# Содержание

# Введение

# Глава 1. Теоретические основы управленческого консультирования

# 1.1 Сущность, цель, задачи и этапы управленческого консультирования

# 1.2 Методы управленческого консультирования

# 1.3 Характеристики независимых консультантов

1.4 Этапы становления управленческого консультирования в России

1.5 Стадии, этапы и фазы взаимодействия консультанта и управляющего персоналом

1.6 История кадрового управленческого консультирования

# Глава 2. Анализ управленческого консультирования в ОАО «Сильвинит»

# 2.1 История создания ОАО «Сильвинит»

# 2.2 Финансово-экономические показатели ОАО «Сильвинит»

2.3 Анализ практики использования независимого консультирования в системе управления

# 2.4 Анализ структуры управления персоналом в ОАО «Сильвинит» методами независимого консультирования

# Глава 3. Рекомендации по повышению эффективности проведения управленческого консультирования в ОАО «Сильвинит»

3.1 Описание исследования

3.2 Выводы по консалтингу

3.3 Рекомендации по анализу эффективности и моделированию рабочих мест на ОАО «Сильвинит»

3.4 Рекомендации по повышению эффективности использования независимых консультантов в практике управления

# Заключение

# Список литературы

# Приложения

# Раздаточный материал

# Введение

Динамичная внешняя среда в современных условиях требует от предприятий адекватной реакции на изменения. Его ответная реакция может вырабатываться как собственными усилиями, так и с помощью внешней силы, под которой в данном исследовании понимается консультационная помощь. Однако, вне зависимости от того, каким образом были проведены изменения на конкретном объекте управления, под их влиянием происходит: формирование новых управленческих образцов, которые вносят изменения в практику управления; увеличение нагрузки на конкретную систему управления, что актуализирует проблему формирования новой теоретико-методологической базы управления в целом.

Необходимость своевременной адаптации российских предприятий к современным экономическим условиям предопределила исследовательский интерес к управленческому консультированию как области общественной практики. Управленческое консультирование в настоящее время характеризуется динамичным развитием, как на Западе, так и в России. Причем в современных экономических условиях России особую значимость приобретает развитие наиболее комплексного, интегративного его вида: консультирование по реструктуризации российских предприятий.

Многие специалисты справедливо считают, что своим появлением управленческое консультирование обязано заинтересованности предпринимателей в увеличении эффективности производства, а интерес к нему существенно повышается в тех случаях, когда консультирование становится атрибутом конкурентного преимущества. Многообразие видов бизнеса предполагает довольно широкий ассортимент услуг, т.е. с самого начала своего появления этот вид общественной деятельности являлся диверсифицированным.

На наш взгляд, именно эта характеристика управленческого консультирования, как особого вида диверсифицированной деятельности, привела к тому, что при наличии целого ряда школ консультирования, разрабатывающих свои подходы и методы консультирования, не сформирована единая позиция в определении сущности консультирования. Данный факт наглядно подтверждается исследованиями теоретических и практических вопросов управленческого консультирования в работах отечественных и зарубежных авторов: В.И. Алешниковой, М. Кубра, А.Е. Лузина, В.И. Маршева, В.Ю. Озиры, А.П. Посадского, А.И. Пригожина и др.

По нашему мнению, современные исследования в области управленческого консультирования преимущественно направлены на: анализ типичных ситуаций в управленческой и консультационной деятельности и разработку практических рекомендаций для консультантов и руководителей по использованию выработанных с учетом результатов этого анализа техник и технологий управления и консультирования; распространение практического и методического опыта консультирования как среди консультантов, так и среди управляющих; совершенствование процесса обучения руководителей и консультантов; анализ результатов апробации новых техник и технологий консультирования и управления; анализ существующих концепций консультирования; обобщение практического опыта консультирования и управления до теоретических положений; формирование единого понимания типичных проблем организаций и единого представления о методах их решения у руководителей организаций и у консультантов.

Некоторые зарубежные исследователи полагают, что в консалтинговой индустрии не существует большого разрыва между формулированием рекомендаций и их выполнением, поскольку консультанты, вне зависимости от своей специализации, осознают ответственность за проведение эффективных изменений в клиентной организации. На наш взгляд, данная позиция характеризует скорее желаемое, чем реальное состояние этой области деятельности, как в России, так и на Западе. В этой связи встает вопрос совершенствования управленческого консультирования.

Усложняющиеся условия современного управления требуют постоянного развития теоретических концепций управления и прикладных управленческих технологий. Носителями новых теоретических и прикладных знаний по проблемам управления становятся специалисты по управленческому консультированию, которые играют все более значительную роль в управленческом процессе. Управленческое консультирование как особое направление профессиональной деятельности представляет собой экспертную помощь со стороны специалистов по управлению и призвано на основе научного анализа конкретных производственных ситуаций выработать наиболее приемлемые пути повышения эффективности работы предприятия и способы их внедрения, используя достижения современной управленческой науки.

В сложных российских условиях соединение научных наработок с реальной управленческой деятельностью становится настоятельной необходимостью. Именно потребностью практики управления в профессиональном консультанте, который хорошо знаком, как с производством, так и с наукой управления и призван соединить науку и практику посредством управленческого консультирования, и определяется актуальность исследования.

Цель исследования:изучение практики использования методов консультирования и привлечения независимых консультантов в системе менеджмента.

Задачи исследования:

1. Изучение теоретических источников по теме исследования.

2. Анализ практики использования методов консультирования в практике управления.

3. Анализ на ОАО «Сильвинит» сложившейся системы кадровой политики методами оперативного управленческого консультирования.

4. Разработка конкретных рекомендаций в форме отчета консультанта.

**Глава 1. Теоретические основы управленческого консультирования**

# 1.1 Сущность, цель, задачи и этапы управленческого консультирования

Имеется множество определений управленческого консультирования. Можно выделить два основных подхода к консультированию.

В первом случае используется широкий функциональный взгляд на консультирование. Фриц Стееле определяет его так: “Под процессом консультирования я понимаю 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 ответствен за это” [1, c. 65].

Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно Лэрри Грейнеру и Роберту Метцгеру “управленческое консультирование – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений” [2, c. 91]. Можно считать два эти подхода взаимодополняющими.

В частности, Европейская Федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО) дает следующее определение: “Менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации” [21, c. 76]. Такого же определения придерживается Американская Ассоциация консультантов по экономике и управлению (ACME) и Институт менеджмент-консультантов (IMC).

С целью полного раскрытия понятия консалтинговой деятельности, мы считаем целесообразным проанализировать изменения существующих формулировок управленческого консультирования (Приложение 1) и изменения основных принципов консалтинговой деятельности (Приложение 2). Если в начале 1980-х гг. в них содержались только принципы, касающиеся профессиональных характеристик консалтинговых услуг, то по мере продвижения к рыночной экономике они дополнялись характеристиками консалтинга как предпринимательской деятельности [15, c. 54].

Анализ представленных формулировок не дает оснований взять какую-либо из них за образец, поскольку каждая из них фиксирует лишь определенную сторону консалтинговой деятельности. Поэтому симбиоз формулировок консалтинговой деятельности как специфической формы деятельности может дать более полное и более системное определение.

Мы предлагаем следующее определение консалтинговой деятельности.

Менеджмент-консалтинг - это вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которого квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному управлению организацией-клиентом.

Западные теоретики управленческого консультирования [6, с. 76] выделяют следующие характерные черты управленческого консультирования.

Во-первых, 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. Следовательно, они умеют распознавать общие тенденции и обычные причины проблем. Более того, профессиональные консультанты 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.

Во-вторых, 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.

И, в-третьих, консультирование – это независимая служба. Консультант оценивает ситуацию, предлагает рекомендации относительно того, что 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.

Конечной целью консультирования является помощь клиенту осуществить прогрессивные изменения в его организации. Консультант помогает выявлять и решать специфические технические проблемы, касаясь, в то же время, человеческих проблем и аспектов организационных изменений.

Основной задачей консалтинга является идентификация и нахождение путей решения имеющихся проблем. Консалтинговые услуги осуществляются как в форме разовых консультаций, так и в форме консалтинговых проектов. Существует много разделений консалтингового процесса на этапы ([5], [6], [7], [13] и др.). Любой консалтинговый проект включает в себя следующие основные этапы [36, c. 76]:

* диагностика (выявление проблем);
* разработка решений;
* внедрение решений.

Посадский А.П. отмечает [16, c. 23]], что консалтинговый процесс, помимо проектной стадии, включает в себя предпроектную и послепроектную стадии. Первичным шагом предпроектной стадии является признание клиентом наличия у него такой проблемы, решение которой он хотел бы осуществить при помощи консультантов. Это признание является результатом двустороннего процесса: с одной стороны - осознание клиентом наличия проблемы как таковой, с другой - формирование у менеджера желания поручить разработку решения проблемы консультантам. Обычно клиент на конкурсной основе выбирает из нескольких предложений то, которое больше всего подходит ему с точки зрения качества и цены, после чего заключает контракт с выбранным им консультантом [4, c. 65].

Послепроектная стадия заключается в анализе происшедших в клиентной организации изменений, решении вопросов, связанных с возможным расширением проекта в связи с новыми проблемами - либо выявленными в ходе реализации проекта, либо возникшими как следствие достижения организацией нового состояния в результате реализации проекта. В рамках этой стадии проводятся также окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом и самоанализ деятельности консультанта в целях осмысления полученного опыта для использования его в других проектах.

Консалтинговый проект может занимать от нескольких дней до нескольких месяцев. При решении проблем применяется комплексный подход, при котором учитывается взаимосвязь различных аспектов деятельности предприятия. Для достижения максимальной эффективности при выполнении консалтинговых проектов создается команда проекта, в состав которой входят эксперты в различных предметных областях и менеджеры, управляющие ходом проекта. При принятии решений, диагностике проблем и выработке рекомендаций широко применяются методы организации коллективной работы команды проекта [19, c. 54].

Главной задачей консалтингового проекта является достижение максимально высокого качества решения проблемы при соблюдении финансовых и временных ограничений. Консультирование процесса представляет собой метод развития и изменения организаций. Целью применения данного метода является повышение производительности и/или улучшение психологического климата в организации, достигаемое при участии независимого, внешнего консультанта. В центре внимания стоит не только решение актуальных проблем организации, но и приобретение навыков анализа, оценки и решения проблем клиента. В этом смысле консультант должен выполнить две задачи: с одной стороны - следить за решением существующих проблем, с другой - показать пути организации самостоятельно решать насущные вопросы в будущем. Степень вовлеченности клиента в консалтинговый проект варьируется от видов консалтинговых услуг. Соизмеряя затраты времени персонала клиента и результаты работы консультанта, можно определить необходимую степень вовлеченности персонала в деятельность консультанта.

Эффективность работы консультанта будет минимальной, если клиент вообще не участвует в ней. Далее эта эффективность растет по мере увеличения вовлеченности клиента и после достижения оптимальной точки эффективность начинает падать, следовательно, клиент начинает выполнять за консультанта его работу. Разумеется кривая данного графика будет меняться в зависимости от вида решаемых проблем, от этапа или фазы консалтингового проекта и, конечно же, от самого вида консалтинговых услуг [22, c. 43].

При экспертном консультировании клиент предоставляет консультанту информацию, контролирует его деятельность, усваивает его рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения. При процессном — клиент помимо вышеуказанного принимает участие в разработке рекомендаций и, при обучающем — персонал клиента тратит дополнительное время на учебные занятия. В конкретных проектах или на их различных стадиях могут применяться комбинации всех трех 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. Заканчивается такая работа, 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 [17, c. 43].

Существует несколько типичных заданий на консультирование в зависимости от качества или уровня ситуации, с которой столкнулась организация-клиент [27, c. 98]:

* задача на исправление ситуации, которая ухудшилась;
* задача на усовершенствование ситуации, которая уже существует;
* задача на создание совершенно новой ситуации.

Следует также отметить две стороны возможных изменений в организации-клиенте [31, c. 24]:

* техническая сторона, касающаяся характера управленческой или коммерческой проблемы, с которой сталкивается клиент; консультант находит пути ее анализа и решения;
* 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. Эти проблемы взаимосвязаны и консультант должен это понимать. "Изменения являются смыслом консультирования по вопросам управления. Если различные формы консультативных заданий имеют одну общую характеристику, то это помощь в планировании и осуществлении изменений в организациях клиентов" [6, c. 67].

Характеристики изменений следующие [7, c. 35]:

* до какой степени важно их одобрение персоналом для их успешного осуществления;
* как глубоко влияние изменений на предприятие;
* насколько готово к изменениям данное предприятие.

**1.2 Методы управленческого консультирования**

Под управленческим консультированием понимается профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций, заключающаяся в совместно вырабатываемых решениях на основе анализа существующих проблем функционирования и/или потенциала дальнейшего развития организаций. Руководству любой компании приходится считаться с изменяющимися условиями ведения бизнеса [33, c. 21].

Консалтинговая деятельность - это сфера профессиональных услуг. Экспертный характер такой помощи означает, что она проводится по заказу заинтересованного руководителя и носит рекомендательный характер. Консультант помогает, способствует, развивает, обучает и т.д. Консультант не принимает решения, он готовит, рассчитывает альтернативы. Вся ответственность за принятие решения ложится на руководителя организации. Преимущества консультирования перед обучением заключаются в конкретно индивидуальном, "штучном" подходе. Консультант разрабатывает и лает только то, что, по его мнению, необходимо данной организации в данной ситуации. Управленческое консультирование связывает науку об управлении с практикой управления: если исследовательские и проектные организации предлагают типовые рекомендации, то консультант по управлению “привязывает” их к специфике организации - клиента.

Преимущество консультантов по управлению перед управленцами состоит в независимости и непредвзятости взглядов, в более широком кругозоре. Они обладают обширной информацией в самых различных областях управления и хозяйствования (в силу меньшей загруженности проблемами текущего управления), ориентируются на широкое изучение проблемы и перенос опыта других организаций (в основном это касается внешних консультантов). Управленческое консультирование проводят специалисты разных областей. Консультируют юристы, экономисты, маркетологи, аналитики, психологи и социологи [35, c. 76].

Одними из новых на нашем рынке и наиболее перспективных видов консалтинга являются аутсорсинг и “прокат директоров”. Аутосорсинг (outsourcing) основан на полной или частичной передаче рутинных функций предприятия (например, таких, как бухгалтерские расчеты, расчет налогов, управление персоналом и т.п.) консалтинговой фирме с целью сосредоточения собственных усилий на решении ключевых стратегических задач. “Прокат директоров” используется при временном отсутствии руководства или недавнем увольнении. Организационное развитие и делопроизводство или администрирование, хотя и являются отдельными видами консалтинга, мы отнесли к управленческому консультированию [20, c. 32].

Такие услуги, как управление корпоративными финансами и управленческий учет также являются относительно новыми и при переходе на западные стандарты управления финансовыми ресурсами весьма актуальны. Основной целью создания системы управленческой отчетности является обеспечение менеджеров предприятия своевременной и необходимой информацией для принятия эффективных управленческих решений. В основе реализации практически всех услуг лежит анализ существующих и ожидаемых финансовых потоков предприятия. Наиболее эффективной и рекомендуемой методикой является адаптированный к российским условиям эффективный инструментарий "Business Toolkits", подготовленный группой зарубежных компаний, среди которых можно отметить Arthur Andersen, Carana Corporation, Deloitte Touche Tohmatsu International, а также специалистами Международного Корпуса Экспертов (International Executive Service Corps).

# 1.3 Характеристики независимых консультантов

Объектом консультирования для управленческих консультантов всегда выступает первое лицо организации (управленец) со всеми его проблемами – финансовыми, кадровыми, социальными и пр. Консультанты по вопросам управления могут быть разделены как минимум на две группы: специалисты и дженералисты или универсалы. Специалисты предлагают новшества. Они держат себя в курсе всех новинок в конкретной области знаний [7, c. 23].

Универсалы предлагают методы. Они имеют дело с несколькими областями управления и основное внимание уделяют их взаимодействию, координации и интеграции. 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 бывает при участии консультантов в работе над "тотальным" качеством, в управлении, ориентацией организации на клиента.

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. Универсалы проводят консультирование по: целям организации, стратегии организации, организационной структуре, организационной культуре, типу развития организации, лидерству, конфликтам и др. [27, c. 34].

В управленческом консультировании универсал создает ситуацию для персонала организации, который сам выявляет свое состояние, а, осознав его, находит пути решения своей проблемы, трудности, идеи.

Однако, суть не в противопоставлении универсалов и специалистов, а в комбинировании их навыков и умений для достижения большего суммарного эффекта. Во многих консалтинговых фирмах имеются как специалисты, так и универсалы, между которыми имеется определенное разделение труда.

Существует также разделение на внешних и внутренних консультантов. Внешние консультанты отличаются независимостью, богатым опытом и оказывают услуги клиентам на основе соответствующего договора. Внутренние консультанты являются штатными специалистами по экономике и управлению той или иной организации [29, c. 21].

Мы отмечаем ключевые качества консультантов: широкие общественные интересы; уверенность в себе: объективность, рассудительность, психическая и интеллектуальная уравновешенность; гибкость ума: обоснованность и упорство в поиске решений, аналитические способности, тактическое и стратегическое мышление; технические навыки: академическая подготовка, практические приемы работы; опыт: от работы на предприятиях, от деятельности как консультанта; знание отрасли и предмета консультирования: теоретическое, практическое.

Рассмотрим основные задачи, которые выполняют консультанты.

1. Консультанты по общему управлению решают проблемы, связанные с самим существованием бизнеса и его перспективами.
2. Консультанты по административному управлению решают проблемы, связанные с ведением бизнеса, т.е. помогают оптимизировать управление организацией.
3. Консультанты по финансовому управлению оказывают помощь в решении трех основных задач: поиск источников финансирования и эффективного его использования; анализ финансовой деятельности организации и повышение ее эффективности; перспективное укрепление финансового положения организации.
4. Консультанты по управлению кадрами содействуют менеджерам в оптимизации привлечения и использования человеческого ресурса.
5. Консультанты по маркетингу содействуют такому функционированию организации, при котором производимая продукция будет куплена потребителем.
6. Консультанты по организации производства решают задачи, связанные с инжинирингом, аудитом и контролем качества и т.д.
7. Консультанты по информационным технологиям решают задачи, связанные с проектированием и внедрением информационных технологий на предприятии.
8. Консультанты по специализированным услугам решают специализированные задачи, не связанные ни с одним из перечисленных видов услуг, и отличающиеся от них по методам, по объектам или по характеру внедряемых знаний [28, c. 21].

Для достижения успеха консультант должен (в идеале): знать методы, которые применяются при работе с организацией в различных аспектах организационной деятельности; знать области применения этих методов и их ограничения, уметь их выбирать в зависимости от задачи и с учетом существующих условий (ограничений) и системно, комплексно применять; максимально технологизировать свою работу, сведя свою деятельность от искусства к технологии, знать последовательность шагов, которые с максимальной долей вероятности ведут к успеху при консультировании, четко формулировать результат работ и пути его достижения; не бояться применять информационные технологии и уметь определять, какие из них максимально эффективны в каждом конкретном случае [16, c. 34].

Удовлетворить данным требованиям могут фирмы и команды консультантов, имеющие в своем распоряжении опытных разнопрофильных специалистов с системным мышлением, способных взглянуть на задачу в целом и предложить эффективное решение, учитывающее все аспекты проблемы.

Необходимые условия эффективности решения [18, c. 43]:

 комплексность применяемых подходов, то есть применение методов из различных областей управленческого консультирования с учетом их взаимной сочетаемости и конкретной ситуации

 законченность решения в том смысле, что решение должно содержать не только рекомендации, как и что, делать, но и комплекс мер по их реализации, и более того  решение должно быть реализованным на практике (иначе это  не решение в полном смысле этого слова). Это требует от консультанта не только умения "прийти, разобраться и что-то предложить", но и умения внедрить в конкретной организации то, что он предложил (используя опять же *комплексметодов*).

**1.4 Этапы становления управленческого консультирования в России**

Начало развития технологий управленческого консультирования в России относят к двадцатым годам нынешнего столетия, когда повсеместно набирало силы движение за научную организацию труда, которое и явилось прообразом управленческого консультирования в современном виде, а также развивалась организационная теория, изучался западный опыт совершенствования производства. В этом направлении работали такие организации, как Центральный институт труда, трест “Установка”, “Оргстрой”, опытная станция ЦИТ, Орга-станция, Оргбюро [13, c. 87].

Основными направлениями развития управленческой науки были системный подход, математический анализ и моделирование, деятельность службы по изучению и совершенствованию процесса производства и управления, концепция “механизма служебных отношений”, социальная инженерия, учение об организационных графиках, система материального поощрения передовиков, профессионального отбора, центральных осведомительно-исследовательских бюро, создания “баз данных” и другие разработки первой четверти века. Главным в деятельности российских институтов и лабораторий НОТ было создание систематизированных концепций в области организации труда и управления. Вместе с тем важнейшей закономерностью развития НОТ и управления в 20-е годы стало сочетание методологических и конкретно-прикладных исследований. Академические исследования в этот период тесно переплетались с практической работой. Большинство исследовательских институтов одновременно являлось и рационализирующими центрами. Особый интерес представляют пути внедрения научных знаний в производство, опыт рационализаторской и консультативной работы хозрасчетных консультационных трестов, таких, как “Установка” Центрального института труда, “Оргстрой” Института техники управления и другие.

В двадцатые годы для подготовки организаторов использовали так называемые “орга-игры”, одним из инициаторов которых был Добрынин В.В. А в 1932 году под руководством Бирштейн М.М. была разработана и проведена первая в мире деловая игра по теме “Развертывание производства сборочного цеха новопостроенного завода пишущих машин в пусковом периоде”.

Фактически НОТовцы были прообразами внутренних и внешних консультантов на предприятиях. В тридцатых - пятидесятых годах вся деятельность по совершенствованию управления была свернута [16, c. 32].

В шестидесятые годы ситуация изменилась. Экономическая реформа способствовала расширению самостоятельности. Стимулирование личной инициативы подталкивало к изучению не только экономики, но и теории управления, закономерностей развития трудовых коллективов, методов управления ими. Поэтому вполне закономерным выглядело возрождение интереса к НОТовскому движению, появление переводов работ западных ученых по менеджменту, маркетингу, управленческому консультированию, психологии управления, анализу западных систем управления. Важнейшие из этих работ рассмотрены в первом параграфе.

На современном этапе развития управленческого консультирования происходит формирование и утверждение института внешнего и внутреннего консультирования, формируется рынок профессиональных консалтинговых услуг. Возникают профессиональные сообщества, такие, как “Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР)”, “Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ)”, Московский клуб консультантов по бизнесу и политике, а также пока единственная в России Школа консультантов по управлению [21, c. 54].

В настоящее время в России существует множество взглядов на проблемы управленческого консультирования. Существует множество школ, подходов, методик, рассматривающих проблемы организации и построение путей их решения. Рынок консалтинговых услуг, формировавшийся в России в последнее время, является ярким тому примером.

Одной из особенностей управления в России является недооценка социальных технологий. Это связано как с историческими условиями развития страны, так и со структурой сформировавшегося управления. Такое отношение обусловлено также оторванностью научных исследований от практики, от конкретных задач конкретных производств, в то время как наука, занимаясь разработкой фундаментальных проблем, способна обеспечивать приоритет в создании новых технологий и продуктов, расширять ресурсную и информационную базу производства, повышать роль творческого участия человека в динамике организационно-технических систем. В частности, консалтинговые технологии могут быть существенно обогащены за счет обращения к социологии, социологическому знанию [28, c. 21].

Последнее десятилетие в России характеризуется ростом числа специализированных фирм, которые оказывают клиентам комплекс услуг в области управленческого консалтинга: реинжиниринг бизнес-процессов; выбор и внедрение корпоративной информационной системы, управление организационными изменениями. Этот комплекс услуг помогает клиентам усовершенствовать внутренние процессы, повышая тем самым эффективность деятельности компании. Управленческое консультирование представляет собой совместную работу консультанта и клиента по развитию предприятия, результатом которой является реальное улучшение работы фирмы.

Совместная работа может состоять из нескольких этапов: изучение предприятия и его диагностика: анализ управленческой структуры предприятия, финансовый анализ деятельности предприятии анализ психологического климата, анализ информационных потоков анализ проблем товародвижения; внедрение рекомендаций: проведение регулярных консультаций с менеджерами предприятия по реализации плана действии регулярное отслеживание результатов проводимых работ; подведение итогов и обсуждение отчета о проделанной руководством фирмы. Дополнительные услуги: организация программ обучения и стажировок, как в России, так и за рубежом, организация презентаций, организация рекламных и PR кампаний. Реинжиниринг бизнес-процессов направлен на проведение тщательного анализа существующих процессов и внедрение улучшений бизнес-процессов, которые способны быстро обеспечить позитивные результаты для компании, а также сформировать требования к будущей информационной системе предприятия. Одной из главных проблем компаний, работающих в России, является низкая оперативность и достоверность управленческой информации.

**1.5 Стадии, этапы и фазы взаимодействия консультанта и управляющего персоналом**

Успех консультационной помощи во многом зависит от правильной подготовки консультационного процесса. Предлагаемая ниже модель процесса отражает его стадии, которые в свою очередь состоят из ряда последовательных этапов. Нередко этапы перекрываются или выполняются параллельно. И не при каждой консультационной услуге все элементы выполняются по "идеальной" блок-схеме. Логика построения консультационного процесса во многом зависит как от самого консультанта, так и от клиента. На конструирование консультационного процесса могут оказывать влияние отношения "консультант-клиент", а также внешние факторы (экономическая, финансовая, политическая ситуация и др.) [28, c. 87].

Процесс консалтинга предлагается разделить на стадии: предварительную, предпроектную, проектную и послепроектную.

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 российские консультанты сейчас испытывают наибольшее трудности. Парадокс заключается в том, что, с одной стороны, предприятие остро нуждается в диагностике и анализе проблем, 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 [17, c. 65].

Основные процедуры, которые решаются на каждом этапе консультирования представлены в табл. 1.

Таблица 1

Стадии, этапы и процедуры консультирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стадии | Этапы | Процедуры |
| Пред- проектная | Подготовка  | Контакт с клиентом Осознание клиентом наличия проблемы Предварительный диагноз проблемы Определение задач (планирование задач) Техническое и финансовое предложение клиентуКонтракт на консультирование |
| Проектная | Диагностика | Выявление проблем Сбор данных на объекте и их обработка (анализ, синтез) Систематизированное (детальное) определение проблемы Установление обратной связи с клиентом Отчет по диагностике  |
|  | Разработка решений  | Оценка альтернативных вариантов Выбор рекомендуемых решений Представление решений руководству фирмы-клиента Планирование практической реализации решения  |
|  | Внедрение решений  | Разработка программы внедрения Внедрение Контроль за внедрением Корректировка предложений Оценка результатов проекта Окончательное завершение  |
| После- проектная | Завершение  | Оценка сделанного (анализ сделанных изменений в организации клиента; самоанализ деятельности консультанта) Конечный отчет Окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом  |

**1.6 История кадрового управленческого консультирования**

Зарождение управленческого консультирования было вызвано постоянным поиском предпринимателями новых средств повышения эффективности производства, попыткамисо стороны специалистов управления найти коммерческое приложение своим способностям, логикой развития организационной науки и практики [9, c. 43].

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 ХХ 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” [12, c. 43].

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”.

Макиавели принадлежит и эта блестящая управленческая мысль: “Многие полагают, что кое-кто из государей, слывущих 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” [6, c. 43].

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».

Бурное развитие управленческая мысль получила после промышленной революции, которая совершилась в Европе в середине XVПI 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 периода 1850 - 1915 гг. этого периода характерно бурное развитие промышленности. Развитие сети железных дорог превратило фраку 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 противоречии; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния» [18, c. 43].

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

Г. Ганн 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 в практике планирования сетевых графиков, являясь их составной частью. Диаграммы Гантта широко используются и в современном календарном планировании деятельности предприятии.

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 Бузом под названием “Служба деловых исследований” [21, c. 43].

В 1920-е годы Э. 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 М. Паркер Фоллет. Интерес к более эффективному сбыту и маркетингу был пробужден такими людьми, как англичанин Г. Уатхед, автор книги “Принципы торговли”, написанной в 1917 г. 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 Джеймс О. 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 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 [28, c. 43].

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 - 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%.

# Глава 2. Анализ управленческого консультирования в ОАО «Сильвинит»

# Открытое акционерное общество «Сильвинит» — крупнейший российский горно-промышленный комплекс по добыче и производству калийных удобрений и различных видов солей. Предприятие разрабатывает единственное в России (второе в мире) Верхнекамское месторождение калийно-магниевых солей, промышленные запасы которого составляют 3,8 млрд. тонн руды (в пересчете на 100% К2О). ОАО «Сильвинит» является правопреемником Соликамского калийного комбината (1934 г.), являющегося родоначальником калийной отрасли России.

# ОАО «Сильвинит» сегодня — современный горно-промышленный комплекс, в составе которого три рудоуправления с законченным циклом производства, шахтостроительное управление, промышленный порт, управление железнодорожного транспорта.

# Продукция ОАО «Сильвинит» пользуется устойчивым спросом внутри страны и на мировом рынке. Калийные удобрения поставляются во все регионы Российской Федерации и экспортируются более чем в 60 стран мира. Карналлит обогащенный, являющийся сырьем для «крылатого» металла магния, обеспечивает производство половины выпускаемого в России металлического магния. Каждая третья тонна технических солей страны выпускается в ОАО «Сильвинит». Гарантированным подтверждением способности ОАО «Сильвинит» производить продукцию высокого качества стал международного сертификата на систему качества ИСО серии 9001:2000, полученный предприятием в 2000 году.

# 2.1 История создания ОАО «Сильвинит»

В 1907 году - техник Троицкого солеваренного завода Николай Рязанцев при бурении Людмилинской скважины в г. Соликамске собрал образцы желтой, красной и темно-красной солей. Местный аптекарь Власов определил, что красная соль богата калием. Однако руководитель лаборатории Геологического комитета в Санкт-Петербурге – немец Гальфгаузен – сделал противоположное заключение по поводу присланных Рязанцевым образцов: «в соликамских солях обнаружен самый ничтожный процент калия. Такие соли никакого промышленного значения не имеют». Существует версия, что такое заключение появилось исключительно в интересах немецкой калийной промышленности. Дело в том, что в начале XX в. Калийные удобрения во всем мире производила только Германия.

И лишь в 1925 году знаменитый геолог, профессор Пермского университета и чудом избежавший репрессий большевиков член правительства Колчака – Павел Преображенский открыл в Соликамске Верхнекамское месторождение калийно-магниевых солей.

Буквально на следующий год президиум Госплана СССР постановил приступить к организации в СССР калиевой промышленности «на базе соликамских и ближайших к ним месторождений». Строительство калийного комбината в Соликамске было объявлено Всесоюзной ударной стройкой наряду со строительством Магнитки или ДнепроГЭСа.

Для организации добычи калийных солей, их переработки и сбыта был организован Калийный трест. Первым его председателем назначен В.И.Зоф, позднее, в 1930 году — Владимир Цифринович. Он и стал первым директором Первого калийного комбината, где в ночь на 19 апреля 1930 года были получены первые бадьи калия.

14 марта 1934 года Постановлением Совета труда и обороны в строй действующих был зачислен Соликамский калийный комбинат имени 10-летия Октябрьской революции, а ныне – ОАО «Сильвинит».

# 2.2 Финансово-экономические показатели ОАО «Сильвинит»

# На рисунке 1 представлена диаграмма, показывающая выпуск калийных удобрений за 2000-2007 гг. (млн.т.)

Рис.1. Выпуск калийных удобрений

К 1998 году "Сильвинит" сумел стабилизировать спад производства начала 1990-х годов. В 1998 году было принято решение о восстановлении производственных мощностей до проектных – 2,5 млн. тонн калия в 100% питательном веществе. В 2004 году эта задача была выполнена: "Сильвинит" произвел 4,2 млн. тонн удобрений в натуральном исчислении и впервые за всю 70-летнюю историю предприятия вышел на 100% загрузку мощностей. В тот период была разработана программа «Плюс миллион», предусматривающая увеличение производительности до 5 млн. тонн в год к 2006 году. Сегодня действие программы "Плюс миллион" продолжается: в 2009 году "Сильвинит" планирует выйти на стабильное производство 6 млн. тонн хлористого калия в год.

# География поставок

С начала нового тысячелетия наблюдается устойчивый рост потребления хлористого калия в мире. Согласно оценке экспертов Международной Ассоциации производителей минеральных удобрений (IFA), в целом в период с 1999 по 2007 годы потребление хлористого калия в мире выросло на 20% и составило в 2006 году 26,2 млн. тонн К2О.

«Сильвинит» поставляет свою продукцию более чем в 50 стран ближнего и дальнего зарубежья. Традиционно основными покупателями продукции «Сильвинит» являются Китай, Индия, Бразилия, страны Восточной Европы, Юго-Восточной Азии, Южная Корея и Япония.

По итогам 2007 года «Сильвинит» занял пятое место в мире среди производителей калийных удобрений. Основными конкурентами ОАО «Сильвинит» на мировом рынке являются: Potash Corp.; Mosaic ULC (Канада); ICL (Израиль), Kali und Salz (Германия); Arab Potash Company (Иордания); РУП «ПО «Беларуськалий» (Беларусь), ОАО «Уралкалий» (Россия).

На рис.2 представлена структура экспортных поставок калийных удобрений по регионам.

Рис.2. Структура экспортных поставок калийных удобрений

**2.3 Анализ практики использования независимого консультирования в системе управления**

Многие годы практика использования консультантов в ОАО «Сильвинит» носила кратковременный, эпизодический характер, усилия консультантов были рассредоточены и базировались преимущественно на личной инициативе. В настоящее время концепция управления в ОАО «Сильвинит» находится на такой стадии развития, когда отрабатывается логика теории, то есть набор правил в рамках этой теории. Перед управленцами встала задача преодолеть сложившееся отставание, главным образом, путем высокой самоорганизации, взаимодействия и интеграции с опытом управления, накопленного в рамках теории организации и современного менеджмента.

Существует три причины, которые сделали необходимым привлечение независимых консультантов в ОАО «Сильвинит»: появление профессиональных отечественных консалтинговых компаний, которые смогли бы уменьшить зависимость страны от иностранных экспертов; оптимальное приспособление “ноу-хау” в области управления к специфическим условиям России местными профессионалами; сокращение использования дорогих иностранных специалистов, что позволит уменьшить стоимость консультационной части многих проектов, сэкономит валюту, а также сделает эти услуги доступными для местных клиентов, включая мелких предпринимателей.

Многие годы ОАО «Сильвинит» связывают деловые отношения с консалтинговой компанией, которая осуществляет обязательный аудит, информационное обеспечение по бухгалтерскому и управленческому учетам.

При переходе к маркетинговому подходу в управлении большую помощь в области оперативного консультирования было оказано консалтинговой компанией «Бовыкин и К». Также оперативное консультирование в области стратегического планирования и организационного развития, финансового управления, управления персонала и его подбором, организации производства товаров и услуг выполнялось следующими консалтинговыми компаниями: «Евроменеджмент», Пермская консалтинговая компания, «Кадровые системы», «ФИНЭКС».

Исходя из вышесказанного, на наш взгляд, является необходимым проведение анализа системы управления персоналом с целью повышения производительности выпуска продукции на ОАО «Сильвинит».

Актуальность данного направления очевидна, прежде всего, потому, что наиболее эффективно развивается то предприятие, которое имеет хорошо развитую систему управления персоналом.

Основными аспектами влияния человеческого фактора на повышение эффективности работы ОАО «Сильвинит» являются: отбор и продвижение кадров; их подготовка; максимальный коэффициент постоянства состава работников; совершенствование материальной и моральной оценки труда работников. Все это является составляющими кадровой политики предприятия, которая лежит в основе его управления трудовыми ресурсами.

Анализ структуры услуг, производимых управленческими консалтинговыми фирмами в ОАО «Сильвинит» в течение 2007-2009 годов, дал следующие результаты: 31% - консалтинговые услуги по вопросам управления операциями и процессами, включая вопросы реорганизации бизнеса и всеобщего управления качеством, 17% - консультирование по вопросам корпоративной стратегии, 17% - консультирование по вопросам информационно-технологической стратегии, 16% - консультирование по вопросам развития бизнеса, 11% - консультирование по вопросам организационного проектирования, 6% - финансовое консультирование, 2% - услуги по вопросам маркетинга и продажам. Все эти результаты представлены на рис.3:

Рис. 3. Анализ структуры консалтинговых услуг в ОАО «Сильвинит»

В настоящее время в сфере управленческого консультирования в ОАО «Сильвинит» отмечается выраженная тенденция к большей специализации. Все чаще менеджеры ОАО «Сильвинит» интересуются работой с фирмами, которые не представляют себя в качестве универсальных экспертов в решении деловых проблем, а обладают специалистами с нужными знаниями и опытом, например, в функциональной области или в конкретной области промышленности.

Консалтинговый анализ осуществлялся следующими компаниями: в области стратегического планирования и организационного развития: «Евроменеджмент», консалтинговая компания «Бовыкин и К»; в области финансового управления: Пермская консалтинговая компания; в области управления персонала и его подбором: «Группа компаний АйТи», «Кадровые системы»; в области организации производства товаров и услуг: «ФИНЭКС».

# 2.4. Анализ структуры управления персоналом в ОАО «Сильвинит» методами независимого консультирования

Кадровую политику и функции управления персоналом на ОАО «Сильвинит» осуществляет отдел кадров. Отдел кадров функционирует как отдельное подразделение с 1965 года. На основании рекомендаций независимого аудита в 2005 году преобразован в службу управления персоналом, включающую начальника службы, его заместителя и менеджеров по кадрам (всего 12 человек).

Менеджеры по кадрам выполняют следующие виды работ: планирование, отбор, найм, подбор, расстановка, высвобождение кадров; обучение работников, профориентация, адаптация, переподготовка, аттестация, оценка уровня квалификации, профессионального продвижения; организация оплаты и стимулирования труда, мотивации, обеспечения безопасности.

Сегодня служба управления персоналом ОАО «Сильвинит» работает на основании следующих концептуальных актов, регламентирующих деятельность персонала в различных аспектах деятельности организации: положение о персонале, положение об оплате труда, положение о профессиональном развитии персонала, коллективный договор с 2005 года, положение о системе непрерывного обучения персонала, положение об аттестации руководителей, положение о найме, адаптации, положение о резерве управления, стандарт ОАО «Сильвинит» по аттестации рабочих мест.

# При службе созданы: совет новаторов, служба по рассмотрению трудовых споров. Кадровая политика ОАО «Сильвинит» представлена на рис. 4.

# Рис. 4. Кадровая политика ОАО «Сильвинит»

**Экономическая политика орган**изации

**Финансовая политика**

**Социальная пол**итика организации

**Научно-техническая и технологическая полит**ика организации

**Маркетинговая политика**

**Ценовая политика**

**Инвестиц**ионная политика

**Инновационная** политика

**Пенсионная политика**

**Политика занятости**

**Политика социальной защиты**

**Политика социальной помощи**

**Научно-техническая политика**

**Политика финансир**ования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ

**Политика ориентации на экологичность, ресурсосбережение производства и т.п.**

**Организационно-производственная пол**итика организации

**Информационная политика организ**ации

**Политика планиров**ания, отбора, найма, подбора, расстановки, высвобождения кадров

Политика организации, оплаты и стимулирования труда, мотивации, обеспечения безопасности персонала.

**Научно-техническая политика**

**Политика финансир**ования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ

**Политика ориентации на экологичность, ресурсосбережение производства и т.п.**

**Политика применения современных технол**огических процессов производства продукции, услуг

**Политика формирования структуры управления и производственной структуры организации**

**Политика разработки перспективных долгосрочных планов и программ организации**

**Политика обучения работников, профор**иентации, адаптации, переподготовки, аттестации, оценки уровня квалификации, профессионального продвижения.

Кадровая политика орг-ии

# Глава 3. Рекомендации по повышению эффективности проведения управленческого консультирования в ОАО «Сильвинит»

**3.1 Описание исследования**

Исследование проводилось на РУ-2 ОАО «Сильвинит».

Предмет исследования – рабочие места на ОАО «Сильвинит».

Цель консалтинга – анализ и моделирование рабочих мест на ОАО «Сильвинит».

От того, каким образом организованы рабочие места, во многом зависит эффективность использования самого труда, орудий и средств производства и, соответственно, производительность труда, себестоимость выпускаемой продукции, ее качество и многие другие экономические показатели функционирования предприятия.

Анализ рабочих мест включал этап систематического сбора и анализа информации о содержании работы, требований к работникам и условий, в которых работа выполняется.

Анализ рабочего места состоял из следующих стадий, показанных на рисунке 5.

Шаг 1.

Структура организации.

Место каждого рабочего процесса в нем.

Цели и задачи анализа рабочего места.

Как будет использована информация о рабочем месте.

Шаг 2.

Шаг 3.

Отбор типичных рабочих мест для анализа.

Выбор метода анализ рабочего места и его использование. Сбор необходимых данных.

Шаг 4.

Описание рабочего места.

Шаг 5.

Спецификация рабочего места.

Шаг 6.

Использование полученной в ходе шагов 1-6 информации для проектирования рабочего места.

Шаг 7а.

Использование информации для формирования критериев оценки кандидатов на работу в должности.

Шаг 7б.

Оценка и внедрение проекта модифицированного рабочего места.

Шаг 8.

Рис. 5. Стадии анализа рабочего места

Для получения информации, необходимой для анализа рабочего места, использовались по отдельности или в сочетании четыре метода:

1. наблюдение;
2. собеседование (интервью);
3. анкеты;
4. список обязанностей работника.

При любом из этих методов вначале собирались данные о рабочем месте, а затем изучался сам процесс, для чего рассматриваются те рабочие задания, которые выполняет соответствующее лицо.

Источником базовой информации для анализа служили анкеты, представленные в приложении 3 и предложенные А.Е Лузиным.

Расчетное время осуществления исследования – 3,5 месяца, количество вовлекаемых работников - не менее 3 менеджеров.

**3.2 Выводы по консалтингу**

В результате проведения исследования появилась возможность определить функциональные обязанности для каждого работника организации и квалификационные требования к самим работникам. Анализ рабочих мест позволил наиболее эффективно организовать деятельность компании, обеспечить правильную расстановку работников, рациональную нагрузку.

В результате проведения исследования прогнозируется снижение показателя текучести кадров до 10% и увеличение выручки от реализации на 20% (благодаря рациональному использованию рабочего времени).

Анализ рабочих мест тесно связан с разработкой программ управления персоналом и используется при этом в следующих направлениях:

- подготовка описания рабочего места (в полном виде оно включает краткое изложение сути рабочего процесса, обязанностей работника и степени его ответственности, а также некоторые сведения об условия работы;

- спецификация рабочего процесса. В спецификации указаны личностные характеристики работника, необходимые для выполнения данного процесса;

- проект рабочего места. Информация, полученная в результате анализа, используется для выработки или видоизменения структуры элементов, обязанностей и задач, связанных с данной рабочей должностью;

- подбор сотрудников и их прием на работу: аналитическая информация учитывается при отборе работников на определенную должность. Анализ помогает подобрать претендентов, которые будут трудиться с максимальной отдачей и чувствовать себя комфортно на данной работе;

- оценка результативности труда сравнением фактической и “плановой” производительности труда. Анализ рабочего процесса используется для того, чтобы рассчитать “приемлемый”, этичный уровень производительности труда для конкретно рабочего места;

- подготовка кадров и совершенствование квалификации. Информация, полученная в результате анализа рабочего процесса, используется для разработки и внедрения программ подготовки кадров и повышения квалификации. Описание рабочего места помогает установить навыки и умения, необходимые для выполнения данного процесса;

- планирование карьеры и продвижение по службе. Перемещение работников с одной должности на другую, с одной операции или процесса на другой получает четкую и подробную информационную основу;

- оплата труда. Заработная плата обычно напрямую увязывается с навыками, умением, условиями работы, риском для здоровья и т.д. Анализ рабочих мест дает исходную базу для сопоставления и соответствующей оплаты труда работников;

- безопасность труда. Безопасность рабочего процесса зависит от правильного расположения рабочих мест, соблюдения определенных стандартов, оборудования и других условий. Что присуще данному рабочему процессу, и какого рода работники необходимы для его выполнения. Эта и подобная информация может быть получена именно в ходе анализа рабочих мест.

**3.3 Рекомендации по анализу эффективности и моделированию рабочих мест на ОАО «Сильвинит»**

Первый вариант решения проблемы подразумевает разработку должностных инструкций на основе анализа работ.

Второй подход к разработке должностных инструкций отражает нетрадиционный взгляд на проблему – должностная инструкция может служить реальным инструментом управления бизнесом только в том случае, если она была разработана на основе неформального отношения к этому документу. При разработке должностной инструкции, как одного из важнейших внутрифирменных организационных документов, можно сформулировать следующую цель: создать документ, который позволит в реальном времени регламентировать деятельность работника в рамках конкретной должности в структуре и системе управления организации.

Последовательность решаемых для достижения этой цели задач может быть представлена так, как на рис 6.

|  |
| --- |
| Определение и конкретизация бизнес-процессов |

|  |
| --- |
| Четко определить цель деятельности сотрудника |

|  |
| --- |
| На основе сформулированной цели определить совокупность задач по ее достижению |

|  |
| --- |
| Выделить последовательность конкретных действий (обязанностей) сотрудника по решению каждой из поставленных задач |

|  |
| --- |
| Наделить сотрудника реальными правами, адекватными сформулированным обязанностям |

|  |
| --- |
| Разработать систему критериев, позволяющих оценивать эффективность работы сотрудника в рамках конкретной должности |

|  |
| --- |
| Определить порядок и качество взаимодействия сотрудника по должности |

|  |
| --- |
| Установить систему его отчетности перед непосредственным руководителем |

Рис. 6. Этапы разработки должностных инструкций на основе конкретизации бизнес-процесса.

Деятельность по разработке должностных инструкций должна начинаться с определения и конкретизации бизнес-процесса, частью которого является деятельность конкретного сотрудника организации. Бизнес-процесс – это множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного или более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту. Назначение каждого бизнес-процесса состоит в том, чтобы предложить клиенту товар или услугу, т.е. продукцию, удовлетворяющую его по стоимости, долговечности, сервису и качеству. Только уточнив бизнес-процесс, возможно четко обозначить роль и место решаемых им задач в этом процессе.

Для определения того, чем должен заниматься сотрудник в рамках должности, нужно провести системный анализ его деятельности. Выделить главное – цель его деятельности. Сформулировать его шаги (задачи), связанные с достижением цели. Разбить решение задач на последовательность взаимосвязанных операций (обязанности). Сформулировать критерии оценки эффективности деятельности сотрудника в рамках заданного объема его работы. Чтобы иметь возможность оценивать качество полученного сотрудником организации результата, нужно создать шкалу оценки, разработать систему критериев эффективности деятельности. Адекватная отчетность сотрудника перед его непосредственным руководителем является важной частью системы управления в организации. Любая отчетность негативно воспринимается персоналом, поскольку каждый сотрудник видит в ней, прежде всего ущемление личной свободы. Однако, грамотная (по четким параметрам) составленная отчетность является не просто элементом связи между управленческими решениями и результатами их реального воплощения, но и одним из инструментов, позволяющих систематизировать деятельность персонала, приучить своих подчиненных структурировать свое рабочее время.

Для построения должностной инструкции нужна следующая информация:

1. кому непосредственно сотрудник подчиняется и по каким вопросам;
2. кто еще отдает (может отдавать) ему указания и по каким вопросам;
3. от кого и в какие сроки он получает необходимую информацию и какую именно;
4. какую информацию, и в какие сроки он подает, и кто ее истребует;
5. каковы основные задачи, решаемые сотрудником (направления деятельности); каковы его функциональные обязанности;
6. в каких сферах и каким объемом знаний должен обладать он лично и его коллеги по подразделению;
7. что конкретно они должны уметь делать, и что должен уметь он;
8. каким должен быть его общеобразовательный уровень и уровень его коллег; какими правами он должен обладать для эффективной реализации своих обязанностей; какой должна быть мера ответственности;
9. каким образом он должен общаться с внешним миром, по каким вопросам и в каком объеме информации; при каких условиях деятельность сотрудника может считаться вполне успешной; какая обобщенная информация о результатах деятельности сотрудника и в какие сроки должна поступать его непосредственному руководителю.

При анализе полученной информации нужно формализовать деятельность персонала, конкретизировать деятельность сотрудника, четко разделить полномочия и зоны ответственности специалистов, ликвидировать параллельность функций. Кроме того, проведенная работа даст возможность использовать собранную информацию при аттестации персонала, а также определить направления роста сотрудников. Расчетное время осуществления проекта 4 месяца, количество вовлекаемых сотрудников: не менее трех рекрутеров и не менее трех помощников рекрутеров, начальник отдела рекрутинга и юрист, количество привлекаемых экспертов – 2.

Для прогнозирования показателя текучести кадров необходимо проанализировать динамику следующих показателей (табл. 1):

- коэффициент оборота по приему (Кпр):

количество принятого персонала на работу

Кпр =

# среднесписочная численность персонала

- коэффициент оборота по выбытию (К в):

количество убывших работников

Кв =

# среднесписочная численность персонала

- коэффициент текучести кадров (Кт.к.):

количество работников, уволившихся по собственному

желанию и за нарушения трудовой дисциплины

Кт.к.=

#  среднесписочная численность персонала

* коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кп.с.):

 количество работников, проработавших весь год

Кт.к.= .

# среднесписочная численность персонала

Таблица 1

Расчет показателей текучести кадров

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение показателя в году |
| 2006 | 2007 | 2008 |
| А | 1 | 2 | 3 |
| Принято на работу чел., всегоУволено работников чел., всегоВ т.ч. по сокращению численностиза прогул и другие нарушения трудовой дисциплиныпо собственному желаниюКоэффициент оборота по приемуКоэффициент оборота по выбытиюКоэффициент текучести кадровКоэффициент постоянства составаСреднесписочная численность персонала, чел. | 3946--460,1310,1550,1550,713296 | 216--160,0070,0570,0570,936282 | 4861-14470,1780,2270,2270,595269 |

Производительность труда определяют как отношение стоимости валовой продукции к отработанному количеству человеко-часов.

ПТ до = 527520 / 45080 = 11,7 тыс.руб.

ПТ после = 633024 / 41867 = 15,2 тыс.руб.

После внедрения мероприятия производительность труда увеличилась на 3,5 тыс. руб.

Общий рост производительности труда исчисляется по формуле:

ΔПТобщ= (Q \* t до \* 100)/Q \* t после

где Q- валовая продукция в натуральном выражении в результате внедрения мероприятия, ц;

t до, после- затраты труда на 1 ц продукции до и после внедрения мероприятия:

ΔПТобщ = (22608 ц \* 2,39 \* 100) / (22608 ц \* 1,85) = 129,19%

Это свидетельствует о том, что в результате внедрения мероприятия общий рост производительности труда увеличился на 20%.

Таким образом, прогнозируется снижение показателя текучести кадров до 5-8% (благодаря наделению сотрудника реальными правами и полномочиями) и увеличение выручки от реализации на 20% (благодаря вновь разработанной системе материального и морального стимулирования и рациональному использованию рабочего времени). Также, благодаря более эффективному использованию рабочего времени, ожидается увеличить количество закрываемых договоров на 10% и количество привлекаемых клиентов на 10%.

На этапе внедрения должностных инструкций необходимо учитывать, что сотрудники, как правило, болезненно реагируют на разработку любого регламента их деятельности вообще и попытку формализовать их деятельность в частности. Поэтому процесс внедрения должностных инструкций в практику работы компании может быть трудным.

Качественное использование должностных инструкций персонала будет способствовать лучшему пониманию руководителем ситуации в компании, своевременному вскрытию им недостатков в деятельности организации, предоставит возможность вносить адекватные и точечные изменения, не ломая систему работы в целом. Кроме того, проведенная работа даст возможность использовать собранную информацию при аттестации персонала, а также определять направления роста сотрудников, более точно оценивать потребность организации в персонале. Таким образом, правильная и корректная разработка и внедрение должностных инструкций персонала позволит руководству компании повысить эффективность управления персоналом и совершенствовать качество управленческих решений.

Должностная инструкция

Улучшение качества и количества информации

Повышение эффективности обучения

Снижение затрат на обучение

Снижение текучести кадров

Снижение себестоимости услуг

Увеличение количества клиентов

Увеличение прибыли

Устранение дублирования

Повышение эффективности использования рабочего времени

Улучшение взаимоотношений в коллективе

Рис.7. Экономический и социальный эффект от внедрения должностных инструкций.

При разработке регламента необходимо определить отдельные этапы процесса внедрения, порядок взаимодействия участников и прохождение информации в процессе выполнения работ.

Регламент – это способ формализации управленческих процедур. Под этапом понимается часть процесса внедрения, охватывающая взаимосвязанные работы по его выполнению и заканчивающаяся созданием комплексной или единичной документации или информационного продукта.

Подробное описание этапов приведено в табл. 2.

Таблица 2

Содержание этапов внедрения базовых регламентов управления персоналом в ОАО «Сильвинит»

|  |  |
| --- | --- |
| Содержание описания работ | Конечный документ |
| Этап 1 Постановка задачи и распределение нагрузок и работ по времени и между экспертами. |
| 1.1. Распределение работ  | 1.1. План работ |
| 1.2. Ознакомление с проектом сотрудников | 1.2. Личные планы сотрудников, задействованных в проекте |
| Этап 2 Определение и конкретизация бизнес-процессов |
| 2.1. Прописание бизнес-процессов | 2.1. Схема бизнес-процесса |
| 2.2. Корректировка  | 2.2. Схема бизнес-процесса |
| Этап 3 Системный анализ деятельности сотрудника |
| 3.1. Определение цели деятельности каждого сотрудника | 3.1. Часть раздела должностной инст-рукции (ДИ) “Общие положения” |
| 3.2. Выделение функций каждого конкретного сотрудника | 3.2. Часть раздела ДИ “Основные функции и задачи” |
| 3.3. Формулировка шагов (задач), связанных с достижением цели в рамках функций каждого сотрудника  | 3.3. Часть раздела ДИ “Основные функции и задачи” |
| 3.4. Разбиение шагов (задач) на после-довательные взаимосвязанные операции | 3.4. Раздел ДИ “Основные обязанности” |
| Содержание описания работ | Конечный документ |
| 3.5. Определение места сотрудника в иерархии организации | 3.5. Часть раздела ДИ “Общие положения” |
| 3.6. Построение информационных потоков в ходе бизнес-процесса | 3.6.1. Раздел ДИ “Связи по должности”3.6.2. Раздел ДИ “Отчетность” |
| Этап 4 Разработка пунктов по согласованию с непосредственным руководителем работника |
| 4.1. Определение прав работника | 4.1. Раздел ДИ “Права” |
| 4.2. Определение меры ответственности сот-рудника | 4.2. Часть раздела ДИ “Критерии эффек-тивности деятельности и ответственности” |
| 4.3. Определение критериев эффективной деятельности сотрудника | 4.3. Часть раздела ДИ “Критерии эффек-тивности деятельности и ответственности” |
| 4.4. Согласование образовательного уровня специалиста | 4.4. Часть раздела ДИ “Общие положения” |
| Этап 5 Оформление документа |
| 5.1. Формирование документа  | 5.1. Должностная инструкция |
| 5.2. Согласование с юристом | 5.2. Должностная инструкция, подпи-санная юристом |
| 5.3. Согласование с директором | 5.3. Должностная инструкция, утверж-денная директором |
| 5.4. Подготовка текста приказа о вступлении ДИ в силу | 5.4. Приказ о вступлении ДИ в силу, подпи-санный директорм |
| Этап 6 Внедрение ДИ в практику  |
| 6.1. Ознакомление сотрудников с документом | 6.1.Должностная инструкция, подписанная сотрудниками |
| 6.2. Применение на практике, выявление не-достатков документа | 6.2.Служебные записки сотрудников о недостатках ДИ |
| 6.3. Анализ полученного от сотрудников материала | 6.3. Изменения в ДИ |
| 6.4. Корректировка ДИ | 6.4. Откорректированная ДИ |
| 6.5. Согласование откорректированной ДИ с юристом | 6.5. Должностная инструкция, подпи-санная юристом |
| 6.6. Согласование ДИ с директором | 6.6. Должностная инструкция, утверж-денная директором |
| 6.7. Подготовка текста приказа о вступлении в силу новой должностной инструкции | 6.7. Приказ о вступлении в силу новой ДИ, подписанный директором. |
| 6.8. Ознакомление сотрудников с новым вариантом ДИ | 6.8.Должностная инструкция, подписанная сотрудниками |

При разработке должностных инструкций важнейшее значение имеет соблюдение общепринятых юридических норм, установленных требований к структуре, тексту и оформлению. Среди действующих общегосударственных нормативных документов следует, прежде всего, назвать ГОСТ Р 6.30-97, в котором содержатся основные требования к оформлению организационных документов. Должностная инструкция оформляется с указанием реквизитов, обязательных для бланка, предназначенного для всех внутренних документов: наименование организации, наименование документа, дата и место его подготовки.

Разделы, рекомендуемые для составления должностной инструкции с учетом специфики ОАО «Сильвинит»:

1. Точное наименование должности и место сотрудника в компании – в этом разделе устанавливается прямая и функциональная подчиненность сотрудника, замещение по должности во время отсутствия и так далее.
2. Направления деятельности (или функции) – устойчивый, обособленный вид деятельности, в котором сотрудник принимает участие.
3. Функциональные обязанности – конкретные операции, возложенные на сотрудника и/или форма участия в их реализации.
4. Средства – рабочее место, технологическое и коммуникационное оборудование, средства передвижения, оргтехника и так далее, предоставляемые сотруднику для выполнения своих функциональных обязанностей.
5. Права, которые предоставляются сотруднику на доступ к ресурсам организации.
6. Полномочия – особый вид прав, связанный с распорядительными функциями и принятием решений.
7. Ответственность – это устанавливаемая необходимость отвечать за свои действия в рамках зафиксированных ранее обязанностей, прав и полномочий.
8. Регламенты – документы, которыми сотрудник должен руководствоваться в своей текущей деятельности.
9. Кроме того, должностная инструкция может содержать необязательную часть: профессиограмму, которая включает более специфические требования к кандидату на должность, профессиональные требования, личные качества, биографические данные, которые не показываются сотрудникам и служат руководством для специалистов по управлению персоналом при поиске и отборе персонала.
10. В крупных компаниях, внедривших техники контроллинга, в должностные инструкции могут быть включены критерии оценки деятельности сотрудника, занимающего данную должность.

Разработка плана внедрения проекта

План внедрения проекта представлен в таблице 3.

Таблица 3

План внедрения проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Содержание описания работ | Сроки исполнения работ, дней | Ответственное лицо |
| Этап 1 Постановка задачи и распределение нагрузок и работ по времени и между экспертами. |
| 1.1. Распределение работ  | 2  | Менеджер по работе с персоналом |
| 1.2. Ознакомление с проектом сотрудников | 1  |
| Этап 2 Определение и конкретизация бизнес-процессов |
| 2.1. Прописание бизнес-процессов | 21  | Специалист отдела консалтинга |
| 2.2. Корректировка  | +3  | Специалист отдела консалтинга |
| Этап 3 Системный анализ деятельности сотрудника |
| 3.1. Определение цели деятельности каждого сотрудника | 1  | Менеджер по работе с персоналом |
| 3.2. Выделение функций каждого конкретного сотрудника | 2  |
| 3.3. Формулировка шагов (задач), связанных с достижением цели в рамках функций каждого сотрудника  | 2  |
| 3.4. Разбиение шагов (задач) на последовательные взаимосвязанные операции (обязанности) | 2  |
| 3.5. Определение места сотрудника в иерархии организации | 1  |
| 3.6. Построение информационных потоков в ходе бизнес-процесса | 4  |
| Этап 4 Разработка пунктов по согласованию с непосредственным руководителем работника |
| Содержание описания работ | Сроки исполнения работ, дней | Ответственное лицо |
| 4.1. Определение прав работника | 2 | Менеджер по работе с персоналом |
| 4.2. Определение меры ответственности сотрудника | 2 |
| 4.3. Определение критериев эффективной деятельности сотрудника | 2  |
| 4.4. Определение образовательного уровня специалиста | 1  |
| Этап 5 Оформление документа |
| 5.1. Формирование документа  | 3  | Менеджер по работе с персоналом |
| 5.2. Согласование с юристом | 3  |
| 5.3. Согласование с директором | 1  |
| 5.4. Подготовка текста приказа о вступлении ДИ в силу | 1  | Офис-менеджер |
| Этап 6 Внедрение ДИ в практику  |
| 6.1. Ознакомление сотрудников с документом | 4  | Менеджер по работе с персоналом |
| 6.2. Применение на практике, выявление недостатков документа | 21  |
| 6.3. Анализ полученного от сотрудников материала |  |
| 6.4. Корректировка ДИ |
| 6.5. Согласование откорректированной ДИ с юристом | 3  |
| 6.6. Согласование ДИ с директором | 1  |
| 6.7. Подготовка текста приказа о вступлении в силу новой должностной инструкции | 1  | Офис-менеджер |
| 6.8. Ознакомление сотрудников с новым вариантом ДИ | 2  | Менеджер по работе с персоналом |
| ИТОГО рабочих  | 93  |  |

**3.4 Рекомендации по повышению эффективности использования независимых консультантов в практике управления**

Нами выделены факторы рекомендательного характера, на которые необходимо обращать внимание в процессе осуществления консалтинга независимыми консультантами в ОАО «Сильвинит»:

**Фактор 1. Квалификация и потенциал персонала**

**Фактор 2. Четкое понимание целей проекта всеми его участниками**

**Фактор 3. Соответствие философии ОАО «Сильвинит» философии консалтинговой компании**

**Фактор 4. Материально-трудовые ресурсы ОАО «Сильвинит»**

**Фактор 5. Соответствие выбранного управленческого решения реально стоящей перед ОАО «Сильвинит» задаче**

**Фактор 6. Способность сотрудников ОАО Сильвинит» объединяться в команду.**

**Исходя из изложенных в главе 2 особенностей проведения управленческого консультирования в ОАО «Сильвинит» мы предлагаем следующие рекомендации по повышению эффективности указанной деятельности.**

# 1. Главным инструментом деятельности независимого консультанта должно стать применение технологии, основные черты, которой:

# - комплексность, системность подхода к организации: работа со всеми аспектами ее деятельности, выделение, разработка и согласование с Клиентом основных принципов решения проблемы и на основе этих принципов разработка самого решения;

# - полнота цикла консалтинговых услуг: от предварительного обследования до непосредственного изменения функционирования организации во всех затрагиваемых аспектах;

# - максимально широкое применение современных информационных компьютерных технологий.

2. Использование в деятельности управленческого консультирования технологии "Лидер".

Согласно этой технологии, работа с ОАО «Сильвинит» (в идеале) должна состоять из трех последовательных этапов (см. Раздаточный материал (схема 1)), каждый из которых, в свою очередь, состоит из нескольких комплексов работ (см. Раздаточный материал (схемы 2 и 3)).

Последовательность этапов соответствует такому подходу к работе с ОАО «Сильвинит», согласно которому консультант:

 сначала знакомится с проблемами ОАО «Сильвинит» (ниже Клиент) и проводит диагностику (Этап I на Схеме 1)

 совместно с Клиентом определяет принципы, исходя из которых будет разрабатываться комплексное решение проблем (Этап II на Схеме 1)

 совместно с Клиентом разрабатывает решение и претворяет его в жизнь (Этап III на Схеме 1).

Если кратко и упрощенно, то суть подхода такова:

 выявление проблем

 разработка принципов их решения

 разработка комплексного решения проблем и его реализация на практике.

Соответствующие комплексы работ, выполняемые в рамках единой технологии "Лидер", приведены на Схеме 3.

Рассмотрим подробнее, какие комплексы работ проводятся на каждом из этапов, их структуру и какие результаты получает Клиент после каждого этапа и комплекса работ.

Первый этап  диагностика текущего состояния ОАО «Сильвинит»

Первое, что должен сделать консультант, придя в организацию,  это уяснить существующую ситуацию, ознакомиться с тем положением дел, с теми проблемами, которые в организации существуют.

Диагностика на данном этапе начинается и проводится в полном объеме как целевая деятельность консультанта, а дальше диагностика проводится в режиме постоянного мониторинга, отслеживающего текущие изменения в организации по сравнению с начальным ее положением.

В то же время этап диагностики может быть самодостаточным  в том случае, когда консультант предоставляет Клиенту свой взгляд "со стороны" на состояние дел в организации, и Клиент дальше самостоятельно использует полученную им информацию.

Диагностика состояния организации в первую очередь включает в себя:

 выявление и структуризацию существующих и потенциальных проблем организации

 выявление текущих возможностей и скрытых резервов организации.

Основные диагностируемые аспекты организации (см. Схему 3):

1. финансово-экономический (структура финансовых потоков, структура затрат и прибылей, положение на рынке и т.д.)

2. организационно-производственный (система бизнес-процессов, функционально-организационная структура, структура и состояние технологий производства)

3. социально-психологический (психологический климат организации, корпоративная культура, система стимулирования и мотивации, степень готовности персонала к проведению преобразований и т.д.).

Диагностика затрагивает все подсистемы организации (маркетинг, производство, финансы, реклама, кадры).

Диагностика  очень важный этап консалтинговой работы с организацией. В ее ходе:

 консультант знакомится с организацией, получает информацию, которая в дальнейшем становится отправной точкой для выработки комплекса решений и комплекса мер воздействия на организацию, поэтому диагностика проводится комплексно по всем аспектам

 Клиент получает "взгляд со стороны" на собственную организацию, его представления (порой "смутные") о природе и взаимосвязях организационных проблем углубляются и приобретают систематичность

 идет процесс взаимного знакомства и "притирки" консультанта и Клиента

 консультант делает первоначальные "прикидки", какие методы он будет применять в работе с организацией и каким образом

 начинается поиск "агентов преобразования" в организации  факторов, людей  которые максимально влияют на организационные процессы и которые можно использовать для процесса организационных преобразований

 в этот же момент начинает формироваться "команда проекта"  команда людей, призванных помогать как консультанту в его работе (предоставлять информацию, обсуждать проблемы, согласовывать единую точку зрения и единый подход), так и своей организации  быть "проводниками" нового понимания, новых идей, технологий, взаимоотношений.

Результатом диагностики является:

1. аналитическое заключение, содержащее

 содержательную формулировку и описание (сущность, причины, место возникновения, глубина, актуальность) значимых проблем, иерархию (дерево) проблем, взаимовлияние проблем

 содержательную формулировку и описание возможностей и сильных сторон организации, их влияние и ориентировочные пути использования

 системно целостнуюкартину состояния организации, которая является основой для разработки вариантов и принятия управленческих решений с целью комплексного решения проблем и использования возможностей организации

2. новое, более глубокое осознание состояния организации ее персоналом и, в первую очередь, руководящими работниками и "командой проекта".

На втором этапе  разработки доктринального комплекса ОАО «Сильвинит» необходимо осуществить приспособление его к специфике организации.

Структура доктринального комплекса организации приведена на Схеме 2.

В доктринальный комплекс организации входят:

 миссия организации

 стратегия организации

 философия организации.

Миссия задает основные направления движения организации, расположение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне ее. Поэтому в миссию организации закладывается:

 социальная, внешне-ориентированная роль организации

 значение организации для тех, кто в ней работает.

Кроме того, миссия в самом общем виде определяет:

 содержание деятельности организации

 формы протекающих в ней процессов.

Миссия нужна организации для того, чтобы ее высшее руководство имело основу для согласования интересов различных субъектов, непосредственно участвующих в ее деятельности.

Результатами разработки миссии являются:

 повышение степени осознания организацией самой себя как самостоятельного субъекта в окружающем мире

 предоставление субъектам внешней среды общего представления о том, что представляет собой организация, формирование ее имиджа ("внешне-ориентированное" значение миссии)

 разработка основ для адекватного текущей ситуации построения отношений "организация-индивидуум" и "индивидуум-индивидуум" для различных групп людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации

 способствование единению внутри организации и созданию корпоративного духа, предоставление возможности для более эффективного управления организацией ("внутренне-ориентированное" значение миссии).

Следующий шаг после разработки миссии, заключающейся в повышении производительности ОАО «Сильвинит»,  ее конкретизация, которая происходит в форме установки стратегических (основных, рассчитанных на несколько  3-5  лет) целей организации и последующей разработки стратегии организации и философии организации.

Это происходит следующим образом.

На основе миссии организации определяется, "чего мы хотим достичь" (стратегические цели), "что и когда мы будем делать" (стратегия организации) и "как мы будем это делать" (философия организации).

Затем идет развертывание образа процесса реализации стратегических целей. Оно идет двумя параллельными путями.

Первый путь конкретизация, "развертывание" "содержательных" аспектов миссии и стратегических целей, разработка стратегии организации.

Разработка организацией стратегии деятельности позволяет перевести управление организацией от процесса, "складывающегося" под воздействием случайно возникающих внешних и внутренних факторов, к планомерной деятельности по достижению определенных результатов с возможностью:

 оценки достижения этих результатов по определенной системе критериев

 применения адекватных управленческих воздействий.

Стратегия организации вырабатывается совместно командой высших менеджеров организации и консультантом на основании первичного анализа возможных вариантов и отбора из них.

Основная роль консультанта в этом процессе обеспечить высокую продуктивность командной работы и методическую поддержку процесса.

Результаты работ по формулированию стратегии доводятся до всего персонала организации.

В результате разработки стратегии для организации выясняются:

 основные стратегические цели организации, временной план их достижения

 основные процессы деятельности организации и их содержание, финансово-экономическое обоснование и организационно-управленческие формы

 варианты поведения организации, обусловленные изменениями внешней и внутренней среды

2. персонал (прежде всего, руководящий), осуществляющий согласованные действия по достижению и корректировке стратегических целей организации.

Определение стратегии организации с необходимостью подразумевает дальнейшую разработку следующих продуктов: плана стратегического развития (бизнес-плана) и системы стратегического управления, который включает: совокупность бизнес-процессов, основное назначение которых  осуществлять процесс стратегического управления деятельностью организации; обученный персонал  исполнитель данных бизнес-процессов; методическое обеспечение деятельности персонала системы стратегического управления.

Бизнес-процессы системы стратегического управления позволяют: проводить мониторинг изменений внутренней и внешней среды организации; в "режиме реального времени" проектировать способы реакции организации на эти изменения и осуществлять данную реакцию; прогнозировать возможные варианты динамики внутренней и внешней среды организации.

Система стратегического управления как организационная подсистема позволяет: сделать стратегическое управление основой деятельности как организации в целом, так и всех ее подразделений в отдельности; перейти от управления организацией как реакции на уже совершившиеся факты к управлению на основе складывающейся тенденции развития внутренней и внешней среды организации в опережающем режиме.

В результате создания и эффективного функционирования системы стратегического управления организация перестает быть полностью зависимой от внешней среды, получает возможность своевременно адаптироваться к внешней среде, получать качественно новые возможности и тем самым создавать необходимые условия и устранять препятствия на пути к достижению своих целей.

Развитие организации происходит в соответствии с тенденциями развития внутренней и внешней среды, и как следствие этого:

 повышается устойчивость организации к различным изменениям

 уменьшаются риски (например, инвестиционных проектов текущей деятельности или развития)

 повышается конкурентоспособность организации.

Второй путь развертывания образа процесса реализации стратегических целей  конкретизация, "развертывание" "формальных" аспектов миссии, разработка философии организации.

Эти принципы (сформулированные в терминах "как", "каким образом") служат основой для разработки форм взаимоотношений между действующими субъектами  норм взаимоотношений между сотрудниками организации, норм отношения к клиентам, конкурентам, партнерам, системы стимулирования и мотивации персонала и т.д. (см. Схему 2).

Философия организации является продолжением миссии организации и определяет социально значимые результаты и процессы достижения целей.

Корпоративная философия служит одним из инструментов согласования интересов отдельных сотрудников и организации в целом.

Организационную философию образуют:

 базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своих поступках

 ценности, разделяемые членами организации

 верования

 ожидания

 нормы поведения.

Главный результат разработки организационной философии  то, что руководитель организации получает дополнительный рычаг воздействия, управления организацией.

Плюс к этому  организационная философия является очень действенным фактором, повышающим устойчивость организации (особенно большой). Это особенно важно в моменты кризисов и быстрого изменения внешней среды организации, когда поток информации, "обрушивающийся" на высшее руководство организации, не может быть качественно им переработан, и руководителям среднего звена приходится во многом самостоятельно принимать решения  именно общая, известная всем система принципов помогает им принять правильное решение.

Это достигается за счет следующих факторов:

 в организации создается основа единой системы "правил игры" для ее сотрудников и организации в целом

 сотрудники четко осознают свое место в организации, знают принципы, на основе которых нужно строить свое поведение внутри организации и вне ее

 руководители организации понимают, на основании каких принципов необходимо принимать решения по управлению (в первую очередь, касающиеся форм деятельностных процессов)

 правильно организуются информационные каналы в организации

 поведение сотрудников способствует достижению целей организации

 повышается эффективность организации как целостного организма.

На третьем этапе происходит разработка и реализация решения проблем ОАО «Сильвинит», связанных с улучшением кадровой политики.

После разработки принципов следует этап непосредственного решения проблем организации.

Разработка решений организационных проблем производится в рамках комплексов работ, рассматриваемых ниже.

С одной стороны, решения тех проблем, которые относятся скорее к "содержательным" аспектам деятельности организации, разрабатываются "на основе" стратегии организации. Это происходит в рамках следующих комплексов работ:

- постановка управленческого и финансового учета, которая включает в себя: системы: ценообразования, управления затратами, бюджетирования, учетную политику (план счетов, систему типовых хозяйственных операций), методики разработки и принятия управленческих решений;

- реорганизация бизнес-процессов: разработка структуры бизнес-процессов организации, системы бизнес-процедур, разработка организационно-функциональной структуры, системы должностных инструкций, разработка механизма документооборота;

- концептуальное проектирование, интеграция, разработка и внедрение информационных систем: систем поддержки и принятия решений, систем оперативного управления, автоматизированных систем управления технологическим процессом (АСУТП).

С другой стороны, решения тех проблем, которые относятся скорее к "формальным" аспектам деятельности организации, разрабатываются "на основе" философии организации. Это происходит в рамках следующих комплексов работ: разработка кадровой политики, разработка системы развития персонала, в которую входят: руководство персонала, программа аттестаций персонала, программы повышения квалификации персонала, разработка системы стимулирования персонала.

Рассмотрим сначала детализацию "формальных" аспектов (Сх. 2 и 3).

Кадровая политика необходима потому, что развитие организации постоянно требует реализации множества функций по управлению персоналом, которые надо согласовывать между собой: планирование потребности в сотрудниках, набор, адаптация новых сотрудников в организации, продвижение перспективных сотрудников, увольнение в связи с профессиональной непригодностью или по возрасту и т.д.. Кроме того, например, в большой организации могут быть сотрудники, не полностью использующие свои возможности, знания и навыки.

Кадровая политика включает в себя следующие аспекты:

 общие принципы и приоритеты целей

 организационно-штатная политика (планирование потребности, набор, продвижение, перемещение, увольнение, создание резерва сотрудников)

 организационно-трудовая политика (условия труда, техника безопасности)

 информационная политика (принципы системы движения информации)

 финансовая политика (принципы распределения средств, основы системы компенсаций)

 политика развития персонала (принципы подготовки программ развития персонала)

 оценка результатов деятельности.

Результаты разработки кадровой политики:

 план мероприятий кадровой политики и финансовый план на некоторый период (например, 3, 6, 12 месяцев, 2 года, 5 лет:)

 комплекс материалы по работе с кадрами: правовые документы, программы тестирования и т.д.

 адекватный выбор специальных (фирменных) методов работы с персоналом

 снижение текучести кадров

 максимальное задействование потенциала сотрудников всех звеньев

 улучшение психологического климата и увеличение слаженности работы в коллективе

 повышение производительности труда за счет оптимального использования профессионального потенциала работников

 снижение временных и материальных затрат при увольнении и найме сотрудников, а также связанных с адаптацией нового сотрудника

 помощь руководителю в принятии решения по приему и увольнению

 существование комплекса адекватных методов планирования человеческих ресурсов и подбора персонала с помощью четкой системы критериев

 четкое осознание связи между планированием человеческих ресурсов и эффективностью организации.

Построение системы симулирования и мотивации персонала включает в себя:

 исследование веса различных (материальных и нематериальных) факторов, влияющих на заинтересованность сотрудников в содержании, формах, результатах работы

 создание структуры заработной платы

 создание инструментов стимулирования (направленных прежде всего на увеличение производительности и качества выполнения сотрудниками текущей повседневной работы)

 создание инструментов мотивации (направленных на задействование творческого потенциала сотрудников, освоение ими новых функций, выдвижение новых идей)

 разработку и реорганизацию системы оплаты труда и системы ее периодического пересмотра.

Результаты:

 гибкая и адекватная система оплаты труда, отвечающая требованиям справедливости и учитывающая реальные результаты деятельности сотрудников, требования новой технологии, мотивирующая на высокую производительность

 стабилизация кадрового состава, основанная на высокой удовлетворенности (причем не только материальной) сотрудников результатами своего труда, возможности раскрытия их творческого потенциала внутри организации

 повышение "запаса прочности" организации, особенно важного в момент организационных кризисов

 увеличение "банка идей" организации за счет повышения творческого потенциала сотрудников

 уменьшение количества конфликтных ситуаций, улучшение психологического климата, корпоративной культуры за счет осознания сотрудниками справедливости вознаграждения за их труд.

Систему развития персонала образуют:

 руководство персонала

 программа аттестаций персонала

 программы повышения квалификации персонала.

Руководство персонала документ, в котором указаны правила (набор основных норм) поведения сотрудников в различных ситуациях жизни как внутри коллектива, так и вне его.

Основные разделы Руководства персонала:

 трудовые отношения  порядок найма и увольнения сотрудников

 отношения внутри коллектива:

 вертикальные отношения  между начальником и подчиненным ("портрет" начальника и подчиненного, принципы делегирования полномочий и ответственности, карьерного и профессионального роста, рассмотрения трудовых споров и т.д.)

 горизонтальные отношения  с коллегами

 отношения "сотрудник-организация")

 отношения с внешним окружением:

 с клиентами

 партнерами

 конкурентами

 рабочее время сотрудников  дни и часы работы, опоздания, отлучки и прогулы

 финансовая дисциплина сотрудников

 безопасность

 условия труда и льготы сотрудникам  ежегодные отпуска, медицинское и пенсионное страхование, образование

 система поддержания и совершенствования деятельности  порядок внесения и рассмотрения предложений, решение проблем, вознаграждение.

Руководство персонала разрабатывается на основе принципов, заложенных в корпоративной философии, и является их органическим продолжением.

Результат разработки Руководства персонала:

 облегчается адаптация новых сотрудников в коллективе

 повышается осознание сотрудниками организации себя как единого коллектива

 улучшается организационная культура

 коллектив легче адаптируется к изменениям внешней и внутренней среды организации

 появляется система критериев оценки поведения сотрудника, что особенно важно при разрешении конфликтных ситуаций

 тратится меньше энергии руководящего персонала на управление коллективом.

Аттестация персонала  совокупность мероприятий, в процессе проведения которых руководитель организации получает четкое представление о сильных и слабых сторонах имеющегося в организации персонала.

Результаты аттестации приносят массу ценных сведений, на основе которых можно устанавливать и корректировать квалификационные требования к персоналу, грамотно планировать мероприятия по повышению квалификации в дальнейшем и подбирать сотрудников, наилучшим образом подходящих организации.

Результаты проведения аттестаций персонала следующие:

 получение многоаспектной информации о каждом сотруднике организации

 получение возможности оптимального использование потенциала каждого сотрудника

 определение кандидатов на продвижение, перемещение, увольнение

 получение возможности оптимального распределения обязанностей, определения областей и степени ответственности сотрудника

 получение основы для планирования мероприятий по повышению квалификации персонала в организации

 формирование требований к сотруднику, занимающему определенную должность в организации, разработка профессиограмм.

Система повышения квалификации персонала  важное условие сохранения конкурентоспособности организации. Даже при высочайшем качестве товара или услуги, производимых компанией, для достижения успеха необходимо, чтобы все звенья компании работали быстро, слаженно и профессионально. Особенно это актуально в условиях быстро меняющегося внешнего окружения организации, невозможности прогнозировать его развитие на долгосрочный период.

Все это требует высокого уровня квалификации персонала организации, умения людей, особенно руководителей, принимать правильные решения, четко взаимодействовать друг с другом с использованием самых современных знаний в различных областях организационной деятельности. Не случайно признано, что высококвалифицированные кадры являются самым ценным капиталом любой организации.

Программы повышения квалификации составляются для сотрудников различных уровней иерархии:

 рядовых сотрудников организации

 руководителей среднего звена

 руководителей высшего звена.

Программы повышения квалификации составляются с учетом специфики каждого сотрудника и области его профессиональной деятельности и могут быть разработаны для:

 типовых рабочих мест (например, менеджеры по продажам и менеджеры по ведению договоров отдела сбыта)

 групп сотрудников (например, отдел сбыта в целом)

 персонально.

Программы повышения квалификации могут затрагивать следующие области: управление персоналом, time-management, team-building, управление проектами, внешняя среда организации, управление деятельностью, системный анализ (основы системного управления организацией, анализ проблем и т.д.).

Программы повышения квалификации разрабатываются с учетом результатов аттестаций персонала и служат одним из инструментов реализации кадровой политики организации.

Программы повышения квалификации персонала могут быть реализованы в различных формах:

 теоретический (лекционный) курс по различным дисциплинам

 семинары, практические занятия

 тренинги (формирование команды, общение по телефону, межличностное общение и т.д.)

 индивидуальное консультирование.

Результаты реализации программ повышения квалификации персонала:

 повышение эффективности работы персонала

 повышение качества продукции

 улучшение организационной культуры на основе более квалифицированного подхода к решению организационных проблем

 повышение уровня регулярного менеджмента

 стабилизация кадрового состава на основе предоставления организацией возможности профессионального, карьерного и личного роста сотрудникам.

Рассмотрим детализацию "содержательных" аспектов (Схемы 2 и 3).

Реорганизация деятельности предприятий представляет собой комплекс мер, направленных на изменение содержательной стороны деятельности организации, поиск и разработку наиболее подходящего способа ее построения.

В ходе реорганизации деятельности предприятий выполняются следующие группы работ:

1. постановка финансового и управленческого учета

2. реорганизация структуры процессов деятельности организации

3. концептуальное проектирование информационной системы предприятия.

Грамотная организация системы финансового и управленческого учета (которая включает в себя систему управления затратами, бюджетирование, механизмы поддержки принятия решений) образует ключевую точку постановки менеджмента любой организации. Используя методики и механизмы планирования, распределения и контроля за затратами, можно организовать эффективное управление предприятием при любых внешних условия хозяйствования.

Результаты построения системы финансового и управленческого учета:

 оптимальное отражение хозяйственных операций по всем разделам учета, получение детализированной информации о всех хозяйственных операциях

 облегчение текущей работы в результате образования единой системы отражения хозяйственных операций на счетах бухгалтерского учета

 эффективный контроль источников образования затрат

 полномасштабное планирование распределения и использования ресурсов

 возможность быстрого переложения методики учета на систему автоматизации

 своевременное и быстрое формирование необходимой отчетности любого уровня детализации с использованием системы автоматизации как механизма эффективной организации работы

 получение руководством организации механизмов, помогающих в выработке стратегических и тактических решений.

Реорганизация бизнес-процессовдеятельности организации включает в себя:

1. разработку структуры бизнес-процессов организации, системы бизнес-процедур

2. разработку организационно-функциональной структуры, системы должностных инструкций

3. разработку механизма документооборота.

Система бизнес-процедур единый оптимально спроектированный бизнес-процесс организации, состоящий из совокупности более мелких бизнес-процессов (процедур и операций), связанных по входам и выходам, зафиксированный документально.

В системе бизнес-процедур деятельность организации представлена в виде единого процесса, что позволяет осуществлять целостное управление, а следовательно и эффективно решать насущные проблемы организации.

Хорошо построенная система организационных процедур позволяет наладить горизонтальные связи между подразделениями, что позволяет сделать процесс выработки решений намного более эффективным.

Целостная, логически непротиворечивая система бизнес-процедур обеспечивает системную интеграцию организации. Основными принципами ее разработки являются:

 индивидуальный подход к каждой организации

 точное детальное описание целевой деятельности организации

 строгий нормативный подход к проектированию системы управления деятельностью организации.

Результаты разработки бизнес-процесс организации и системы бизнес-процедур:

 целостная система процессов организационной деятельности, что в первую очередь необходимо для принятия управленческих решений по совершенствованию организации

 определение наиболее критичных и значимых участков процесса организационной деятельности

 оптимизация распределения ресурсов

 целостность управления целевой деятельностью, что позволяет комплексно и целостно, а не локально, решать текущие проблемы функционирования и развития.

Организационно-функциональная структура организации распределение бизнес-процессов организации между рабочими местами, подразделениями организации, образующее структуру подразделений организации (с учетом их задач, иерархической подчиненности).

Разработка организационно-функциональной структуры организации включает в себя:

 проект нормативной организационно-функциональной структуры организации

 рекомендации по оптимальному распределению функций между подразделениями и сотрудникам внутри подразделений

 анализ и рекомендации по оптимизации методов реализации функций

 определение "функциональных портретов" должностей, требований к отдельным рабочим местам

 описание процесса внедрения нормативно спроектированных функциональной и организационной структур.

Система должностных инструкций система описаний рабочих мест: задачи, подчиненность, права и обязанности, выполняемые функции, методы реализации функций, процедуры отчетности, процедуры работы с документами. Организационно-функциональная структура и система и должностных инструкций позволит:

 наладить четкий механизм взаимодействия подразделений

 создать у каждого сотрудника организации точное представление не только о его должностных обязанностях, но и методах их выполнения, что позволит экономить время на их выполнение

 благодаря точному и детальному описанию каждой процедуры снизить субъективность трактовки сотрудником своих обязанностей и тем самым объективизировать весь процесс организационной деятельности

 снизить вероятность возникновения непредвиденных (нештатных) ситуаций благодаря точному выполнению должностных инструкций

 адекватно и эффективно реагировать на возникающие нештатные ситуации благодаря механизму адаптации, являющемуся неотъемлемой частью спроектированной системы управления.

Механизм документооборота единая зафиксированная документально информационная система организации.

Механизм документооборота является важным интегрирующим фактором, как объединяющим подразделения внутри организации, так и соединяющим организацию с ее внешним (системным) окружением. В силу интеграционного характера механизма документооборота его неэффективность существенно влияет на успешность функционирования не только отдельных подразделений, но и организации в целом и может проявляться:

 в ограничениях на корректность принятия управленческих решений, т. к. она в первую очередь зависит от полноты и достоверности информационного обеспечения

 в неоправданно высоких затратах ресурсов на сбор информации, необходимой для выполнения организационных процедур

 в трудностях проведения мероприятий по реконструкции организации из-за отсутствия необходимой информационной инфраструктуры

 в трудностях планирования крупномасштабных организационных мероприятий из-за неполного информационного обеспечения и отсутствии единства и целостности информационных потоков.

Механизм документооборота включает в себя: формы документов (предназначение, информационные поля, оформление бланков), маршруты движения документов, порядок заполнения документов (информационных полей), порядок использования информации.

Результатами разработки механизма документооборота являются: повышение качества управленческих решений за счет повышения: оперативности предоставления информации, полноты информации, достоверности информации; исключение случаев потерь информации; упорядочивание доступа к информации в соответствии с четко определенным регламентом (каждый сотрудник знает, как  в результате выполнения какой процедуры и в каком документе  он может получить необходимые данные); уменьшение затрат ресурсов на поддержание информационного обмена; разделение доступа по работе с информацией; повышение безопасности бизнеса; информационная модель организации может стать прообразом автоматизированной (компьютерной) системы документооборота.

Информационная система в организации

Четко организованный бизнес-процесс организации, система учета и система документооборота позволяют широко применять в организации современные компьютерные информационные технологии.

С ними связаны следующие комплексы работ по разработке и внедрению:

 систем поддержки и принятия решений

 систем оперативного управления

 АСУТП.

Информационная система как основа эффективного учета и управления в организации

Качество решения зависит от достоверности, полноты предоставляемой информации, скорости ее предоставления, удобства обработки.

Если для достоверности и полноты информации достаточно четко организованной системы учета и документооборота, увязанных с бизнес-процессом организации, то для повышения скорости предоставления и удобства обработки информации самое эффективное решение  единая компьютерная информационная система организации (КИС).

Единая КИС организации: "закрепляет" систему учета организации и связанную с ней структуру бизнес-процесса; является "электронным" воплощением документооборота организации; закрепляет методики разработки и принятия управленческих решений.

Информационные системы делятся на:

 системы оперативного управления

 АСУТП

 системы поддержки и принятия решений.

Системы оперативного управления позволяют вводить и хранить необходимую руководителю информацию в едином формате данных и получать отчеты, необходимые для оперативного управления организацией.

АСУТП предназначены для оперативного управления технологическим процессом на основе компьютеризированного съема информации с оборудования и управления режимом его работы.

Системы поддержки принятия решений позволяют проводить анализ хранимых данных по критериям, необходимым руководителю при принятии управленческого решения любого уровня.

Информационная система как "агент преобразования" в процессе консультирования и организационного развития

Роль информационной системы в процессе решения проблем организации может оказаться очень высокой.

Дело в том, что один из самых сложных моментов в консультировании  проведение в жизнь разработанного консультантом решения.

Это связано с тем, что любое изменение в организации связано:

 с необходимостью изменения поведения ее сотрудников (а человеческая натура всегда сопротивляется изменениям)

 с изменением баланса интересов сотрудников, групп, отделов и т.д., существующего в динамическом равновесии в любой организации.

Поэтому особое внимание при консультировании должно быть уделено методам реализации решений.

Процесс организационных изменений проводить легче, если каждый сотрудник четко знает, "что от него хотят", "как он должен это сделать", "что он за выполнение этого получит" и "чем ему это грозит". Кроме того, процесс изменений во многом зависит от того, насколько в нем заинтересованы руководители среднего и низшего звена.

**Заключение**

В результате проделанной работы нами: изучены теоретические источники по теме исследования; проанализирована практика использования методов консультирования в практике управления; проведен анализ на ОАО «Сильвинит» сложившейся системы кадровой политики методами оперативного управленческого консультирования; разработаны конкретные рекомендации в форме отчета консультанта.

Приведем основные теоретические результаты исследования:

1.Менеджмент-консалтинг - это вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которого квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному управлению организацией-клиентом.

2. Основной задачей консалтинга является идентификация и нахождение путей решения имеющихся проблем. Любой консалтинговый проект включает в себя следующие основные этапы: диагностика (выявление проблем); разработка решений; внедрение решений.

3. Под управленческим консультированием понимается профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций, заключающаяся в совместно вырабатываемых решениях на основе анализа существующих проблем функционирования и/или потенциала дальнейшего развития организаций.

4. Для достижения успеха консультант должен (в идеале): знать методы, которые применяются при работе с организацией в различных аспектах организационной деятельности; знать области применения этих методов и их ограничения, уметь их выбирать в зависимости от задачи и с учетом существующих условий (ограничений) и системно, комплексно применять; максимально технологизировать свою работу, сведя свою деятельность от искусства к технологии, знать последовательность шагов, которые с максимальной долей вероятности ведут к успеху при консультировании, четко формулировать результат работ и пути его достижения; не бояться применять информационные технологии и уметь определять, какие из них максимально эффективны в каждом конкретном случае.

5. Мы отмечаем ключевые качества консультантов: широкие общественные интересы; уверенность в себе: объективность, рассудительность, психическая и интеллектуальная уравновешенность; гибкость ума: обоснованность и упорство в поиске решений, аналитические способности, тактическое и стратегическое мышление; технические навыки: академическая подготовка, практические приемы работы; опыт: от работы на предприятиях, от деятельности как консультанта; знание отрасли и предмета консультирования: теоретическое, практическое.

Таким образом, цель работы, заключающаяся в изучении практики использования методов консультирования и привлечения независимых консультантов в системе менеджмента выполнена, задачи достигнуты.

**Список литературы**

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. - М., 2007. – С. 143

2. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 2008. – С. 87

3. Вергасов О.П. Консалтинг – советник предпринимателя // Внешняя торговля.- 2002. – №10. – С. 24-26.

4. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. М..: Дело, 2008. – С. 98.

5. Европейское управленческое консультирование: теория, методология, практика: проект // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №6. – С. 112-114.

6. Елмашев О.К. Управленческое консультирование: Вопросы теории и практики. - Ижевск: Удмуртия, 2007

7. Ефремов В.С. Управленческий консалтинг как бизнес // Менеджмент в России и за рубежом, июль-август, 2007. – С. 70-79.

8. Комаров В.Ф. Программа работ лаборатории управленческого консультирования.- Новосибирск, 2008.

9. Консалтинг в Украине. – Киев: Ассоциация “Укрконсалтинг”, 2006.

10. Купер А. Консультационная деятельность в условиях рыночной экономики // Бухгалтерский учет. – 2001. – №2. – С. 14-17.

11. Купер А. Экономическая экспертиза и консультирование управляющих // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №2. – С. 102-105.

12. Кхол Й. Эффективность управленческих решений / Пер с чешск. М.: Прогресс, 2005. 195с.

13. Ладенко И.С., Поляков В.Г. Интеллект управления и консультирование. Новосибирск: Наука, 2002. 176 с.

14. Лузин А.Е., Елмашев О.К. Вопросы теории и практики управленческого консультирования. Ижевск, 2006. – С. 91.

15. Лузин А.Е., Озира В.Ю. Консультационные фирмы капиталистических стран по управлению. М.: Экономика, 2005. – С. 132.

16. Макаревич В.Н. Чаепитие в зазеркалье (из опыта управленческого консультирования) // Социологические исследования. – 2001. – № 12. – С. 57-62.

17. Макхэм К. Управленческий консалтинг. - М.: Дело и сервис, 2007. – 288 с.

18. Нисевич Е.В., Муханова Е.Б. и др. Проблемы формирования и развития инновационной инфраструктуры. – М.: Институт экономики АН РФ, 2001.

19. Ондрак Д. Консультационная программа по управлению для малых предприятий // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 5-6. – С. 155-158.

20. Петросян Д., Хубиев Р. Многопрофильные консалтинговые центры для поддержки малого предпринимательства. Теория и практика управления. 2007. – №3.

21. Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России. - М.: Финстатинформ, 2005, - 171 с.

22. Посадский А.П. Основы консалтинга. - М.: ГУ ВШЭ, 2006. - 240 c.

23. Пригожин А.И. Социология организаций. М.: 2005. 257 с.

24. Пригожин А. Становление управленческого консультирования в России. Теория и практика управления. 2007. – №3.

25. Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга // Проблемы теории управления. - М., 2008.

26. Рапопорт В.Ш. Диагностика управления: (практический опыт и рекомендации). - М.: Экономика, 2008.

27. Румянцева З., Алешникова В. Становление рынка управленческого консультирования. // Российский экономический журнал. – №3. – 2003. – С.44-53.

28. Саврук А., Красюк Р. Готовых решений не бывает. // Рынок капитала. 2008. – №23-24.

29. Соболев В.М. Формирование рыночной инфраструктуры в переходной экономике индустриального типа: Дис…док. Экон. наук: - Харьков, 2006.

30. Управленческое консультирование / Под ред. М. Кубра. В 2т. - М.: Интерэксперт, 2002. – Т.1. 319 с.

31. Управленческое консультирование / Под ред. М. Кубра. В 2т. - М.: Интерэксперт, 2002. – Т.2. 323 с.

32. Управленческое консультирование на производственно-хозяйственных объектах стран – членов СЭВ. / Под ред. Л.Ф.Демарцевой. М.: МНИИПУ, 2006. – 182 с.

33. Уткин Э.А. Консалтинг. – М.: ЭКМОС, 2008, - 256 с.

34. Чакыров К. Управленческое консультирование - организация процесса. - София, 2006.

35. Шейн Э.Х. Консультант и стратегия развития // Проблемы теории и практики управления. 2001. – №4. – С. 102-104.

36. Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. – М.: Экономика, 2008.

**Приложение 1** ***Определение понятий управленческого консультирования (УК)***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Определение | Источник |
| 1. | УК - высококвалифицированная помощь руководителям, направленная на повышение работы организаций, которая оказывается независимыми (не входящими в состав организации) экспертами, специализировавшимися в определенной области | Чакыров К. Управленческое консультирование - организация процесса. - София, 2006.  |
| 2. | УК - разновидность экспертной помощи руководителям организации в деле решения задач перестройки управления в изменяющихся внешних и внутренних условиях | Рапопорт В.Ш. Диагностика управления: (практический опыт и рекомендации). - М.: Экономика, 2008. |
| 3. | УК - это деятельность и профессия, его содержанием является помощь руководителям в решении их проблем и во внедрении достижений науки и передового опыта. | Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. - М.: Экономика, 2008. |
| 4. | УК - определенным образом организованный процесс взаимодействия между консультантом и персоналом предприятия (организации), результатом которого является осуществленное на нем организационное изменение или проект его внедрения  | Основные положения программы (материалы к Ученому совету МЭ и ОПП СО АН РФ от 13.01.88).-Новосибирск, 2008.  |
| 5. | УК - услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (консультантом или их группой) с целью помочь руководителю организации в диагностике, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблемах | Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга // Проблемы теории управления. -М., 2008. |
| 6. | УК - услуга, оказываемая консультантом с целью помочь предприятию в диагностике, анализе и практическом решении проблем | Комаров В.Ф. Программа работ лаборатории управленческого консультирования.- Новосибирск, 2008.  |
| 7. | УК - эффективная форма рационализации управления производством на основе использования науки и передового опыта.  | Елмашев О.К. Управленческое консультирование: Вопросы теории и практики. - Ижевск: Удмуртия, 2007 |
| 8. | Консалтинг - это профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций (клиенту) в решении проблем и функционировании их развития, осуществляемая в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений | Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России. - М.: Финстатинформ, 2005.  |
| 9. | Бизнес-консалтинг - обеспечение клиента специализированным опытом, методологией, техникой поведения, профессиональными навыками или другими ресурсами, помогающими ему в оптимизации сложившегося на предприятии (организации) финансово-экономического состояния в рамках действующей нормативно-законодательной базы. | Консалтинг в Украине. – Киев: Ассоциация “Укрконсалтинг”, 2006.  |
| 10. | Управленческое консультирование - это сервис, обеспечивающий клиента независимым и объективным советом, и предоставляемый специализированной компанией или специалистом для идентификации и анализа управленческих проблем и возможностей компании-клиента. | Саврук А., Красюк Р. Готовых решений не бывает. // Рынок капитала. 2008, №23-24. |

**Приложение 2**

***Основные принципы консалтинговой деятельности***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Содержание принципов | Год |
| 1234567 | Независимость оказываемой помощиСовещательный характерВысокий профессиональный уровеньРаспространение передового опытаСодействие повышению профессиональной компетентности руководителейСоблюдение этических норм поведенияПопуляризация управленческого консультирования | 1989 |
| 123456789  | Интересы заказчиков выше интересов консультантовНеразглашение полученной информации, соблюдение конфиденциального характера консультированияОбслуживание связанных между собой предприятий только с согласия их руководителейНаличие достаточной информации для выполнения заказаПредварительное обследование клиентной организации перед заключением договораОзнакомление заказчика с новыми методами, техникой и принципами консультированияУчет условий, необходимых для внедрения разработанных рекомендацийТесное сотрудничество с персоналом клиентной организацииОсвоение консультантами новых методов и техники консультирования | 1991 |
| 12345 | НаучностьКонкретностьСохранение системыГласностьРепрезентативность | 1997 |
| 123 | Наличие экономического эффекта, подсчитанного и согласованного заказчиками и консультантамиГенеральное направление управленческого консультирования - помощь отстающим предприятиям, в первую очередь убыточным и низкорентабельнымОриентация на длительные сроки совместной работы консультантов и работников предприятий (организаций) | 1998 |
| 1234 | Независимость и объективность оказываемой помощиКонфиденциальность полученной от клиента информацииУверенность в пользе консультации и своей компетентностиОплата услуг на основе фиксированных до начала работы договорных обстоятельств | 1999 |
| 123456 | Независимость и объективность оказываемой помощиКонфиденциальность полученной от клиента информацииУверенность консультанта в пользе консультации для клиентаУверенность консультанта в своей компетентности, обязанность сообщать клиенту о своих сомнениях в отношении возможности с пользой применять полученнные консультацииРазъяснение клиентам сути и характера стоящих проблем, путей, условий их решенияОплата услуг на основе фиксированных до начала работы цен независимо от результатов деятельности клиента  | 2000 |
| 12345 | "Захват" рынка западными консалтинговыми компаниямиСильное влияние российских консультантовСотрудничество и накопление опытаРабота по зарубежным проектам и программамУвеличение спроса по вопросам приватизации | 2002 |
| 1234 | Обобщение накопленного опытаПроведения исследования "Консалтинг в России"Специализация по видам предоставляемых услугИнформационно-консалтинговые сети | 2004 |
| 123456 | Выделение элиты консультантов в Российскую ассоциацию менеджмент-консультантовОсуществление двух исследований рынка консалтинговых услуг в УкраинеОтступление западных консалтинговых компанийСпециализация по обслуживаемым отраслямСпециализация по масштабам клиентаСпециализация по формам собственности клиента | 2007 |

**Приложение 3**

**Анкета анализа работ**

Уважаемый коллега! Для того чтобы еще лучше организовать нашу работу, прошу Вас внимательно и с уважением отнестись к заполнению данной анкеты. Это поможет понять, как наиболее эффективно выстроить деловые отношения в нашей компании.

При заполнении анкеты (раздел 1), постарайтесь максимально подробно перечислить работы, выполняемые Вами, а также описать, с кем вы взаимодействуете при выполнении данной работы, что является исходной информацией и результатом (не обязательно все столбцы будут заполнены).

Перечисляя Ваши пожелания и предложения (раздел 2),постарайтесь отнестись вдумчиво. Вы не должны заполнять все строки, постарайтесь остановиться на том, что Вам представляется наиболее важным. Возможно, Ваши комментарии коснутся 1 пункта, но именно по этому пункту они должны быть полезными не только для Вас лично, но и для Ваших коллег и руководителей.

При описании деловых и личностных качеств, необходимых для выполнения работы (раздел 3), думайте не о себе лично, а о работнике, занимающем данную должность (Ваши личные качества могут превышать минимальный набор требований).

Удачи Вам и спасибо за сотрудничество!

1. Основные виды работ.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Перечислите, пожалуйста, работы, выполняемые Вами. | С кем Вы взаимодействуете при выполнении данной работы? | Какую информацию или продукт и от кого получаете? | Какой результат работы и кому передаете? |

2. Пожелания, предложения, комментарии.

По тем пунктам, по которым вы считаете целесообразным, добавить Ваши пожелания, предложения, комментарии.

Пункт \_\_\_\_\_

Надо взаимодействовать также с \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Для лучшего выполнения данной работы нужно \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Наибольшие трудности в работе возникают в связи с \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Без ущерба для дела можно исключить такие действия, как \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Также хотелось бы добавить\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Профессиональные, деловые и личные качества.

Какие профессиональные знания нужны для выполнения работы (то есть минимальные знания, без которых работа не может быть выполнена): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Какие профессиональные знания не являются необходимыми, но были бы желательны для лучшего выполнения работы: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Какие деловые навыки необходимы для выполнения работы: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Какие личностные качества нужны для эффективной работы в данной должности:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Анкета для проведения анализа рабочего места**

1. Какова основная цель вашей работы.

2. Как бы Вы могли описать успешное окончание и результат вашей работы.

3. Ваши должностные обязанности (в чем они состоят, и как Вы их выполняете, какие из них самые главные)

а) ежедневные;

б) периодические (продолжительность периода);

в) обязанности, которые вы выполняете, но считаете ненужными;

г) выполняете ли Вы обязанности, которые не входят в требования, предъявляемые к вашему рабочему месту. Если ответ положительный, то укажите, какие именно;

д) другие.

4. Какое образование и квалификация необходимы для выполнения требований, предъявляемых к вашему рабочему месту.

5. Какой опыт нужен, чтобы выполнить требования, предъявляемые к вашему рабочему месту.

6. Какие умения нужны, чтобы соответствовать требованиям, предъявляемым к вашему рабочему месту.

7. Как часто Вы испытываете физическое напряжение на вашем рабочем месте.

8. Эмоциональное напряжение (укажите все неприятные и нежелательные переживания, с которыми Вы сталкиваетесь на Вашем рабочем месте, как часто это происходит).

9. Здоровье и безопасность (какие факторы и как часто оказывают влияние на здоровье и безопасность на Вашем рабочем месте).

10. Если Вы руководите другими людьми, опишите какие действия, направленные на выполнение этой задачи вы совершаете на своем рабочем месте.

**Раздаточный материал**

