

Становление управленческого консультирования

*История вопроса
Консалтинг как разновидность
экспертной помощи
Участники процесса
консультирования
Консультирование и
управленческая деятельность*

Управленческое консультирование

Существовало издавна и проявлялось в:

передаче удачного опыта молодым работникам
обучении специалистов

проведении исследовательских работ по
проблемам и задачам управления

Ф.У. Тейлор Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет Г.Л. Гант Х. Эмерсон



**СИСТЕМАТИЗИРОВАННЫЙ ОПЫТ, РЕКОМЕНДАЦИИ ПО
ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ**



**Ф.У. Тейлор в последние годы деятельности стал
профессиональным консультантом по управлению**

История вопроса

Эдвин Буз в 1914 году в Чикаго основал фирму под названием "Служба деловых исследований" Джеймс О.Мак Кинси (сторонник основательной диагностики бизнеса) основал в 1925 году консультантскую фирму, которая существует и в наше время

1. Ли Якокка – передача опыта новым поколениям менеджеров
2. Обобщение полезного опыта (в том числе интернационального) и формирование типовых моделей
3. Профессиональная деятельность консультантов – специально подготовленных людей в области предоставления услуг по организации процесса постановки проблем, выработке решений и реализации решений

В последние десятилетия ушедшего века

- **Совершенствовалась методология**
- **Клиент стал участником процесса**
- **Клиент стал лучше подготовлен теоретически к совместной деятельности**
- **Клиент стал хорошо ориентироваться на рынке консалтинговых услуг**

История вопроса

Наименование консалтинговой фирмы	Выручка от реализации услуг, млн. долл.	Количество консультантов, человек
IBM Global Services	9 762	н.д.
Andersen Consulting	8 941	51 931
Cap Gemini Ernst & Young	8 200	н.д.
Pricewaterhouse Coopers	7 600	55 000
Deloitte Consulting / DTT	5 050	н.д.
Computer Sciences Corporation	3 800	25 000
KPMG	3 000	17 000
McKinsey & Company	2 900	6 000
Mercer Consulting Group	1 950	н.д.
Arthur Andersen	1 400	н.д.

Перечень современных крупнейших международных консалтинговых компаний

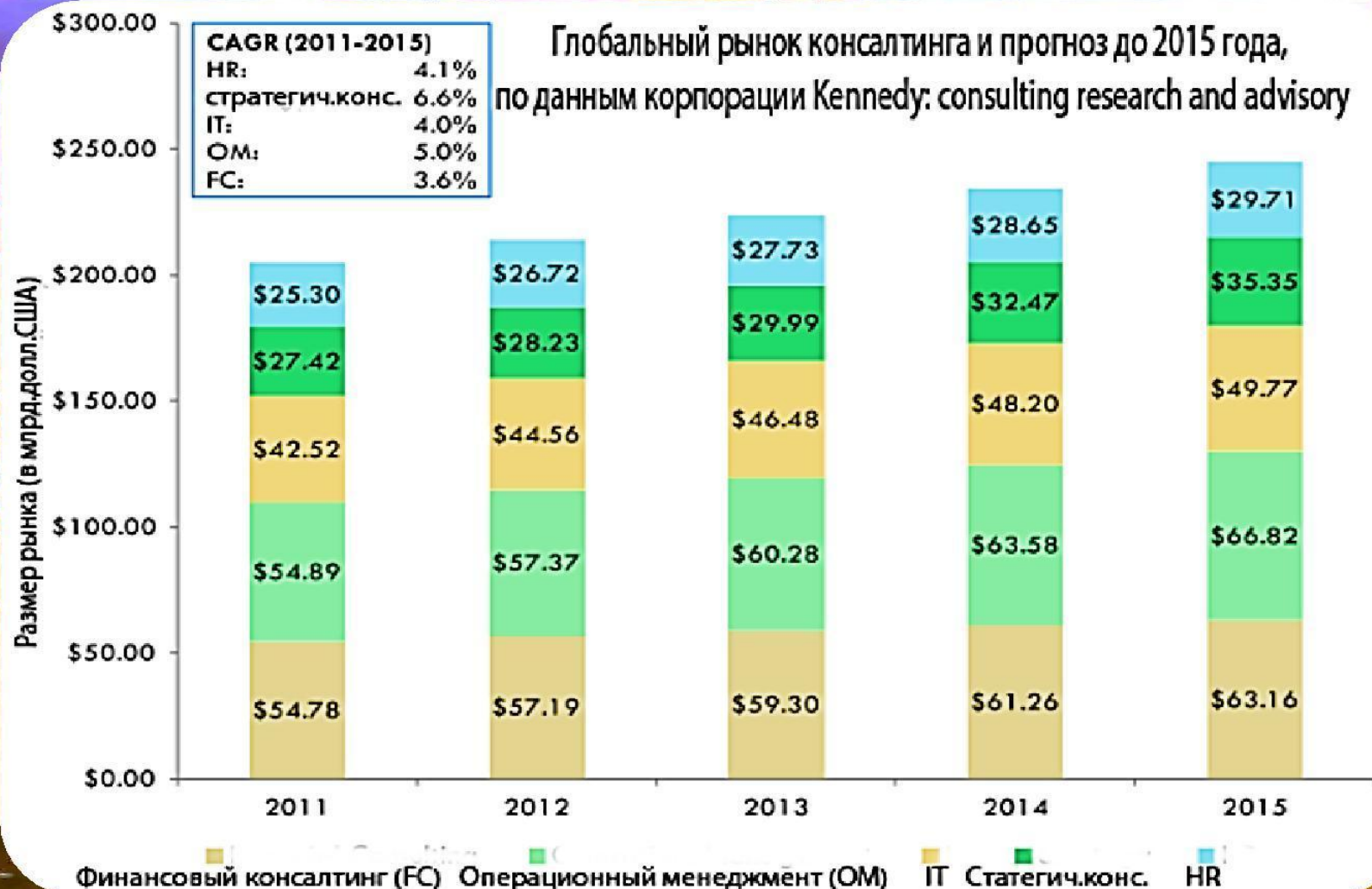
Наименование консалтинговой фирмы	Выручка от реализации услуг, млрд. долл. США	Количество консультанто в, тысяч человек
<u>Deloitte Touche Tohmatsu</u>	34,2	210
<u>PricewaterhouseCoopers</u>	34,0	195
<u>Ernst & Young</u>	27,4	190
<u>KPMG</u>	24,8	162

Модели организации

Наименование	Основное содержание	Особенности
Механическая	Глубокое разделение труда	Работает как часы, но не учитывает мотивацию
Общинная	Организация как община	Руководитель как отец, общий досуг, совместное решение общих проблем
Социотехническая	Соединение технологических и социальных аспектов	Быстрое внедрение нововведений с учетом социальных изменений
Системная	Организация как целое	Не учитывает несистемные факторы — поведение людей
Политическая	Управление путем согласования политик	Переговоры и выработка согласованных действий
Организация как дело	Имеет собственную логику управления	Все процессы подчинены «делу»

История вопроса

Глобальный рынок консалтинга 2011-2015

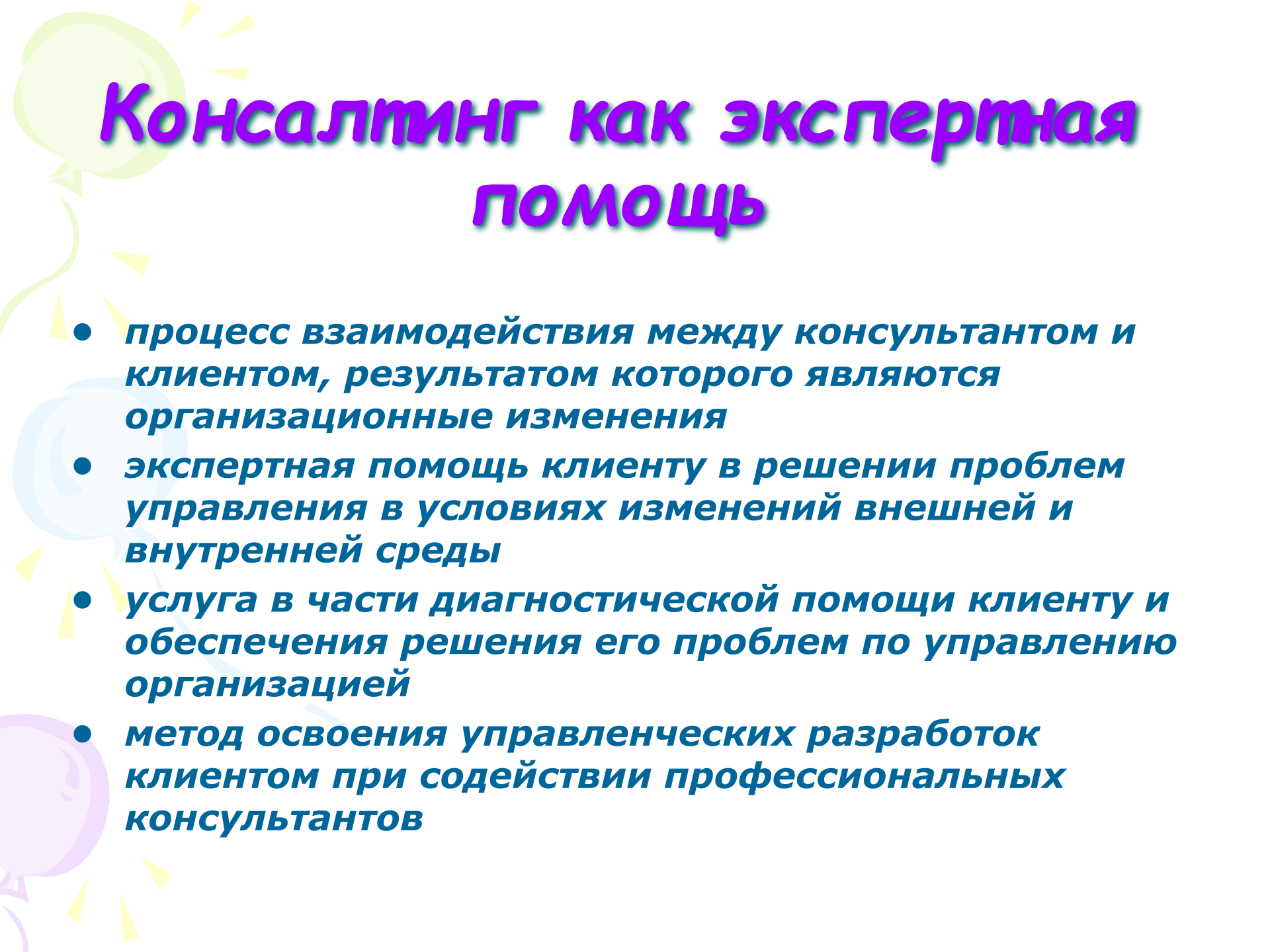


История вопроса

Консультирование превратилось в процесс, в котором соединяются знания клиента и умения консультанта

Консультантами разработаны методы:

- выявления проблем организаций
- структурирование проблем
- определения главных проблем
- поиска решений проблем



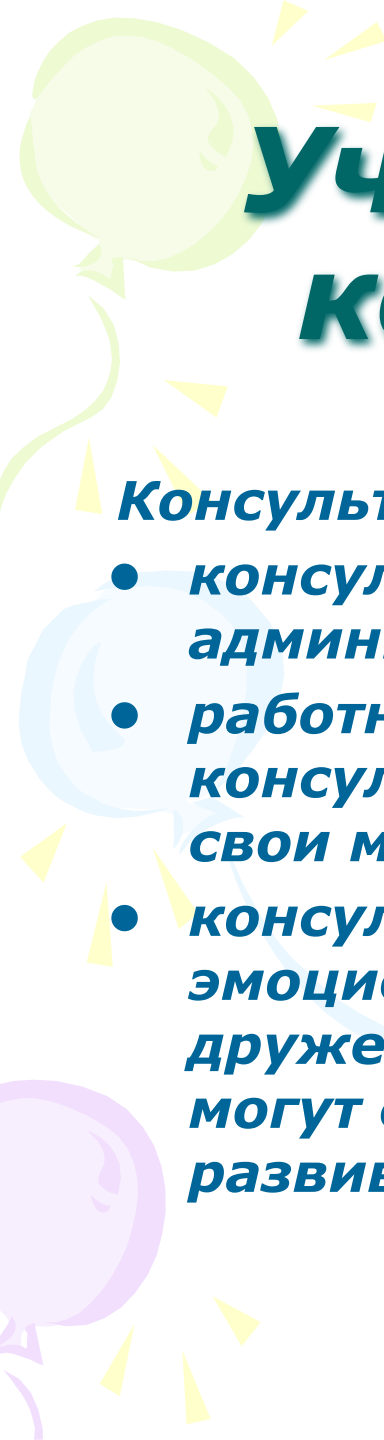
Консалтинг как экспертная помощь

- **процесс взаимодействия между консультантом и клиентом, результатом которого являются организационные изменения**
- **экспертная помощь клиенту в решении проблем управления в условиях изменений внешней и внутренней среды**
- **услуга в части диагностической помощи клиенту и обеспечения решения его проблем по управлению организацией**
- **метод освоения управленческих разработок клиентом при содействии профессиональных консультантов**



Участники процесса консультирования

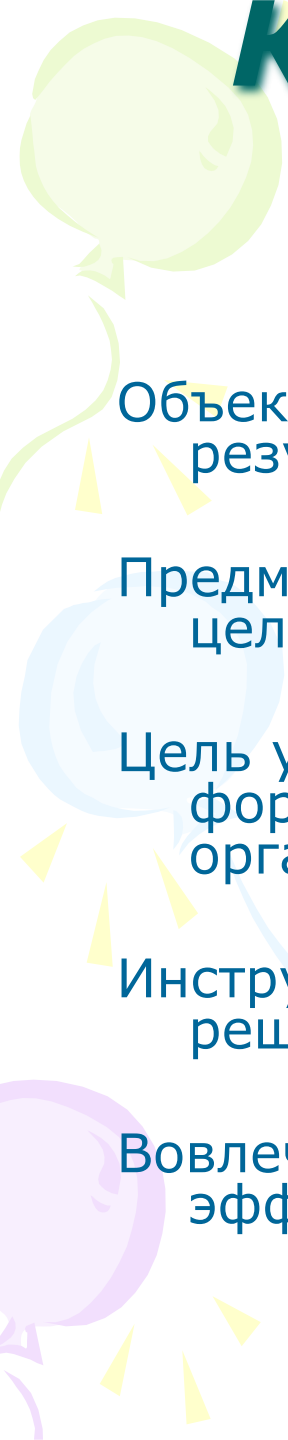
- Клиент, как объект консультирования, оплачивает услуги консультанта на условиях, предусмотренных договором на оказание услуг
- Консультант, как субъект консультирования, выполняет работу по рационализации деятельности клиента, получая за эту работу вознаграждение, предусмотренное договором (контрактом)



Участники процесса консультирования

Консультант и клиент взаимодействуют, но:

- **консультант не подчинен клиенту и обладает административной независимостью от последнего;**
- **работники клиента не могут влиять на консультанта, используя политическую власть и свои межгрупповые связи;**
- **консультант стремится сохранить свою эмоциональную независимость (отчужденность от дружеских или иных чувств к клиенту, которые могут существовать с самого начала или развиваться по ходу исполнения договора)**



Консультирование и управленческая деятельность

Объект – организация, желающая положительных изменений результатов своей деятельности

Предмет – виды деятельности и образ мышления субъектов целеполагания (собственников, менеджеров, работников)

Цель управленческого консультирования – обеспечить формирование предпосылок для положительных изменений организации

Инструментарий - методы, техники, приемы, обеспечивающие решение проблем организации

Вовлечение клиента в процесс выработки решений повышает эффективность изменений в организации

Консалтинг как экспертная ПОМОЩЬ

- Формулируя свои советы, консультанты не руководят организациями и не имеют полномочий по принятию управленческих решений в организации
- Консультанты отвечают лишь за качество и законченность совета; клиенты несут всю ответственность, которая проистекает из принятия этого совета

Консалтинг как экспертная ПОМОЩЬ

Мнение практика:
парадокс от Станислава Хайниша

Консультант очень часто
повторяет то, что делал
вчера, но каждый раз
должен это делать
впервые

Консультант очень
многое делает впервые,
но должен это
осуществлять так, как бы
делал это ранее
множественно

С одной стороны, консультанту приходится тиражировать свой опыт, который клиентом воспринимается как уникальный. Но и каждый клиент уникален, поэтому, с другой стороны, консультант часто сталкивается с поставленной клиентом задачей впервые.

Универсальные методы консультирования

**методы, разработанные в социологии,
психологии, системологии, философии:**

**интервью,
наблюдение,
опросы,
тестирование,
прогнозирование,
деловые игры,
экспертные оценки,
анализ и синтез,
активизация творческого мышления**

Базовый треугольник консультирования

