**Содержание**

управленческое консультирование менеджмент

Введение

Глава 1. Теоретическая часть

1.1 Основные подходы к определению понятия "управленческого консультирования в менеджменте"

1.2 Сущность "Золотого правила консультирования"

1.3 Особенности российского консалтинга.

Заключение

Список использованной литературы

Приложение

**Введение**

Выбор перспективного направления совершенствования процесса управления производством на конкретном предприятии сам по себе еще не гарантирует успеха в этом деле. Задача, решать которую предстоит сегодня народнохозяйственному комплексу России состоит в том, чтобы не рационализировать управление, а заменить старую управленческую парадигму новой. Это, в свою очередь, требует коренной перестройки концептуальных основ теории и практики управления, поскольку новая управленческая парадигма имеет принципиально иные цели[11].

В сложившейся ситуации чрезвычайно осложнилась работа руководителя, которому предстоит не только пересматривать свою деятельность по управлению, но и помочь обществу в лице своих трудовых коллективов оперативно освоить новые жизненные ценности, новые экономические отношения. Роль и значимость труда руководителя, в этой связи, значительно возрастает, однако его реальные возможности эффективно решать возникающие перед ним практические инновационные задачи ограничиваются, главным образом, дефицитом времени.

Цель данной курсовой исследование совершенствований менеджменте в организации на базе управленческого консультирования.

Объектом является предприятие ОАО «АВТОВАЗ».

Предмет влияние управленческого консультирования на менеждмент организации и на её цель.

Задачи:

1. Определить основные подходы к понятию «управленческое консультирование в менеджменте»;
2. Обозначить сущность «Золотого правила консультирования»;
3. Исследовать особенности российского консалтинга;
4. Сделать анализ производственно-хозяйственной деятельности ОАО «АВТОВАЗ»;
5. Провести анализ результатов и эффективности работы предприятия;
6. Проанализировать нормирование управленческого труда;
7. Предложить мероприятия по совершенствованию нормирования управленческого труда.

управленческое консультирование менеджмент

**Глава 1.** **Теоретическая часть**

**1.1 Основные подходы к определению понятия "управленческого консультирования в менеджменте"**

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, с. 25].

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, с.11].

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” [2, с.14]. Такого же определения придерживается Американская Ассоциация консультантов по экономике и управлению (ACME) и Институт менеджмент- консультантов (IMC).

С целью полного раскрытия понятия консалтинговой деятельности в России, автор считает целесообразным проанализировать изменения существующих формулировок управленческого консультирования (прил.1) и изменения основных принципов консалтинговой деятельности[1, с.13].

**1.2 Сущность "Золотого правила консультирования"**

Процесс консультирования включает двух партнеров — консультанта и клиента. Клиент решил оплатить профессиональные услуги консультанта на определенных условиях. Следовательно, на время действия договора о консультировании, знания и опыт консультанта работают на решение проблемы клиента. То есть, стороны стремятся достичь одной и той ж цели. Действительность, однако, намного сложнее. Совершенно независимо от технической значимости и качества, совет консультанта может быть понят и принят или отвергнут клиентом. Отказ может иметь множество форм. В истории консультирования отмечены тысячи случаев, когда отличные отчеты были похоронены в столах руководителей и никогда не воплощены в жизнь, хотя формально и приняты. Это подчеркивает, что критически важно построить и поддерживать эффективные взаимоотношения между консультантом и клиентом. Опыт показывает, что это нелегко. Чтобы добиться успеха, как консультанты, так и клиенты должны быть знакомы с человеческим и другими факторами, влияющими на их взаимоотношения, и осведомлены об ошибках, которых следует избегать во время совместной работы при выполнении задания.

Они должны быть готовы сделать все возможное, чтобы построить взаимоотношения, делающие эффективным вмешательство независимого профессионала. Клиент и консультант могут по-разному смотреть на ожидаемый исход и пути выполнения задания. Определение проблемы консультантом и клиентом может различаться по многим причинам. Часто руководители слишком глубоко погружены в частную ситуацию, или же создали проблему сами. Они могут воспринимать симптомы, но не реальную проблему, или предпочесть, чтобы консультант сам "раскрыл" ряд ее существенных аспектов.

Сопоставить определения проблемы консультанта и клиента — значит заложить основу для здоровых рабочих отношений на всем протяжении выполнения задания. Как консультант, так и клиент должны быть готовы исправить свои первоначальные определения и выработать совместное.

Во-вторых, и консультант, и клиент должны прояснить, чего они хотят достичь, и как измерить полученные результаты. Это может потребовать обмена мнениями о том, как каждая сторона рассматривает консультирование, насколько далеко должен продвинуться консультант в работе по согласованному заданию, и какова его ответственность перед клиентом. В-третьих, важно определить роли, которые будут выполнять консультант и клиент, как они будут участвовать в выполнении задания. Во время выполнения задания различные непредусмотренные события и новые факты могут заставить пересмотреть первоначальные определения ожиданий и ролей. Стороны должны помнить об этой возможности и быть достаточно гибкими, чтобы корректировать свои соглашения и организацию работы. В зависимости от ситуации, и того, что ждет клиент, возможны разные определения ролей консультанта и методы вмешательства. Тем не менее, основной целью всегда должно быть создание и поддержание истинного отношения сотрудничества. Это золотое правило консультирования. Степень и форма взаимоотношения "клиент — консультант" будет меняться от случая к случаю, но всегда должен сохраняться сильный дух сотрудничества, который характеризуется общим желанием успешно выполнить задание, доверием и уважением, а также пониманием роли своего партнера[11].

Почему необходимо активное сотрудничество?

1. Многого консультант не может сделать должным образом или совсем, если клиент не хочет сотрудничать. Это происходит, когда ему отказывают в информации или возможности обмениваться мнениями с нужными людьми.

2. Часто высшее руководство не знает, какие знания и умения могут присутствовать в организации в скрытой форме. С помощью сотрудничества консультанты помогают клиентам выявить и мобилизовать собственные ресурсы.

3. Сотрудничество необходимо, чтобы клиент полностью связывал себя с определением проблемы и результатами выполнения задания. Консультанты подчеркивают, что их клиенты должны "владеть" проблемой и ее решением. Причина в том, что люди часто отвергают изменения, которые им предлагаются извне. Когда проблема решается вместе, клиент лучше относится к решению и не склонен перекладывать всю ответственность на консультанта не только по рациональным, но и по эмоциональным причинам.

4. Если нет сотрудничества, клиент вряд ли чему-нибудь научится при выполнении задания. Обучение происходит не при определении круга полномочий, принятии или отклонении финального отчета, а при совместной работе на всех стадиях выполнения задания, начиная с определения проблемы и заканчивая оценкой результатов.

С кем же и как работает консультант? Клиентом в самом широком смысле этого термина является организация, которая пользуется услугами экспертного подразделения. Это институциональные отношения. Однако имеются также клиенты в более узком смысле слова — индивиды или группы лиц в организации, которые выступают инициаторами привлечения консультанта, обсуждают работу с ним, сотрудничают в ходе выполнения задания, получают отчеты и дают рекомендации высшему руководству принимать их или нет.

Следует отметить, что в профессиональных консультантских организациях отношения "клиент — консультант" всегда персонализируются. Может быть заключен официальный контракт между консультантской фирмой и организацией, пользующейся ее услугами. Однако, оказываются всегда услуги в прямом контакте между лицами, действующими от имени обеих сторон. Это фундаментальный закон. Истинно производительная связь не может полностью гарантироваться каким-либо юридическим контрактом между организациями, она будет зависеть от способностей и отношений, а также от "психологического контракта" между непосредственно включенными лицами.

Консультант должен, прежде всего, определить:

1) кто обладает реальной властью принятия решений, связанных с выполнением задания (на всех стадиях)

2) кто наиболее заинтересован в успехе (неудаче) задания

3) чье непосредственное сотрудничество необходимо. Он должен определить, кто "владеет" проблемой и нуждается в помощи — это и есть основной клиент.

Основные роли консультанта:

Консультант по ресурсам (это называют также экспертной и ключевой ролью) помогает клиенту, предоставляя ему свой технический опыт и умения и делая что-либо для него и от его имени: поставляет информацию, диагностирует организацию, изучает степень осуществимости предложения, разрабатывает новую систему, обучает персонал новым методам, рекомендует организационные и другие изменения, предлагает замечания по новому проекту, предусмотренному руководством и т.д. руководство сотрудничает с консультантом по ресурсам, но при этом может ограничиться предоставлением информации по требованию, обсуждением достигнутого прогресса, принятием или отклонением предложения и просьбой о дальнейших консультациях по осуществлению проекта. Руководство не предполагает, что консультант широко касался социальных и поведенческих аспектов процесса изменений, хотя он и должен знать об этих аспектах[4, с. 135].

Консультант по процессу, как действующий фактор изменений, пытается научить организацию решать проблемы, знакомя ее с организационными процессами, их вероятными последствиями, и методами вмешательства для стимулирования изменений. Он стремится не передавать технические знания и предлагать решения, а, в первую очередь, предлагает свои методы, подходы и оценки организации — клиенту, чтобы она сама могла проводить диагностику и устранить собственные проблемы.

# 1.3 Особенности российского консалтинга

Управленческий консалтинг, как и любое другое понятие, относящееся к деловой сфере, имеет в России свою специфику. От западного варианта он отличается относительной молодостью. Советы о том, как управлять бизнесом, основанные на зарубежных шаблонах и методиках, нуждаются в существенной переработке. Реализация этого процесса ложится и первую очередь на плечи российских консалтинговых агентств, которым приходится решать сразу две проблемы: подгонять зарубежные методы или разрабатывать оригинальные продукты и доводить их до массового потребителя[10].

Следует отметить, что консалтинг в России существовал и в условиях централизованно планируемой экономики, но в отличном виде от принятого в мировой практике. Дело в том, что консалтинг представляет собой работу по предоставлению советов и рекомендаций независимыми экспертами на рыночных условиях и в рыночной экономике. Но в советский период не было ни рыночной экономики, ни независимых консультантов.

Некоторая степень независимости и «рыночности» предоставления консалтинговых услуг обеспечивалась лишь в рамках так называемых хоздоговорных работ, при которых консультант и клиент выступали в качестве равноправных и относительно независимых от государства сторон. В условиях дореформенной России такая форма деятельности являлась единственно возможной для организации консалтинговых услуг на рыночных началах. Хозяйственные договоры составляли (оценочно) не более 3% объемов работ в этой области, а 97% работ осуществлялось на основе госбюджетного финансирования. В этом случае заказчиками (но не обязательно потребителями) выступали государственные или партийные органы.

В конце 80-х — начале 90-х гг. ситуация стала меняться. С одной стороны, все в большей степени заказчиками становились не государственные, а частные или смешанные структуры. С другой стороны, начали возникать независимые (частные) консалтинговые фирмы. Последнее является принципиально важным, так как независимость консультантов составляет одно из необходимых профессиональных качеств этих специалистов.

В настоящее время в России существует то, что можно назвать двухсекторной моделью экономики консалтинговых услуг.

**1-й сектор** составляют частные независимые консалтинговые и другие профессиональные (аудиторские, тренинговые, юридические и т. д.) фирмы.

**2-й сектор** – это сохранившиеся госбюджетно финансируемые научно-исследовательские структуры (входящие в систему Академии наук, отраслевых и функциональных министерств и т. д.).

1-й сектор имеет тенденцию к ускоренному росту и работает на рыночных началах, 2-й — имеет тенденцию к сокращению, обслуживает в основном органы государственного управления и работает на «централизованно плановых» началах.

Более наглядно структура российского рынка консалтинговых услуг изображена на схеме (прил.2).

Индивидуальные консультанты обычно начинали карьеру в научно-исследовательских институтах или учебных заведениях. Почувствовав себя достаточно компетентными, они покидали прежнее место работы и начинали работать самостоятельно. Специализируются в основном на тренингах, консультировании по процессу, психологическом консультировании. Стараются поддерживать более или менее формальные связи с другими независимыми консультантами (в основном с целью совместной реализации проектов, которые «не по зубам» отдельному консультанту, или «протежирования» перед потенциальными клиентами).

Малые фирмы, ориентированные на консультирование по процессу. Руководители (они же чаще всего и владельцы) малых консультационных фирм такого профиля начинали свою карьеру в качестве экспертов в каких-либо областях (экономика и финансы, психология, социология, реже — точные науки), однако в настоящее время больше специализируются на вопросах стратегического планирования, управления персоналом, организационного развития. Как правило, в фирмах работает 4-6 консультантов, и расширять свой штат они не планируют. Таких фирм в России немного.

**Процессно-ориентированные фирмы среднего масштаба** отличаются от предыдущей категории в основном только числом персонала — как основного (консультанты), так и вспомогательного. Встречаются еще реже.

**Малые экспертно-ориентированные фирмы**. Такие фирмы работают в различных узких областях экспертных знаний (финансы, законодательство, налогообложение, маркетинг отдельных отраслей промышленности, инвестиционное проектирование или региональное развитие). Только в отдельных случаях их клиентами являются собственно руководители предприятий. В основном эти фирмы работают на местные органы управления, банки или на других инвесторов, заинтересованных в эффективном вложении капитала. Консультационные услуги, которые предлагают такие эксперты, в основном заключаются в финансовом аудите и составлении бизнес-планов или инвестиционных программ. Основная часть консультационной работы в России осуществляется именно этой категорией фирм. Некоторые из них до сих пор являются частью академических структур либо поддерживают с ними самые тесные связи. Обычно число экспертов в таких фирмах составляет 2-3 человека.

**Крупные экспертно-ориентированные фирмы**. Таких фирм в России крайне мало. Обычно это корпорации, специализирующиеся на создании новых информационных технологий и автоматизированных систем управления или занимающиеся разработкой и сопровождением комплексных инвестиционных проектов.

**Крупные государственные научные центры**. Существует большое количество таких структур — это научно-исследовательские институты, академии, университеты и т. д. Традиционно они являются государственной собственностью и им же (государством) финансируются. Поскольку бюджетных средств не хватает даже для выживания, а тем более для развития, эти структуры постепенно вынуждены выходить на свободный рынок и учиться «продавать» свои экспертные знания. Качество услуг, которые они могут предложить, высоко, но опыт их «продажи» крайне недостаточен. Часто такие центры (или их сотрудники) становятся учредителями небольших консультационных фирм и помимо экспертного консультирования занимаются организацией различного рода тренингов.

**Фирмы, занимающиеся кроме консалтинга другими видами деятельности**. В России число фирм, для которых характерна комбинация консультирования и других видов деятельности (торговля различными товарами, сервис, биржевой бизнес и т. д.), велико. Основными клиентами для консалтингового подразделения в таких фирмах является другое «производящее» подразделение, и лишь небольшая часть клиентов приходит извне. Консультирование в этих фирмах является в большей мере «сопутствующим» товаром и представляет интерес, если оно приносит дополнительный доход или помогает решать проблемы материнской компании.

Особую категорию среди таких смешанных фирм составляют аудиторско-консалтинговые. Аудит, как уже упоминалось, представляет собой услуги, основанные на знаниях в области экономики и управления, но не в форме советов и рекомендаций. Аудиторские фирмы во всем мире пытаются развивать у себя и консалтинговые услуги, понимая, что они могут принести дополнительный доход, но не всегда обладают достаточным творческим потенциалом.

**Отделения зарубежных фирм, работающие на российском рынке.** В конце 80-х — начале 90-х гг. ряд крупнейших западных консалтинговых и аудиторско- консалтинговых фирм начал свою деятельность в России, имея весьма немногочисленный персонал и занимаясь в основном экспертным консультированием и аудитом. Сейчас их российские филиалы насчитывают, как правило, более 50 специалистов (2/3 из них — граждане России), имеют мощные подразделения, специализирующиеся на управленческом консультировании, и дочерние офисы на всей территории бывшего СССР. В области аудита эти фирмы не испытывают затруднений в поисках клиентуры (зачастую российские клиенты готовы платить уже за одно престижное имя) и не считают, что российские консалтинговые фирмы являются для них реальными конкурентами. Что касается менеджмент- консалтинга как такового, то ситуация для западных фирм в России более сложная. Основным источником заказов для них в этой сфере являются программы международной технической помощи (подробнее см. гл. 3 настоящего пособия), объем которых имеет тенденцию к сокращению. Частные же клиенты, действующие на территории России, во все большей степени предпочитают обращаться к российским консультантам.

**Небольшие российские консультационные фирмы, сотрудничающие с крупными западными фирмами.** Владельцы (они же руководители) этих фирм начинали карьеру в западных компаниях и, проработав несколько лет, организовали свой собственный бизнес. Большая часть персонала обучалась за рубежом или в свое время работала в инофирмах. Такие фирмы в основном придерживаются западного стиля в работе с клиентами и международных стандартов качества консультационных услуг. Если крупные зарубежные фирмы нуждаются в российском партнере, то они отдают предпочтение именно таким фирмам.

Управленческое консультирование в чисто процессном виде распространено в России в достаточно ограниченном масштабе. К субъектам, занимающимся «чистым» консультированием, можно отнести малые процессно-ориентированные фирмы и индивидуальных консультантов (число, как первых, так и вторых достаточно ограничено). В большинстве случаев консультирование в России представляет собой комбинацию определенных экспертных знаний (в области финансов, автоматизации, управления, маркетинга и т. д.) и процессного или обучающего консультирования. Большинство фирм очень молоды (1-5 лет) и находятся на первой фазе развития. Их основная задача на сегодняшний момент — найти клиентов и вовремя получить с них деньги за проделанную работу. Вторым приоритетом можно назвать выживание этих фирм в ближайшие несколько месяцев. Люди, занимающиеся консультированием, чувствуют себя зависимыми от политической и экономической ситуации в стране, которую практически нельзя предсказать. Налоговое регулирование и платежеспособность предприятий влияют не только на клиентов, но и соответственно на возможности и профессиональную ориентацию консультационных фирм. Стратегическое планирование в таких условиях для них самих осуществляется достаточно редко.

Российские клиенты ожидают от западных консультационных фирм высокого уровня качества оказываемых услуг. Оно определяется высоким уровнем оплаты консультантов, которая зависит от количества затраченных на работу часов, а не от полученного результата. Иногда ситуация выглядит так, будто воспользоваться услугами консультационной фирмы, имеющей высокую репутацию, гораздо важнее, чем получить реальный результат. С другой стороны, российские менеджеры зачастую относятся с недоверием к зарубежным консультантам, поскольку в первые годы существования сама профессия была дискредитирована непрофессионалами, не имеющими опыта консультационной работы в России и специального образования (был создан эффект «испорченного поля»). Кроме того, зачастую в России консультанты сталкиваются с совершенно нереалистичными, завышенными ожиданиями клиентов (например, не просто повысить доходность предприятия, а увеличить ее в два раза).

В действительности можно говорить о следующих двух типах качества.

**Крупные западные фирмы** полностью следуют высоким стандартам качества, принятым на Западе (ISO-9001 и т. д.), используют соответствующие этим стандартам методы, высокий уровень профессионального контроля, ставший уже традиционным, интенсивное обучение персонала, комплексные проектные группы, включающие специалистов в различных областях. Они формируют команды из западных и российских консультантов, используют сеть экспертов в различных областях, новейшие технологии и имеют клиентов практически во всех развитых регионах России.

**Малые российские консультационные фирмы**, в которых деньги зарабатывают несколько человек, имеющих узкую специализацию в одной-двух областях и работающих консультантами всего несколько лет, не обладают, как правило, информацией о западной методологии и процедурах, обеспечивающих качество предоставляемых услуг. Главными целями для них в настоящее время являются поиск клиентов и выживание в ближайшие несколько месяцев.

Основная часть консультационных услуг в России предоставляется небольшими фирмами или индивидуальными консультантами. Существуют немного **средних** или **крупных** фирм. Последние (в основном это западные фирмы) начинали работать на российском рынке, имея команду из 2-3 человек. За последние годы численность персонала значительно выросла, однако эти фирмы по-прежнему управляются квалифицированными и опытными менеджерами, которым хорошо известны проблемы профессиональных организаций.

**Индивидуальные консультанты,** естественно, не имеют проблем с управлением организацией, так как у них нет организации (это «фирма», состоящая из одного человека). Тем не менее многие из них формируют с другими консультантами профессиональные сети и стараются координировать свою работу с коллегами. Однако они не рассматривают эту деятельность как управленческую.

**Малые фирмы,** а таких в России большинство, возглавляют лидеры харизматического или автократического типа. Они были своего рода пионерами, сменившими карьеру в каком-либо профессиональном поле на карьеру консультанта. Ни сами они, ни их подчиненные не испытывали проблем с управлением.

Рынок, на котором оперируют российские консультанты, сложен и неоднозначен. Они вынуждены действовать в состоянии неопределенности, которая присутствует даже там, где безопасность и доверие являются совершенно необходимыми условиями для ведения бизнеса.

Так, в частности, совершенно непредсказуемо налоговое регулирование, а многие сферы бизнеса контролируются нелегальными структурами. Вследствие географических особенностей (подчас огромные расстояния между объектами) консультанты вынуждены работать на небольшом местном рынке или много ездить.

Таким образом, состояние консалтинга в России характеризуется признаками «переходного периода». Существуют значительные различия между стратегиями западных компаний и российских фирм, которые определяются следующими чертами.

1. Несмотря на то, что не только организации клиентов, но и сами консультационные фирмы должны иметь бизнес-план, российские консультанты в основном их не имеют.
2. В России в отличие от развитых стран существуют четкие разграничения между предложением и контрактом. Контракт на консультационную деятельность описывает в общих чертах различные стадии консультационного процесса (диагностику, отчет и т. д.) и условия оплаты. Контракт — официальный документ, который может быть использован в спорах или разногласиях по поводу протекания и результативности процесса или оплаты проекта. Процесс представления предложения предшествует подписанию договора и, как правило, не закреплен на бумаге, а лишь проговаривается. Системную процедуру написания предложения — особенно если говорить о стандартах ISO — можно найти лишь в западных фирмах, работающих в России.
3. То же самое происходит с заключительной оценкой проекта клиентом. Каждый проект заканчивается подписанием документа, в котором клиент официально заявляет, что проект завершен в соответствии с предусмотренными условиями договора. Этот документ составляется в основном в целях соблюдения законности сделки. Это нельзя назвать письменной оценкой клиента, принятой на Западе. Безусловно, во время проекта клиент и консультант неоднократно обсуждают ход выполнения проекта, но официальной процедуры завершающей оценки пока не существует.
4. Российские консультанты больше ориентированы на свои знания и услуги, чем на проблемы клиентов, т. е. на поставку услуг, нежели на потребности в услугах. Таким образом, многие консультанты рассматривают свою деятельность как поставку экспертных знаний клиентам, но никак не услугу по удовлетворению той или иной потребности клиента. Это классическое отличие ориентации на поставку экспертизы от ориентации на потребности клиента.

В целом российские клиенты характеризуются следующими противоречивыми параметрами, которые препятствуют формированию у них квалифицированного спроса на консалтинговые услуги:

* «ощущение» необходимости получения помощи, но слабое представление о ее содержании, методах и источниках;
* потребность в освоении современного типа менеджмента, но при давлении традиционных стереотипов управления «командной экономики»;
* отсутствие информации при одновременной заинтересованности в получении данных о внутренней ситуации и внешних условиях;
* стремление к самостоятельности и социальные ограничения (содержание социальных объектов, сохранение занятости, поддержка коммунального хозяйства и т. п.);
* попытки принимать независимые серьезные решения в условиях распыленности собственного капитала среди многочисленных акционеров;
* отсутствие устоявшегося правила платить за «неосязаемые советы»;
* опасение критики со стороны;
* боязнь утраты конфиденциальности;
* отсутствие гарантии конкретных результатов;
* неспособность оценить возможности консультантов;
* убежденность в полноте знаний о предприятии.

Кроме того, у многих потенциальных клиентов существуют проблемы с оплатой консультационных услуг — даже если они и хотели бы пригласить консультанта, им просто нечем платить. Иногда оплата происходит с такой задержкой, что консультант предпочитает прекратить с такими клиентами всякие деловые отношения.

Следует отметить, что сами менеджеры российских предприятий в качестве основной причины отказа от принятия решения о привлечении консультантов называют слишком высокие цены на консалтинговые услуги.

Положение со спросом на рынке консалтинговых услуг в России по сравнению с другими европейскими странами несколько выравнивается в силу того, что помимо внутреннего существует довольно большой внешний спрос, который составляет (оценочно) от 2 млрд. до 3 млрд. дол. в год. Основным источником внешнего спроса являются техническая помощь международных организаций, правительств и частных фондов зарубежных государств и отчасти спрос со стороны иностранных компаний, выходящих на российский рынок. Однако внешний спрос направлен почти полностью на покупку услуг иностранных консалтинговых фирм, действующих на территории России. Российские консультанты получают незначительную часть этих средств, работая на субподряде с зарубежными консалтинговыми фирмами.

Таким образом, сточки зрения рыночной экономики российский консалтинг находится лишь на начальном этапе развития[7].

**Глава 2. Практическая часть**

**2.1** **Анализ производственно-хозяйственной деятельности ОАО «АВТОВАЗ»**

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ:

«АВТОВАЗ» — автомобилестроительная компания России. Полное фирменное название: открытое акционерное общество «АВТОВАЗ». Создано по решению Государственного комитета Российской Федерации от 5 января 1993 г.

Местом нахождения общества является место его государственной регистрации: 445024 РФ, Самарская область, город Тольятти, Южное шоссе, 36.

Целью общества является извлечение прибыли.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности имущество, учитывающееся на его самостоятельном балансе. Общество самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную и иную деятельность, а также социальное развитие трудового коллектива.

Осуществляет следующие основные виды деятельности: производство автомобилей, запасных частей, продукции станкостроения, инструмента, в том числе режущего, товаров народного потребления и оказание услуг населению; проектная научно-исследовательская; торговая, закупочная, сбытовая, торгово-посредническая; транспортирование грузов и многое другое.

В настоящее время производит автомобили под торговой маркой «Lada» («Лада»). Кроме того, поставляет другим производителям машинокомплекты для выпуска автомобилей марок ВАЗ, «Lada» и «Ока».

Предприятие ориентировано на внутренний рынок, где является абсолютным лидером по продажам, и на страны СНГ.

Органы управления: общее собрание акционеров, совет директоров, единоличный исполнительный орган.

Уставный капитал составляет 16 062 482 тыс. рублей.

**2.2 Анализ результатов и эффективности работы предприятия**

Согласно консолидированной бухгалтерской отчетности компании, в 2006 году прибыль ОАО "АВТОВАЗ" составила 130 млн. долларов (3, 524 млрд. рублей).

В 2006 году выпущено 966 380 автомобилей и автокомплектов, продано 724 тысяч готовых автомобилей, в том числе 185 673 автомобилей и сборочных комплектов на экспорт.

Выручка по российским стандартам бухгалтерского учета в 2006 году составила 152 млрд руб., чистая прибыль — 2,5 млрд руб.

На 31 декабря 2006 года акционерный капитал общества составляет 16 062 482 тыс. руб. АВТОВАЗу удалось увеличить доходы, несмотря на падение продаж автомобилей в натуральном выражении на 3% - с 745 до 725 тыс. штук за год.

Таким образом, основная причина роста выручки – повышение отпускной стоимости машин, которое наблюдалось в 2006 году. Опережающий рост цен автомобилей Lada позволил увеличить рентабельность продаж с 3% до 5% (себестоимость выросла только на 19%), что, в свою очередь, благоприятно отразилось на размере чистой прибыли.

**2.3 Анализ нормирования управленческого труда**

За основу изучения я предпочла взять нормирование труда на предприятии. От правильного и рационального использование рабочего времени зависит достижение цели предприятия.

На заводе завершился первый этап реформирования. К концу года все его подразделения превратятся в самостоятельные бизнес – единицы. Речь идет о переходе от департаментской структуры управления к более эффективной матричной, существовавшая до недавнего времени вертикаль приводила к несогласованной работе департаментов. У президента - генерального директора появились вице-президенты, которые теперь отвечают конкретно за то или иное закрепленное за ними направление. Они в свою очередь крепче завязаны на единый центр планирования контроля. Причем контроль осуществляется не только за основным производством, но и за дочерними предприятиями. Оптимизировав таким образом верхний уровень управления, считает директор по корпоративному управлению акционерного общества, удалось исключить межведомственную несогласованность.

Говоря об эффективности производства и сокращении затрат, гендиректором было заявлено, что будет произведено сокращение административного аппарата. По его словам, будут ликвидированы промежуточные звенья. К тому же необходим переход на нормирование, которое принято в мире. Однако сокращение персонала затронет не только административную верхушку. Речь идет о повышении эффективности работы всего объединения.

По данным НИИ труда и социального страхования, значительная часть руководителей российских предприятий (да и не только, но и украинских и белорусских и т.п.) твердо убеждена, что все разговоры о нормах труда и системах оплаты «сплошное баловство» и «пустая трата времени и денег». По их мнению ничего разрабатывать не надо. Работник за установленную ему заработную плату должен являться на рабочее место и выполнять ту работу, которую ему дает его непосредственный руководитель, причем некоторые руководители допускают, что это может быть работа не по специальности (профессии) работника, лишь бы образование, а также физические и умственные данные работника позволяли ее выполнять[10].

Нормы труда на выполнение работ, согласно колдоговору АВТОВАЗа, определяются на основе утвержденных нормативов в соответствии с действующими стандартами по нормированию труда СТП 37.101.9575 и СТП 37.101.9681. Работодатель постоянно осуществляет анализ действующих норм труда. Нормы труда подлежат обязательной проверке (аттестации) для поддержания их прогрессивного уровня. Ответственны за это директора производств, начальники управлений и УОТиЗ. В основном уделяется внимание нормированию труда рабочих.

Существует перечень должностей руководителей ОАО «АВТОВАЗ» с ненормированным рабочим днем, которым предоставляется дополнительный отпуск:

1. Начальники: управления, центра, производства, цеха, отдела, сектора склада, участка, смены, бюро, лаборатории, службы, штаба гражданской обороны.

2. Руководители групп.

3. Начальники (директора) структурных непромышленных подразделений.

4. Заместители руководителей всех уровней.

5. Помощники руководителей всех уровней.

6. Заведующие (руководители):

- отделом, библиотекой, филиалом библиотеки, общежитием;

- группой, канцелярией;

- центральным складом;

- складом, секцией магазина;

- поликлиникой, аптекой, отделением, лабораторией;

- объединением, производством КОП и ОСКБ;

- хозяйством.

7. Капитан.

8. Мастер.

9. Производитель работ.

10. Менеджер.

11. Главная медсестра.

12. Администратор.

13. Представитель ОАО «АВТОВАЗ» на зарубежной фирме.

Отсюда следует, что, как таковых, норм управленческого труда на автозаводе нет и им не уделяется должного внимания.

**2.4 Мероприятия по совершенствованию нормирования управленческого труда**

Организация труда работников аппарата управления представляет собой сложный и многогранный процесс. Проанализировав данные по АВТОВАЗу, можно сформулировать следующие рекомендации. Важнейшей проблемой для любого работника сегодня является рациональное использование рабочего времени. Поэтому на начальном этапе научной организации управленческого труда нужно изучить использование рабочего времени работников аппарата управления, которое позволит выявить его потери, их причины, разработать новые формы и методы выполнения работ.

У работника, реализующего свои трудовые способности, повышается интерес в более эффективном использовании рабочего времени, и в то же время, требования нормальных условий труда и оптимальной его напряженности, установленной на базе объективно рассчитанных затрат.

Без нормативного регулирования рабочего времени по продолжительности, степени напряженности (интенсивности), организации рационального использования трудовых затрат не могут состояться рыночные отношения внутри предприятия любой формы собственности и структуры управления.

Полная экономическая самостоятельность или свобода предпринимательства, характерная для рыночной экономики, наряду с выбором номенклатуры продукции (услуг), организационно-правовых форм и структур управления, финансового планирования и решения других хозяйственно-производственных вопросов, предполагает самостоятельность в управлении численности персонала, подборе кадров, выборе форм и систем оплаты труда и методов ее организации, в решении вопросов замены и пересмотра норм и других задач нормирования. Это означает, что в современных условиях направление решения трудовых вопросов переносится на уровень предприятия.

Проблема нормирования управленческого труда не может быть решена в одночасье. Без нормативов ее не решить. Где же возникает потребность нормирования управленческого труда на предприятии? Во-первых, для расчета рациональной численности руководителей, специалистов и служащих на год для обоснования штатного расписания предприятия. Теперь оно не утверждается сверху, не контролируется налоговой инспекцией, но потребность в кадрах управления на перспективу надо знать. Здесь не следует экономить, т.к. "скупой платит дважды" - как за избыточную, так и за недостаточную численность. Во-вторых, для обоснования организационных изменений в системе управления: укрупнения или разделения отделов и служб, перераспределения функций управления, в частности, проведения их централизации в заводоуправлении и, наоборот, передачи в структурные подразделения. Тем более она возрастает при слиянии мелких частных предприятий в более крупные акционерные общества. В-третьих, при расчете загрузки управленческого персонала и рационального распределения функций и задач управления между подразделениями и должностями, эту работу без нормативов трудоемкости можно сделать «на глазок» весьма грубо. В результате в одном подразделениях люди будут имитировать занятость, а в других работать с перегрузкой от зари до зари[5, с. 102].

В сфере управления и производства имеются огромные резервы эффективности из-за отсутствия научно обоснованных нормативов трудоемкости и численности обслуживания. Известно, что одним из показателей эффективности труда является своевременность выполнения плановых заданий, предусмотренных приказами администрации и должностными инструкциями. Исследования консалтинговой фирмы в подобной фирме показало, что в отделах кадров и маркетинга потери рабочего времени («пустая работа») составляют примерно 20%.

В настоящее время 40-60% рабочего времени руководителей и специалистов затрачивается на выполнение таких функций, которые могли бы выполняться специалистами более низкой квалификации. Много времени теряется на поиск необходимой информации, данных и документов. Работа персонала управления нуждается в совершенствовании. Оно должно заключаться в первую очередь в автоматизации рутинных операций путем широкого использования в практике повседневной деятельности руководителей и специалистов средств вычислительной и оргтехники. Автоматизация выполняемых функций позволит сэкономить не менее 15% рабочего времени. Комплексная автоматизация труда руководителей, специалистов и других служащих должна проводиться на базе внедрения современных технологий. Это обеспечит увеличение степени автоматизации всех информационных процессов в организации.

В отношении заимствования зарубежного опыта, можно отметить следующее. Для современного капитализма наиболее характерной системой оплаты является «система оценки заслуг». Суть ее состоит в том, что любой работник оценивается по набору показателей (от 4 до 7-8), степень выполнения которых устанавливается в баллах. Каждому показателю придается определенный уровень значимости, относительно показателя, принимаемого за единицу. Оговоренный уровень оплаты работник получает только набрав максимально возможное или очень близкое к нему значение бальной оценки. Конкретность устанавливаемых показателей и их оценочных значений позволяет максимально устранить субъективность оценки трудового вклада работника, давая работнику возможность активно влиять на размер получаемой им заработной платы в пределах от возможного минимума до возможного максимума. Причем и нижний и верхний уровень заработной платы устанавливаются в пределах, устраивающих работодателя. На ряде российских предприятий, особенно с участием иностранного капитала такие системы «оценки заслуг» применяются и более того они доказывают свою эффективность. Люди привыкают жить без премий, без переменной части заработной платы, при высокой тарифной оплате, четкой регламентации трудовых обязанностей и систематической оценке того, как работник эти обязанности выполняет. Работник получает тем самым ту заработную плату, которой он достоин, т.е. достойную заработную плату. К сожалению и здесь не обходится без перегибов. Заимствуя зарубежный опыт, надо не забывать, что применяться он должен в рамках российского трудового законодательства, а не законодательства той страны, откуда он перенимается.

Это означает, что без ущерба для сущности системы ее надо вписать в российское регулирование трудовых отношений. Как показывает опыт (например, корпорации «Русский алюминий») это вполне возможно. Поэтому вряд ли следует признать оправданным опыт одного из дочерних предприятий АВТОВАЗа: «АВТОВАЗ – G.M.», который внедрил систему грейдовых уровней квалификации и бальных оценок заслуги не считаясь с действием в РФ тарифно-квалификационных справочников, требований к режимам работы и отдыха и т.д.

**Заключение**

Необходимость экспертного, более профессионального управленческого консультирования в менеджменте по тем или иным насущным проблемам деловой жизни осознают всё большее число руководителей предприятий на этапе трансформации экономических отношений. Управленческое консультирование можно считать перспективным и стратегически важным направлением и видом предпринимательской деятельности, преследующей не только собственные экономические цели.

Консалтинговая деятельность в России приобретает все большую схожесть с основными принципами и характеристиками зарубежных аналогов.

Все это предъявляет высокие требования к качеству и эффективности консалтинговых услуг и вызывает их ориентированность на интересы клиента.

Отметим еще раз, что требования к эффективности консалтинговых услуг в России практически не отличаются от западных, а зачастую даже превышают требования западных аналогов. Однако существует еще множество проблем консалтинговой деятельности в России. Не хватает квалифицированных специалистов. Не отрегулирована нормативно-правовая база. Постоянно встает вопрос качества консалтинговых услуг. Не адаптированы методики консалтинговой деятельности к условиям экономики России. Все это способствует проведению научных исследований с дальнейшим применением на практике.

**Список использованной литературы**

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. - М., 2007. – 240 с.
2. Консалтинг в России. – М.: Ассоциация “Росконсалтинг”, 2008.- 188с.
3. План развития страны: Сокращ. Версия для индивидуального и коллективного осознания / Под ред. И. Богословской, И. Дидковского, А.Чалого. – К.: Изд-во «Пенсия», 2006. - 212с.
4. Посадский А.П. Основы консалтинга. - М.: ГУ ВШЭ, 1999. - 240 c.
5. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии: Учеб пособие. – М.: КНОРУС, 2008. – 240 с.
6. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 271 с.
7. Теоретические основы управленческого консультирования // consultancy.uchenie.net/chast2.1.html- chast2.3.html, chast4.1.html
8. «Трудовой Кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ

9. Управление персоналом: Учебник / Под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006.- 423 с.

10. www. lada-auto. ru – официальный сайт ОАО «АВТОВАЗ».

11. www. consulting. ru - еженедельник о российском консалтинге.

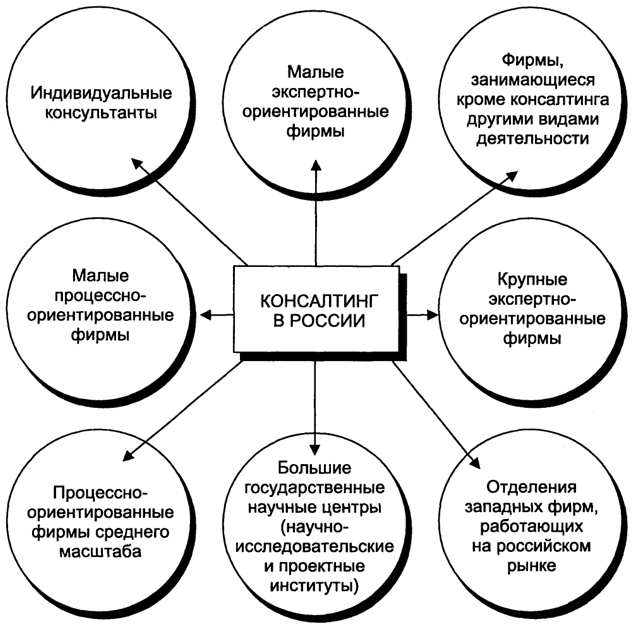
**Приложение 1**

**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, 1986. |
| 2. | 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, 1988. |
| 3. | 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., 1988. |
| 4. | УК - услуга, оказываемая консультантом с целью помочь предприятию в диагностике, анализе и практическом решении проблем | Комаров В.Ф. Программа работ лаборатории управленческого консультирования.- Новосибирск, 1988. |
| 5. | УК - эффективная форма рационализации управления производством на основе использования науки и передового опыта. | Елмашев О.К. Управленческое консультирование: Вопросы теории и практики. - Ижевск: Удмуртия, 1989 |
| 6. | 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, 1995. |
| 7. | 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”, 1996. |
| 8. | 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. 1998, №23-24. |

**Приложение 2**

**Схема классификация консалтинговых структур, действующих на территории России**



Размещено на http://www.