

ОРГАНИЗАЦИЯ
ТРУДОВОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ,
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

ОРГАНИЗÁТОР

- Тот, кто обладает способностями к организационной работе. *Талантливый организатор. Командир по натуре, по темпераменту, организатор по призванию.*
- Лицо, организующее что-н., создающее, налаживающее какую-н. коллективную работу или предприятие.
- Инициатор; лицо, начинающее какое-н. дело.
- Лицо, обладающее организаторскими способностями (*прекрасный о. и блестящий оратор*).

Синонимы к слову «организатор» (а также близкие по смыслу слова и выражения)

- устроитель, меценат, руководитель, управленец, тандем
- инициатор, виновник, ускоритель
- руководитель, программа, президент, координатор, глава
- создатель, основоположник
- меценат, филантроп, благотворитель
- профорг, комсорг, парторг
- воспитатель, учредитель, гарант, поручитель
- спонсор, супервайзер, супервизор

- **Супервайзер** (от англ. **supervisor** — надсмотрщик, надзиратель) — руководитель группы агентов по продажам. Основная его задача заключается в координации и контроле работы торговых агентов, торговых представителей и мерчандайзеров — тех специалистов, которые занимаются поставками товаров в торговые точки, следят за их выкладкой, контролируют объемы дистрибьюции и продаж.

Связанные слова (по тематикам)

- Люди: организатор, руководитель, устроитель, участник, инициатор
- Места: полпредство, спецслужба, кинофестиваль, госучреждение, выставка
- Предметы: агитбригада, фоторепортаж, приз, биеннале
- Действия: мероприятие, организация, участие, проведение, слёт
- Абстрактные понятия: руководство, массовость, общественность, бизнес-элита, проект

- Биеннале — это событие культурной жизни (фестиваль, выставка, конкурс), которое проходит раз в два года. Само слово «биеннале» — калька с итальянского *biennale*, что значит «двухгодичный». (от латинских слов *bis* («дважды») и *annus* («год»). Термин «биеннале» в культурной сфере начали употреблять с 1895 года, когда в Венеции прошла первая международная художественная выставка. В ней принял участие один представитель из России — скульптор Леопольд Бернштам. Старейшая Венецианская биеннале до сих пор остается одним из наиболее крупных форумов международного искусства.

- Венецианская биеннале в Венеции, Италия включает:
 - Венецианская биеннале современного искусства
 - Венецианская архитектурная биеннале
 - Венецианский кинофестиваль

- Биеннале де ла Биш, самая маленькая биеннале в мире, проводимая на необитаемом острове недалеко от [Гваделупы](#), заморский регион Франции [\[5\]](#)[\[6\]](#)

- В 1995 году открылась Красноярская музейная биеннале — первая в России.
- Ее организовал музейный центр «Площадь мира». Представители 38 музеев собрались вместе, чтобы раскрыть тему «Прошлое и будущее в музее», а главным событием биеннале стал выставочный проект поэта Юрия Вэлла «Летнее стойбище оленевода».

Предложения со словом «организатор»

- В то же время выходит, что именно сельский врач и является главным организатором больничного дела... *Лидия Анатольевна Богданович, Записки психиатра*

- Организатор – лидер, без которого не обходились даже первобытные племена, поэтому название профессии, в широком понимании, имеет много значений.
- Это может быть человек, занимающийся подготовкой экспедиции или **управленец, распределяющий обязанности между сотрудниками.**
- Другое, укоренившееся в обществе, название профессии – event-менеджер.

• СПЕЦИАЛИСТ ПО
ОРГАНИЗАЦИОННОМУ И
ДОКУМЕНТАЦИОННОМУ
ОБЕСПЕЧЕНИЮ УПРАВЛЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ, 2020

- **Основная цель вида профессиональной деятельности:**

- Реализация обеспечивающих функций управления организацией;
- внедрение лучших технических разработок и новейших технологий в обеспечение управления организацией

•Группа занятий:

- Административный и иной исполнительный среднетехнический персонал
- Секретари (общего профиля)
- Служащие в приемной (общего профиля)

- **Отнесение к видам экономической деятельности:**

- Деятельность административно-хозяйственная комплексная по обеспечению работы организации
- Деятельность по организации конференций и выставок

- **Описание трудовых функций,
входящих в
профессиональный стандарт
(функциональная карта вида
профессиональной
деятельности)**

- Организационное обеспечение деятельности организации
- Прием и распределение телефонных звонков организации
- Организация работы с посетителями организации
- Выполнение координирующих и обеспечивающих функций
- Документационное обеспечение деятельности организации

- Организация работы с документами
- Организация текущего хранения документов
- Организация обработки дел для последующего хранения
- Организационное, документационное и информационное обеспечение деятельности руководителя организации
- Оказание помощи руководителю в планировании рабочего времени

- Планирование рабочего дня секретаря
- Организация телефонных переговоров руководителя
- Организация командировок руководителя
- Организация работы с посетителями в приемной руководителя
- Организация подготовки, проведения и обслуживания конферентных мероприятий

- Организация исполнения решений, осуществление контроля исполнения поручений руководителя
- Организация и поддержание функционального рабочего пространства приемной и кабинета руководителя

- Разработка локальных нормативных актов, регламентирующих работу секретаря
- Составление и оформление управленческой документации
- Организация работы с документами в приемной руководителя
- Организация хранения документов в приемной руководителя
- Обеспечение руководителя информацией

- Организация информационного взаимодействия руководителя с подразделениями и должностными лицами организации
- Информационно-аналитическая и организационно-административная поддержка деятельности руководителя организации

- Формирование информационного взаимодействия руководителя с организациями
- Анализ информации и подготовка информационно-аналитических материалов
- Организация деловых контактов и протокольных мероприятий
- Организация исполнения решений руководителя

Трудовые действия

- Перенаправление телефонных звонков руководству и сотрудникам организации,
- Регистрация поступающих телефонных звонков,
- Получение необходимой информации и передача санкционированной информации по телефону

Трудовые действия

- Встреча посетителей, получение первичной информации о посетителях и помощь в организации их приема руководителем и сотрудниками
- Ведение журнала записи посетителей
- Учет посетителей и оформление пропусков
- Содействие оперативному рассмотрению просьб и предложений посетителей
- Прием и передача документов посетителей руководству и сотрудникам организации

Трудовые действия

- Организация и бронирование переговорных комнат
- Сервировка чайного (кофейного) стола в офисе
- Приготовление напитков (чай, кофе, прохладительные напитки)

Трудовые действия

- Ведение журнала разъездов работников организации
- Координация работы курьеров и водителей организации
- Ведение журнала разъездов курьеров организации и маршрутов водителей
- Составление справки о разъездах работников, курьеров и маршрутах водителей организации

Необходимые УМЕНИЯ

- Устанавливать контакт с собеседником, поддерживать и развивать деловую беседу в процессе телефонных переговоров
- Сглаживать конфликтные и сложные ситуации межличностного взаимодействия
- Соблюдать служебный этикет

Необходимые УМЕНИЯ

- Использовать технические и программные средства для проведения голосовой или видео-конференц-связи
- Использовать средства коммуникационной оргтехники для получения и передачи информации, Вести учетные регистрационные формы, использовать их для информационной работы

Необходимые умения

- Общаться с посетителями
- Использовать установленные правила и процедуры коммуникации внутри организации
- Вести учетные формы, использовать их для работы
- Создавать положительный имидж организации
- Принимать меры по разрешению конфликтных ситуаций

Необходимые умения

- Применять информационно-коммуникационные технологии
- Обеспечивать конфиденциальность информации
- Составлять и вести учетные документы

Необходимые умения

- Применять средства коммуникации для передачи поручений руководителя и сотрудников организации
- Применять современные средства сбора, обработки и передачи информации
- Оценивать результаты в рамках поставленных задач
- Осуществлять контроль исполнения поручений руководителя сотрудниками

Необходимые знания

- Функции, задачи, структура организации, ее связи
- Правила взаимодействия с партнерами, клиентами, средствами массовой информации
- Этика делового общения
- Правила речевого этикета

Необходимые знания

- Требования охраны труда
- Правила защиты конфиденциальной служебной информации
- Правила организации приема посетителей
- Правила делового общения
- Структура организации и распределение функций между структурными подразделениями и специалистами

Необходимые знания

- Правила организации приемов в офисе
- Правила сервировки чайного (кофейного) стола
- Правила приготовления и подачи горячих напитков и закусок к ним
- Этика делового общения
- Правила речевого этикета

Необходимые знания

- Требования охраны труда
- Правила защиты конфиденциальной служебной информации
- Другие характеристики

Профессиональное консультирование

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

- По классификатору Всемирной торговой организации (ВТО) консалтинг рассматривается как сектор деловых непрофессиональных услуг, в то время как юридические и аудиторские услуги относятся по этой классификации к деловым профессиональным услугам.

- **Деловые услуги** — виды деятельности, создающие необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер народного хозяйства (материальных и нематериальных) и способствующие формированию и тесному взаимодействию всех элементов инфраструктурного комплекса. Виды деловых услуг:
 - 1. Бухгалтерское обслуживание
 - 2. Инвестиционное обслуживание
 - 3. Обеспечение информационными технологиями

- 4. Юридическое обслуживание
- 5. Аудит
- 6. Деловая информация
- 7. Реклама и отношения с общественностью
- 8. Рекрутмент
- 9. Управленческое консультирование
- 10. Инжиниринг
- 11. Лоббирование

- Как правило, деловые услуги предоставляются по нескольким видам консультаций, одна из которых является доминантной.
- Следует отметить, что в настоящее время многие консультационные компании оказывают и неконсалтинговые профессиональные услуги — происходит некоторое переплетение консультирования и других видов профессиональных услуг.

- Роль деловых услуг в социально-экономическом развитии определяется тем, что эффективное управление создает основу для роста экономического благосостояния и социальной удовлетворенности населения.
- Консультационные услуги являются частью деловых услуг, а **управленческое консультирование - одним из видов консультационных услуг.**

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

- **Консалтинг** — это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента.
- Основная его цель заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника.

- **Управленческое консультирование** - это услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами, чтобы помочь руководителю в организации диагностики, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем.

- **Выделяют следующие характерные черты управленческого консультирования.**

- 1. Профессионализм.

- Консультанты оказывают профессиональную помощь руководящим работникам. Опытные консультанты проходят через многие организации и учатся использовать приобретенный опыт, оказывая помощь новым и старым клиентам в различных ситуациях. Они умеют распознавать общие тенденции и обычные причины проблем, постоянно следят за литературой по проблемам управления и за развитием теорий методов и систем управления, а также за ситуацией на рынке. Таким образом, они действуют как связующее звено между теорией и практикой управления.

• 2. Совещательность.

- Консультанты в основном дают советы.
- Это означает, что они — только советники и не обладают непосредственной властью принимать решения об изменениях и претворять их в жизнь.
- Консультанты отвечают за качество и законченность совета. Клиенты несут всю ответственность, которая проистекает из принятия совета.

- 3. Независимость.
- Консультирование — это независимая служба.
- Консультант оценивает любую ситуацию, предлагает объективные рекомендации относительно того, что надо делать клиенту, не задумываясь о том, как это могло бы повлиять на его собственные интересы.

- **Консультант должен обладать такими видами независимости:**

- финансовой,
- административной,
- политической,
- эмоциональной.
- *Все это предъявляет высокие требования к качеству и эффективности консалтинговых услуг и вызывает их ориентированность на интересы клиента.*

- **Процесс консультирования** – последовательная серия действий, шагов, организационных событий или мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентной организации и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно.

- **Консультант** – *физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги, как правило, на коммерческой основе.*
- Это специалист в конкретной области, который обладает знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применить их при решении проблем клиента, соблюдающий этические нормы и стандарты профессии.

- Под **клиентом** понимается любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за решением проблемы в консультационную фирму, предоставившее ей минимально-необходимую информацию о сути проблемы и заключившее договор на оказание консультационных услуг. Под клиентом понимается не только внешний потребитель продукции, также рассматривают и работника самого предприятия, потребляющего «внутренний продукт», производимый другими работниками, а также бизнес-процессы, в ходе которых происходит подготовка и создание продукта для внешнего клиента.

- Анализ, работы отечественных и зарубежных консультантов показывает, что в их деятельности преобладает консалтинг двух видов: **нормативный** — консультирование по юридическим проблемам, бухгалтеру, внешнеэкономической деятельности, налогообложению, приватизации, аудиту; **развивающий** — перевод предприятия из текущего состояния в желаемое, при этом предполагаются диагностика предприятия, разработка программ выхода из тупиковых ситуаций, реорганизация системы управления, выработка маркетинговой политики и т. д.

- Предложенная типология управленческого консультирования значительно расширяет список типов консультационной деятельности:

- **консультирование проекта** — консультант сам анализирует, ставит диагноз, разрабатывает и предлагает проект решения проблемы;
- **консультирование процесса** — консультант организует групповую работу сотрудников клиентской организации для поиска нужного решения проблемы, используя активные методы обучения (АМО); он может также принимать участие в разработке рекомендаций;

- **консультирование через рефлексию** — консультант, проведя анализ и поставив диагноз «болезни» предприятия, предоставляет руководителю картину его собственной деятельности, затем, используя специальные приемы, помогает руководителю как бы выйти за пределы этой деятельности и наблюдать за ней со стороны (это позволяет увидеть и осознать собственные ошибки, а значит, и скорректировать их с учетом увиденного);

- **консультирование путем взаимообучения** — консультант по специальной программе организует непосредственный обмен навыками и достижениями между руководителями (Всесоюзный клуб директоров, Международная ассоциация руководителей предприятий);

- **учебное консультирование** — консультант в аудиторной обстановке демонстрирует специалистам-управленцам проработанные пути и способы решения различных нетривиальных задач (он может проводить дополнительные учебные занятия);

- **экспертное консультирование** — в качестве консультантов выступают узкие специалисты (юристы, социологи и т. п.), а клиент предоставляет им информацию, контролирует их деятельность, усваивает рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения.

- В конкретных проектах или на их различных стадиях могут применяться комбинации всех перечисленных видов консультирования, и тогда оно становится экспертно-процессным, процессно-обучающим, экспертно-обучающим и т. д.

- Работа консультанта начинается с того, что какое-то условие признается неудовлетворительным и имеется возможность его исправить, а заканчивается она, когда в этом условии произошло изменение, которое можно рассматривать как улучшение.
- Работа консультанта включает в себя взаимодействие различных видов деловой активности, затрагивает технологические, экономические, финансовые, юридические, психосоциологические, политические и другие аспекты деятельности организации.

- Все изменения, задуманные и осуществленные при помощи консультанта, должны способствовать улучшению качества руководства и повышению эффективности работы организации. Это основные цели использования консультантов, хотя «улучшение руководства» и «эффективность работы организации» являются относительными понятиями, и их точное значение следует определять в контексте каждой конкретной организации и конкретного консультационного проекта.

- Консультанты строят свою деятельность на **определенных принципах**, которые следует учитывать, консультируя организацию:

- 1) научность — недопустимо осуществлять процесс консультирования, опираясь только на опыт, который далеко не всегда соответствует положениям управленческой науки и теории УК; консультант может опираться на научную истину, дополненную личным опытом, а результаты консультирования сами покажут научную истинность или ложность его рекомендаций;

- 2) гибкость — многообразие инструментов УК, осуществление постоянного мониторинга позволяют быстро менять схему консультирования, обуславливают широкий диапазон применения УК в различных системах управления и в разнообразных конкретных ситуациях;

- 3) прогрессивность — означает динамичность управленческих систем в соответствии с постоянным усложнением содержания и форм хозяйственной деятельности и изменением правовых норм, требующих перманентного развития и совершенствования теории и практики УК;

- 4) преемственность — постоянно развиваясь и совершенствуясь, УК сохраняет наиболее эффективные приемы и методы консультантов разных поколений и вносит новации, вырастающие на почве нового опыта и традиций;
- 5) сохранение системы — воздействие консультанта на клиентную организацию в процессе консультирования до этапа освоения результатов УК не должно нарушать качественных параметров и режима функционирования организации;

- б) изменение системы — реализация результатов УК в клиентской организации на этапе освоения результатов консультирования должна значительно изменить ее качественные параметры и режим функционирования;

- 7) конкретность — эффект консультирования обуславливается во многом своевременностью его проведения и соответствием условиям среды хозяйствования; чтобы отвечать потребностям практики, УК должно четко и конкретно прогнозировать хозяйственную ситуацию, в которой будут осуществлены рекомендации консультантов, и степень ее изменения;

- 8) косность — практическая реализация рекомендаций консультантов во многом зависит от отношения к ним трудовых коллективов, поэтому работа консультантов на всех этапах УК должна быть на виду, а члены коллектива должны принимать непосредственное участие в разработке и освоении инноваций;
- 9) компетентность — решения по проведению управленческого консультирования клиентной организации принимаются только при наличии компетентных консультантов-профессионалов по конкретным проблемам организации;

- 10) динамичность — процесс консультирования должен вносить в жизнедеятельность клиентной организации необходимую динамику, которая сохраняется в ней и после завершения консультирования;
- 11) научная перспектива — в процессе УК возможно появление новых научных идей, поэтому консультанты не только реализуют новые знания в хозяйственной деятельности, но и определяют перспективные направления развития теории УК;

- 12) креативность — для УК неприемлемы раз и навсегда установленные правила, приемы, методы;
- консультационный процесс требует постоянного творчества, поиска нестандартных решений и нетрадиционных подходов; в различных управленческих ситуациях, зачастую тупиковых, консультанты используют уникальные, изобретенные ими методы и приемы;

- 13) эффективность — условия деятельности консультантов по управлению таковы, что они постоянно ищут пути повышения эффективности УК, ибо заказчик постоянно держит руку «на пульсе» и оценивает качество услуги; стимулом к повышению эффективности УК служит существующая иерархия консультантов, построенная в соответствии с квалификацией и соответствующей оплатой.

Цели, задачи, подходы к управленческому консультированию.

- Можно выделить два основных подхода к консультированию:
 - **Функциональный**
 - **Профессиональный**

Функциональный подход

- Этот подход рассматривает управленческое консультирование как любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это.
- Т. е., консультант является помощником, и допускает, что такая помощь может оказываться лицами, выполняющими самую разнообразную работу.

Профессиональный подход

- Данный подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу. Управленческое консультирование - это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, обладающих профессиональными знаниями и навыками, которые помогают организации-клиенту выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений.

- Эти два подхода дополняют друг друга.
- Управленческое консультирование можно рассматривать:
- как профессиональную службу, обеспечивающую профессиональные знания и навыки, касающиеся практических проблем управления;
- как метод, обеспечивающий практические советы и помощь, помогающий организациям и руководящим работникам совершенствовать практику управления и повышать индивидуальную производительность и эффективность работы организации в целом.

- **Цель** консультирования формулируется следующим образом: помочь другим людям разрешать проблемы и яснее видеть все возможности.
- Давать советы людям — значит вступать в межличностное взаимоотношение, целиком захватывающее его участников.

- **Оказывая свои услуги, консультант преследует следующие цели:**
- помочь другому человеку более умело решать проблемы;
- помочь другому человеку снять напряженность и разочарование, за которыми скрываются важные вопросы или факты;
- помочь другому человеку более ответственно относиться к собственной жизни и быть активным в достижении поощряемых результатов.

Консультирование предполагает:

- намерение уделить время, внимание, предоставить свой опыт в помощь другому человеку;
- не разработку ответов на вопросы, а оказание помощи при решении проблем;
- оказание комплексной помощи, поскольку требуется решение проблемы;
- что рекомендуемые консультантом решения должны носить системный характер, поскольку проблемы касаются управленческой системы.

- Поэтому, **консалтинг** можно охарактеризовать как помощь руководителям фирм при разработке комплексных и системных решений проблем, связанных с организацией управления сложными системами в различных сферах деятельности.

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

- Консультант, предоставляя свои навыки по организационному диагнозу, стратегии, планированию, координации, информационным системам и другим вопросам, знакомит клиента с организационными процессами и отношениями и помогает ему определить и осуществить соответствующую стратегию; помогает приобрести особые знания (например, в области анализа обстановки, прогноза экономического положения), освоить методы, применяющиеся при выявлении проблем и осуществлении изменений (обучающее консультирование).

- **Заниматься консультированием следует:**

- Лицам, имеющим подготовку и обладающим специальными знаниями в тех областях, которые связаны с видом деятельности предприятия (например, финансовый контроль, системы бухгалтерского учета, маркетинг, управление производством).
- Опытным менеджерам, работавшим ранее над решением разнообразных проблем.
- Лицам, обладающим хорошими связями с потенциальными инвесторами или потребителями.

История управленческого консультирования

- Зарождение управленческого консультирования было вызвано постоянным поиском предпринимателями новых средств повышения эффективности производства, попытками со стороны специалистов управления найти коммерческое приложение своим способностям, логикой развития организационной науки и практики.

- *Знание истории помогает понять современные возможности, эффективность и недостатки консультирования.*
- Управление в человеческом обществе существовало испокон веков. Любое государственное устройство, любая организационная деятельность предполагает, что существует объект управления (то, чем управляют) и субъект управления (тот, кто управляет).

- Наука об управлении начала интенсивно развиваться лишь с начала XX века. От более ранних периодов деятельности человечества до нас дошли лишь отрывочные разрозненные сведения, содержащие анализ и обобщение опыта управления.

- *Так, например, книга «Поучение Птаххотепа» (Древний Египет, 2000—1500 гг. до н. э.) содержит совет начальнику — субъекту управления: «...будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса».*
- *Аналогичные советы можно найти и в современной управленческой литературе.*

- *В Древней Греции о необходимости специализации производственных процессов говорил Платон.*
- *Сократ, анализируя деятельность управленцев в различных сферах деятельности, говорил о том общем, что составляет основу их труда: «Главная задача — поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний».*

- *В Древнем Риме Катон Старший (234 — 149 гг. до н. э.) советовал владельцу земли «посмотреть, как далеко продвинулась работа, что сделано и что осталось сделать. После этого он должен потребовать у управляющего отчет о проделанной работе и объяснения, почему часть ее не выполнена». Советовалось также дать управляющему план работы на год.*
- *Управленческие «ноу-хау» передавались из поколения в поколение в узких кругах управленческой элиты.*

- *Существенный вклад в развитие управленческой мысли внес итальянский государственный деятель Макиавелли (1469 — 1527 гг.).*
- *Он, в частности, говорил: «Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел познать их способности и удержать их преданность».*

- *Макиавелли принадлежит и эта блестящая управленческая мысль:*
- «Многие полагают, что кое-кто из государей, слывающих мудрыми, славой своей обязаны не себе самим, а добрым советам своих приближенных, но мнение это ошибочно. Ибо правило, не знающее исключения, гласит: «государю, который сам не обладает мудростью, бесполезно давать благие советы».

- В России значительную роль сыграли реформы государственного управления Петра I, что сказалось на различных областях управленческой деятельности. Интересны рекомендации руководителю производства того времени: «Управителю, по окончании каждого года, а именно в декабре месяце, о припасах и работниках потребно сочинять ведомости не позже, как 20-го числа, дабы о покупках припасов на ярмарках и о прочем можно рассудить и определение, не упуская времени, учинить. А ежели оных на то число подано не будет, то за оное с управителя за всякий день удержать надлежит по гривне».

- Бурное развитие управленческая мысль получила после промышленной революции, которая совершилась в Европе в середине XVIII века. Технические и методологические подходы к упрощению рабочих процессов и поднятию эффективности труда и работы предприятия исследователей были разными и в ряде случаев даже противоречили друг другу. Однако все они верили в применение научного метода для решения проблем производства.

- Например, для США этого периода характерно бурное развитие промышленности. Развитие сети железных дорог превратило страну в один огромный рынок рабочей силы, которая нуждалась в эффективном управлении. Процветали, прежде всего, те предприятия, на которых предприниматели уделяли должное внимание методам управления.

- Ф. Тейлор предложил систему «научного управления», которую характеризовал так:
«Наука вместо традиционных навыков;
гармония вместо противоречий; сотрудничество
вместо индивидуальной работы; максимальная
производительность вместо ограничения
производительности; развитие каждого
отдельного рабочего до максимальной дос-
тупной ему производительности и
максимального благосостояния».

- В развитие методов научного управления значительный вклад внесли и последователи Тейлора.
- Так, супруги Гилбрет разработали метод анализа микродвижений рабочего с последующим определением их стандартных последовательностей и наборов. Ими было выделено 17 основных движений кисти руки, названных терблигами (Гилбрет в обратном прочтении).

- Г. Гантт ввел в практику управления линейный график, позволяющий планировать и проверять выполнение достаточно сложных комплексов работ. Графики, или как их иначе называют «диаграммы Гантта», стали предшественниками широко используемых сегодня в практике планирования сетевых графиков, являясь их составной частью.
- Диаграммы Гантта широко используются и в современном календарном планировании деятельности предприятий.

- Консультирование, которое возникло на основе движения научного управления, концентрировалось в основном на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда, изучения трудовых движений и затрат времени, устранения отходов и снижения издержек производства.

- Всей этой области дали название первоначально «организация производства». Практических работников, которых часто называли «экспертами по эффективности», уважали за их целеустремленность, методический подход и получаемые результаты.
- Однако их вмешательство часто вызывало страх и неприязнь у рабочих и деятелей профсоюзов, так как они зачастую вели себя безжалостно. Но со временем появлялись новые области управления и, соответственно уменьшалась работа по организации производства и труда.

- *Не все проблемы фабрик и заводов возможно было решить с помощью организации производства и экспертов по эффективности. Это привело к расширению интереса к другим аспектам организации бизнеса и к рождению новых областей консультирования. Одна из первых консультантских фирм современного типа была основана в Чикаго в 1914 г. Эдвином Вузом под названием «Служба деловых исследований».*

- В 1920-е годы Элтон Мэйо, проводивший Хоторнский эксперимент, дал импульс исследованиям по консультированию в области взаимоотношений между членами коллектива.
- Начало важной консультативной работе по управлению людскими ресурсами и их мотивации положила Мэри Паркер Фоллет.

- Интерес к более эффективному сбыту и маркетингу был пробужден такими людьми, как англичанин Гарольд Уатхед, автор книги «Принципы торговли», написанной в 1917 году. В 1920-е годы был основан ряд консультантских фирм.

- Консультирование по вопросам финансов, включая финансирование предприятий и финансовый контроль за операциями, также стало быстро развиваться. Новые консультанты имели бухгалтерское образование и опыт работы с фирмами дипломированных частнопрактикующих бухгалтеров. Одним из них был МакКинси, сторонник теории общего управления и тщательного диагноза делового предприятия, который основал собственную консультантскую фирму в 1925 году.

- В 1920 — 1930-е гг. управленческое консультирование завоевало признание не только в США и Великобритании, но также во Франции, Германии, Чехословакии и других промышленно развитых странах. Однако его объем и области применения оставались ограниченными. Имелось лишь несколько фирм, престижных, но довольно небольших, и их услугами пользовались в основном крупные промышленные корпорации.

- *Консультанты оставались неизвестными подавляющему большинству мелких и средних фирм. С другой стороны, заказы на выполнение заданий стали поступать от правительств: это стало началом консультирования для государственного сектора.*
- Консультирование для правительств и армий сыграло важную роль во время Второй мировой войны. Соединенные Штаты, в частности, поняли, что война — основная угроза управлению и что для победы на поле битвы необходимо мобилизовать лучшие управленческие силы страны.

- Кроме того, исследования операций и другие новые методы, применявшиеся вначале в военных целях, быстро нашли путь в управление компаниями и обществом, что изменило работу консультантов.
- *Послевоенное строительство, быстрый рост деловой активности в сочетании с ускорением технологических изменений, быстрое развитие экономики некоторых стран, интернационализм промышленности, торговли и финансов в мире создали особенно благоприятные возможности и спрос на управленческое консультирование.*

- 1950—1960 гг. - «золотые годы» консультирования - это период, когда было основано большинство консультантских организаций, существующих в настоящее время, когда консультантский бизнес приобрел власть и техническую репутацию, которой он пользуется сейчас.

- В настоящее время управленческое консультирование превратилось в одну из наиболее эффективных форм бизнеса.
- На протяжении последних лет отрасль аудиторских и консультационных услуг была одной из наиболее динамично развивающихся в мировой экономике. Среднегодовой рост составлял более 10%, а у ведущих компаний на рынке достигала 20%.

- **Становление рынка консультирования в России**
- *В нашей стране консультационная деятельность, зародившаяся в середине 20-х гг. XX в., оказала существенное влияние на формирование теории и совершенствование практики управления. Истоки управленческого консультирования берут начало в концепции научной организации труда (НОТ) 20—30-х гг., когда Институт техники управления при Наркомате РКИ занимался консультационной деятельностью.*

- Позднее, в период организации крупных предприятий, в эпоху индустриализации и укрепления административно-директивного стиля управления, консультационная деятельность была резко свернута. *Многие годы она носила кратковременный, эпизодический характер, усилия консультантов были рассредоточены и базировались преимущественно на личной инициативе.*

- *В 1971 г. была принята Комплексная программа дальнейшего углубления и совершенствования сотрудничества и развития социалистической экономической интеграции, где особое внимание акцентировалось на процессе обмена производственным опытом между странами — членами СЭВ.*

- *В Международном научно-исследовательском институте проблем управления (МНИИПУ, Москва) было подготовлено несколько описаний опыта хозяйственной деятельности ряда передовых предприятий стран СЭВ, в том числе руководства научно-техническим развитием и созданием конкурентоспособной продукции, а также управления инновациями.*

- Первое официальное произношение этого выражения «консультант по управлению» состоялось 19 августа 1982 года в газете «Правда», где публиковались самые важные, основополагающие статьи.
- *В СССР был накоплен значительный опыт по управленческому консультированию. В этом направлении плодотворно работали специализированные центры в Таллине, Москве, Ленинграде, Киеве, Новосибирске и других городах.*

- В 80-х гг. советские и болгарские специалисты проводили совместные разработки по практическому экспериментированию и внедрению методов диагностического анализа и управленческого консультирования. *Накопленное за последние три десятилетия понимание процессов развития профессиональной консультационной деятельности представляет большую теоретическую и практическую ценность. Эти годы оцениваются и как период непрерывного развития управленческого консультирования в стране.*

- В 80-х гг. начали возрождаться службы научной организации труда (НОТ), изначально нацеленные на решение вопросов повышения эффективности труда и управления (и фактически ликвидированные в наше время). По содержанию работ они наиболее близки к службе внутренних консультантов (СВК), имеющейся в США.

- В 1991 году секция по социологии организаций выделилась из Советской социологической ассоциации в самостоятельную Ассоциацию консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР).
- В 1992 году возникла первая школа консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, которая стала на регулярной основе два раза в год выпускать два с небольшим десятка специалистов с дипломом государственной академии.

- Из всех этих источников постепенно сформировалось такое направление, которое стало вбирать в себя все новые и новые направления, например, организационное консультирование. В эту область стали входить экономисты и юристы. По некоторым оценкам сейчас в России примерно 10 тысяч человек тех, кто себя называет консультантами по управлению.
- Управленческое консультирование — это творческая профессия, где можно изобретать все новые и новые методы, получать все новые знания.

- Определение степени необходимости привлечения консультантов зависит от ряда перечисленных ниже **факторов**.
- **Время**. Как правило, любая проблема вносит свои временные ограничения. В зависимости от того, насколько велик запас времени на решение конкретной проблемы, делается выбор в пользу того или иного подхода. Обычно экспертное консультирование является наиболее приемлемым, если приглашенный консультант обладает наработанными методиками решения подобных проблем.

- **Трудовые ресурсы.** Каждая проблема требует трудовых ресурсов затрачиваемых на ее решение. Когда масштаб проблемы достаточно велик, бывает довольно трудно выделить людей, которые будут заниматься исключительно ее решением, учитывая, что у всех штатных сотрудников клиента есть свои повседневные обязанности в рамках текущей деятельности. Вместе с тем нанимать и держать особый штат специалистов на любой случай, как это иногда предпочитают делать некоторые компании, экономически нецелесообразно.

- Консультанты должны быть дополнительным трудовым ресурсом, который доступен, когда необходим, и удаляется, когда необходимость в нем прошла.

- Деньги. Привлечение консультантов требует затрат. В зависимости от того, какие денежные ресурсы клиент может выделить, выбирается тот или иной подход консультирования. Как правило, обучающее консультирование является наиболее дешевым способом решения проблем, если у клиента есть необходимые трудовые ресурсы и время на их обучение.

- **Знания**. Уровень специальных знаний является не менее важным фактором, чем время или деньги. Безусловно, знания можно получать путем самообразования, однако степень их закрепления и навыки практического применения будут уже другими. Не случайно эффективность очного обучения выше, чем заочного. Кроме того, самообразование — это учеба на собственных ошибках, а привлекая консультантов, можно учиться на чужих.

- **Объективность**. Консультант представляет независимый взгляд со стороны на проблемы клиента. В силу его независимости он свободен от штампов и предубеждений, которые сложились у клиента за годы его деятельности и зачастую сами являются источникам проблем. Консультант может задавать вопросы, о которых клиент сам не задумывается, поскольку в силу сложившихся привычек не считает их вопросами.

- Наконец, консультант является незаинтересованным лицом в том смысле, что его единственным интересом является наиболее эффективное разрешение реальных проблем клиента, у него нет собственных интересов в рамках этих проблем.

- Необходимо отметить, что **есть ситуации, когда организация-клиент не должна привлекать консультантов к решению своих проблем, а те, в свою очередь, не должны братьяся за их решение.**

- Принятие решений. Консультант, как правило, не может принимать решения за клиента. Клиент сам несет ответственность за свой бизнес, ответственность перед собственниками, контрагентами, персоналом и самим собой, и должен принимать окончательные решения самостоятельно. Консультант лишь предлагает варианты решений, дает рекомендации по принятию оптимального решения, но ни в коем случае не принимает их.

- Отношения с законом. Консультант не может и никогда не должен давать клиенту рекомендации, идущие вразрез с действующим законодательством. *Любая рекомендация, выполнение которой приводит клиента в конфликт с законом, является угрозой его бизнесу и сама по себе создает серьезную проблему.*

- Участие в конфликтах. Консультант не может и не должен участвовать во внутренних конфликтах клиента. Крайне неэтичной является ситуация, когда одни лица в руководстве клиента приглашают консультантов для того, чтобы «свалить» других. Консультант должен всегда быть выше личных или групповых интересов, выступать независимым арбитром, искать решения, полезные для бизнесу в целом, а не для отдельных лиц или групп.

- Формальные результаты. Целью консультационного содействия является решение проблем клиента, а не написание консультационного отчета.
- Задачей деятельности консультанта не должно быть создание красивых по форме и пустых по содержанию отчетов, «фантиков», которые используются для создания видимости полезной управленческой деятельности.

- Консультантов нужно приглашать тогда, когда имеется управленческая проблема, которую клиент хочет решить.
- Однако особенно эффективным является их участие при решении следующих проблем:

- комплексного (системного) характера — если масштаб проблемы таков, что для ее решения необходимо осуществить радикальные комплексные преобразования в системе управления, принципах построения бизнеса, лучше всего пригласить сторонних экспертов, которые привнесут свежие идеи и предоставят необходимые трудовые ресурсы (решение таких проблем обычно требует значительных трудовых затрат и специализированных знаний);

- разового (ситуационного) характера — если перед клиентом встала проблема, которая обусловлена стечением специфических обстоятельств и не носит повторяющегося, рутинного характера, а требует оперативного решения, эффективнее не создавать внутренний организационный потенциал для ее решения, а осуществить разовое приглашение консультантов;

- отражающая расхождение во взглядах на
внутри руководства клиента или между
руководством и собственниками — в этой
ситуации консультанты являются
оптимальным независимым арбитром,
способным объективно оценить
проблему и предложить объективно
обоснованные пути ее решения;

- могущая при ее решении повлечь серьезные последствия, в том числе стратегические, финансовые или социальные, — в данном случае цена решения проблемы и связанная с этим ответственность достаточно высоки, поэтому руководству клиента может потребоваться независимое экспертное обоснование определения и решения проблемы.

- Могут быть и другие ситуации, когда лучше пригласить консультанта. Но в любом случае общими критериями являются:
 - наличие проблемы;
 - недостаток временных или человеческих ресурсов для ее решения;
 - недостаток специальных знаний;
 - высокая цена вопроса.

- *Нет необходимости говорить о том, что приглашенный консультант должен быть добросовестным профессионалом — это обязательное условие.*
- **Однако существует ряд принципиальных факторов, обуславливающих успех взаимодействия клиента с консультантами.**

- **1. Правильный подбор консультанта.** Ни один консультант не может знать всего: одни хороши для решения одних видов проблем, другие — для других. Поэтому правильный подбор консультанта под конкретную проблему является важным моментом. Необходимо учитывать, что известное имя не всегда гарантирует правильность подбора. Существует много узкоспециализированных и просто малоизвестных консультантов, о которых клиент не может знать, пока не столкнется с проблемой, требующей их участия. Главное здесь — оценить методологию и практический опыт, которые предлагает консультант для решения проблем клиента.

- **2. Коммуникация.** Консультант с клиентом должны пользоваться сходным понятийным аппаратом, т. е. говорить на одном языке. В противном случае может возникнуть ситуация, когда консультант, пользуясь своим аналитическим инструментарием, сможет определить проблему и найти пути ее решения, а вот клиент может не понять его рекомендаций. Поэтому необходимо заранее договориться о значении тех понятий и терминов, которыми пользуются клиент и консультант.

- **3. Уровень подготовки.** Рекомендации приносят эффект, только будучи внедренными. Но для того чтобы использовать рекомендации консультанта, клиенту порой необходимо обладать соответствующим минимальным уровнем подготовки. Внедрение самых подробных управленческих рекомендаций требует определенного уровня управленческой подготовки, так же как и внедрение даже детально расписанного технологического процесса требует определенного уровня технической подготовки. Следовательно, необходимо принять дополнительные меры для ее обеспечения.

- **4. Понимание целей и задач.** Бывают ситуации, когда клиент неясно представляет, чего именно он хочет, но твердо намерен этого добиться, что вызывает серьезные проблемы во взаимодействии клиента с консультантом. Поэтому необходимо совместными усилиями определиться с целями и задачами, и только затем приступать к работе.

- Существует несколько типичных заданий на консультирование в зависимости от качества или уровня ситуации, с которой столкнулась организация-клиент:
 - на исправление ситуации, которая ухудшилась;
 - на усовершенствование ситуации, которая уже существует;
 - на создание совершенно новой ситуации.

- Следует отметить две стороны возможных изменений в организации-клиенте:
- **1) техническая сторона**, касающаяся характера управленческой или коммерческой проблемы, с которой сталкивается клиент (консультант находит пути ее анализа и решения);
- **2) человеческая сторона**, т. е. взаимоотношения между консультантом и клиентом, реакция людей в организации заказчика на изменения (консультант помогает в планировании этих взаимоотношений и их осуществлении).

- Эффективное консультирование показывает, как нужно справляться с двумя этими сторонами изменений в организации, которые взаимосвязаны, и консультант должен это понимать. Характеристики изменений бывают следующие: до какой степени важно одобрение персонала для их успешного осуществления; как глубоко влияние изменений на предприятие; насколько готово к изменениям данное предприятие.

- *Существуют различные уровни изменений: во-первых, в окружающей среде, а во-вторых, в самой организации-клиенте (в основной структуре, задачах и деятельности, применяемой технологии, управленческих структурах и процессах, организационной культуре, эффективности работы организации, людях).*

- *За свою многолетнюю практику опытный консультант накапливает весьма внушительный багаж «заболеваний» предприятий. Приведем несколько общих, наиболее часто встречающихся «синдромов»:*
- 1) «болезни», таящиеся в самом строении организации, — замкнутость отдельных подразделений лишь на собственных целях в ущерб общим задачам организации; несовместимость личности работника с выполняемой им функцией (занимаемой должностью); бюрократия (когда важен не результат, а сам процесс);

- 2) «болезни» в сфере организационных отношений — внутренние конфликты между сотрудниками (позиционные и личностные); неуправляемость коллектива: несогласованность целей; низкий уровень реализации управленческих решений (для нормально функционирующего предприятия этот показатель составляет около 60%); бессубъективность (неспособность или нежелание работников принимать на себя ответственность за выполнение решений); преобладание личных отношений над служебными;

- 3) «болезни» на уровне управленческих решений - маятниковые решения (в ходе принятия решений руководитель бросается из крайности в крайность); игнорирование организационного порядка (одни подразделения или работники выполняют указания руководства, другие — нет); отсутствие реализации решений (решения принимаются формально, но реальных действий для их воплощения не наблюдается); демотивирующий стиль руководства («кнут» многократно преобладает над «пряником»).

- Если в этом далеко не полном перечне «заболеваний» консультант и клиент обнаружили симптомы, удивительно напоминающие положение дел в фирме, то им удалось найти «патологию»: фирма если еще не больна, то уже стоит на пороге «болезни». А как известно, лучший способ лечения болезни — предотвратить ее. Ни в коем случае не стоит легкомысленно относиться к «лечению»: такие, на первый взгляд, не достойные внимания вещи, как управленческие ошибки, могут стать реальной причиной крушения даже, казалось бы, самой преуспевающей компании.

• Основные типы консультационных организаций.

- Причина наличия многих типов консультационных организаций заключается в разнообразии клиентов и рынков, оказываемых технических услуг, применяемых доходов и участвующих личностей.

- **Крупные многофункциональные консультационные фирмы.** Фирма, в которой работает несколько сотен профессионалов, может считаться крупной. Большинство таких фирм — многофункциональные, *имеющие филиалы в 20 и более странах.* Их размеры позволяют иметь дело с самыми различными клиентами и наисложнейшими проблемами; *их иногда называют «фирмы по управленческому консультированию с полным набором услуг».*

- *Они предпочитают обслуживать крупных клиентов и стараются продемонстрировать особые умения, которые отличают их от других фирм, например обладание особым опытом в определенной отрасли или наличие отделов, специализирующихся по отраслям.*

- **Службы консультации руководства крупных бухгалтерских фирм.** Такие службы, образованные как подразделения крупных бухгалтерских фирм, очень похожи на крупные многофункциональные консультационные фирмы по размеру, уровню и широте специальных знаний. Их подчиненное положение дает преимущества в отношении как специальных знаний, так и получения заказов, *некоторые из них подчеркивают, что хотят выполнять не любые задания, а лишь те, «которые можно ожидать от профессиональной бухгалтерской фирмы, пользующейся высокой репутацией».*

- **Малые и средние консультационные фирмы.** *Эта группа охватывает различные организации, в которых работает от нескольких консультантов до 50—100. Чаще всего они занимаются:*
- **общим управленческим консультированием мелких и средних фирм ограниченной географической области;**

- специальным управленческим консультированием в одной или нескольких технических областях, *таких, как корпоративная стратегия, управление кадрами, оценка сложности работы, системы управления производственным процессом, маркетинг, управление сбытом, управление офисом и т. д.;*
- строго специализированной деятельностью в одной или нескольких отраслях промышленности или сферы услуг, *например в городском транспорте, текстильной промышленности, печатном деле, страховании.*

- **Организации, оказывающие специальные технические услуги.** Ряд организаций, обычно созданных специалистами в области математики, электронно-вычислительной техники, исследования операций и эконометрики, предлагают специальные стратегические услуги в таких областях, как моделирование, стратегические исследования, прогнозирование потребительского спроса, анализ и проектирование систем, автоматизация заводов и др.

- **Консультативные подразделения в управленческом учреждении.** Чтобы развить местные службы по управленческому консультированию, связать преподавателей и инструкторов по проблемам управления с практическим миром, ряд институтов и центров по изучению проблем управления и повышения эффективности создали консультативные службы в частных и государственных организациях.

- **Одиночные консультанты.** *Несмотря на конкуренцию и агрессивный маркетинг со стороны более крупных организаций, интерес к работе с независимыми консультантами сохраняется. Это могут быть универсалы, которые подчеркивают свой широкий опыт в области управления, решения проблем и бихевиоризма, или специалисты, работающие в узкой технической области.*

- Их сила - высоко индивидуализированный и гибкий подход, который сложнее применять более крупной консультационной фирме. *Большинство из них консультируют мелкие предприятия, но даже крупные организации иногда обращаются к одиночным консультантам по поводу небольших заданий в определенной функциональной области или по конкретному предмету.*

- **Консультирующий профессорско-преподавательский состав.** *В то время как одиночный консультант зарабатывает себе на жизнь консультированием, имеются профессора - специалисты в области управления, лекторы, инструкторы и научные работники, основное занятие которых не консультирование, но они им занимаются, причем довольно регулярно. Они могут браться за выполнение длительных проектов и освободиться для этого от основной работы на несколько месяцев или прямо на месте давать советы по управлению, которые важны, но не требуют много времени.*

- **Нетрадиционные источники услуг по консультированию.** *В последние годы появилась новая группа лиц, оказывающих услуги по управленческому консультированию. Эта группа весьма неоднородна, но обладает одной общей характеристикой: консультирование не является ее первоначальной и основной функцией, а рассматривается как выгодное дополнение к другим продуктам и услугам. В эту группу в числе прочих входят:*

- • поставщики и продавцы компьютеров и средств связи;
- • фирмы, поставляющие программное обеспечение;
- • коммерческие и инвестиционные банки, маклеры, страховые и другие компании в финансовом секторе;
- • поставщики оборудования и проектов «под ключ» в области энергетики, транспорта, водоснабжения, орошения и других коммунальных служб;
- • многие иные организации, которые превратили свои внутренние группы по управленческим услугам во внешние консультативные службы.

- В годы реформ почти во всех крупных городах России появилось множество консультационных организаций. Опыт управленческого консультирования в этих фирмах нарабатывается, однако уже достаточно актуален вопрос о консолидации консультантов, координации их деятельности и управлении процессом УК, которое получает все большее развитие в стране.
- Таким образом, исторический опыт развития управленческого консультирования как за рубежом, так и в России представляет собой, во-первых, исходную эмпирическую основу, включающую солидный и разнообразный материал по УК, а во-вторых, исходную теоретическую основу в виде понятийного аппарата, отражающего основные аспекты исследуемого объекта.

- В настоящее время УК в России находится на такой стадии, когда отрабатывается логика теории, т. е. набор правил в рамках этой теории. Управленческому консультированию предстоит преодолеть сложившееся отставание главным образом путем высокой самоорганизации, взаимодействия и интеграции с УК: зарубежных стран и практического вклада в создание теории управленческого консультирования.

**•Классификация
консультантов по
специализации.**

- В зависимости от специализации бизнес-консультанты подразделяются на:
- Консультантов-предметников,
- Тренингистов
- Управленческих консультантов (или консультантов-системщиков).

- **Консультанты-предметники** специализируются на каком-то одном аспекте деятельности фирмы, например на оптимизации финансовых потоков и документооборота или на отладке технологии производства товара. Являясь специалистами в области «лечения» именно этих систем бизнес-организма, они, как правило, игнорируют все, что остается за рамками их специализации. Таким образом, в случае, если клиент точно знает, что «поломалось» в фирме, ему следует обратиться за помощью именно к такому консультанту.

- Тренингисты «лечат» проблему действиями (в отличие от консультантов-предметников), например обучают менеджеров искусству ведения переговоров. Однако если клиент не может определить, какой аспект деятельности фирмы нуждается в усовершенствовании, то никакие тренинги ему не помогут: *такое «обучение» будет походить на тренировку дилетанта в спортзале, надеющегося достичь гармонии, тренируя лишь одну группу мышц.*

- Управленческие консультанты (или консультанты-системщики) способны видеть всю проблему в целом. При этом состояние отдельных систем рассматривается ими как следствие общей организации бизнеса.
- Консультанты в области управления могут быть разделены как минимум на две группы: специалисты и универсалы (джералисты).

- **Специалисты предлагают новшества, поскольку интересуются всеми новинками в конкретной области знаний.**
- **Они осуществляют нормативное либо «ценностное» консультирование.**

- Чаще всего руководители сталкиваются со специалистами в нормативном консультировании — это экономические, юридические, организационно-технические консультации, когда эксперты, аудиторы, разработчики, советники, преподаватели или инноваторы передают клиенту рекомендации по конкретным изменениям, используя такие методы работы, как аудиторские и другие специальные проверки, разработки, документирование, обучение, расчеты.

- В «ценностном» консультировании консультанты-специалисты (идеологи, инноваторы, тренеры) «прививают» организации-клиенту новые ценностные ориентации через обучение, социально-психологические тренинги, переговорные технологии, работу в группах. Это консультирование характерно при участии консультантов в работе над «тотальным» качеством в управлении, над ориентацией организации на клиента.

- **Универсалы** предлагают разработанные, испытанные методы и имеют дело с несколькими областями управления, уделяя основное внимание их взаимодействию, координации и интеграции.

- Универсалы осуществляют проблемное консультирование процесса либо проекта. Они обычно занимаются предварительной организационной диагностикой, переговорами с клиентами, планированием и координацией выполнения заданий, выработкой заключений, представлением окончательных предложений клиентам и т. д. Универсалы выполняют контролирующие и управленческие функции. При консультировании проекта консультант проводит диагностику проблем и предлагает свои решения.

- *С крылатой фразой «Организация может достичь только того, что может достичь ее персонал» работают в основном консультанты по процессу, которые проводят диагностику организации-клиента и предлагают методы совместного с ней выявления и решения организационных проблем. Универсалы проводят консультирование по следующим основным направлениям:*

- цели организации;
- стратегия организации;
- организационная структура;
- организационная культура;
- тип развития организации;
- лидерство;
- конфликты.

- В управленческом консультировании универсал создает такую ситуацию для персонала организации, чтобы тот сам выявил свое состояние, а, осознав его, понял проблему, нашел пути ее решения, открыл новые идеи.
- *Однако суть не в противопоставлении универсалов и специалистов, а в комбинировании их навыков и умений для достижения большего суммарного эффекта. В многих консультационных фирмах имеются как специалисты, так и универсалы, между которыми имеется определенное разделение труда.*