



Основы управленческого консультирования

Лекция 2. Теоретические основы управленческого консультирования



Консультирование организаций

Организация как система. Организация, как и любая система, стремится к снижению энтропии (степени неопределенности).

Неопределенность организации тем меньше, чем точнее ее стратегия следует наиболее вероятным прогнозам развития внешней и внутренней среды организации.

Содержание стратегии базируется на диагностике организации и разработанной ее работниками философии деятельности.



В структуре организации, как правило, нет подразделения, в функциональные обязанности которого входила бы организация процесса диагностики и разработки философии бизнеса: этим занимаются **внешние консультанты по управлению и организационному развитию.**



Отчасти, это обусловлено тем, что традиционно потребности в такого рода услугах у организаций не было при плановой экономике, когда определенность была достаточной для относительно устойчивого функционирования организаций.

Поэтому организационная структура и социальная культура организаций в течение всего периода экономических реформ в стране испытывают воздействие фактора неопределенности и пытаются измениться, приспособившись к условиям рынка.



По мере упорядочения законодательства и расстановки корпоративных интересов новых собственников организаций, на первый план выходит проблема организационной гибкости и адаптационной способности – проблема выработки стратегий в организациях. Процесс этот сопровождается как субъективными, так и объективными противоречиями.



С одной стороны, коммерческие организации должны работать «как час» без резких изменений, что обеспечивает потенциально высокую прибыль в краткосрочном периоде.

Но, с другой стороны, чтобы реализовать эту потенциальную возможность, необходимо вносить изменения в организацию – только так можно создать потенциал будущей прибыли и опередить конкурентов на рынке или, по крайней мере, удержаться на нем.



Объективно и сама структура организации (как и структура любой системы) стремится не допустить изменений, обеспечивая стабильность и устойчивость.

Разработка стратегии, как вид деятельности, может осуществляться работниками, обладающими знаниями и опытом в области стратегического менеджмента, но приобретение подобных умений связано с изменением их ценностных ориентаций, что происходит в течение длительного времени и по мере формирования новой социальной культуры в организации.

То есть, основное противоречие заключается в том, что **организация должна развиваться, оставаясь стабильной.**



Как выход из отмеченной противоречивой ситуации, Игорь Ансофф («патриарх» стратегического управления) рассматривал формирование **двойной организационной структуры**:

одна часть структуры организации обеспечивает механическое зарабатывание денег (оперативное управление), а вторая – тратит часть этих денег на создание потенциала будущей прибыли (определяя разработку и реализацию стратегии), обеспечивая развитие организации.

Оперативное управление осуществляют функциональные подразделения организации, а подготовку будущих изменений – межфункциональная структура (совет директоров, отдел развития и т.д.).



Противоречие субъективного порядка снимается привнесением знаний и опыта стратегического управления извне - **консультантами.**

Таким образом, консультанты готовят почву, оттолкнувшись от которой, работники организации в дальнейшем могут двигаться вперед, системно изменять свою организацию и самих себя.



Консультанты как часть системного управления.

Системность управленческого консультирования заключается в анализе организации как целого образования, взаимодействующего с внешней средой, состоящего из элементов, определенным образом связанных между собой.

Кроме того, консультанты помогают работникам организации, не перескакивая через этапы, последовательно находить системные решения проблем. С их помощью работники организации выявляют проблемы, анализируют ситуацию, вырабатывают решения и реализуют их.



Почему же далеко не на каждом предприятии работают консультанты?



Во-первых, рынок консалтинговых услуг в части управленческого консультирования не насыщен и довольно вялая конкуренция среди консультантов позволяет им выбирать клиентов.

Задача, большей частью, сводится к искусству объяснения клиенту тех выгод, которые тот получит в результате работы как в части повышения эффективности функционирования самой организации, так и его смежников (поставщиков сырья и материалов и фирм, реализующих готовую продукцию организации).



Руководитель, как правило, понимает, что в структуре организации нет специального межфункционального подразделения, которое не только собирало бы всю необходимую для принятия решений информацию, вело бы базу данных и анализировало бы информацию, но и (самое главное) организовывало бы процесс выработки решений.



Не требует больших усилий разъяснение того, как спланирует работников процесс совместного обсуждения проблем и поиска их решений, как при этом повышается квалификация работников и их мотивация, как успешно происходит командообразование и одинаковое понимание работниками одних и тех же проблем.

Но это срабатывает абсолютно лишь в том случае, если цели возможных изменений совпадают с целями руководителя.



Во-вторых, многое зависит от субъективных качеств руководителя организации.

Любому руководителю психологически трудно принять решение о консультировании руководящих работников организации специалистами со стороны, признавая тем самым, хотя и косвенно, фиаско менеджмента в организации.

Кроме того, платить за эти услуги деньги и немалые (консультанты, выходит, знают больше, чем сам директор и его главные специалисты), в то время, когда свободных денег нет.

На тех предприятиях, где можно найти временно свободные денежные средства, руководители, зачастую, считают себя знатоками в зарабатывании денег, поэтому консультационные услуги им не нужны.



Директора часто не предпринимают конструктивных действий в силу таких причин, как:

- неверие в возможность успеха в ситуации общей экономической неопределенности;
- некомпетентность руководства предприятий, особенно в областях маркетинга, финансового и стратегического планирования;
- миф о том, что главная проблема предприятий заключается в отсутствии оборотных средств;
- надежда на получение средств от стороннего инвестора без выполнения впоследствии своих обязательств перед ним.



Руководители организаций часто воспринимают консультационную работу как источник дополнительной опасности для себя лично: тут и возможная потеря своей значимости в глазах работников; и боязнь не справиться с новыми обязанностями; и угроза уменьшения своего влияния на принимаемые решения. Поэтому многое зависит от открытости руководителя к изменениям и его целеустремленности.



Распространенной является позиция руководителя, опирающаяся на тот довод, что у него достаточно квалифицированных специалистов в различных областях знаний, которые как эксперты могут проконсультировать его по всем возникающим вопросам деятельности организации. При этом, стратегию он разрабатывает сам и она является если не секретной, то, по крайней мере, не раскрывается неограниченному кругу лиц.

Междисциплинарность консультирования.

В типологии систем организация относится к смешанным системам, включающим в себя социальные, технические и экономические подсистемы. Поэтому участники процесса анализа проблем и выработки решения должны обладать умениями в области психологии, техники, экономики, социологии, менеджмента.

В организациях имеющийся интеллектуальный потенциал объединяется, как правило, руководителем во время проведения коллективных обсуждений проблем на планерках, коллегиях, правлениях и т.д.



Что делают консультанты.

- Ошибочным является понимание деятельности консультантов как разработчиков планов (без участия занятого руководства организации), выполнение которых изменит ситуацию к лучшему.
- Ожидания руководителя организации и его ближайшего окружения от деятельности консультантов иногда напоминают ожидания волшебного превращения организации в процветающую фирму. Но чаще всего руководители повествуют о главной проблеме – недостатке оборотных средств, путая при этом причину и следствие, или называют внешние проблемы типа чрезмерного налогообложения со стороны государства.



Что делают консультанты:

- позволяют помочь определить проблемы во всех сферах деятельности организации и структурировать эти проблемы,
- найти решения, а также помочь выявить дополнительные возможности организации,
- избежать ошибок, подготовиться к изменениям в организации и провести их.



Чаще всего причины обращения к сторонним консультантам заключаются в следующем:

- Ожидание чуда: скажите, что сделать, чтобы уже завтра было «хорошо».
- Желание найти легальный способ сокращения налоговых платежей.
- Низкая квалификация управленческого персонала в области стратегического развития организации.
- Отсутствие собственных решений по повышению оборачиваемости средств.
- Желание найти инвесторов (спонсоров) или партнеров по совместной деятельности.
- Недостаточная квалификация специалистов и рабочих.
- Нехватка специалистов.
- Отсутствие опыта управления организацией.



Факторы, мешающие приглашению сторонних консультантов

- слишком высокие цены (41%);
- опасение нанять дилетанта (25%);
- недостаток знаний о конкретных консультантах (23%);
- отсутствие необходимости в консультантах со стороны (21%);
- недостаток знаний о консультационных услугах (19%);
- отсутствие на рынке предложения нужных услуг (18%);
- отрицательный опыт работы с консультантами (7%);
- перенасыщение рынка консультационных услуг (6%);
- опасение попасть в зависимость от консультантов (4%).



Кто такие консультанты.

В любом случае, чаще всего консультантов воспринимают только как экспертов, которые знают, как надо сделать, чтобы стало лучше.

Но консультанты по управлению и организационному развитию знают, что рецепты на все случаи жизни и для каждого предприятия прописать невозможно.

Поэтому, чаще всего, они не дают «ответы на вопросы», а консультируют по процессу выработки решения и организуют сам процесс.

Образно говоря, они не приносят рыбу, получив деньги, но учат ее ловить.





Таким образом, в процессе выработки решения **экспертами выступают руководящие работники**, которые, как никто другой, знают проблемы именно своей организации.

Консультанты здесь только сопровождают процесс, поскольку знают алгоритмы поиска решений (в данном случае они обладают экспертными знаниями по организации указанного процесса и в этой части являются экспертами).

Что делают консультанты:

- позволяют помочь определить проблемы во всех сферах деятельности организации и структурировать эти проблемы,
- найти решения, а также помочь выявить дополнительные возможности организации,
- избежать ошибок, подготовиться к изменениям в организации и провести их.



Экспертные знания ценятся высоко.

Средний размер гонорара консультанта колеблется от 60 долларов США в час (в российском регионе - от 1,25 долл. США в час) до 200 (в российском регионе - до 3,25 долл. США в час).

То есть услуги отечественных консультантов в регионе в десятки раз дешевле иностранных.



Сложности работы консультанта.



Специфика знаний консультанта заключается в том, что они представляют собой не стройную методологию, а лишь совокупность методик, методов и приемов, основанных на эмпирическом материале, на своем успешном опыте и опыте других консультантов и отдельных организаций.

Как это часто бывает в науке в период становления новых дисциплин и направлений, знания и опыт приносятся в новое направление из других наук.



Сложность формирования процесса поиска решений для консультанта усугубляется тем, что **работники организации не всегда имеют возможность сказать обо всех проблемах**, присутствующих в организации (например, о проблемах, связанных с уходом от налогообложения, с обращением неучтенной наличности, и т.д.).

Большие сложности в работе консультанта связаны с **низкой квалификацией руководящих работников организаций**, включая первых лиц.

Люди, являясь главным ресурсом организации, меняются очень медленно, а изменения нужны непрерывные и масштабные.

Потребность в организации непрерывного процесса.

Потребность в обеспечении достаточно непрерывного процесса сопровождения изменений в организации приводит к мысли о том, что консультанты должны «опекать» организацию в течение продолжительного времени или быть структурным подразделением организации.



В последнем случае их функциональные обязанности могут включать:

- ведение банка данных проблем организации;
- организацию проведения совещаний как мозговых атак (подготовка, наблюдение за процессом, анализ);
- организацию переговорных процессов (как с внешними контрагентами, так и по внутренним проблемам с работниками организации);
- организацию самого процесса сбора, анализа проблем и выработки решений;
- организацию процесса подготовки и проведения изменений ;
- координацию консультационных услуг, получаемых организацией извне и т.д.





В силу того, что изменения в организации происходят непрерывно, несвоевременное обнаружение проблем (по объективным причинам или из-за некомпетентности) ухудшает положение организации, обстановка "накаляется" и становится заметной "невооруженным взглядом". Указанное обстоятельство приводит к потребности выделения самостоятельной функции, которую выполняют **внутренние консультанты по управлению.**

Внутренний консультант.

Несовершенство законодательства, возрастающая конкуренция и стремление держать в тайне как можно больше информации о проблемах организации привели к появлению в российских организациях внутренних консультантов по управлению и организационному развитию.

Из практики известно, что внутренний консультант должен быть освобожден от исполнения других обязанностей и не должен быть членом управленческой команды, чтобы обеспечивать чистоту консультационной работы, оставаясь «беспристрастным» организатором процесса решения проблем организации.



Отличия внутреннего консультанта от консультанта внешнего

внешние консультанты объективны и независимы, обладают умениями в решении проблем, возникающих в организациях различных отраслей, имеют имидж профессионалов и статус «звезд»,

в то время **как внутренние консультанты** имеют большую информацию о своей организации, затраты на их услуги на 30-50% ниже, они оперативно и непрерывно включаются в процесс консультирования, они более мотивированы на конечный результат и снижают вероятность утечки конфиденциальной информации.





Сложность формирования процесса поиска решений для консультанта усугубляется тем, что **работники организации не всегда имеют возможность сказать обо всех проблемах**, присутствующих в организации (например, о проблемах, связанных с уходом от налогообложения, с обращением неучтенной наличности, и т.д.).

Большие сложности в работе консультанта связаны с **низкой квалификацией руководящих работников организаций**, включая первых лиц.

Люди, являясь главным ресурсом организации, меняются очень медленно, а изменения нужны непрерывные и масштабные.



Сложность формирования процесса поиска решений для консультанта усугубляется тем, что **работники организации не всегда имеют возможность сказать обо всех проблемах**, присутствующих в организации (например, о проблемах, связанных с уходом от налогообложения, с обращением неучтенной наличности, и т.д.).

Большие сложности в работе консультанта связаны с **низкой квалификацией руководящих работников организаций**, включая первых лиц.

Люди, являясь главным ресурсом организации, меняются очень медленно, а изменения нужны непрерывные и масштабные.



Спасибо за внимание!