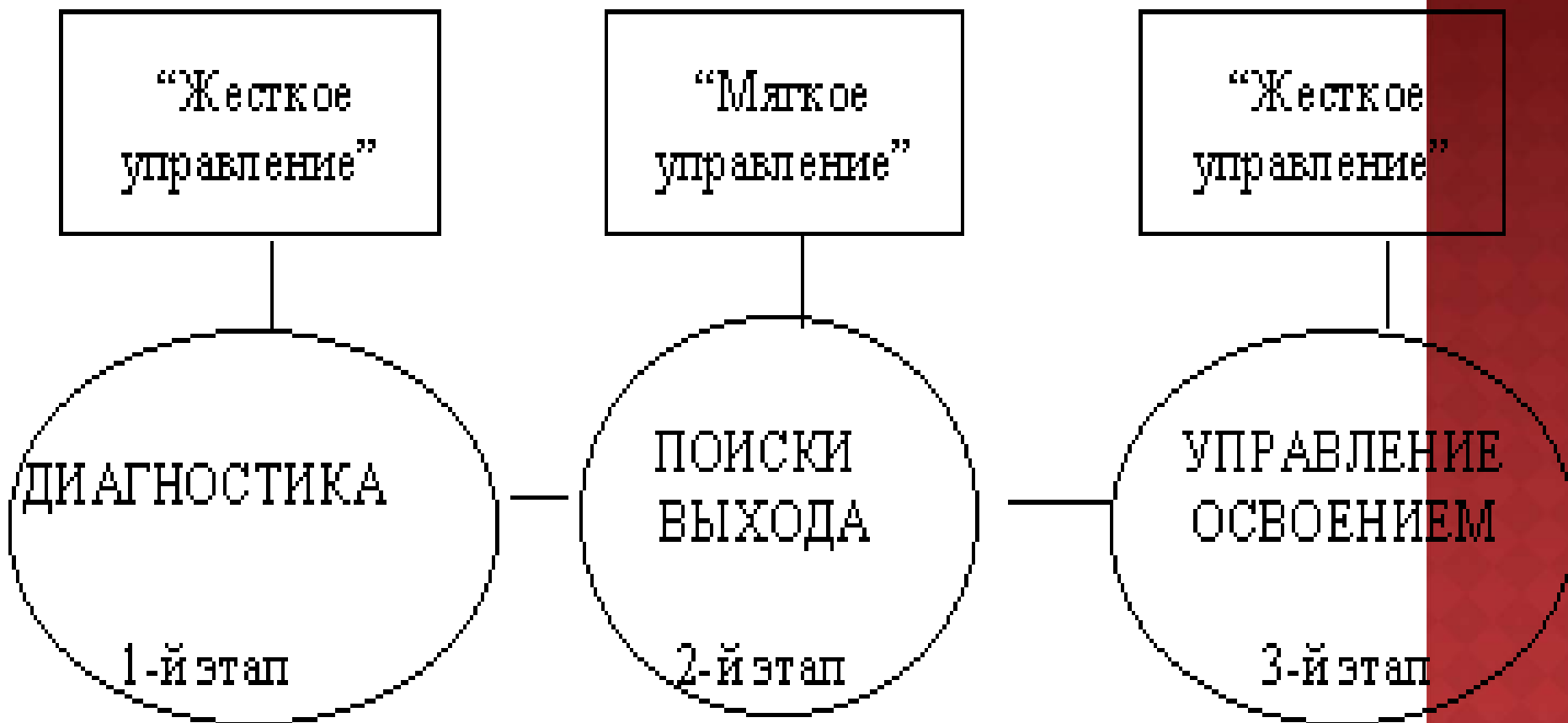
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

- ⊙ Завершается этап “Поиска выхода” разработкой механизма реализации выбранного для предприятия нововведения в виде целевой комплексной программы.
- ⊙ Ведущую партию при этом играют руководитель и его “команда”, активно участвовавшая в консалтинге. Следует понимать, что для реализации программы потребуется много больше усилий, нежели при ее разработке.

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

- Именно поэтому этап "Освоение нововведения" самый трудозатратный, требующий огромных совместных усилий всего коллектива предприятия, вынужденного в течение короткого срока переосмыслить содержание своей деятельности и избавиться от многих "дурных" привычек.
- Этап предполагает освоение большого объема обучающих технологий, формирование "критической массы" сотрудников предприятия, ставших носителями новой управленческой парадигмы. И, наконец, каждый этап завершается анализом результатов и оценкой эффективности управленческого консультирования.

КАЖДЫЙ ИЗ ЭТАПОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПРЕДПОЛАГАЕТ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ
СПЕЦИФИЧЕСКИХ, ПРИСУЩИХ ДАННОМУ ЭТАПУ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ.



РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

- ⊙ Так, на этапе “Диагностики” более эффективно “жесткое” управление, требующее от исполнителей строгого соблюдения сроков дисциплины и высокого качества информированности.
- ⊙ На втором этапе “Поиска выхода” более эффективно “мягкое” управление, обеспечивающее обстановку раскрепощения творческого потенциала организации, снятия ограничений, ослабления административного давления.
- ⊙ Третий этап “Управление освоением” – вновь требует “жесткого” управления, выполнения качественно и в срок программных мероприятий. Варьирование методами управления возможно и в рамках каждого из этапов по процедурам.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

- Эффективность управленческого консультирования зависит не только от умения гибко применять различные методы управления, но и от множества других факторов, измерить которые не всегда возможно.
- По вопросу оценки эффективности консалтинга существуют разные мнения, начиная от полного отрицания такой возможности до утверждения, что такая оценка является единственно возможной.
- Дополнительные сложности возникают при необходимости разделения вкладов консультантов и сотрудников клиентской организации в случае их совместного участия в проекте. Возникают и другие проблемы качественной оценки интеллектуальной деятельности.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

- ◉ Некоторые специалисты в основу оценки эффективности УК закладывают принцип фиксации на этапе заключения договора, направлений консультирования и их количественной оценки.
- ◉ После диагностики консультант и клиент определяют конкретный показатель, по которому определяется эффект. По мнению специалистов все работы по УК должны приносить экономический эффект, однако он может проявляться не только в экономических показателях, но и в социальных, психологических, экологических.
- ◉ Исходя из того, что УК направлено на преодоление неблагоприятных тенденций, в качестве интегрального показателя они предлагают брать снижение себестоимости выпускаемой продукции, то есть единый методологический подход должен состоять в следующем:

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

- результаты управленческого консультирования должны просчитываться;
- затраты клиента должны окупаться многократно;
- главная цель УК – изменить неблагоприятную тенденцию на обратную;
- эффект УК состоит в разнице затрат.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

- Социально-экономические системы, с которыми работает консультант, называют “неопределенными” по той причине, что в них присутствует активный элемент – человек, действия которого зачастую непредсказуемы. Для таких систем характерно наличие случайных событий, управлять которыми по заранее составленному алгоритму невозможно.
- Оценить эффективность такой системы можно лишь с определенной вероятностью и, следовательно, в ее основе должна лежать экспертная оценка, базирующаяся на опыте, знаниях, квалификации, интуиции специалистов в конкретной области знаний.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

- Предлагаемый метод оценки эффективности управленческого консультирования основывается на соотношении первоначального и последующего состояния системы управления предприятия.
- В качестве параметров, подлежащих оценке, и изменение которых предполагается отслеживать, выбраны:

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

- функции управления;
- персонал предприятия;
- методы управления;
- квалификация руководителя.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

- Минимальное число экспертов – 3 чел.
Количество и качество оцениваемых параметров может меняться в зависимости от условий договора и этапа УК.
- Для удобства экспертные оценки заносятся в таблицу

Показатели СУ	Оценка эталон. Оц. эт.	Оценка объектаО ц. об.	Оценка прогноз Оц.прог.	Оценка результатов Оц.рез.	Динамика УК
1	2	3	4	5	6
Планирование	1,0	+ 1,0 0 - 1,0 0 - 1,0	+ 1,0	+ 1,0	0
Организация	1,0		+ 1,0	0	0
Координация	1,0		0	0	+ 1,0
Мотивация	1,0		+ 1,0	+ 1,0	+ 1,0
Контроль	1,0		0	0	+ 1,0
Персонал	1,0	0	+ 1,0	+ 1,0	+ 1,0
АМУ	1,0	+ 1,0	0	- 1,0	+ 2,0
ЭМУ	1,0	0	+ 1,0	+ 1,0	+ 1,0
С/Псих. МУ	1,0	- 1,0	+ 1,0	0	+ 1,0
1-ый руководитель	1,0	+ 1,0	+ 1,0	+ 1,0	0
Итого:	10,0	0	7,0	4,0	8,0

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

- ◉ В графе “Показатели СУ” находятся десять показателей, характеризующих СУ любого предприятия. Количество показателей может быть больше или меньше десяти, в зависимости от замысла консультанта, но главное, чтобы соблюдался принцип оптимального отображения реального образа объекта консультирования.
- ◉ Максимальная цена каждого из показателей – 1 балл. Оценивая показатель в 1 балл, мы как бы признаем его уровень соответствующим эталону. Сумма показателей, равная 10 баллам, представляет нам идеальный образ объекта консультирования.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

- ⦿ Оценки экспертов исходят из предполагаемого значения показателей в трех взаимоисключающих состояниях:
- ⦿ + 1,0 – эталонное (эффективное) значение;
- ⦿ - 1,0 – неэффективное значение;
- ⦿ 0 – нейтральное значение.

ГРАФИЧЕСКИ ЭТО ИЗОБРАЖАЕТСЯ В ВИДЕ ШКАЛЫ,
ЗАДАЮЩЕЙ НА ПЛОСКОСТИ ОБЛАСТИ
ЭФФЕКТИВНОГО И НЕЭФФЕКТИВНОГО
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ



ПРИМЕР

- ⊙ средние арифметические оценки группы экспертов дали следующую картину предприятия:
- ⊙ планирование – +1,0 – достаточно эффективно;
- ⊙ организация – 0 – посредственно (нейтрально);
- ⊙ координация – - 1,0 – неэффективно (фактически отсутствует);
- ⊙ мотивация – 0 – посредственно(нейтрально);
- ⊙ контроль - - 1,0 – неэффективно (фактически отсутствует);
- ⊙ персонал – 0 – нейтрально;

ПРИМЕР

- ⊙ АМУ – + 1,0 – командно-административные методы;
- ⊙ ЭМУ – 0 – экономические методы декларируются;
- ⊙ С/псих. МУ – -1,0 – социально-психологических МУ нет;
- ⊙ руководитель – +1,0 – инициатор обращения к УК.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

- Прогнозная оценка в 4-ом столбце таблицы фиксирует цели УК, определенные в договоре.
- Заключительные экспертные оценки подводят итоги консультативной деятельности.
- Так, показатели 5- го столбца свидетельствуют о том, что:

ПРИМЕР

- ⊙ изменений в планировании не произошло – 0;
- ⊙ изменений в организации не произошло – 0;
- ⊙ функция координации значительно улучшилась (от -1,0 до 0) – +1,0;
- ⊙ улучшилась и значительно мотивация персонала (от 0 до +1,0) – +1,0;
- ⊙ эффективно заработала функция контроля (от -1,0 до 0) – +1,0;
- ⊙ административные методы перестали работать – 2,0;
- ⊙ заработали экономические методы управления – +1,0;
- ⊙ проявились элементы социально-психологических методов управления – +1,0.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

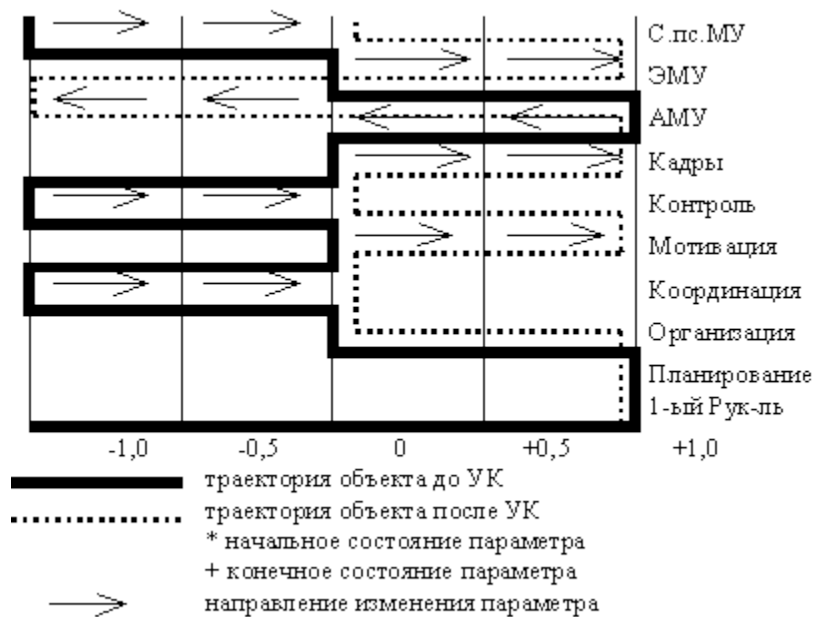
- ◎ Эффективность консалтинга определяется как разница между оценкой-результатом и оценки первоначального состояния предприятия (столбец 5 – столбец 3) и отнесением полученной разницы к оценке-эталону (столбец 2).

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

- Умение конкретного консультанта в составе группы предвидеть результаты предстоящей работы можно определить по этой же методике, только вычитание производится из прогнозной оценки, которую каждый из них выставляет самостоятельно (Оценка рез.- Прогноз, столбец 4.)



КАК ВИДНО, ОБЕ ОЦЕНКИ НАХОДЯТСЯ В ЗОНЕ
ЭФФЕКТИВНОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ, ЧТО
ГРАФИЧЕСКИ МОЖЕТ БЫТЬ ПРЕДСТАВЛЕНО НА
ГРАФИКЕ



ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

- Экспертные оценки, конечно же, не учитывают множество качественных характеристик интеллектуального плана, однако наглядность и простота использования дают возможность его практического применения, тем более, что его можно увязать с оплатой труда консультантов.
- В этом случае в договоре, как правило, обозначаются минимальный и максимальный размер оплаты.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

- Оплату этапа “Диагностика” предполагается выполнять посредством отдельного договора. Нижний предел суммы по основному договору выплачивается независимо от конечного результата, на основе прописанных критериев оплаты.
- При оплате учитывается количество параметров, перемещенных в зону эффективного консультирования, но цена каждого из них предварительно оговаривается.

ОРГТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

- Таким образом, после предварительной договоренности о проведении консалтинга с клиентом технология УК должна быть представлена в виде детально прописанной оргтехнологии.
- Наличие такого документа позволяет консультанту смоделировать работу, а клиенту – еще раз оценить качество предстоящей работы и убедиться в получении ожидаемого результата. Она должна корректироваться в процессе консультирования, т.е. быть рабочим документом-путеводителем как для консультантов, так и для клиентов.
- В зависимости от задач, решаемых консультантом, оргтехнологии могут быть классифицированы по группам:

ОРГТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

- ◎ оргтехнологии УК по освоению принципиально новых достижений управленческой науки;
- ◎ оргтехнологии УК по освоению отечественного и зарубежного опыта управления;
- ◎ оргтехнологии УК , создающие нововведения

РАЗРАБОТКА ОРГТЕХНОЛОГИИ УК

№	Содержание этапов	Процедуры	Результат
1	Диагностика и разработка вариантов оргтехнологии	Обсуждение, прогноз, предварительная оценка эффективности и сроков исполнения	Выбор из нескольких вариантов оптимального
2	Подготовка к освоению выбранного варианта УК	Формирование творческих коллективов, разработка план-графиков, согласование сроков, определение ответственных исполнителей, визирование документов руководителем	Рабочая программа и локальные план-графики

РАЗРАБОТКА ОРГТЕХНОЛОГИИ УК

№	Содержани е этапов	Процедуры	Результат
3	Опытная эксплуатация	Обучение персонала, коррекция СУ, формализация новых технологий	Инновационная среда
4	Тиражирова- ние результатов	Закрепление изменений в организационных документах и оценка общей эффективности	Принятие (отторжение) оргтехнологии клиентом

РАЗРАБОТКА ОРГТЕХНОЛОГИИ УК

№	Содержание этапов	Процедуры	Результат
5	Управленческое консультирование	В соответствии с оргтехнологией УК	Подписание договора

ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

**определяется достижением
определенных договором
консультирования целей.**

- ⊙ Для клиента можно выделить прямые и косвенные результаты консультирования, причем важны как количественные, так и качественные показатели
- ⊙ В силу специфики консультационной деятельности количественные показатели не всегда поддаются оценке.

- Эффективность консалтинга не всегда имеет денежное выражение. Часто это квалифицированная, аргументированная поддержка действий руководства или удержание его от ошибок.
- Имеет право на существование как сложный расчет финансовой эффективности от применения консультаций, так и положительный ответ на вопрос, лучше ли стала работать организация после того, как пригласили консультанта, даже если это трудно выразить количественными характеристиками

	Количественные показатели	Качественные показатели	
Прямые результаты	Снижение издержек, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции.	Изменение стиля и методов работы, создание, изменение структуры производства и управления.	
Косвенные результаты	Привлечение внешнего капитала, рост курса акций (если это не являлось целью консультирования)	Обучение клиента, установление новых контактов.	

В ОБЩЕМ ВИДЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ МОЖЕТ ОПРЕДЕЛЯТЬСЯ ПО ФОРМУЛЕ:

⊙ $E = П \cdot K1 \cdot K2,$

- ⊙ где E - экономический эффект управленческого консультирования; П - изменение: прирост, уменьшение; K1 - доля управленческого консультирования в результатах работ; K2 - доля участия консультантов в получении экономического эффекта.

- ◎ Одним из основных показателей оценки управленческого консультирования в производстве является прирост прибыли.
- ◎ Это объясняется тем, что этот показатель синтезирует снижение издержек производства, рост объемов реализуемой продукции и оценивает изменение объема прибыли.

- ⊙ $E_p = [(A_2 - A_1/A_1)] \cdot P_1 + [(C_1 - C_2)/100] \cdot A_2 \cdot K_1 \cdot K_2,$

- ⊙ где E_p - экономический эффект за счет прироста прибыли; A_1 и A_2 - объем реализации продукции до и после рационализации работ в управлении; P_1 - прибыль; C_1 и C_2 - затраты на 1 руб. реализуемой продукции до и после рационализации работ в управлении.

- В некоторых случаях управленческое консультирование оказывает особое влияние на работу по снижению условно-переменных расходов, поэтому этот результат можно оценивать отдельно, используя формулу:
- $E_{у-п} = Э \cdot K1 \cdot K2$,
- где E - экономический эффект за счет снижения условно-переменных расходов в себестоимости; $Э_{у-п}$ — экономия условно-переменных расходов.

- ◎ Оценку эффективности управленческого консультирования можно определить, сопоставляя результаты с затратами:
- ◎ $Эзу = Отп / Зук \cdot K1 \cdot K2$,
- ◎ где Эзу - эффективность затрат на управленческое консультирование; Отп - прирост объема валовой продукции; Зук - затраты на управленческое консультирование.

- Под влиянием ряда объективных факторов иногда могут складываться отрицательные темпы роста основных показателей. В таких случаях экономическую эффективность вычислить невозможно. Но можно определить дезэффективность.
- $Дэ = (B1-B2) \cdot K,$
- где Дэ - дезэффективность по конкретному показателю; B1 и B2 -ожидаемый и фактический результаты по конкретному показателю; K - доля консультантов.

ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТА КРИТЕРИЯМИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ЯВЛЯЮТСЯ

- ⦿ прибыль,
- ⦿ выработка на одного консультанта
- ⦿ повторное обращение клиента
- ⦿ рост профессионализма
- ⦿ разнообразные положительные отзывы
- ⦿ развитие бренда
- ⦿ рекомендации

- ⊙ Для достижения консультационного эффекта необходимо соответствующим способом выстроить и реализовать управленческое консультирование через механизм консультирования-
- ⊙ планирование,
- ⊙ собственно процесс консультирования,
- ⊙ оценка результатов консалтингового проекта.

- ⊙ Анализ многочисленных концепций менеджмента показал, что оптимальной концепций для применения в управленческом консультировании является система сбалансированных показателей.
- ⊙ Она отрегулирована и применяется за рубежом, имеются примеры ее внедрения на отечественных предприятиях. Несомненными преимуществами системы являются ее гибкость, возможность применения в организации практически любой сферы деятельности

- Основная идея системы сбалансированных показателей как инструмента определения эффективности состоит в том, что руководство вначале определяет цели, а затем для каждой конкретной цели выбирает показатель и рассчитывает его оптимальное значение.
- Ключевые показатели эффективности могут быть адаптированы к индивидуальным проектам и использованы в управленческом консультировании.

- Ключевые показатели эффективности представляют собой систему, используемую для достижения таких целей бизнеса, как привлечение и удержание потребителя, рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат.
- Эти ценности присущи и концепции всеобщего менеджмента качества. Она изложена в его основных принципах. Подобный подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основан на участии всех ее членов и направлен на долгосрочный успех путем удовлетворения потребителя и получения выгоды

- ◎ Итак, механизм формирования эффективной модели управленческого консультирования, основанный на применении принципов менеджмента качества и системы ключевых показателей эффективности в рамках проекта по управленческому консультированию отражает цикл повышения эффективности и улучшения качества консалтинговой услуги.
- ◎ Реализация данного механизма на практике заключается в использовании комбинации принципов менеджмента качества и системы ключевых показателей эффективности на каждой стадии консалтингового проекта

Предпроектная стадия

Стадия / этап проекта	Диагностика системы управления
КПЭ для консультанта	Профессионализм консультанта
КПЭ для клиента	Наличие организационных документов; Соблюдение персоналом организационных норм и правил
Принцип менеджмента качества	Принятие решений на основе фактов; роль высшего руководства вовлечение сотрудников

Проектная стадия

**Стадия / этап
проекта**

**Разработка и внедрение
рекомендаций**

**КПЭ для
консультанта**

**Объем, качество и срок выполнения
работ;
Приобретение / улучшение опыта**

КПЭ для клиента

**Реальные изменения в системе
управления;
Приобретение / улучшение знаний,
умений и навыков**

**Принцип
менеджмента
качества**

**Процессный подход, системный
подход;
Документирование ;
Адаптивность ;
Роль высшего руководства;
Вовлечение сотрудников**

Послепроектная стадия

Стадия / этап проекта	Сопровождение внедренных изменений
КПЭ для консультанта	Эффективность: экономическая, управленческая, маркетинговая, эффективность персонала
КПЭ для клиента	Эффективность: экономическая, управленческая, маркетинговая, эффективность персонала
Принцип менеджмента качества	Постоянное совершенствование; Непрерывное обучение

ПЕРВЫМ КРИТЕРИЕМ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ ЯВЛЯЕТСЯ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ КЛИЕНТА.

- Высшая степень удовлетворенности клиента — получение желаемого результата от проведенных изменений на практике и поддержание их в течение длительного времени. Это может быть обеспечено сопровождением консультационного проекта в организации клиента.
- Успешным будет проект по управленческому консультированию, в результате реализации которого клиент в течение длительного времени останется доволен полученными результатами, а консультант повысит эффективность и качество оказываемых услуг.

- Именно поэтому в рамках проекта по управленческому консультированию отражается такой основной принцип менеджмента качества, как ориентация на потребителя, т.е. управление отношениями с клиентом на протяжении всего проекта.
- Мероприятия, согласно утвержденному плану, направлены на решение актуальных задач и реализуются с учетом масштаба и специфики деятельности клиента.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

- Используются на каждом этапе консалтингового проекта и заключаются в многоуровневой системе контроля и оценки консультанта и клиента в количественном и качественном выражении с помощью соответствующих методов оценки каждого показателя.
- В общем случае ключевые показатели эффективности деятельности и стандарт по управлению ими уникальны для каждой организации. Они отражают условия деятельности конкретной компании, зависят от стиля управления и принятой стратегии. Для организаций, действующих на одном отраслевом рынке, могут быть выделены общие показатели.

- В рамках одной модели предлагается адаптировать и использовать разные подходы при ведении проекта по управленческому консультированию.
- Именно этим обусловлен заключительный этап, включающий корректировку, поддержание и улучшение внедренной системы организационной документации, а также помощь в непрерывном обучении сотрудников.

СИТУАЦИЯ, КОГДА КОНСУЛЬТАНТЫ
ПРОДОЛЖАЮТ ОБЩАТЬСЯ СО СВОИМИ
КЛИЕНТАМИ, ВЫГОДНА ДЛЯ ОБЕИХ СТОРОН.

- ◎ Организация получает действующую систему управления, разработанную с учетом ее индивидуальных особенностей
- ◎ Консалтинговая компания использует усовершенствованные разработки как основу для новых проектов, предоставляя более качественные услуги и тем самым повышая эффективность своей деятельности.

Таким образом, предложенный механизм эффективной модели управленческого консультирования отражает комплексность этапов консультирования, основанных на применении принципов менеджмента качества и системы ключевых показателей эффективности

- ◎ Сложность объективной оценки эффективности управленческого консультирования обусловлена различными начальными условиями, предшествующими процессу консультирования.
- ◎ Поэтому, на наш взгляд, представляется необходимым описать, охарактеризовать и структурировать подходы к оценке эффективности управленческого консультирования.
- ◎ Основным моментом перед началом консультирования (учитывая также и нормы этики профессиональных консультантов) должна стать взаимная оценка контракта перед процессом консультирования.

- ◉ В общем случае оценка прогнозируемой начальной эффективности консультирования может быть определена с помощью матрицы.
- ◉ Отношения консультант — клиент могут носить различный характер, который сводится к четырем положениям:
- ◉ **высокая квалификация консультанта (ВКК)— низкая мотивированность клиента (НМК);**
- ◉ **низкая квалификация консультанта (НKK) — высокая мотивированность клиента (ВМК);**
- ◉ **НKK — НМК;**
- ◉ **ВКК — ВМК.**

- Очевидно, что в случаях отношений ВКК — НМК и НКК — ВМК будет обеспечена средняя эффективность консультирования, обусловленная сильным преимуществом одной из взаимодействующих сторон.
- Самая низкоэффективная форма взаимодействия — при низкой квалификации каждой из сторон, а самая эффективная — при высокой квалификации консультанта по управлению и высокой мотивированности самого руководителя (клиентской стороны).

**Квалификация
консультанта**

Высокая

**Эффективность
консультирования
среднего уровня**
Отношение: ВКК-НМК

**Наибольшая эффективность
консультирования**
Отношение: ВКК-ВМК

Низкая

**Наименьшая эффективность
консультирования**
Отношение: НКК-НМК

**Эффективность
консультирования
среднего уровня**
Отношение: НКК-ВМК

Низкая

Высокая

Мотивация/квалификация руководителя

- Со стороны клиента должен присутствовать определенный уровень мотивации, который можно точно идентифицировать и определить посредством предварительного анкетирования руководителя клиентской организации, которая помимо уровня мотивации поможет выяснить уровень его квалификации и в какой то мере психологический тип.

- Результаты такого предварительного исследования помогут консультанту скорректировать выбранную стратегию коммуникации с клиентом, что в конечном итоге положительно скажется на эффективности управленческого консультирования.
- При такой начальной оценке стороны подойдут к процессу максимально мотивированными, что позволит результатам совместной работы попасть в квадрант с отношениями ВКК — ВМК матрицы начальной оценки эффективности управленческого консультирования.

УРОВЕНЬ НАЧАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ МОЖЕТ БЫТЬ ПРЕДСТАВЛЕН ФОРМУЛОЙ

◎ ***Энач = Уконс/Укл***, где

- ◎ *Энач* — начальная оценка эффективности управленческого консультирования,
- ◎ *Уконс* — уровень квалификации консультанта, определяемый клиентом,
- ◎ *Укл* — уровень квалификации клиента, определяемый консультантом (группой консультантов).

- Оба показателя должны быть выражены в относительных единицах в пределах одной и той же шкалы оценок, ограничены снизу определенной величиной, и сам показатель *Энач* должен стремиться к 1. При его отклонении от единицы в меньшую или большую стороны результирующая попадает в квадранты со средней величиной эффективности.
- Ограничение снизу необходимо для исключения ситуации, когда и консультант, и клиент оценивают друг друга на низком уровне и результирующая оценки *Энач* стремится к 1.

- Кроме того, можно дополнительно дифференцировать эффект от управленческого консультирования на краткосрочную и долгосрочную составляющие.

- К краткосрочной составляющей следует отнести эффект, полученный непосредственно в рамках данного проекта или сразу же после него
- К долгосрочной — эффект, обладающий гораздо большей волатильностью (в зависимости от соотношения личной квалификации руководителя и знаний, которые он усвоил и адаптировал к своему предприятию и может применить в последующем).

ВЫВОДЫ

- Кроме окончательной оценки эффективности проекта (определяемой с помощью коэффициента удовлетворенности совместным проектом), необходима предварительная (начальная) оценка эффективности управленческого консультирования.

- ◎ Предварительная (начальная) оценка эффективности управленческого консультирования **определяется с помощью отношения уровней квалификации консультанта и мотивации клиента и должна стремиться к 1.**

- ◎ Конечная оценка эффективности консультирования должна быть дополнительно разделена на краткосрочную и долгосрочную составляющие.

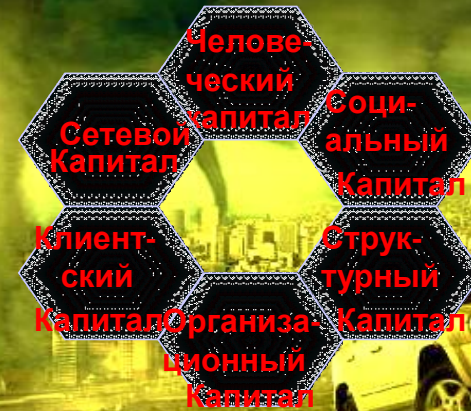


Схема из Университета Bath, UK

Управленческий консалтинг

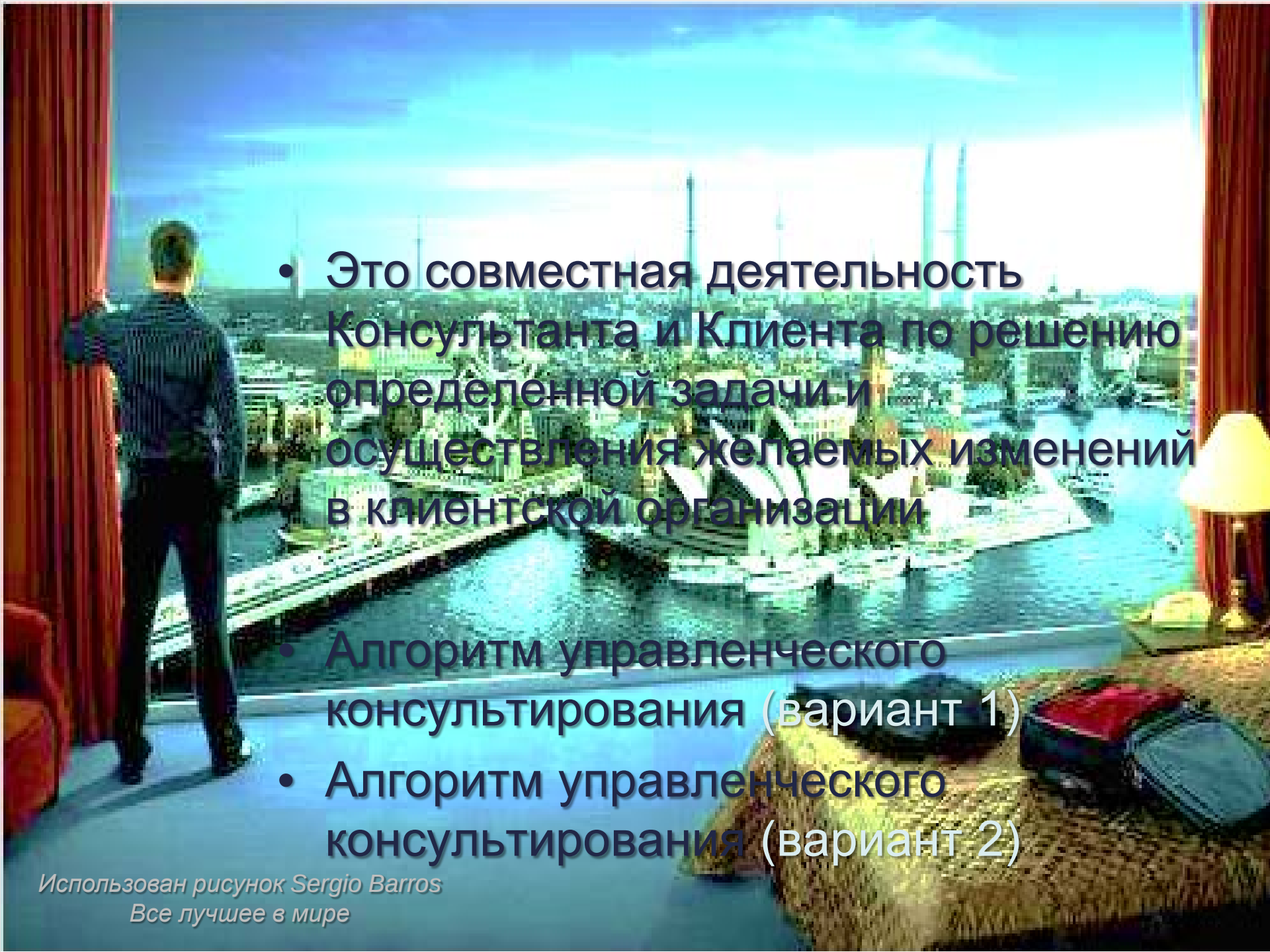
Управленческое консультирование

Использованы рисунки Sergio Barros
Реклама новой модели Мерседес

Лекция:

Маркетинг консалтинговых услуг

Данная лекция подготовлена в соответствии с материалами Ли Кон Чу и из лекций в г.Гродно

- 
- Это совместная деятельность Консультанта и Клиента по решению определенной задачи и осуществления желаемых изменений в клиентской организации
 - Алгоритм управленческого консультирования (вариант 1)
 - Алгоритм управленческого консультирования (вариант 2)

Сбор, проверка,
перепроверка фактов,
версий, впечатлений

Тщательная
диагностика

Поиск возможных
вариантов новых
решений

Контроль
исполнения

Разработка
планов
действий

Выявление
и обоснование
оптимальных
вариантов УК



Фаза 1

Фаза 2

Фаза 3

Фаза 4

Фаза 5

Подготовка
к УК

Диагно-
стика

Планирова-
ние
действий

Освое-
ние

Заверш-
ение
УК

Фаза 1 – Подготовка к УК

1. Первый контакт с Клиентом.
2. Предварительный диагноз.
3. Разработка предварительной программы УК.
4. Обсуждение программы с Клиентом.
5. Заключение контракта.

Фаза 2 – Диагностика

1. Проблемная и др. диагностика.
2. Анализ и синтез фактов.
3. Целеполагание.

Фаза 3 – Планирование действий

1. Выработка решений.
2. Оценка альтернативных вариантов.
3. Обсуждение вариантов с Клиентом.
4. Разработка базовой программы УК.

Фаза 4 – Освоение

1. Сопровождение процесса УК.
2. Коррекция программы.
3. Трансляция МЕТОДА.

Фаза 5 – Завершение УК

1. Оценка результата.
2. Подготовка отчета.
3. Расчет по обязательствам.
4. Планирование возможного будущего.
5. Уход Консультанта.

Основные роли Консультантов по управлению

- Роль 1. Консультант по ресурсам:
 - - помогает Клиенту, делая что-то для него и от его имени;
 - - предоставляет информацию;
 - - диагностирует предприятие;
 - - обучает сотрудников новым методам;
 - - проводит экспертизу новых проектов.
- Роль 2. Консультант по процессам:
 - - пытается научить предприятие решать свои проблемы самостоятельно;
 - - не передает технические знания и не предлагает решений;
 - - передает методы, подходы, оценки Клиенту.
- Предлагает, ЧТО МЕНЯТЬ.
- Предлагает, КАК МЕНЯТЬ.



Множественность ролей Консультанта по управлению

- 1. Рефлексия – Поднимает вопросы для рефлексии.
- 2. Спец. по процессам – Наблюдает за ходом решения проблем и мониторингом.
- 3. Обнаружение факторов – Собирает данные и стимулирует мышление.
- 4. Нахождение альтернатив – Находит альтернативы и ресурсы для Клиента. Помогает оценить результаты.
- 5. Помощник в решении проблем – Предлагает альтернативы. Решает вместе с Клиентом.
- 6. Инструктор и преподаватель – Обучает Клиента. Разрабатывает учебные программы.
- 7. Технический эксперт – Информировует по вопросам политики и практики.
- 8. Пропагандист – Предлагает пути решения, убеждает, направляет процесс решения проблем.

Задача консультанта по управлению

- спроектировать такой организационно-технологический процесс управленческого консультирования, который бы максимально учитывал особенности объекта консультирования, его сильные и слабые стороны, внутренние и внешние условия, а также возможности самих консультантов.



Задача консультанта по управлению

- Особое место в такой оргтехнологии УК следует уделять обучению руководителя искусству созидания гибких управленческих технологий.
- Любая же технология, как правило, строится на основе средств (орудий) труда, живого труда и предметов труда.
- Организационная технология УК основывается на этой же основе, отличаясь только в содержательных элементах и инструментарии.

Составляющие технологий менеджмента и управленческого консультирования

Элементы технологии	Составляющие технологии управления	Составляющие технологии управленческого консультирования
1. Средства (орудия) труда	Техника управления (компьютеры, калькуляторы, средства связи)	АМО (деловые игры, семинары, тренинги и пр.) и реквизиты (видео, диктофоны, плакаты, слайды)
2. Живой труд	Труд руководителя и его «команды»	Труд консультанта, команды консультантов и персонала организации клиента
3. Предметы труда	Документы управления (стандарты, инструкции, положения)	Методические рекомендации, отчеты, анкеты, письма, статьи.
4. Продукт труда	Управленческие решения	Управленческие нововведения



Системы управления

- а) разрабатывающие (создающие) новые технологии управления;
- б) использующие ранее разработанные технологии управления;
- в) разрабатывающие и использующие новые технологии управления;
- г) появившиеся в результате освоения новой технологии управления.

Единый цикл диагностики предприятия

1. Предварительная диагностика

Сбор и обработка
предварительной
информации

Принятие решения о
консультировании

2. Диагностика

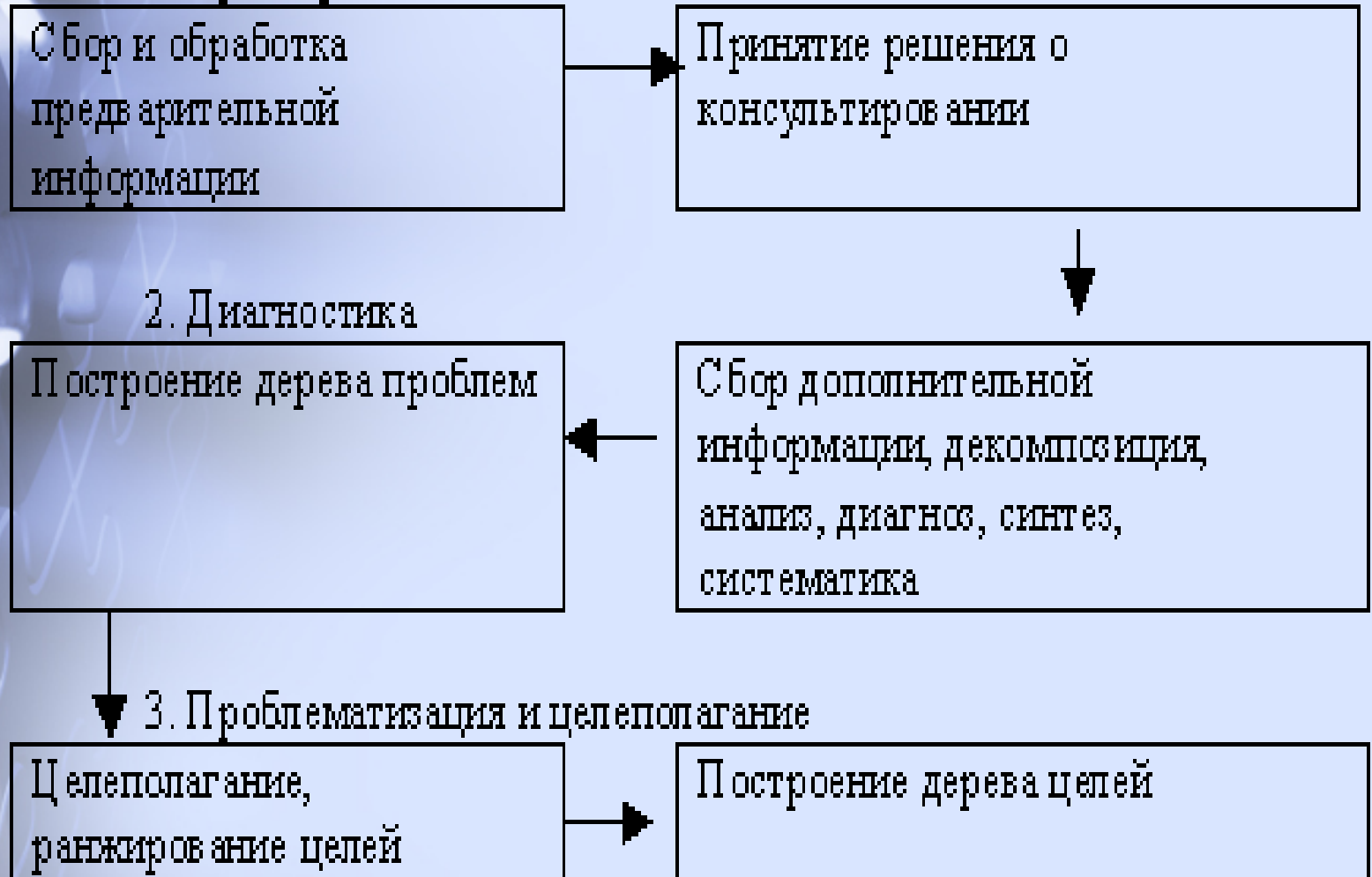
Построение дерева проблем

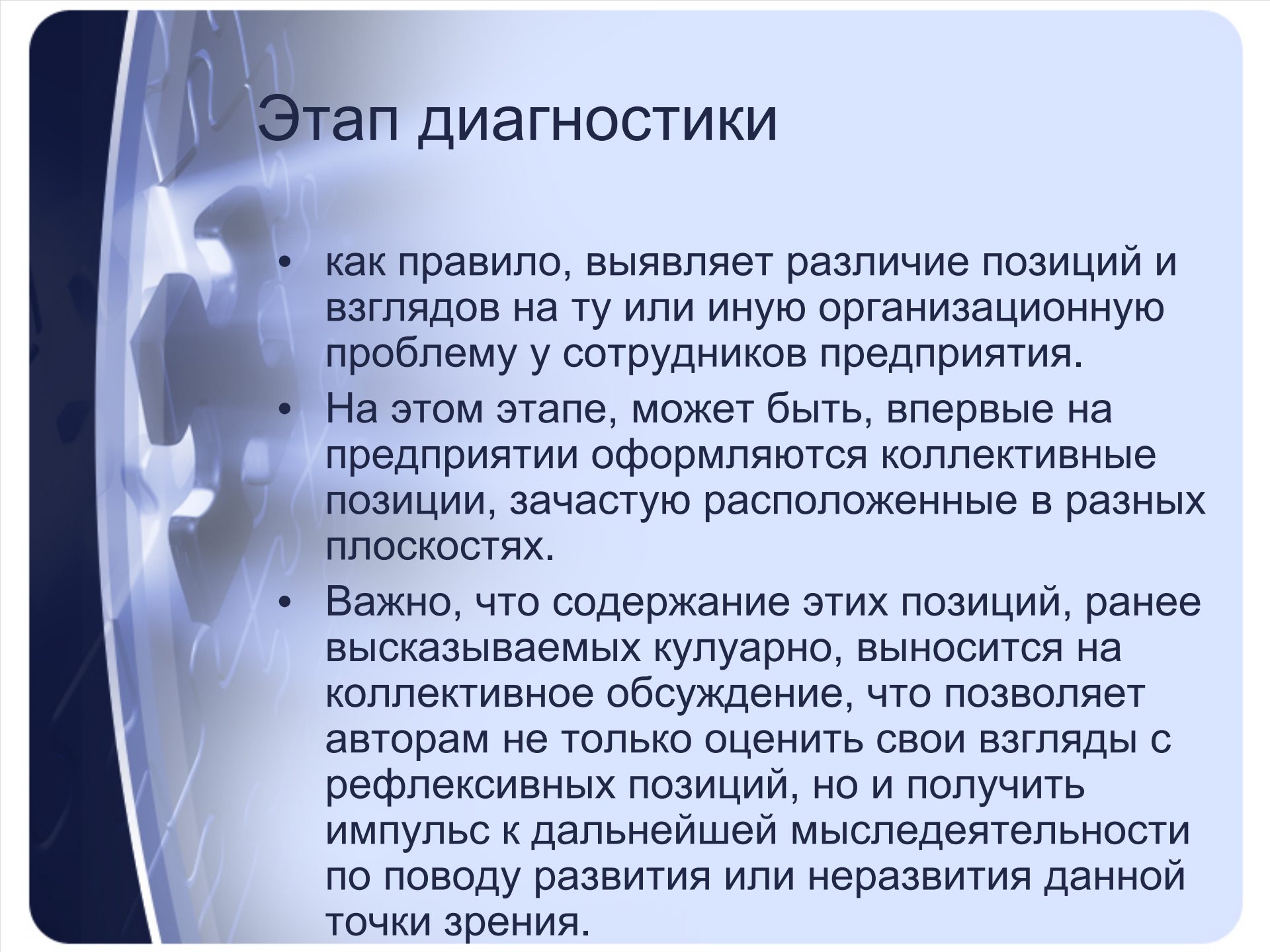
Сбор дополнительной
информации, декомпозиция,
анализ, диагноз, синтез,
систематика

3. Проблематизация и целеполагание

Целеполагание,
ранжирование целей

Построение дерева целей





Этап диагностики

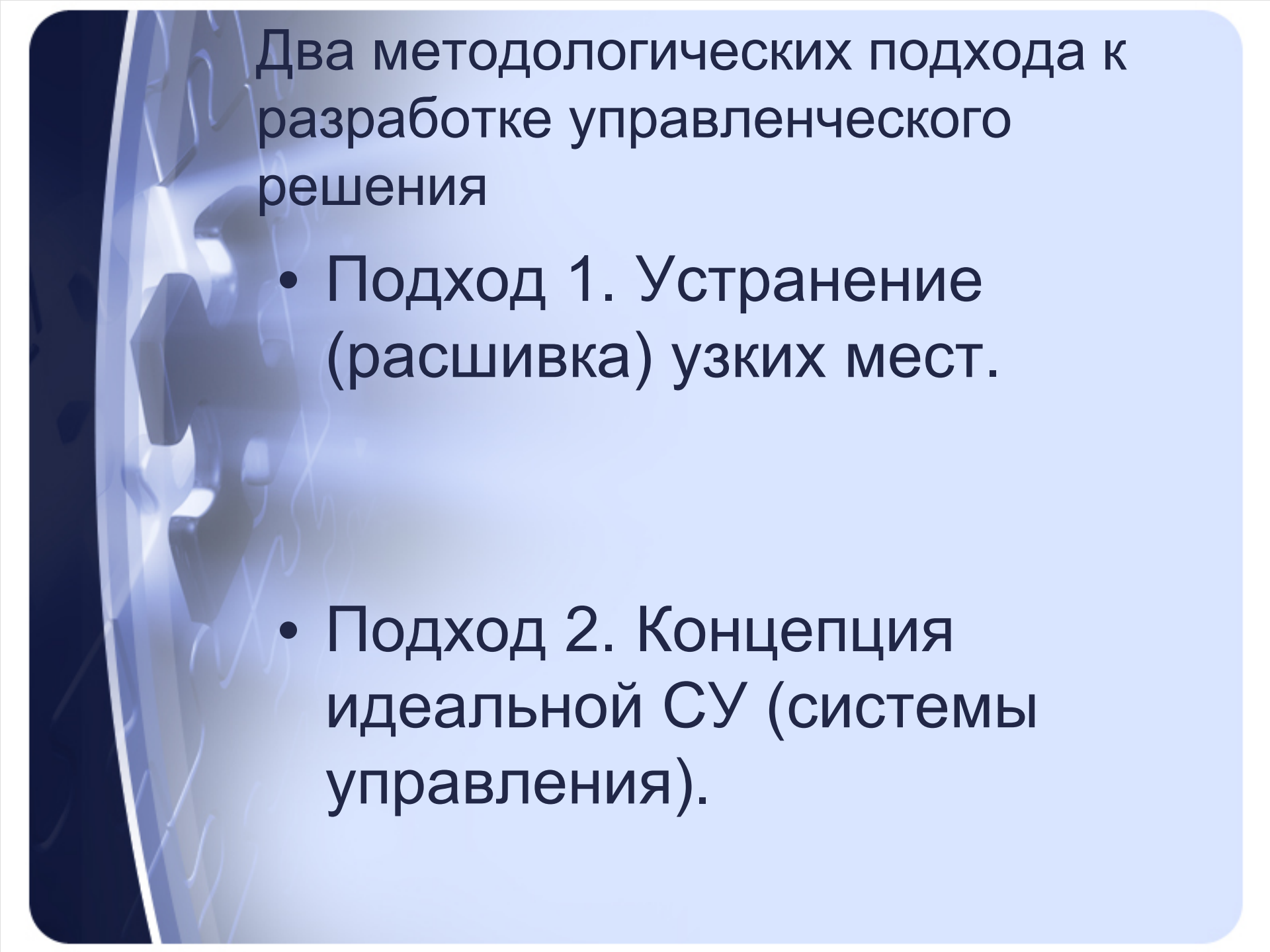
- как правило, выявляет различие позиций и взглядов на ту или иную организационную проблему у сотрудников предприятия.
- На этом этапе, может быть, впервые на предприятии оформляются коллективные позиции, зачастую расположенные в разных плоскостях.
- Важно, что содержание этих позиций, ранее высказываемых кулуарно, выносится на коллективное обсуждение, что позволяет авторам не только оценить свои взгляды с рефлексивных позиций, но и получить импульс к дальнейшей мыследеятельности по поводу развития или неразвития данной точки зрения.



Метод выработки управленческого решения

Аксиома.

- Никогда не предлагайте важного решения, прежде чем не сформулируете несколько возможных вариантов и не проведете их сравнения.
- Оптимальное число вариантов для сравнения – 3-5.



Два методологических подхода к разработке управленческого решения

- Подход 1. Устранение (расшивка) узких мест.
- Подход 2. Концепция идеальной СУ (системы управления).

Два методологических подхода к разработке управленческого решения



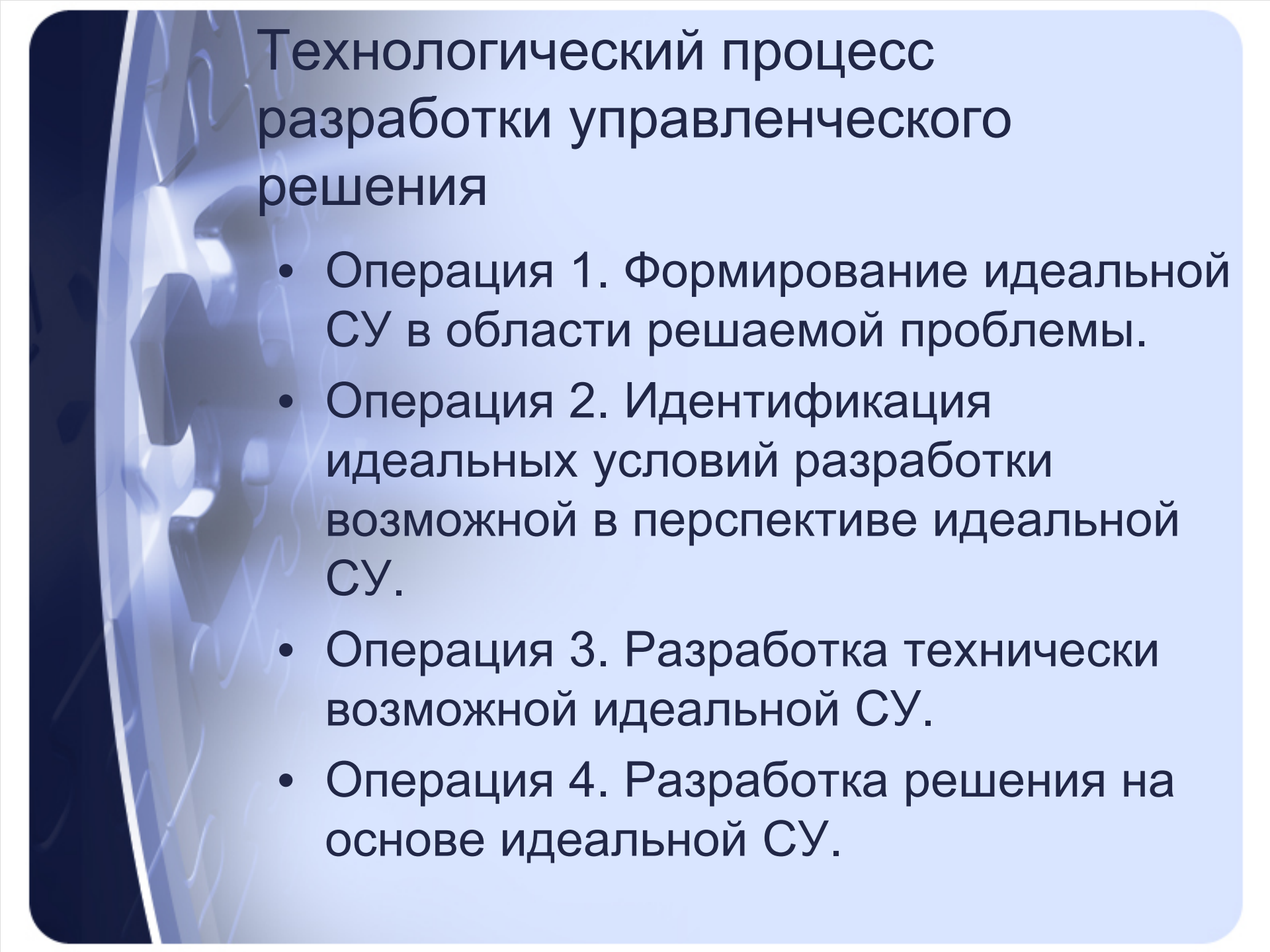
Теоретически идеальная СУ

Идеальная СУ в перспективе

Технически возможная идеальная СУ

СУ, спроектированная на основе
идеальных решений

СУ, спроектированная исходя
из существующего положения



Технологический процесс разработки управленческого решения

- Операция 1. Формирование идеальной СУ в области решаемой проблемы.
- Операция 2. Идентификация идеальных условий разработки возможной в перспективе идеальной СУ.
- Операция 3. Разработка технически возможной идеальной СУ.
- Операция 4. Разработка решения на основе идеальной СУ.



Метод «мозгового штурма» (МШ) = метод номинальной группы (МНГ)

- Цель – за короткое время получить множество идей.
- Задача – организовать работу группы для нахождения альтернативных вариантов управленческого решения в проблемной ситуации.
- Два способа организации групповой работы:
 - 1. «Мозговой обмолот» – технология выдвижения идей.
 - 2. «Синектика» – более развитый способ творческой работы, при которой участники стремятся к **ДЕЙСТВЕННОМУ** решению.
- Отправной момент МШ – **ПРОБЛЕМА**.

Стадии МШ

- Стадия 1. Представление проблемы для рассмотрения.
- Стадия 2. Выдвижение идей для решения проблем.
- Стадия 3. Выбор нескольких идей для дальнейшей проработки.
- Стадия 4. Разработка альтернативных вариантов решения на основе выбранных идей.

Организация МШ

- Клиент – лицо, излагающее проблему и несущее ответственность за выполнение решения.
- Толкач – лицо, управляющее работой.
- Идеологи – все участники МШ.
- В группе ИДЕОЛОГОВ должны быть и СПЕЦИАЛИСТЫ, и ДИЛЕТАНТЫ, причем, чем больше дилетантов, тем лучше.

В МШ не допускается:

- критика в любой форме;
- официальность и формальность;
- поиск «правильных решений»;
- разъяснения и обоснования;
- пассивность Клиента.

Проблемы, возникающие при МШ

1. МШ лучше всего подходит для достаточно ограниченных и КОНКРЕТНЫХ проблем типа:

- Как предотвратить захват самолетов?
- Как создать для продукции предприятия хорошее представление в глазах покупателя?
- Как обеспечить работу оборудования предприятия в выходные дни?
- Как заставить работников подразделений надеяться только на собственные силы?



Проблемы, возникающие при МШ

- 2. Важно, чтобы ПРОБЛЕМА, выносимая на МШ, была ИСТИННОЙ, беспокоила Клиента, и он мог бы в процессе такой работы отрешиться от старых вариантов решения.

Технологический процесс МШ

- Операция 1. Изложение проблемы Клиентом (5 мин):
 - фон проблемы;
 - цель работы или то, к чему следует стремиться;
 - наиболее важные ограничения;
 - что уже сделано или была попытка сделать по этому поводу?

Технологический процесс МШ

Операция 2. Генерация идей (групповая работа) (30 мин)

- индивидуальная стадия (некоторое время участники думают индивидуально);
- групповая стадия:
 - а) «мозговой штурм»;
 - б) брожение идей.

Правила генерации идей:

- 2.1.1.1. Работа проводится за круглым столом «глаза в глаза».
- 2.1.1.2. Запрещаются споры, критика и другие оценки индивидуальных высказываний.
- 2.1.1.3. Время выступлений ограничено (1-2 мин).
- 2.1.1.4. Принимаются любые, самые бредовые идеи.
- 2.1.1.5. Каждая идея обсуждается по следующим критериям:
 - а) соответствие начальным требованиям Клиента;
 - б) возможность или невозможность реализации;
 - в) реализация сразу или со временем;
 - г) затраты;
 - д) применима ли идея в другой сфере деятельности.
- 2.1.1.6. Количество идей важнее их качества.
- 2.1.1.7. Выступать можно много раз, но нельзя одному человеку говорить долго.
- 2.1.1.8. Продолжительность первого заседания – 15–20 мин в первой половине дня, в спокойной обстановке.



Операция 3. Отбор идей клиентом (20 мин):

- просмотр идей;
- отбор идей для последующей разработки;
- преобразование отобранных идей в форму «КАК».

Операция 4. Развитие решений (групповая работа) (1 час):

- исходная точка – отобранные клиентом идеи;
- разработка идей под руководством Клиента;
- сводная разработка под руководством Толкача в рабочей группе.

Рекомендации Участнику МШ:

1. Не отвергай ни одну идею, какой бы идея ни была фантастической, встречай ее с одобрением.
2. Разрешается менять параметры задачи (уменьшать или увеличивать стоимость, сроки, размеры и т.д.).
3. Категорическое НЕТ взаимным оценкам.
4. Не думай, что ПРОБЛЕМА неразрешима. Неразрешимых ПРОБЛЕМ нет!
5. Не думай, что проблему можно решить только известными методами.
6. Можно РАЗВИВАТЬ идеи и задавать в этой связи вопросы.
7. Если проблема не решается, расчлени ее на части;
8. В МШ все равны.
9. Не жди одобрения или осуждения.
10. Не проси помощи у Руководителя.

Рекомендации Участнику МШ:

- 11. Не думай о последствиях сказанного тобой.
- 12. Не демонстрируй свое Я, а решай ПРОБЛЕМУ.
- 13. Воздержись от перешептываний, переглядываний, жестикуляций. Они могут быть неверно истолкованы коллегами.
- 14. Убеди себя, что для ТЕБЯ ВАЖНО решить эту ПРОБЛЕМУ.
- 15. Чем больше выдвинуто идей, тем больше вероятность появления НОВОЙ идеи.

Виды МШ

- 2.1.1.9. Прямая «мозговая атака» – генерация идей.
- 2.1.1.10. Обратная «мозговая атака» – критика идей.
- 2.1.1.11. Двойная «мозговая атака»: численность участников 20–60 человек; продолжительность – 5-6 час.
- 2.1.1.12. Метод «КОНФЕРЕНЦИИ ИДЕЙ»: численность участников 4-12 человек, продолжительность – 2-3 дня.
- 2.1.1.13. Метод индивидуального мозгового штурма – один человек поочередно ГЕНЕРАТОР и КРИТИК.

12 обязанностей Руководителя (Координатора, Толкача) МШ

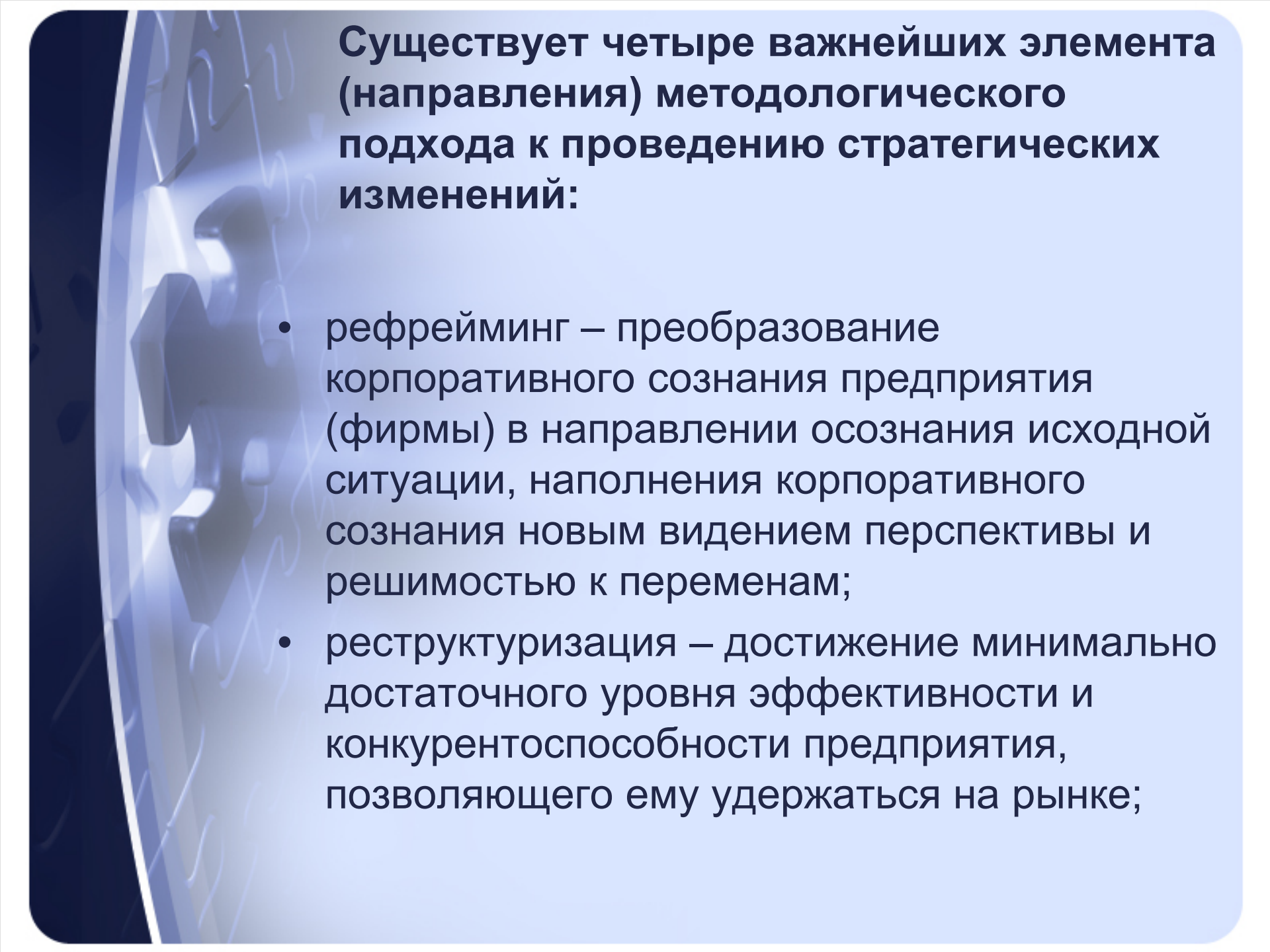
- 1. Познакомить участников с правилами работы и поведения в группе.
- 2. Поставить проблему и предложить высказывать любые решения без предварительного обдумывания.
- 3. Организовать запись всех высказываний, предложений (как можно точнее).
- 4. Не перебивать, не иронизировать, не усмехаться.
- 5. Следить за регламентом и периодами работы: генерация идей, их критика и оценка, принятие решений.

12 обязанностей Руководителя (Координатора, Толкача) МШ

- 6. Помогать высказываться всем желающим, в том числе людям стеснительным или неспециалистам, особенно если творческая напряженность снижается.
- 7. Набирать спектр версий для решения проблемы и лишь потом останавливаться на одной из них.
- 8. Стимулировать комбинирование вопросами типа «Есть ли связь между идеями 4 и 6?».
- 9. Предоставлять участникам полный список идей, рожденных на этапе их высказывания.

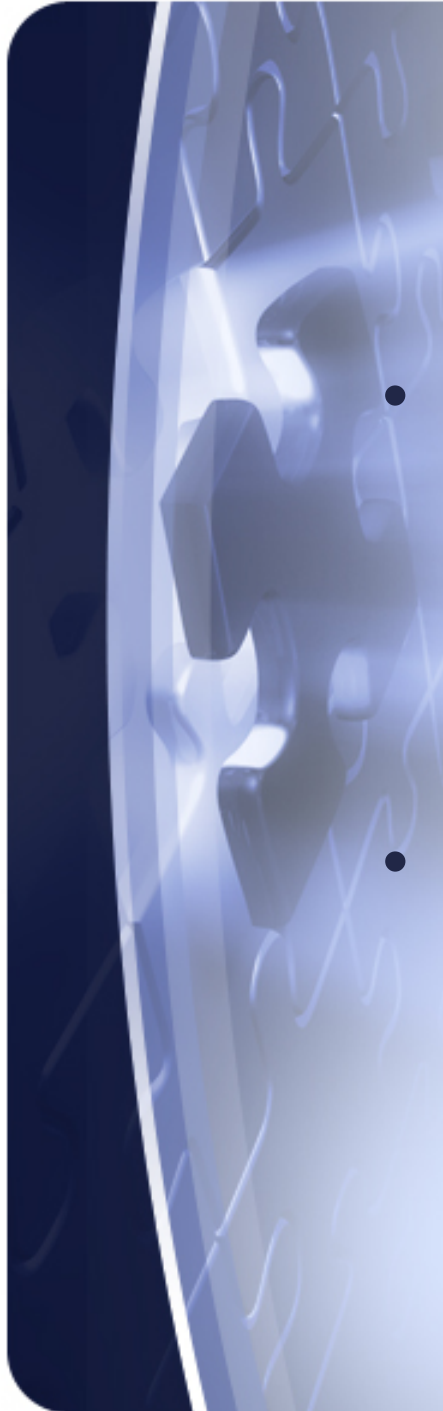
12 обязанностей Руководителя (Координатора, Толкача) МШ

10. Пытаться систематизировать идеи по каким-либо признакам.
11. Защищать идеи от привычных аргументов типа «Так мы еще не делали!», «Неужели не годится то, что до сих пор имели?!» и т.д.;
12. Подводить итоги обсуждения, информировать о проблемах, оставшихся открытыми.



Существует четыре важнейших элемента (направления) методологического подхода к проведению стратегических изменений:

- рефрейминг – преобразование корпоративного сознания предприятия (фирмы) в направлении осознания исходной ситуации, наполнения корпоративного сознания новым видением перспективы и решимостью к переменам;
- реструктуризация – достижение минимально достаточного уровня эффективности и конкурентоспособности предприятия, позволяющего ему удержаться на рынке;

An abstract graphic on the left side of the slide. It features a dark blue background with a lighter blue, glowing, three-dimensional cube or rectangular prism. A hand-like shape, composed of several dark blue, angular segments, is positioned as if it is holding or interacting with the glowing object. The overall aesthetic is modern and technological.

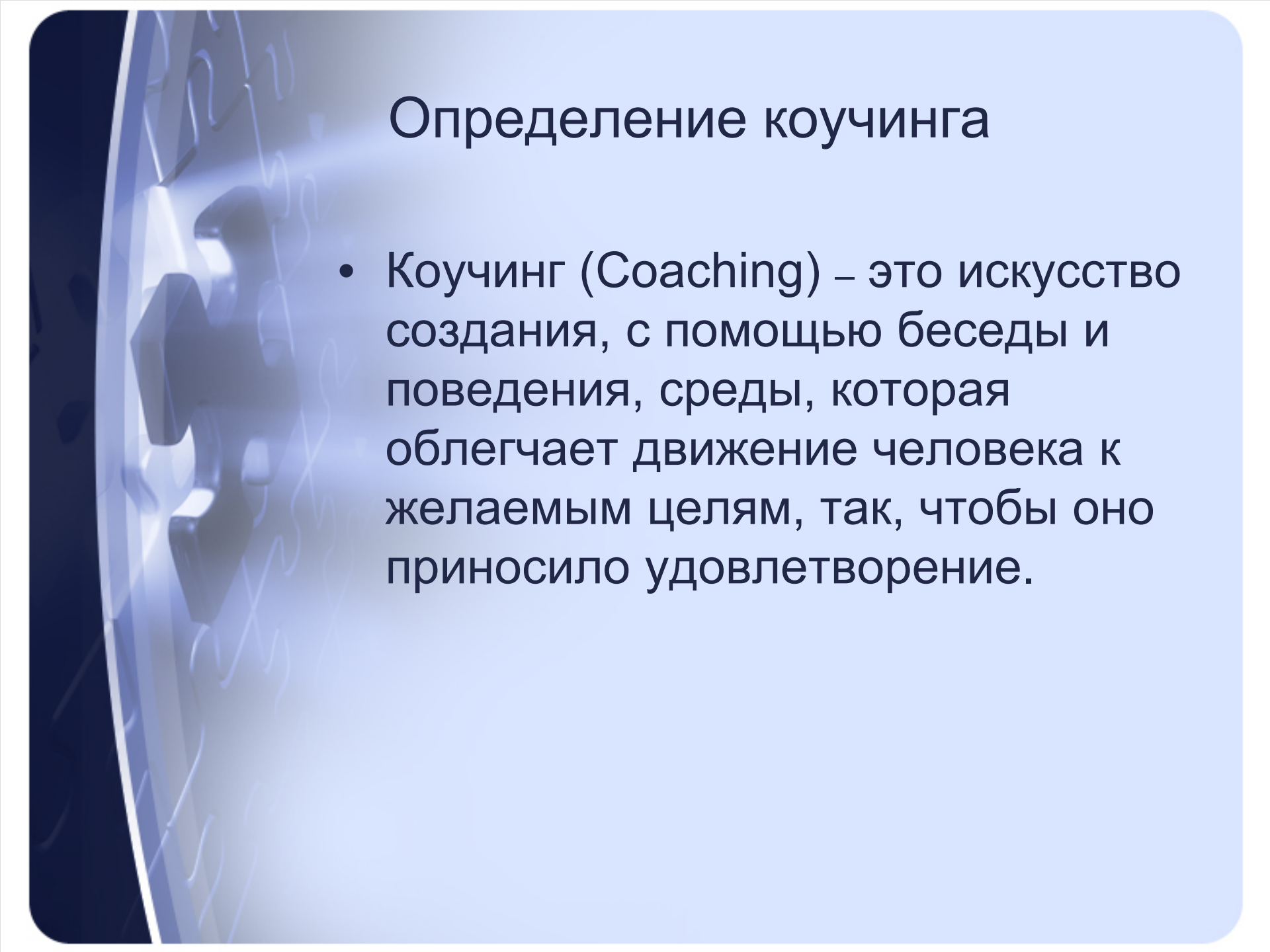
Существует четыре важнейших элемента (направления) методологического подхода к проведению стратегических изменений:

- оживление (ревитализация) – вхождение в стадию роста посредством достижения эффективной связи с рыночной средой;
- обновление – приобретение устойчивого рефлекса адаптации к изменениям окружающей среды, что позволяет предприятию достичь устойчивого качественного развития.



COACHING

personal development leadership goals help strategy career skills mentorship guide client socio



Определение коучинга

- Коучинг (Coaching) – это искусство создания, с помощью беседы и поведения, среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение.



Определение коучинга

- **Коучинг** – не является всего лишь техникой, которая выручает и применяется в заранее определённых обстоятельствах.
- Это метод управления, метод взаимодействия с людьми, способ мышления, способ бытия. Наступит пора, когда слово «коучинг» полностью исчезнет из нашего лексикона и это станет способом нашего отношения друг к другу на работе, а также везде.

Сэр Джон Уитмор

КОУЧИНГ

- - сфокусированный на решении и ориентированный на результат систематический процесс сотрудничества в ходе которого коуч содействует улучшению выполнения деятельности, увеличения жизненного опыта, самостоятельному обучению и личностному росту людей из нормальных (т е не клинических) популяций (Э. Грант, Дж. Грин)
- - профессиональная помощь человеку в определении и достижении его целей (Дж. Уитмор)
- – деятельность, направленная на развитие потенциала личности для максимизации ее производительности и эффективности. (Т. Голви – создатель коучинга).

Появление коучинга как метода

Тим Голви опубликовал книгу "Внутренняя игра в теннис". Слово *внутренний* Тимоти использовал для обозначения внутреннего состояния игроков, поскольку, пользуясь выражением Голви, **"оппонент внутри нашей собственной головы более труден, чем противник в реальной игре"**.

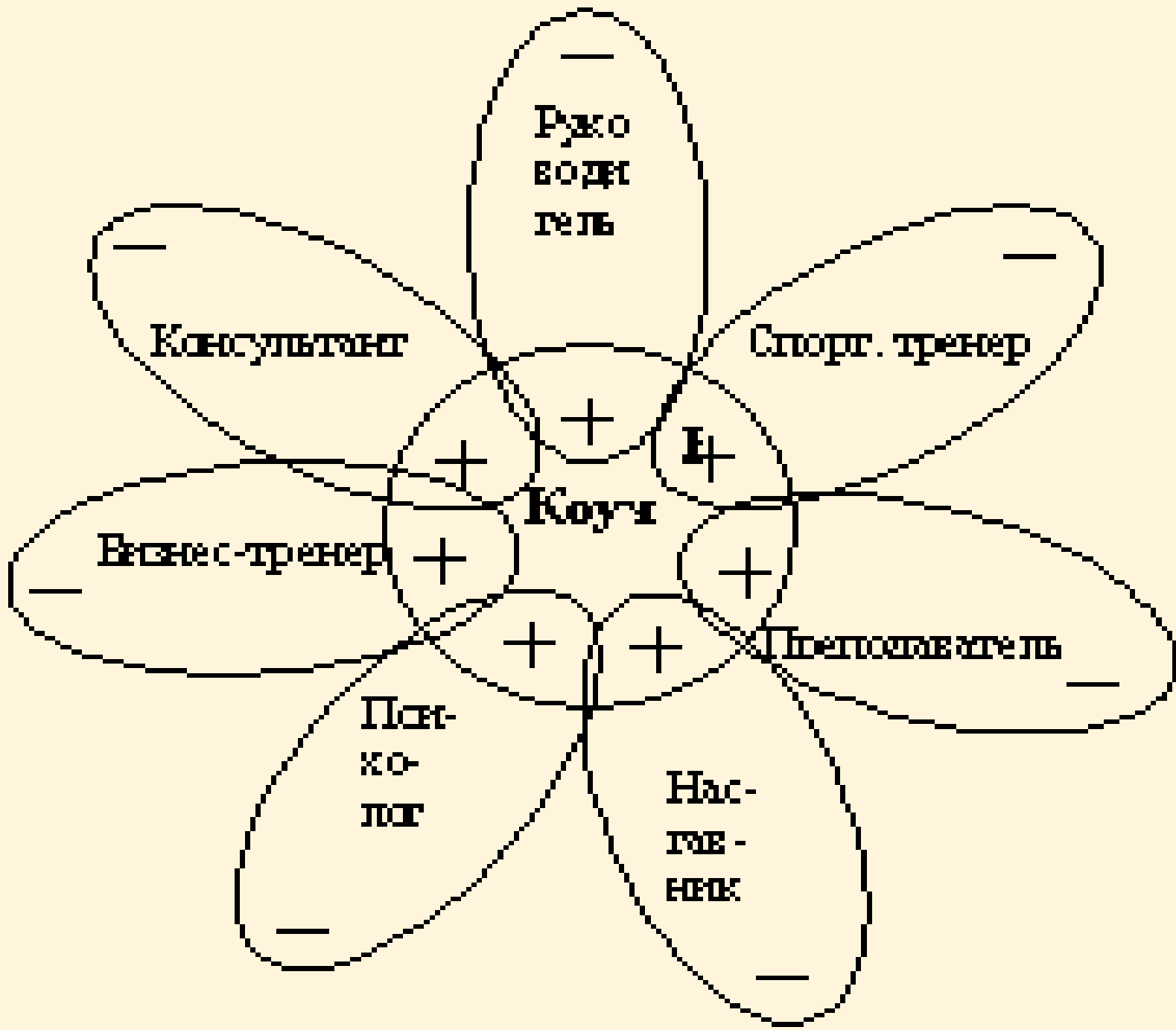


Появление коучинга как метода

Коуч-преподаватель может помочь игроку устранить или ослабить внутренние барьеры в его действиях, и тогда неожиданно появляется внутренняя способность, которая будет вести его дальше, без необходимости значительных технических пояснений и наставлений со стороны коуча.

Тимоти разработал более эффективную методику обучения игре в теннис, а затем перенёс её в бизнес-сферу. Методика стала называться коучингом.

Коуч и родственные роли





Коучинг как стиль управления

Коучинг в качестве стиля управления направлен на организацию поиска максимально эффективных путей достижения целей компании и воплощение их в жизнь самими сотрудниками (подчиненными).

При этом руководителем решается одновременно и вторая задача - развитие сотрудников.

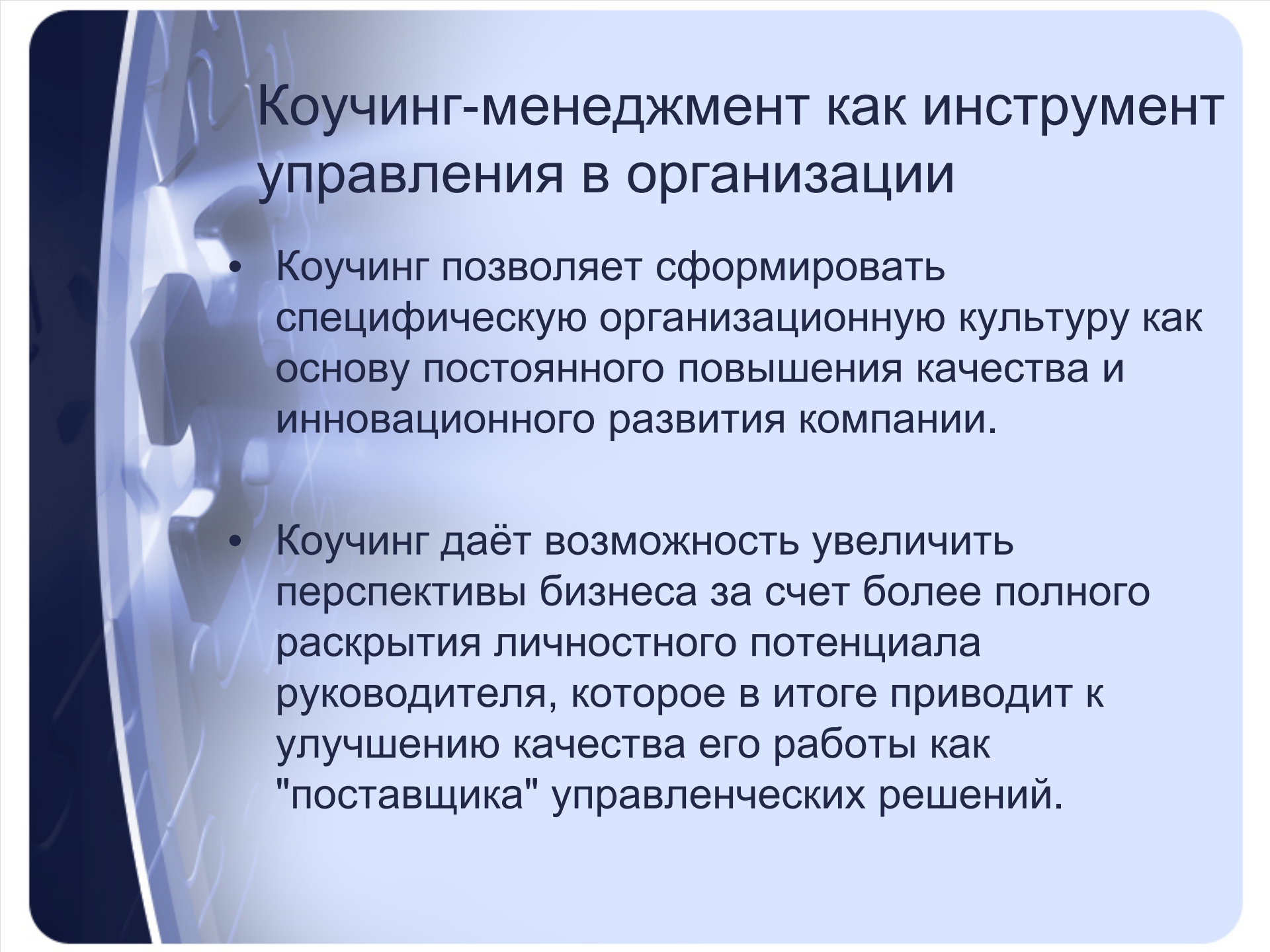
Директивный и коучинговый стили поведения





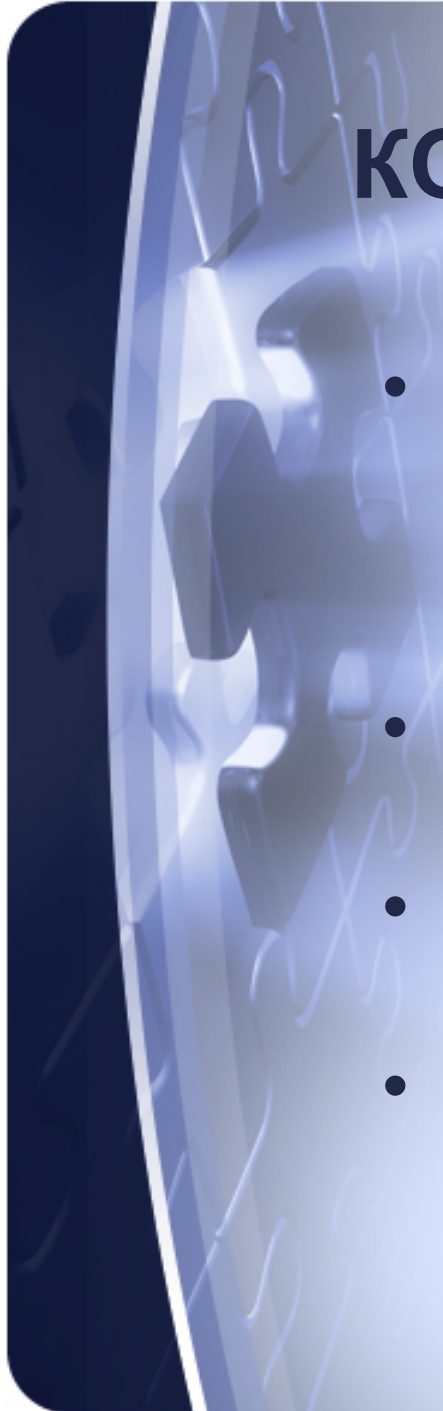
Коучинг-менеджмент как инструмент управления в организации

- Коучинг позволяет добиться осознанности сотрудниками своих действий и ответственности за результат этих действий в индивидуальной и командной работе.
- Коучинг служит хорошим инструментом для вовлечения персонала в процессы изменений, позволяя задействовать их знания и инициативу, преодолеть сопротивление инновациям.



Коучинг-менеджмент как инструмент управления в организации

- Коучинг позволяет сформировать специфическую организационную культуру как основу постоянного повышения качества и инновационного развития компании.
- Коучинг даёт возможность увеличить перспективы бизнеса за счет более полного раскрытия личностного потенциала руководителя, которое в итоге приводит к улучшению качества его работы как "поставщика" управленческих решений.



КОРПОРАТИВНЫЙ КОУЧИНГ

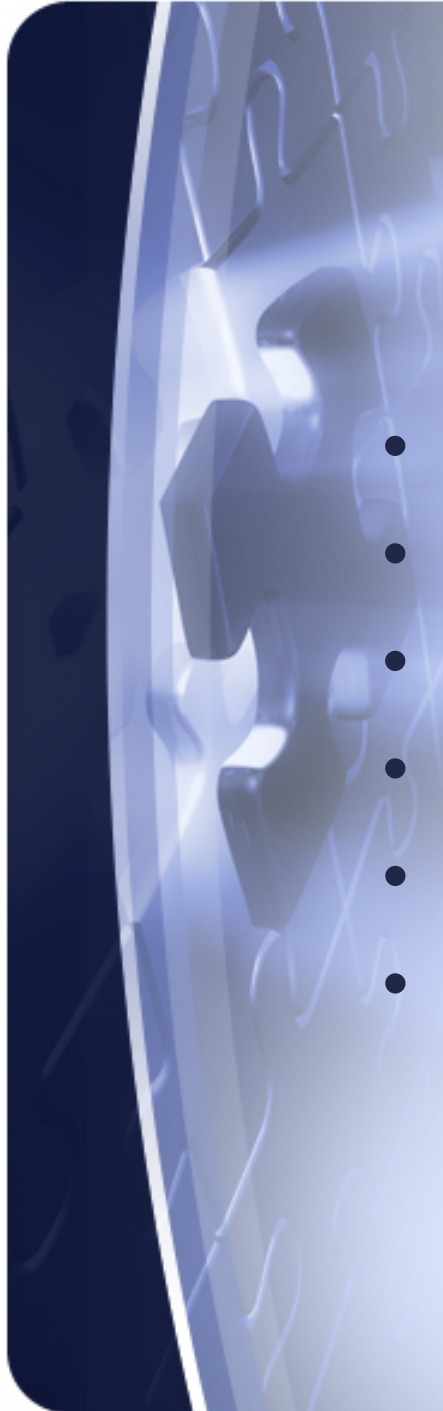
- инструмент развития навыков, инструментов, знаний и возможностей индивидуумов и команд целью которого является:
- увеличение производительности и эффективности
- развитие творческого подхода в решении задач
- усиление приверженности себе, организации и работе





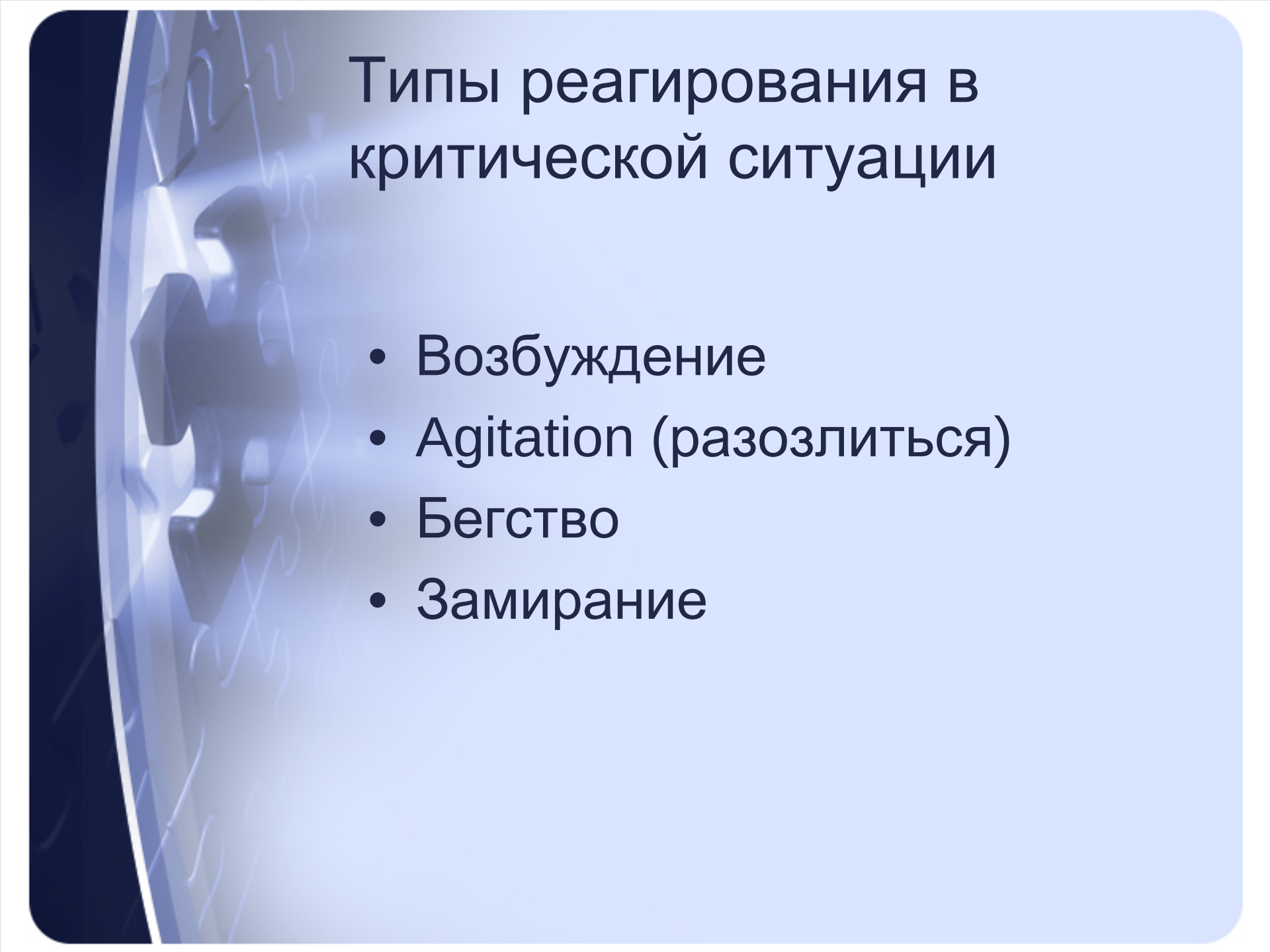
Инструментарий коучинга

- Учет индивидуальных особенностей
- Вопросы
- Обратная связь
- Утверждения и поддержка
- Вызовы
- Идеи
- Техники организации процессов



Почему задания не выполняются. Индивидуальный уровень.

- Нечеткость результата
- Неумение
- Неверная передача информации
- Индивидуальные особенности
- Убеждения о своих способностях
- Саботаж



Типы реагирования в критической ситуации

- Возбуждение
- Agitation (разозлиться)
- Бегство
- Замирание

Ключевая стратегия:

- пауза
- коучинг
- максимальная активность
- паузы для анализа Postfactum





Анализ postfactum

- Что должно было произойти
- Что произошло в действительности
- Как можно было действовать иначе
- Какие уроки можно извлечь из этого



Какие управленческие задачи решает?

- Выработка индивидуального стиля работы сотрудника (актуально для сферы услуг, продаж, в переговорах);
- необходимость нахождения решения, в ситуации, когда нет однозначно правильного (лучшего) решения;
- создание нового продукта, проекта, части существующего, модернизация - требуют креативного решения (реклама, PR, бренды);
- проведение любых инноваций, связанных как с организационными и/или технологическими перестройками, так и с освоением новых рынков, продуктов;
- объединение усилий различных подразделений, групп для решения одной задачи, так называемые "горизонтальные" проекты, когда в одной творческой группе работают сотрудники различных отделов, не подчиняющиеся друг другу.



Базовый принцип и философия

- Человек обладает мощнейшей способностью к творчеству и обучению и способен при грамотном содействии решить практически любые свои проблемы и задачи.



Карта не равна территории

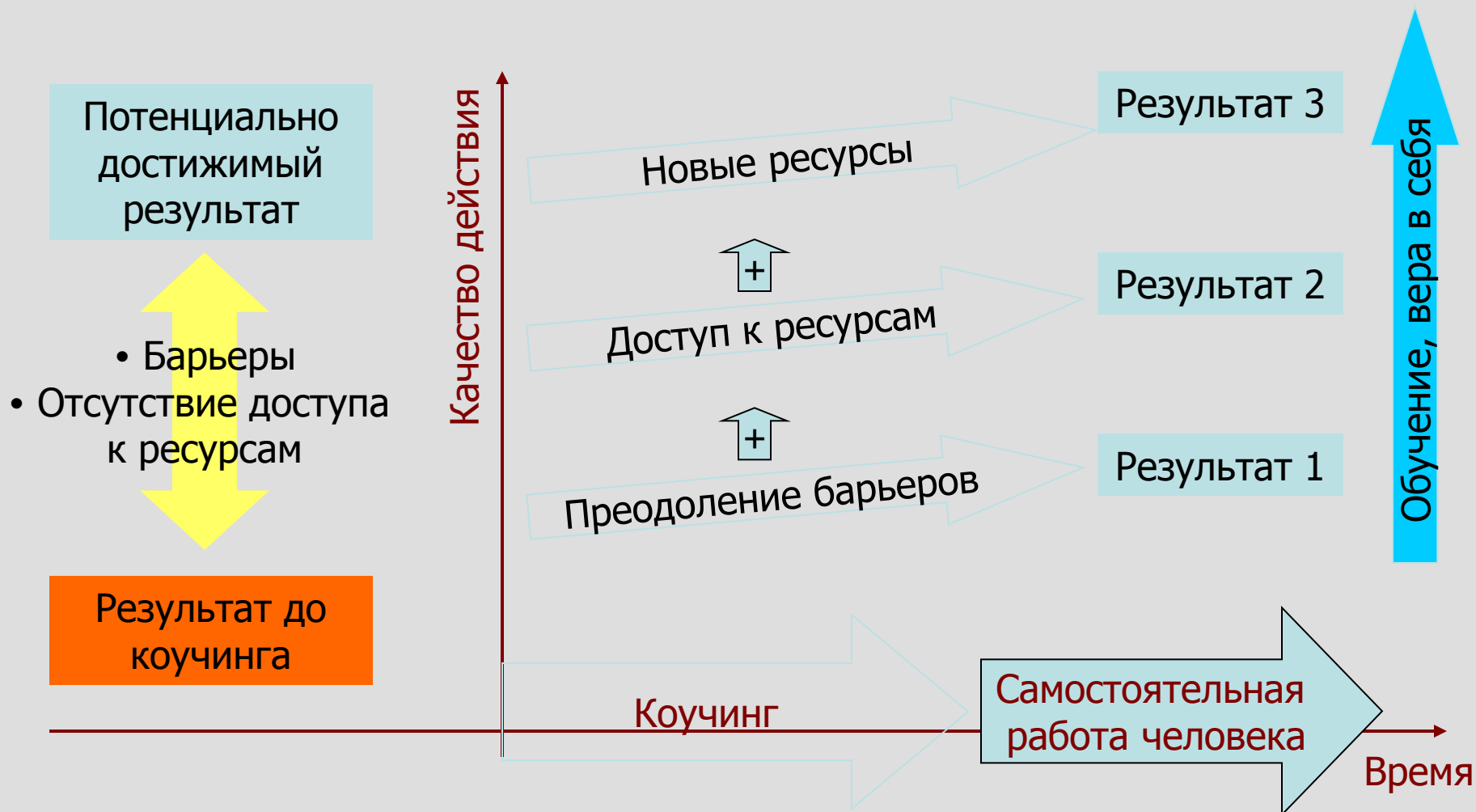
1. Территория – бесконечно сложная реальность – существует вне нас.
2. Карта – это индивидуальное и упрощенное «отражение» реальности в сознании и теле.
3. Карта одного человека никогда не равна карте другого!
4. Люди знают только свою субъективную реальность (карту) и живут так, как будто она истинна.
5. «Объективных» проблем не бывает!



Карта не равна территории

7. Меняя карту с помощью коучинга, мы меняем реальность человека!
8. Коуч, в отличие от большинства людей, не испытывает иллюзии, что ему доступна истина.
9. Принятие, исследование и помощь в изменении карты человека — суть коучинга.

Основная концепция коучинга





Коучинг и обучение

- Задача руководителя в качестве коуча — это обучение сотрудника постановке и решению задач по достижению организационных целей.
- Эффективный коуч-руководитель воздействует не только на поведение человека, но и на его способности, убеждения и ценности и даже на идентичность и миссию.



Барьеры на пути к цели и способы их преодоления

Барьеры:

- страх (поражения, победы, оценки...)
- чрезмерное усердие, перфекционизм
- желание произвести впечатление
- гнев, злоба, др. отрицательные эмоции

Способы преодоления :

- сосредоточение/концентрация (поток, включенное время, up time)
- поддержка коучем человека на всех уровнях
- перенос внимания с проблемы на результат

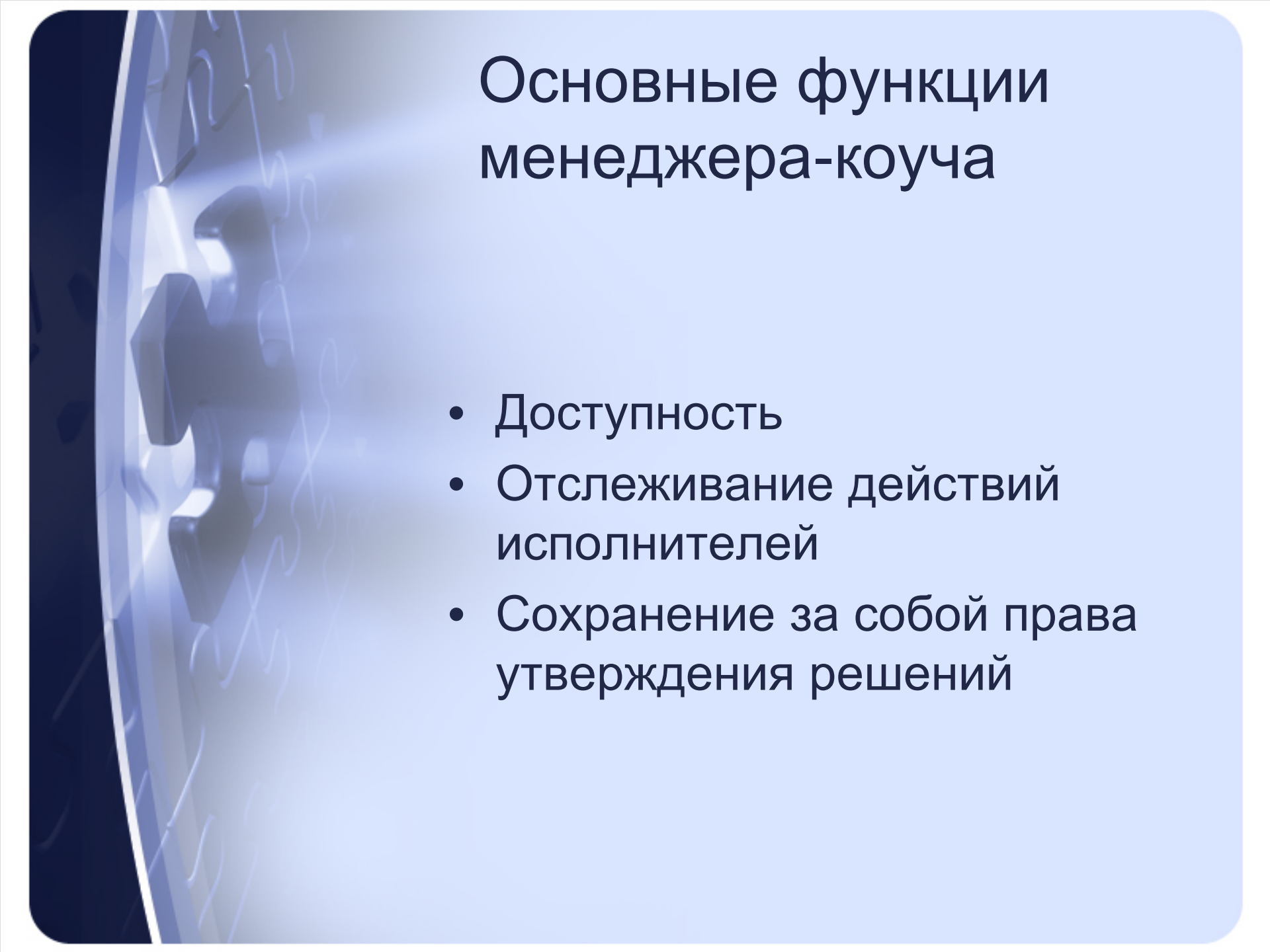


Ключевые особенности менеджмента в стиле «коучинг»

- позиция коуча-менеджера «сверху»
- использование базовых моделей коучинга (GROW)
- внимание к мнению сотрудников.
- «коридорные» индивидуальные совещания (индивидуальные совещания позволяют узнать то, что люди не решились бы сказать на группе, боясь столкновения интересов)
- регулярные командные совещания в духе коучинга на основе индивидуальных совещаний

Инструменты коучинга при форс-мажоре

- Персональные консультации и индивидуальный коучинг.
- Командный коучинг. Налаживание процессов коммуникации в руководстве.
- Краткосрочные командообразующие мероприятия, создание системы горизонтальных коммуникаций.
- **Моральные мотиваторы.** Аспекты корпоративной культуры: миссия; кодекс; примеры как база лояльности сотрудников. Моральные мотиваторы особенно актуальны испокон веков и позволяли победить и выжить государствам, армиям, крупным организациям.



Основные функции менеджера-коуча

- Доступность
- Отслеживание действий исполнителей
- Сохранение за собой права утверждения решений



Простейшая сессия

- Роль коуча - руководителя – помогать сотруднику думать, но не делать это вместо него!
- Необходимо пробуждать интерес сотрудника, следовать за ним и направлять его.
- Модель GROW и Т-модель простые, но мощные способы управлять интересом сотрудника в поиске им собственного решения.

Структура сессии:



- Согласование видения текущей ситуации
- Согласование цели, исходя из текущих потребностей.
- Анализ реальности
- Конкретизация целей совещания
- Поиск максимального количества возможностей
- План действий с исполнителями.



Модель **GROW**

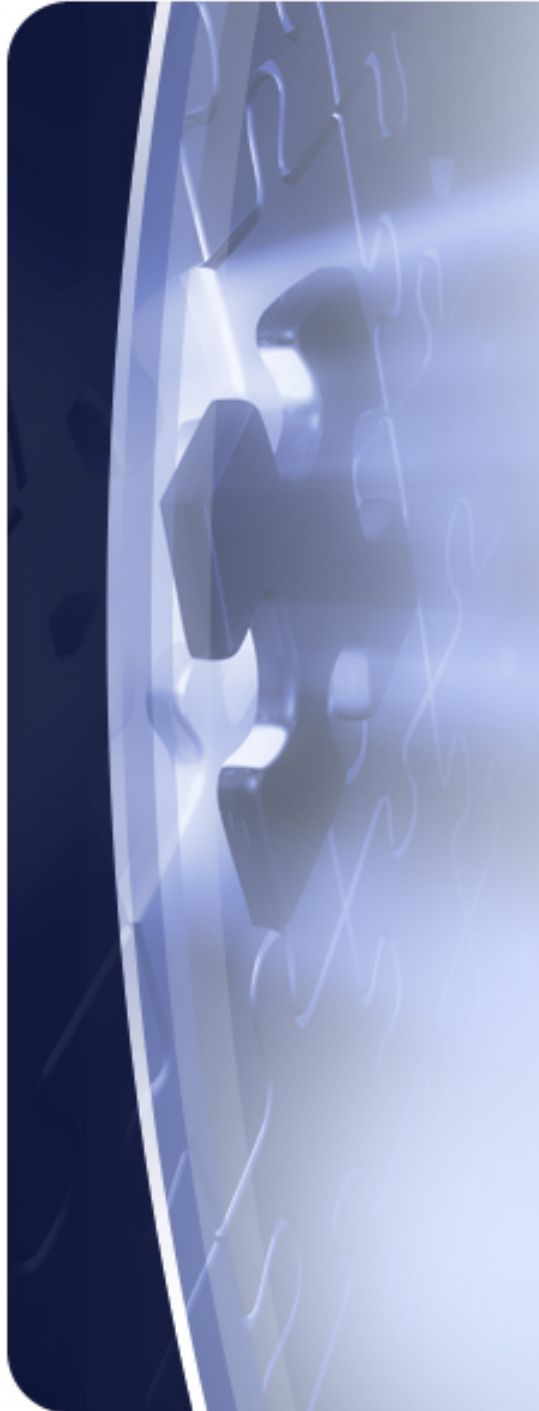
GOAL – цель сессии

(ключевой элемент)

Reality – реальность

Options – варианты

Wrap-up – результат



Модель GROW

- GOAL – нужно определить желаемый результат, который сотрудник хочет достичь
 - Что конкретно надо сделать?
 - Как это будет выглядеть в результате?
 - Каковы критерии оценки результата?
 - Для чего это нужно компании?
 - Зачем это нужно именно сейчас?
 - Сколько времени понадобится?
 - Что получит в результате сотрудник(и)?



Модель GROW

Reality — нужно максимально **точно понять** настоящее положение дел человека, в т.ч. имеющиеся проблемы и препятствия, выявить внутренние барьеры

Что именно? Как именно?

Уточните, пожалуйста...

Важно избегать оценок, предубеждений и домыслов.



Модель GROW

Options — максимально креативный поиск и генерация вариантов

Какие возможности Вы видите в данной ситуации? Если бы у Вас была волшебная палочка...

Предположим, Вы уже решили проблему, как бы это могло выглядеть?



Модель GROW

Wrap-up — выбор решений и принятие ответственности за его выполнение.

Мы наметили несколько вариантов, какие из них Вы готовы воплотить в действие?

С чего Вы начнете? Каков будет Ваш план действий после сессии?

Т-модель

Состоит из двух (трех) действий:



Поиск возможностей:

Свой опыт

Чужой опыт

Креативность



Техники преодоления противоречий

- Согласование правил
- Модеративные методы (6-3-5, индивидуальные)
- Брэинрайтинг
- Метаплан
- Моральные мотиваторы
- Интерактив



Изменение или смерть

GE Jack Welch «Когда скорость внешних изменений превышает скорость внутренних, организация прекращает свое существование»





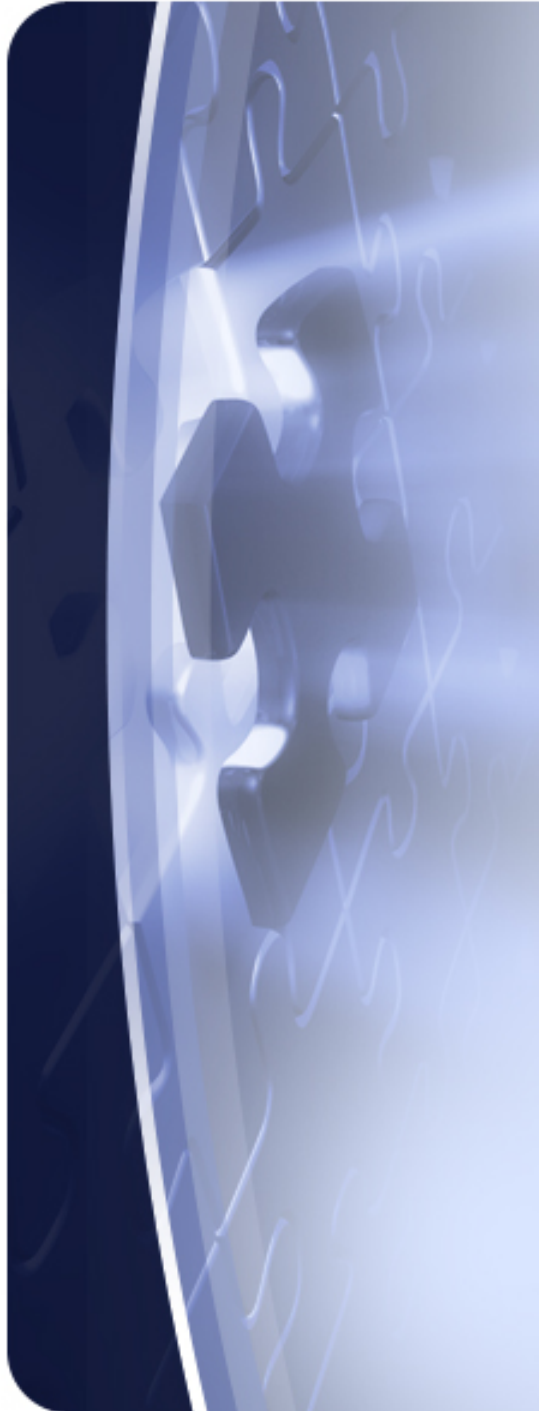
Проведение крупных изменений

1. Доказывается необходимость
2. Создается мощная коалиция
3. Создается образ будущего и формируется стратегия
4. Информирование всех сотрудников об образе будущего и стратегии
5. Делегирование сотрудникам полномочия для реализации образа будущего
6. Информирование о первых любых небольших успехах
7. Решаются серьезные проблемы и осуществляются крупные изменения
8. Новые методы утверждаются в корпоративной культуре



Преодоление сопротивления

- Коммуникация и обучение
- Участие и вовлечение
- Принуждение



Сокращение персонала

1. Вовлечение сотрудников
2. Активное общение
3. Оказание помощи увольняемым
4. Оказание поддержки оставшимся в штате

Психологические условия креативности

- Высокая работоспособность (отсутствие утомленности) профилактика профессионального стресса
- Приподнятое настроение (стимуляция) и состояние «игры»
- Внутренняя безопасность
- Овладение креативным мышлением

Два условия креативности

- Требуется вся информация и возможность обмениваться
- Собственная креативная территория



Моральные мотиваторы

- Миссия
- Корпоративный кодекс
- Образные примеры воплощения корпоративных ценностей
- Командообразование



МИССИЯ

- Национально-патриотическая
- Религиозная
- Социально-идеалистическая



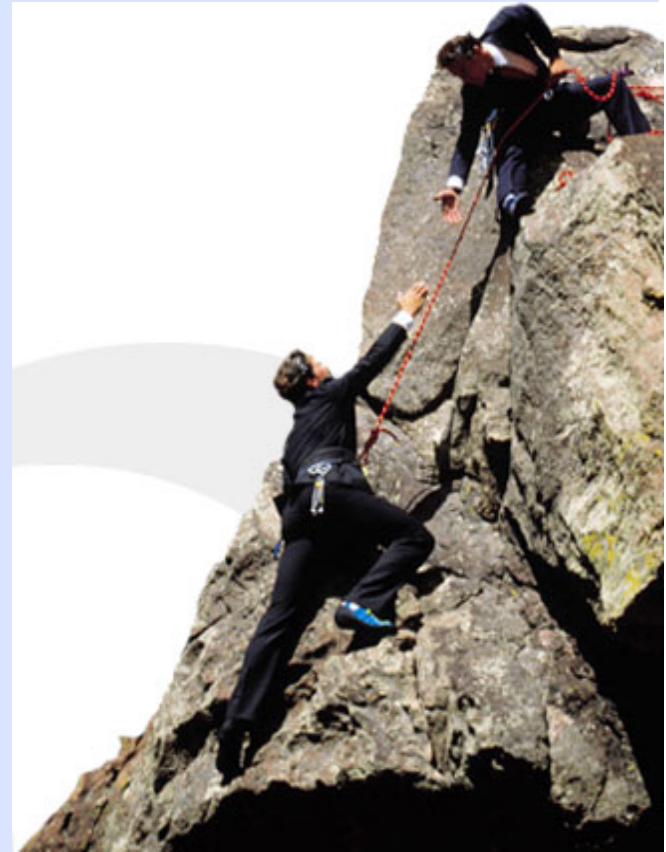
КОРПОРАТИВНЫЙ КОДЕКС

- ДОКУМЕНТ,
КОТОРЫЙ:
- НУЖЕН
- НО ЕГО
НИКТО НЕ
ЧИТАЕТ



ЖИВЫЕ ПРИМЕРЫ

- ИСТОРИЯ
ОРГАНИЗАЦИИ
- ОСНОВАТЕЛИ
КОМПАНИИ
- УСПЕШНЫЕ
РУКОВОДИТЕЛИ
КОМПАНИИ
- УСПЕШНЫЕ
СОТРУДНИКИ





КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

Возникла во время корейской войны в ВС США.

Цель: Создание Лояльности и верности коллективу (своему взводу) вместо создания лояльности интересам и миссии государства (США).

Методы: Командообразующие тренинги, веревочные курсы, во многом взятые из спорта, как и коучинг.

БУДЬТЕ БДИТЕЛЬНЫ!





Управление по результатам через процессное консультирование и интерактивное обучение

- Консультационный процесс в совокупности с обучением, включающим в себя тренинговые программы, дает возможность предприятию обеспечить хорошее будущее. Приобретенные знания помогают внедрять систему управления.
- Внешние консультанты, как правило, разрабатывают для компании несколько *сценариев* развития. Сценарий как метод видения будущего представляет собой серию последовательных событий. С их помощью показывается, как желаемое или угрожающее состояние будущего развивается шаг за шагом из нынешнего.



Управление по результатам через процессное консультирование и интерактивное обучение

- Но мало указать путь, необходимо обучить персонал правильно его проходить. Этому способствуют специальные программы обучения для высшего и среднего звеньев менеджеров.
- Все большую популярность в этом плане завоевывают деловые игры. Сегодня они базируются в основном на компьютерных моделях, отражающих реальные закономерности развития и взаимозависимость между управленческими и производственными решениями предприятия и изменениями параметров рынка.



Рис. 1. Потребности развития предприятия



Управление по результатам через процессное консультирование и интерактивное обучение

- Итак, базовые процессы предпринимательской деятельности автоматизируются. Для их обслуживания строятся постоянные организационные структуры. Отдельные проекты реализуются в форме временных команд, часть из которых постепенно превращается в самостоятельные предприятия. Как можно больше услуг закупается со стороны. В процессе развития продукта и создания новой стоимости участвуют многие предприятия, границы между которыми постепенно стираются. Разрозненные хозяйственные операции превращаются в практически единые процессы логистики и маркетинга.
- Постоянные изменения окружения и внутрифирменной жизни *требуют от персонала реализации таких способностей* человека, как смелость, инициативность и гибкость. Способность к сотрудничеству, интенсивное пополнение знаний и здоровая любознательность ко всему новому становятся неотделимыми свойствами современных руководителей.

Основные способы развития:

- приспособление продукции и услуг к будущим потребностям
- эффективная коммуникация стратегии к своему персоналу, клиентам и другим контактным группам
- развитие личных способностей посредством трансакционных тренировок и групповых работ

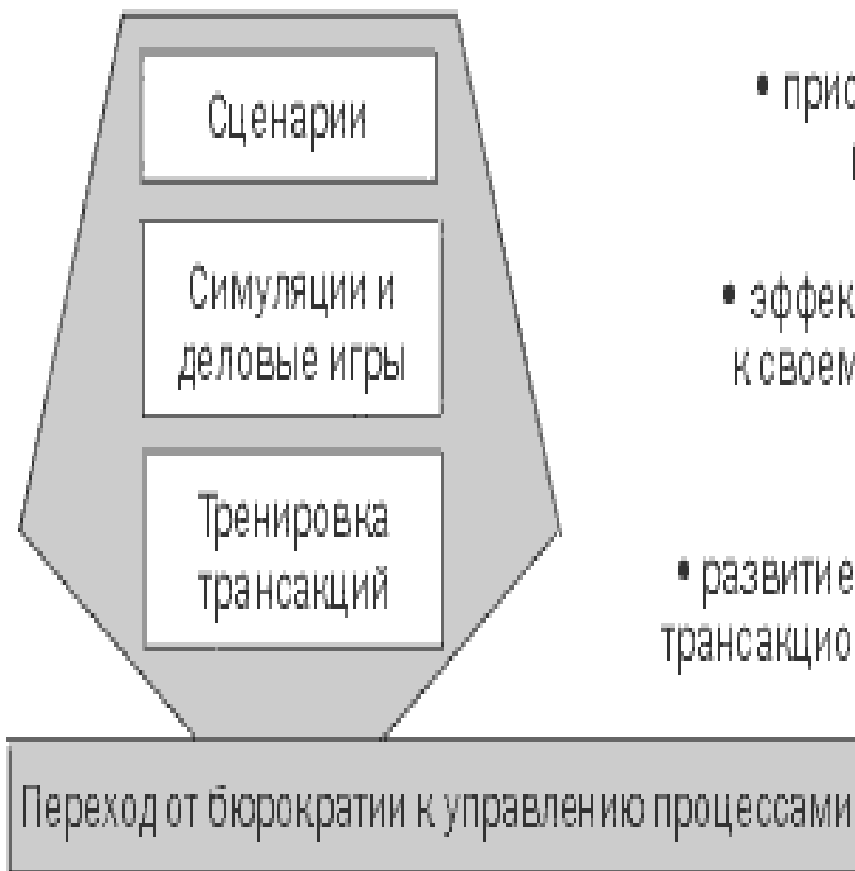


Рис. 2. Средства развития

Результативное мышление

- Ранее только высшее руководство понимало совокупность всего трудового процесса и его конечный результат. Сегодня в высокотехнологичном бизнесе это должен понимать каждый сотрудник компании. Он должен уметь анализировать ожидаемые ключевые результаты, процесс труда и собственное участие в нем. Для этого ему следует *"развернуть" свое мышление*: сначала определяются цели, которые хотят достичь, затем производится *анализ* исходной ситуации и рассматриваются способы их достижения.
- *Результативное мышление* означает, что руководитель и подчиненный совместно определяют цели, далее последние преимущественно сами выбирают способы, с помощью которых их можно достичь. Процессное консультирование по результатам приводит к тому, что цели компании определены, а функции управления производством максимально делегируются низшим звеньям. Высшее руководство, разгрузив себя от управленческой рутины, помогает персоналу добиваться качественных результатов по постоянно уточняемым целям посредством разработки оптимальной стратегии деятельности и развития предприятия.

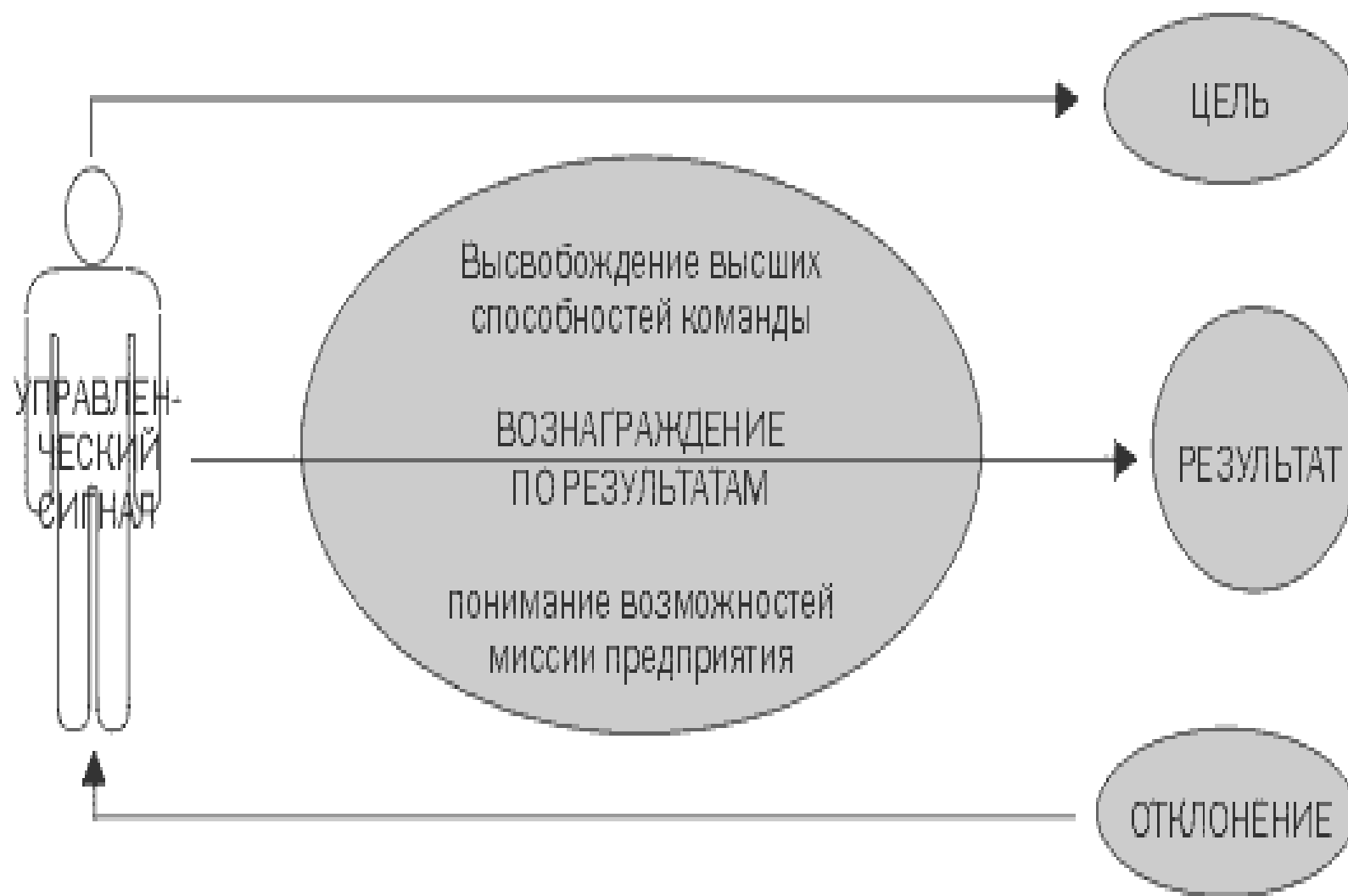


Рис. 3. Управление по результатам

Недооценка обучения персонала

- При этом налицо недопонимание преимуществ активных методов, к которым относятся симуляционные модели: лучше делать ошибки во время деловых игр, чем в реальном бизнесе.
- К тому же данный вид обучения важен не только для развития навыков принятия комплексных и системных экономических решений, но и для освоения западных стандартов менеджмента.
- А в условиях постепенного перехода предприятий на международные бухгалтерские стандарты учета и отчетности, выхода на основные фондовые биржи мира такие тренинги позволят в кратчайшие сроки подготовить к новым требованиям ведения бизнеса практически всех менеджеров высшего и среднего уровней.

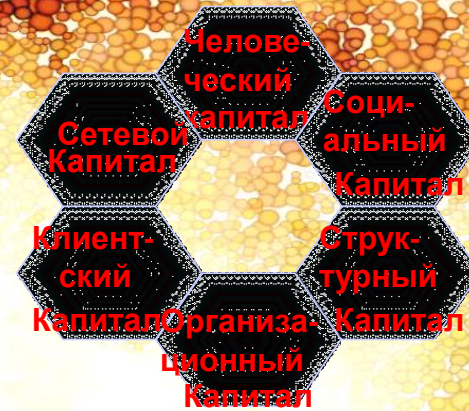


Схема из Университета Bath, UK

Управленческий консалтинг

Управленческое консультирование

Лекция:

Донесение материала до клиента:
Передача знаний и обучение

Данная лекция подготовлена в соответствии с материалами Миненко Алексея Васильевича из лекций по управленческому консалтингу в Алтайском Крае

Тема 7. Передача знаний и обучение

Передача знаний и обучение

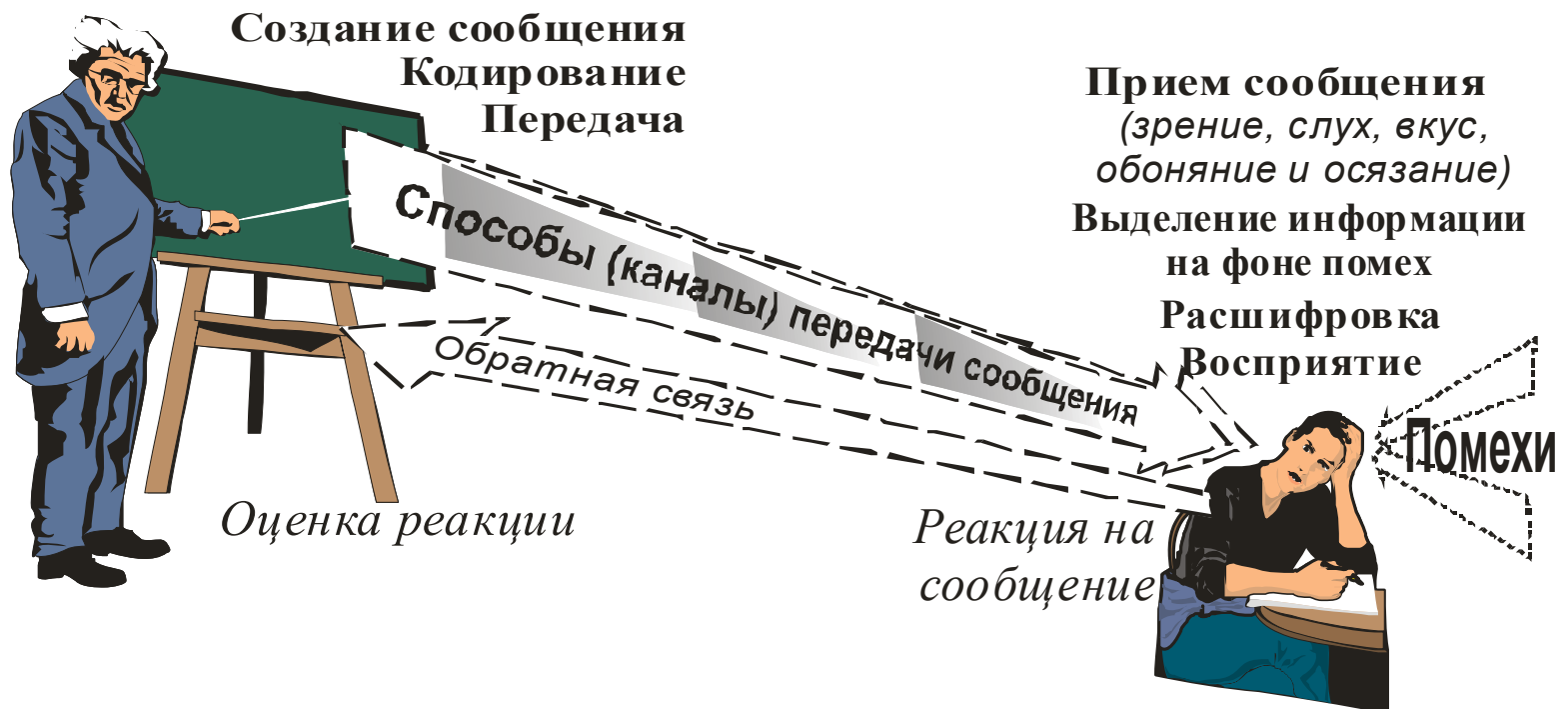
Убеждение не может существовать без того, чтобы не проявляться в активной деятельности.
В.А. Сухомлинский.

«Было бы утопией думать, что изменение хозяйственных и культурных устоев русской жизни может совершаться путем составления рецептов и инструктирования всех хозяйств, каждого в отдельности (специалистами) или кооперативными инструкторами. Наша роль – это роль бродильного начала, фермента, приводящего в движение могучие стихийные силы, и только само самодеятельное крестьянство в силах вынести на плечах те народнохозяйственные реформы, которые мы рисуем перед собою»

А.В. Чаянов

Тема 7. Передача знаний и обучение

Убеждение – это искусство, которым люди пользуются на протяжении всей жизни в семье, с друзьями и коллегами, в иных ситуациях. Причем зачастую это делается неосознанно.



Тема 7. Передача знаний и обучение

Передача сообщения, информации осуществляется различными способами в зависимости от **формы общения** (коммуникации):

- *по телефону* это может осуществляться только голосом с использованием различных интонаций;
- *при непосредственном общении* – голос и интонация дополняются жестами, показом необходимого иллюстративного материала, с музыкальным сопровождением и др.

Главное – чтобы обеспечивалось оперативное формирование у адресата цельного и четкого представления по поводу передаваемого сообщения.

Тема 7. Передача знаний и обучение

Еще же важнее, чтобы сообщение «укладывалось» в рамки интеллектуальных возможностей лиц, их воспринимающих, а «кодировка» (используемые понятия, символы, алгоритмы и т.п.) были однозначны и понятны, хорошо объяснимы.

Не пренебрегайте толковыми словарями даже в случаях, когда вы почти уверены в правильности трактовки вами тех или иных терминов и понятий!

«Человек смотрит на мир, как бы накладывая на него прозрачную бумагу, на которой нарисована его модель этого мира, и пытается подогнать под нее контуры реальности – отмечает известный психолог Джордж Келли. – Это получается не всегда, но человек устроен так, что предпочитает даже негодную модель её отсутствию»

Ч. Элиот, М.Кирби Лассен. Как получить то, что я хочу.
– СПб.: Питер, 2002, с. 13.

Невозможно даже одного дня прожить без схем!

Тема 7. Передача знаний и обучение

Человек, продолжающий саморазвиваться после получения высшего образования, имеет очень подвижную «картину мира». Он способен изменять её, следуя за изменениями в окружающем мире.

Иная ситуация с человеком, многие годы проработавшим на одной и той же работе, накопившим жизненный опыт и впитавшим культуру того коллектива, в котором он работает. Практические навыки и стереотипы для него становятся доминирующими, оттесняя на второй или даже третий план основополагающие теоретические знания. Его «модель мира» становится жесткой с очень малой степенью приспособления к меняющейся окружающей действительности.

В реальности часто рабочие с сельской местности и маленьких городков являются именно такими людьми!

Тема 7. Передача знаний и обучение

В чем же нуждается такой человек и что способен воспринять?

Согласно теории Албрехта обучение взрослых исходит из трех аспектов:

- помощь в жизни;
- гарантия получения образования и работы;
- инвестирование.

Albrecht. Hans-Ulrich. 1988a: Bedeutung des Wortes Erwachsenenbildung. p. 106-111.

Помощь в жизни через обучение является главным аспектом в поведении взрослых. Взрослые по сравнению с детьми, познавая жизненные ситуации, выделяют те, к которым они не готовы или плохо подготовлены. Понимают, что без посторонней помощи, без обучения (индивидуального или в группе) не могут обойтись. Это является стимулом к получению недостающих знаний, к обучению.

Тема 7. Передача знаний и обучение

При этом обучение может быть **официальным и неофициальным**.

Официальное обучение организуется по конкретным специальностям или курсам, с определенными затратами ресурсов и времени и выдачей документов обучаемым о приобретенных знаниях. Для этого обучающая организация должна иметь официальную аккредитацию с правом присвоения квалификации. В мире не многие сельские консультационные службы имеют таковую.

Неофициальное обучение связано с передачей любых новых знаний обучаемым в любых формах и не предполагает выдачу документа, подтверждающего полученные знания и навыки. **Именно такое обучение взрослых присуще консультационной деятельности.**

Тема 7. Передача знаний и обучение

Особенности взрослых и основные подходы к их обучению

Отличительные особенности обучения взрослого:

- обучаемый хорошо ориентирован на получение **только тех знаний, которые необходимы ему для успеха в жизни и деятельности;**
- **новые знания не всегда «накладываются» на накопленный практический опыт и устоявшиеся представления об окружающей действительности, что существенно препятствует их освоению;**
- **контролировать процесс усвоения знаний необходимо непрерывно в ходе любых обучающих мероприятий – обратная связь с обучаемым должна быть гораздо эффективнее, чем в официальном обучении.**

Тема 7. Передача знаний и обучение

Особенности взрослых и основные подходы к их обучению

Считается, что взрослый в своей жизни обучается на следующих уровнях:

эмоциональном, через опыт и переживания;
психологическом, через продуманное приобретение
необходимых навыков

познавательном, через приобретение знаний и опыта в
ходе организованного обучения, формирования
собственного мнения и суждения;

социальном, через поведение, «впитывание»
отношений окружающей культуры.

Тема 7. Передача знаний и обучение

Особенности взрослых и основные подходы к их обучению

Обучаемый взрослый не может быть пассивным объектом, как молодой человек, получающий образование. Известный бразильский ученый Пауло Фрейре показал, что к взрослым **не применимы условия:**

- **преподаватель знает все**, а ученики ничего не знают в рамках изучаемого предмета;
- **преподаватель обучает**, а ученики воспринимают и записывают;
- **преподаватель осуществляет выбор**, а ученики вынуждены соглашаться с этим выбором, приспосабливаться к программе обучения;
- **преподаватель – это субъект учебного процесса**, в то время как ученики являются только объектами.

Тема 7. Передача знаний и обучение

Особенности взрослых и основные подходы к их обучению

Уча других, мы учимся сами.

Сенека

Основным видом обучения взрослых считается обучение в группе коллег.

Учитель перестает быть тем, кто учит, и становится тем, кто сам обучается в диалоге с учениками. Учитель и обучаемые становятся совместно ответственными за процесс, в котором развиваются и ученики и учителя.

Обучаемые – более не послушные слушатели, а критические соисследователи в диалоге с учителем, в обсуждениях и спорах между собой.

Тема 7. Передача знаний и обучение

Основные подходы к обучению взрослых:

1. **Обеспечение совместной деятельности обучаемых с преподавателем.** Преподаватель – старший товарищ, владеющий знаниями и навыками, которыми хотят овладеть обучаемые, который делится этими знаниями, помогает освоить, а не навязывает их, как это нередко делается при обучении молодежи.
2. **Опора на опыт обучающихся** - рациональный опыт обучающегося используется в качестве основы обучения, как самого обучающегося, так и его товарищей.
3. **Ориентация учебной программы** на обучаемых, под конкретные интересы обучаемых, их возможности в познании материала.
4. Цели обучения и систематизированные пути их достижения (курсы, тематика занятий) **должны быть ярко выраженными.**

Тема 7. Передача знаний и обучение

Задача преподавателя заключается в первую очередь в создании атмосферы, способствующей возникновению внимания и интереса, значимых для обучаемого. Для этого надо исходить из того, что:

Секрет успешного обучения лежит в уважении к ученику.

Р. Эмерсон

- **обучаемые (клиенты консультантов) хотят учиться, т.к. им необходимы знания для решения своих проблем;**
- **учение, значимое для обучаемого, может иметь место в том случае, если преподаватель принимает учащегося таким, каков он есть;**
- **возможность для каждого участника обучающего мероприятия естественно восторгаться тем, что ему нравится и скучать в обсуждении того, что ему не нравится и, тем более, уводит в сторону от преследуемой цели занятия и т.п.**

Тема 7. Передача знаний и обучение

Основные методы доведения информации до взрослых:

1 - Метод сравнения

2 - Метод логического обоснования

3 - Метод системного представления

4 - Метод экспертных оценок

5 - Метод восхождения от простого к сложному (от известного к неизвестному)

6 - Метод наглядной демонстрации

7 - Метод реактивного реагирования

Тема 7. Передача знаний и обучение

Методики активного обучения:

Групповая дискуссия основана на обмене мнениями, мыслями и идеями в обучаемой группе.

Практическая (опытная) работа при обучении взрослых в консультировании используется относительно редко. Например, обучение управлению новым комплексом сельхозмашин при точной и энергосберегающей технологии посева растений.

Методика “Case study” означает изучение ситуации (от англ. case – 1) обстоятельство, положение дел; 2) подходящий пример) по заранее подготовленным заданиям.

Методика работы в учебной группе по схеме проведения отличается от групповой дискуссии на семинарском занятии только тем, что связана с разбором какой-то конкретной ситуации.

Методика работы в кружках иногда еще называется методом «жужжания».

Методика ролевых групп отличается от предыдущей только тем, что большая учебная группа разбивается на несколько ролевых групп. Каждой из которых поручается определенная роль.

Тема 7. Передача знаний и обучение

Планирование, подготовка и проведение обучения

«Единица информации» - это новизна информации, которую человек способен, так сказать, поглотить и обработать за один раз (одно занятие).

Волшебное число 7

С колебаниями в пределах двух от 5 до 9!

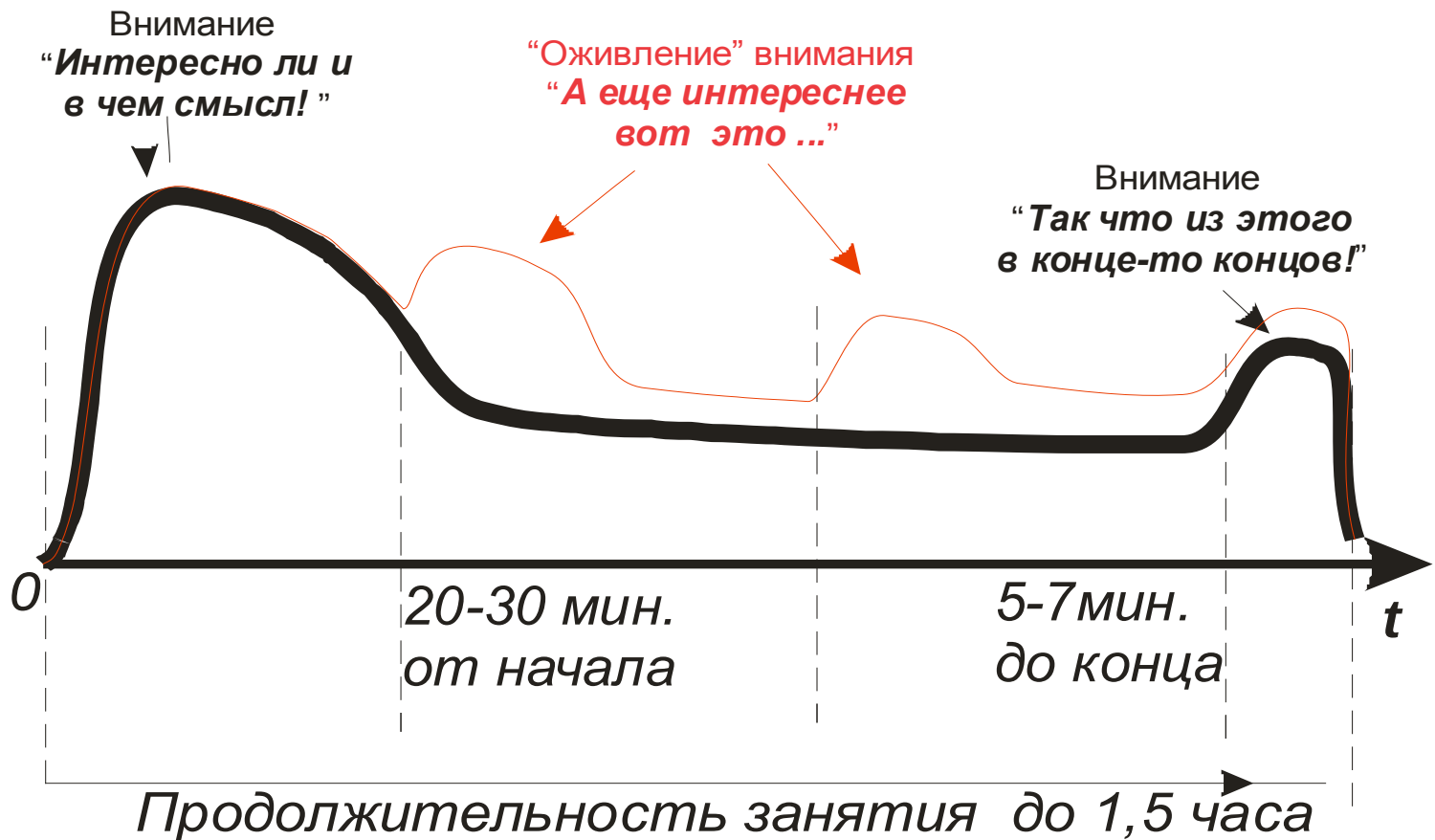
G.W. Miller: “The magical number seven, plus or minus two”
in Psychological Review, Vol. 63, no. 2, Mar. 1956.

Среднестатистические люди чаще всего способны усвоить новизны за одно занятие не более «волшебного числа 7».

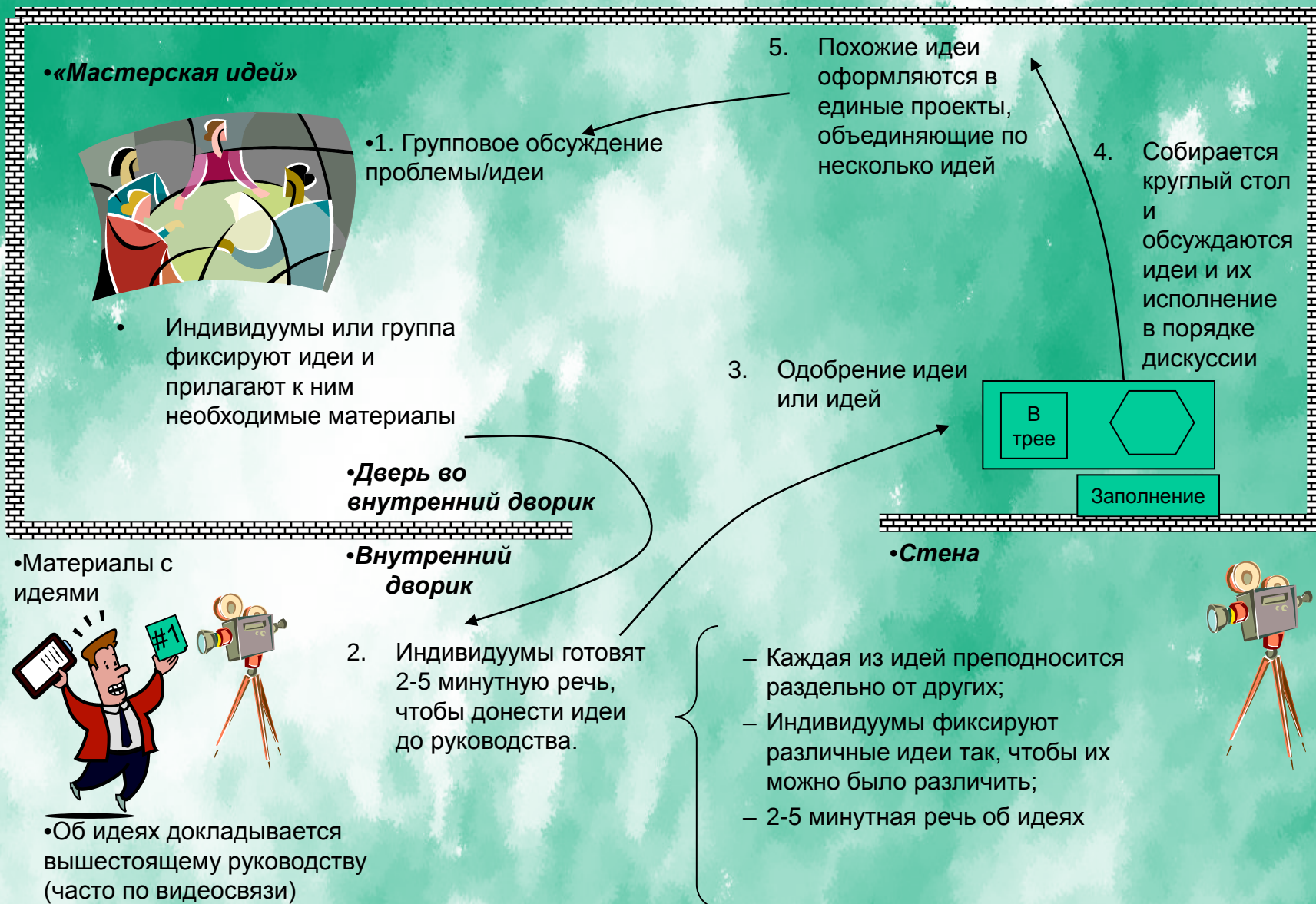
Тема 7. Передача знаний и обучение

Планирование, подготовка и проведение обучения: Вузовский формат

Привлечение внимания слушателей



Процесс утверждения идей в консалтинге



Что важно закончить чтобы стать признанным международным консультантом?

- ✓ The internationally recognized Certified Management Consultant (CMC) professional designation from ICMCI
- ✓ Chartered Business Strategist (CBS)
- ✓ Chartered Enterprise Risk Analyst (CERA)
- ✓ The Management Consulting Excellence (MCE) certification
- ✓ Accountancy qualifications: Chartered Management Accountant (CIMA), Cost and Management Accountants (CMA), Chartered Certified Accountant (ACCA), Chartered Accountant (CA), Certified Public Accountant (CPA), Certified Practicing Accountant (CPA), Certified Management Accountant (CMA) Chartered Cost Accountant CCA Designation from AAFM
- ✓ Engineering qualifications: Chartered Engineer (C.Eng - UK) Professional Engineer (P.E./P.Eng. - USA and Canada), Engineer Diploma Grande Ecole (France)
- ✓ Actuarial qualifications: Casualty Actuarial Society (FCAS) - US, Society of Actuaries (FSA) - US, Institute of Actuaries (FIA) - UK, Faculty of Actuaries (FFA) - Scotland
- ✓ Finance qualifications: Chartered Financial Analyst (CFA), Certified Treasury Professional (CTP)
- ✓ Consulting qualifications: MSc Business Analytics and Consulting Practice, Hull University Business School, UK, Master of Science in Business Consulting (MSc), Furtwangen University of Applied Sciences, Germany/Master of Business Administration in International Business Consulting (MBA) Hochschule Offenburg University of Applied Sciences, Germany
- ✓ Industrial/Organizational Psychology qualifications: Ph.D. Industrial/ Organizational Psychology Master of Science in Industrial/Organizational Psychology,
- ✓ Business Administration qualifications: Master of Science in Management -Europe- (MSc.in Management), Master in Management at Grande Ecole - France, Master of Business Administration (MBA) -USA Canada Doctor of Management (Ph.D.), Doctor of Business Administration-USA/Canada- (DBA)
- ✓ Public Administration qualifications: Master of Public Administration (MPA) -USA/Canada/Europe, Doctor of Public Administration
- ✓ Project Management qualifications: Project Management Professional (PMP) recognized globally, Master of Project Management (MPM)-USA/Canada/Europe
- ✓ Advanced Professional Degrees такие как PhDs или Master's degrees in Industrial/Organizational Psychology, Industrial Psychology Organizational Psychology, Engineering, Economics and Science, MDs, JDs etc. Особо ценятся такими фирмами как: McKinsey, Bain & Company, Arthur D. Little and the Boston Consulting Group. These degrees may also have concentrations in management consulting, international management, or other relevant focus
- ✓ Akademischer Unternehmensberater (Academic Management Consultant) - Austria - incite -institute for management consultants and information technology experts, Vienna
- ✓ Marketing qualification: Chartered Postgraduate Diploma in Marketing, which can lead to Chartered Marketer status from The Chartered Institute of Marketing (CIM)
- ✓ Consulting qualifications: Multidimensional Human Factor Management Consulting (MDHFM) Multidimensional Human Factor Management School Germany by Luis Daniel Maldonado Fonken-
- ✓ Environmental Professional (EP) Certification: An ISO/IEC 17024:2003 accredited program managed through ECO Canada assuring the credentials of Environmental Professionals in core disciplines.
- ✓ Management Qualification and Certification: Chartered Institute of Management and Leadership Delaware, United States of America
- ✓ Consulting Skills Framework developed by IMC New Zealand, a member of the International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI)