**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**АКАДЕМИЯ СОЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ (КСЮИ)**

**Социально экономический факультет**

**Кафедра: Управление персоналом**

Курсовая работа по дисциплине «Управленческое консультирование»

на тему:

**«Управленческое консультирование, как ведущая составляющая**

**решения проблем организации»**

Выполнила студентка IV курса

заочного отделения гр. 9432

специальность «управление

персоналом»

Бабанова Ирина

Научный руководитель

Хадиева Гульнара Мансуровна

Допустить к защите:

Декан социально-экономического

факультета\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2009 год.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение……………………………………………………………………. ………3

Глава № 1 Цели и задачи управленческого консультирования

* 1. Управленческое консультирование и мотивы обращения к профессиональному консультанту………………………………………….6

Выводы по I главе…………………………………………………………………..8

Глава № 2 Решение проблем организации при помощи управленческого

консультирования

* 1. Проблемы, решаемые российскими консультантами управленческого консультирования..……………………..………………………………......9
  2. Анализ и способы решения проблем управленческого консультирования ……………………..……………………………………………….………16

Выводы по второй главе………………………………………………………....28

Заключение………………………………………………………………….…..29

Список литературы.…………………………………………………..………..32

**Введение**

Что такое консультирование? Наверное, просьба расшифровать это понятие ни у кого не вызовет затруднений. Профессия консультанта, то есть эксперта, способного предоставить обратившемуся за советом подробные рекомендации по способу поведения в конкретной ситуации, существует как минимум уже несколько тысяч лет. Самые первые консультанты – врачи и юристы, к слову, люди весьма уважаемые во все времена, honorabiles, как их именовали в древнем Риме.

В наше время активно развивающегося консалтинга (управленческого консультирования) никого уже не удивляют такие специальности, как финансовый консультант, консультант по IT, консультант в области HR-технологий, связей с общественностью или реинжениринга бизнес-процессов, и т.п.

Термин «консультант по оргразвитию» тоже потихоньку становится привычным. А вот сочетание «консультант по управлению» у людей, находящихся вне сферы консалтинга обычно вызывает желание спросить: консультант по управлению… чем? В таком случае отвечающий на вопрос вынужден возвращаться к старой истине: субъект управления в первозданном своем смысле — человек (или люди). Те самые люди со своими устремлениями, образованием, жизненным опытом, желанием или нежеланием работать и развиваться - и все это в рамках, созданных законами функционирования организаций. И крайне важно, чтобы консультантом одинаково скрупулезно учитывались обе составляющие - и люди, и законы, иначе получается либо психотерапия, либо сугубо инженерная наука, а отдача от такого занятия будет малой.

Консультация - это разовое мероприятие. Консультирование - это процесс. Из такого разграничения следует: консультант по управлению, ориентированный на консультирование - тот, кто предложит руководителю объективный взгляд на

ситуацию «снаружи», расскажет о возможностях, которые можно использовать для повышения управляемости его компании, и будет сопровождать его на всем нелегком пути изменений. Ведь одна из наболевших проблем руководителей, обратившихся за поддержкой к консультантам — время, потраченное на общение со специалистом, деньги — и немалые, заплаченные за консультацию, попытки внедрить новшества и разочарование, а иногда и обида. И действительно: пока консультант рассказывал, «как надо», все было понятно. А как только приступили к изменениям, откуда ни возьмись, полезли незапланированные трудности. Продолжать — страшно: как бы не наломать дров. Прекращать — стыдно, да и опасно: у подчиненных может сильно пошатнуться авторитет руководителя, и мотивация к работе у людей от политики «семь пятниц на неделе» снижается. Именно поэтому для управленца ценно не только получение информации о том, что в принципе обычно делают в ситуации, аналогичной той, которая на данный момент имеет место, но также и возможность и по ходу самих изменений получать квалифицированную помощь консультанта.

Кстати, в этом и заключается разница между консультированием управленческим и организационным. Образно говоря, оргконсультант получает свой гонорар за то, что, зная законы функционирования организации, предлагает свои услуги в выработке оптимального решения. После чего, выполнив свои обязательства, уходит. Консультант же по управлению, в первую очередь определяет уникальные особенности самой организации, ее руководителя, ее управленческой команды — ибо, согласно многим современным управленческим теориям, нет двух полностью одинаковых организаций и, следовательно, не может быть двух одинаковых способов действия. Далее он обсуждает с руководством вектор изменений, выслушивая чужие предложения и предлагая свои. Иной раз много сил приходится приложить для того, чтобы договориться, например, до следующего: рановато еще вводить систему тотального качества, давайте пока что в отдел продаж еще несколько ноутбуков купим — а то на один компьютер по два менеджера приходится. А потом начинаются изменения. Сначала медленно, незаметно, а потом — все быстрее набирая обороты. Через какое-то

время кажется: да у нас всегда так было! ия

Всякий раз, когда случается что-то непредвиденное, новое (а оно обязательно случается, это нормально), консультант доступен. Можно обсудить, уточнить, получить поддержку, скорректировать тактику изменений. Главное — помнить, что управляемость компании — категория, над которой надо работать всегда. Грамотнее и комфортнее всего делать это совместно со специалистом в данной сфере: консультантом по управлению.

Цель курсовой работы – рассмотреть вопрос управленческого консультирования, как ведущую составляющую решения проблем организации.

Задача курсовой работы – разобраться, как управленческое консультирование влияет на работу организации в целом, какие проблемы решают российские консультанты в сфере управленческого консультирования.

Объектом исследования является предприятие и система управления на предприятия.

Предметом исследования являются люди, работающие на данном предприятии.

**Глава № 1 Цели и задачи управленческого консультирования**

* 1. **Управленческое консультирование и мотивы обращения к профессиональному консультанту**

Консультирование по вопросам управления, или управленческое консультирование – это комплекс деловых услуг по проведению изменений в бизнесе клиента, представляемый в виде советов и рекомендаций. Эти рекомендации даются на основании заключений и выводов, сделанных в результате анализа бизнеса клиентской организации. Иными словами, основная задача консультанта - помогать клиент, зарабатывать с помощью своего бизнеса больше, чем он тратит на его содержание.

Время, в которое мы живем, — время стремительных перемен. Наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необходимую перестройку. В социально-политической жизни это – свершившийся переход от тоталитаризма к демократии, в экономике — от административно-командной системы к рынку. Главной целью и одновременно главным содержанием этого процесса стала реструктуризация предприятий, включающая широкий комплекс форм, методов и инструментов по обеспечению устойчивого развития.

Чтобы выжить в этом мире динамики и скорости, необходимо постоянно меняться вместе с ним и постоянно приобретать новые знания и умения. Более того, мало ими обладать. Ими надо уметь грамотно воспользоваться с тем, чтобы они принесли наибольшую выгоду их владельцу.

Сегодняшняя активно развивающаяся экономика диктует фирмам и организациям такие условия, в которых, чтобы не остаться за бортом прогресса и бизнеса, они вынуждены постоянно эволюционировать. Происходящие в обществе изменения настолько глобальны, что на этот раз уже не обойтись простой реорганизацией труда. Сегодня, чтобы соответствовать времени, его нормам и веяниям, предприниматели должны начать перестройку с самих себя. Принимая этот вызов, не всегда возможно сразу ответить на ряд возникающих в процессе изменений вопросов.

Именно такие извечные вопросы, как «что делать?», и призваны решать специалисты в области управленческого консультирования. Наверное, каждый из нас, хоть раз в жизни, но занимался консультированием, пусть и на бытовом уровне, ведь любой данный нами совет, сам по себе уже является своеобразным «консультированием». Ну а если серьезно, то несмотря ни на что, в условиях не очень стабильной экономики, спрос на специалистов различных областей бизнеса, сопряженных с реализацией экономических программ существует, и постоянно продолжает расти.

Одной из основных причин тому является отсутствие сложившихся и устоявшихся традиций ведения бизнеса — то, чем так гордятся развитые страны. Это обстоятельство оказывается естественным тормозом, в особенности в долгосрочном периоде. Некоторая степень стихийности до сих пор присутствует в деятельности как развитых в экономическом плане организаций, так и начинающих фирм. Если на западе реализация любого проекта имеет в достаточной степени жесткий проверенный алгоритм, то в России, чаще всего, действуют «своим умом», полагаясь на собственный опыт и интуицию, которые, к слову сказать, не всегда оказываются достаточными, чтобы заменить научно обоснованные и апробированные методы ведения дела.

На заре переходной экономики – в начале и середине девяностых, сложилась ситуация, когда получение прибылей (и даже весьма солидных) не всегда требовало каких-либо специфических знаний и навыков. Сейчас ситуация стремительно меняется под влиянием как большого количества западных фирм, пришедших в Россию, так и под влиянием причин внутренних – это и усиление законодательного контроля над ведением бизнеса, и развивающаяся культура ведения «честной игры», и многое другое. Руководство предприятий, чей капитал был в свое время основан на получении таких «легких денег», зачастую не учитывает, что время быстрых заработков уходит безвозвратно, а конкуренция значительно возрастает. Назревает необходимость изменения самих принципов ведения бизнеса в таких компаниях, что встречает непонимание и сопротивление не только персонала, но и руководства.

Такое положение вещей в российском бизнесе говорит об отсутствии элементарной экономической культуры, принципами которой руководствуются в своей деятельности большинство предпринимателей развитых стран.

Можно еще очень долго перечислять проблемы, с которыми сталкиваются российские компании, и список этот будет огромен. Но общим для всех этих проблем будет то, что часто фирма не в силах сама справиться с ними и для успешного выхода из сложившейся ситуации требуется привлечение квалифицированных специалистов в области управленческого консультирования.

Тем более что если посмотреть на эту ситуацию с другой стороны, сложившееся положение вещей в отечественной экономике как раз и служит развитию и росту рынка консалтинговых услуг.

Для российских компаний основная ставка делается на поиск инструмента, с помощью которого можно было бы эффективно внедрять на российском рынке общепризнанные технологии ведения дел. В этом случае, управленческое консультирование, как сумма знаний о практическом ведении бизнеса, подходит как нельзя лучше. Дело остается за малым: разъяснить и наглядно доказать предпринимателям и управляющим фирм пользу от использования научно обоснованных методов. Это совсем непросто, учитывая тот факт, что российские руководители, как показывает опыт, ожидают немедленной отдачи от производимых действий, несмотря на то, что положительный и стабильный результат от каких-либо изменений может быть достигнут только лишь в долгосрочной перспективе.

Выводы по первой главе: в этой главе мы рассмотрели, с какими проблемы сталкивается предприятие в процессе своей работы, по каким причинам руководители крупных фирм обращаются за помощью к консультантам в сфере профессионального консультирования.

# Глава № 2 Решение проблем организации при помощи управленческого консультирования

# 2.1. Проблемы, решаемые российскими консультантами управленческого консультирования

С какими же именно вопросами сталкиваются сегодня российские консультанты?

Основные проблемы российских предприятий, которые призван решить отечественный консалтинг, на мой взгляд, достаточно полно были выявлены в исследовании компании **BKG**, опросившей руководителей целого ряда предприятий.

* 83% топ-менеджеров признают существование проблемы, связанной с несовершенством системы управления и организационной структуры и называют ее самой главной;
* 78% компаний испытывают недостаток инвестиционных ресурсов и нуждаются в привлечении новых инвесторов;
* 77% компаний ощущают дефицит квалифицированного персонала;
* 77% руководителей жалуются на недостатки в системе мотивации своих сотрудников и отсутствие ориентации персонала на стратегические цели компании;
* 71% руководителей отмечает необходимость в повышении уровня конкурентоспособности своих предприятий;
* 66% компаний нуждаются во внедрении системы, отвечающей за мониторинг показателей эффективности;
* 59% руководителей недовольны уровнем отдачи от инвестиций;
* 59% компаний с низким уровнем конкурентоспособности испытывают потребность в оптимизации системы сбыта продукции.

Глядя на этот перечень, можно только поразиться неустроенности наших предприятий. Возникает закономерный вопрос, вернее, даже два: как же такое произошло, и что теперь делать? В эпоху неразвитого капитализма, ныне благополучно отмирающего, экономическое развитие происходило весьма стихийно и непредсказуемо. Побеждал и выживал в тех условиях сильнейший. Причем успех характеризовался в основном одним показателем — прибылью. Сейчас ситуация входит в стабильное русло и положение бизнеса таково, что рост доходов предприятий явно опережает возможности контроля финансовых потоков и оптимального их распределения, становится очевидным отставание в сфере развития управленческой структуры.

К решению подобных проблем и пытается сегодня приложить руки ранее не востребованный (вернее, очень слабо востребованный) российский управленческий консалтинг. К работам вышеописанной проблематики относится разработка стратегий, реструктуризация, разработка антикризисных программ, разработка и внедрение новых систем и процедур управления. До кризиса заказывали управление финансами, постановку бюджетирования, диагностику бизнеса компании.

Сейчас управленческое консультирование переживает период своего становления. Одна из наиболее востребованных функций в российских условиях — представительство интересов клиента в его диалоге с различного рода проверяющими органами. Фактически идет «состязание бумаг», спор о правах клиента, толкование норм закона и процедур его применения. Другая часто применяемая функция — «пробивание» различного рода разрешений и лицензий через систему государственных органов. Посредники, специализирующиеся в данном направлении, досконально знают процедуры, режим обращения, способы «ускорения» различного рода бумаг. Эта группа управленческих консультантов является как бы «продолжением» нашей громоздкой системы управления, контроля доступа к дефицитным ресурсам, лицензирования наиболее доходных сфер деятельности. Оплата услуг таких консультантов — это цена, которую платит общество за несовершенство наших законов и механизма работы государственных органов.

По сложившемуся мнению российских специалистов в области консалтинга среднестатистическая консультационная фирма, работающая в нашей стране сегодня, чаще всего получает заказы на выполнение следующих заданий:

1. Исследование рынка (в том числе изучение потребительской базы, конкурентов и потенциальных партнеров).
2. Построение на основе проведенного исследования вариантов стратегического развития и сравнение их по разным параметрам.
3. Обсчет необходимых размеров инвестиций, поиск инвесторов, подготовка инвестиционных соглашений.
4. Тактические проблемы претворения в жизнь стратегий, разработанных до этого самими консультантами.
5. Консалтинг, связанный с разработкой корпоративных информационных систем. Обследование, разработка системного проекта, разработка эскизно-технического проекта, рабочего проекта — вплоть до создания системы «под ключ».
6. Реинжиниринг бизнес-процессов.
7. Проекты, связанные с пересмотром технологии, выработкой механизма управления прибылью — различными аспектами реинжиниринга.
8. Сравнение технических возможностей разных продуктов или их сочетаний.
9. Проведения экспертизы проектов, предлагаемых клиенту третьими фирмами.
10. Юридический и финансовый консалтинг, аудит, в методологическом плане — помощь организациям в налаживании бухгалтерского учета и т. д.

Это, естественно, не всеохватный перечень типовых задач консультантов на российском рынке, однако, именно эти проекты пользуются наибольшим спросом. Мне видится, что такая ситуация не лишена обоснования. По сегодняшним заказам консалтинговых фирм можно составить примерное впечатление о проблемах российского бизнеса в целом. Очевидно, что причины скрываются в совсем недалеком прошлом. Переход от плановой экономики к рынку был весьма неожиданным и, если можно так выразиться, довольно «кровавым», в плане потерь, понесенных предприятиями в процессе приватизации и перехода на принципиально новые для них системы хозяйствования. Даже сейчас, спустя почти 20 лет не все руководители предприятий могли бы с уверенностью сказать, что полностью вышли из кризиса. Дело в том, что «бизнес», зародившийся в девяностые годы был основан на чем угодно – от банальной преступности до феноменальной интуиции, но лишь в последнюю очередь на профессиональных знаниях и навыках. В последнее время требуется кардинально иной подход к ведению бизнеса, вот поэтому-то очень и очень многие предприятия сегодня, как и почти 20 лет назад сталкиваются с необходимостью изменений, где-то небольших, «косметических», а где-то – глобальных и всеобъемлющих.

Всего в России более трех тысяч консалтинговых (по их уставам) компаний. И лишь каждая десятая активна на рынке. Участвует в рейтингах, имеет авторские методики, радеет за развитие отрасли. Однако весь российский консалтинг еще не представляет собой мощную единую индустрию бизнес - услуг с развитой инфраструктурой. Поэтому каждый эксперт и оценивает емкость этого рынка исходя лишь из собственных представлений.

Среднестатистические клиенты — это российские компании, работающие на рынке около двух лет. Как правило, их руководители или собственники — это люди с техническим образованием, которые строили свой бизнес на основе здравого смысла, а иногда интуиции, а сейчас оказались в тупике. Все чаще они задумываются о том, как сделать свой бизнес более эффективным. Как правило, эти компании заняты в производстве, розничной или оптовой торговле, иными словами, частный сектор с «живыми» деньгами. Среди клиентов есть и компьютерные фирмы, но их немного. Заказывают они в основном тренинги для персонала.

Все больше людей начинают понимать, что такое управленческий консалтинг. Услуги становятся все более профессиональными, становится престижной профессия консультанта по управлению. Растет рынок услуг управленческого консультирования в денежном выражении, меняется его структура, снижается доля западных компаний, увеличивается доля российских. Есть тенденция к сближению цен на услуги иностранных и отечественных консультантов.

За последний год, к примеру, аналитики отмечали возросший спрос со стороны клиентуры из сферы производства предметов личного потребления. Ранее, к консультантам чаще обращались клиенты из сферы оказания услуг непроизводственного характера и производства предметов производственного назначения. Клиенты из этих отраслей по-прежнему остаются самыми активными пользователями консалтинговых услуг. Ежегодное исследование показало, что существует устойчивая тенденция роста обращений региональных компаний к консультантам. В текущем году они даже превзошли по объемам спроса, клиентов, работающих на международные рынки.

С западными компаниями отечественные существуют параллельно и независимо, у них разные клиенты, разные работы, они добиваются разных результатов и работают по разным ценам. Это два параллельных мира. Хотя в последнее время происходит взаимопроникновение: все чаще «наши» фирмы сталкиваются на конкурсах и тендерах с зарубежными компаниями и даже эти тендеры выигрывают. Итак, можно сказать, что просматриваются две тенденции. Первая касается российского рынка: наметилось некоторое сближение международных и российских компаний управленческого консультирования. Российские компании стараются подтянуться до их уровня и, убедившись в качестве своих услуг, смело повышают цены. Вторая тенденция касается крупных альянсов консалтинговых компаний с западными «китами» компьютерной индустрии. То, что происходит на мировом рынке, рано или поздно происходит и в России, тем более что интерес к сближению у консультантов по управлению и системных интеграторов есть.

Было выделено два типа задач, чаще других предлагавшихся к решению фирмам по управленческому консультированию: самостоятельное решение консультантом проблем управления, и оснащение клиента специальными методами решения проблем для получения результатов в будущем.

Чаще всего поступают запросы по построению организационной структуры, системы мотивации и корпоративной культуры. Сегодня для российских компаний очень актуальны вопросы распределения полномочий и ответственности между головной компанией и дочерними предприятиями, собственником и менеджером, первым лицом и командой. Помимо этого, часто внимания требует повышение качества продукции и эффективности работы через мотивацию и совместные ценности.

В последнее время резко возрос спрос на три направления консалтинговых услуг: автоматизация управления, финансовый менеджмент и, главное, — создание компаний. Эта тенденция сохраняется и сегодня, и я полагаю, что спрос на эти услуги будет постепенно расти.

Популярность такого способа решения проблем, связанных с управлением на информационном уровне как покупка программы автоматизации (BAAN, R/3, Oracle и др.) возрастает с каждым годом. В таких случаях принципиальное значение имеет подготовка предприятия к внедрению программы автоматизации. Комплексная оценка деятельности предприятия, оптимизация структуры управления, описание всех бизнес-процессов, приведение их в соответствие с тем, «как должно быть», — все это важные элементы подготовительного периода, на базе которого должна быть отобрана та или иная программа. Подготовительный период и сам процесс внедрения, как правило, не обходятся без консультационного сопровождения. Причем, наиболее эффективными здесь будут консультационные консорциумы из фирм, специализирующихся собственно на управленческом консультировании, и фирм, специализирующихся на внедрении КИС.

Финансовый менеджмент все больше развивается от потребности сопровождения внедрения бюджетирования на предприятии к вопросам разработки схем финансирования, выхода на рынок ценных бумаг и тому подобному. Значительная доля услуг оказывается также в сфере финансового оздоровления, помощи в вопросах реструктуризации кредиторской задолженности предприятий.

И, наконец, самой интересной и востребованной, на мой взгляд, темой для консультационных работ является тема создания компаний. Понятно, что наши предприятия не являются полноценными компаниями. Укрупнение происходит как за счет вертикальной интеграции (выстраивание производителей по линии одного продукта), так и за счет горизонтальной интеграции (слияние производителей однотипной продукции). Так образуются производственные холдинги, предполагающие довольно жесткую систему управления внутри себя. Если преобразования идут слишком жестко и быстро (например, закрытие производств, их перенос, перетягивание продаж с заводов в центральные структуры), то возможно возникновение сильного сопротивления со стороны руководителей заводов, персонала и вызвать большие проблемы. Если преобразования идут медленно и собственник боится применять власть, то создание компании может затянуться на долгие годы.

Таким образом, основными в списке задач, специфичных для российский консалтинговых фирм, являются задачи, связанные с преодолением трудностей, вызванных серьезными изменениями в экономике, произошедшими за последние несколько лет, трудностей, связанных с преодолением разнообразных кризисов, адаптацией к новым условиям ведения бизнеса, поддержанию и улучшению конкурентоспособности и т. д.

Происходит постепенное выравнивание отечественного и зарубежного рынка консалтинговых услуг, что говорит, на мой взгляд, о постепенном оздоровлении российского бизнеса.

# 2.2. Анализ и способы решения проблем управленческого консультирования

В качестве более подробных и развернутых примеров конкретных задач, с которыми сталкиваются российские консультанты, мне бы хотелось привести примеры трех различных фирм, которые, столкнувшись с трудностями, решили прибегнуть к помощи квалифицированных специалистов в области консалтинга.

## ОАО «Зеленодольский фанерный завод»

Я приведу пример одной из крупных компаний в Татарстане, занимающихся производством и продажей фанеры.

ОАО «Зеленодольский фанерный завод», предприятие с вековой историей, является одним из известных заводов России, специализирующихся на производстве и продаже березовой водостойкой фанеры. Отличительной особенностью продукции ОАО «ЗФЗ» являются ее высокие физико-механические свойства, подтвержденные сертификатом и красивая текстура. Это позволят использовать фанеру во многих отраслях промышленности, в том числе авиационной, для изготовления мебели, музыкальных инструментов, внутренней отделки помещений.

За более века успешной деятельности предприятие достигло уровня современного высокомобильного производства с развитой инфраструктурой, новейшим парком оборудования и самыми передовыми технологиями в области изготовления мебели.

И, тем не менее, в последнее время в компании наблюдался серьезный спад розничных продаж, что и послужило причиной обращения в консалтинговое агентство «Обратная связь», которое и выполнило заказ на исследование работы контактного персонала завода и выработку рекомендаций и методик для последующих тренингов. Далее я опишу общие сведения об исследовании, методологию, выявленные результаты и выводы консалтинговой группы.

### Проблемная ситуация

В период с октября 2007 по июнь 2008 года на предприятии отмечалось постепенное снижение уровня розничных продаж, что привело к снижению совокупной выручки на 30%.

На сегодняшний день одной из приоритетных задач динамично развивающейся компаний является повышение личной эффективности своих сотрудников — ориентацию на результат, стрессоустойчивость, управление конфликтами, коммуникативные навыки, лидерство.

### Объект исследования

Объектом настоящего исследования выступают:

* сотрудники Зеленодольского фанерного завода, работающие с потенциальными клиентами компании (секретари-телефонисты, служба безопасности, менеджеры и специалисты отдела прямых продаж и реализации, менеджеры демонстрационного зала, дизайнеры, специалисты служба сервиса);
* взаимодействие сотрудников компании, на всех этапах прохождения заказа, начиная от первого телефонного звонка, заканчивая постгарантийным обслуживанием клиента;
* предложение и качество продукции и обслуживания у лидирующих компаний, в частности, ООО «Сфера», ООО «ЕЛХОВЛЕС».

### Цели и задачи исследования

Данное исследование проводится с целью подготовить программу обучения сотрудников завода для повышения их профессиональных навыков и эффективности работы с клиентами компании.

Задачи исследования:

* аттестация персонала, непосредственно взаимодействующего с клиентами (проверка качества работы служб компании);
* проверка соответствия клиентской политики завода формируемому стратегическому образу компании;
* проверка качества обслуживания у лидирующих компаний на рынке производства и продажи фанеры, в том числе «Сфера» и «ЕЛХОВЛЕС».

### Методология исследования

С учетом особенностей проблемной ситуации и в соответствии с поставленными целями и задачами исследование проводилось на основании метода «Mystery Shoppers» — так называемая «методика скрытых покупателей».

Исследование проводилось в четыре этапа.

На первом этапе исследования совместно со службой маркетинга предприятия были разработаны путеводители (легенды) и стандартизированные анкеты для интервьюеров-психологов (для участия в исследовании были подобраны квалифицированные психологи, работающие в области социальной психологии и социальной философии), выступавших в качестве «тайных покупателей». А также проведены два общих и несколько индивидуальных инструктажей с каждым из интервьюеров-психологов.

На втором этапе исследования (так называемый, полевой этап) на основании разработанных путеводителей было проведено 20 процедур заказа фанеры на Зеленодольском фанерном заводе, куда входили звонки на комбинат; прохождение через службу охраны на территорию комбината, встречи с менеджерами и специалистами отдела продаж как на заводе, так и за его пределами; заказы дизайн - проектов; наблюдение за работой службы сервиса. Помимо этого интервьюеры в качестве потенциальных клиентов посетили также несколько других заводов в Республике Татарстан, а именно, компаний «Сфера» и «ЕЛХОВЛЕС»..

На третьем этапе исследования по результатам проведенной работы были подготовлены индивидуальные отчеты интервьюеров-психологов, затем произведена обработка и систематизация полученных в ходе исследования данных.

На последнем этапе исследования были подготовлены аналитические материалы с рекомендациями для последующих тренинговых программ с персоналом предприятия, в том числе секретарей-телефонистов, менеджеров и специалистов отдела продаж, менеджеров торгового зала; а также предложен ряд рекомендаций по улучшению работы специалистов службы охраны, службы сервиса, дизайнеров ДОК-17.

### Характеристика исследования

Консалтинговой группой было проведено комплексное исследование процесса прохождения заказа на предприятии, включавшее первый звонок в отдел продаж, посещение предприятия (демонстрационного зала), общение с менеджерами и специалистами службы сбыта, покупку, общение со службой сервиса(доставки), работу фирмы с рекламациями и претензиями. Отдельной цепочкой исследовался заказ нестандартной фанеры, которая помимо указанных этапов включала разработку уникального дизайн – проекта и сырья.

Помимо этого, отдельно проводились оценочные обращения в фирмы-конкуренты завода, с целью выявления их преимуществ и недостатков по сравнению с работой завода. Это помогло разработать рекомендации, позволяющие получить дополнительные конкурентные преимущества на рынке перед этими компаниями.

По каждому из исследуемых аспектов были проработаны и выделены положительные и отрицательные аспекты работы персонала, а также разработаны детальные рекомендации по улучшению качества работы и повышению уровня обслуживания клиентов, что призвано остановить, а в последствии и нарастить объем розничных продаж, который падал на протяжении последних месяцев.

### 

### Характеристика полученных данных

В результате исследования была получена информация о текущем состоянии работы персонала Зеленодольского завода, а также сведения о работе с потенциальным заказчиком в компаниях «Сфера» и «ЕЛХОВЛЕС»..

Результатом проведенного исследования стал 120-ти страничный сводный отчет, на страницах которого были описаны преимущества, недостатки и рекомендации по улучшению производительности труда сотрудников.

Отчет состоял из семи разделов:

* общая характеристика работы секретарей-телефонистов;
* общая характеристика работы службы безопасности;
* общая характеристика работы менеджеров и специалистов службы сбыта;
* общая характеристика процесса принятия заказа на нестандартную мебель;
* общая характеристика работы дизайнеров;
* общая характеристика работы специалистов службы сервиса;
* общая характеристика работы фирм-конкурентов.

Помимо этого отчет содержал приложение, в котором были собраны сводные графики и диаграммы по всем показателям работы персонала фирмы, собранные консалтинговой группой.

### Время и география исследования

Исследование проводилось в г. Казань в период с 20 июня по 31 августа 2008 года.

### Результат

В результате мер, принятых руководством компании, в период с сентября по декабрь 2008 года розничные продажи выросли на 6%.

## ЗАО «Куппо»

Ведущий российский производитель натурального кофе — компания «КУППО» 9 лет специализируется на обжарке и фасовке кофе в зёрнах. За этот период был накоплен огромный багаж знаний о кофе, технологии его производства и о вкусовых предпочтениях российских потребителей, что позволяет компании предложить лучший натуральный обжаренный кофе. Компания управляет всеми этапами производства — от выращивания зерен на кофейной плантации до обжарки и упаковки кофе, что даёт возможность гарантировать продукцию высокого качества.

За последнее время в компании было отмечено нарастающее напряжение в микроклимате коллектива, возникли очаги напряженности, нередко вспыхивали конфликты. Чтобы разрешить ситуацию, руководство компании решило пригласить консультантов.

### Проблемная ситуация

15 октября 2007 года президентом ЗАО «Куппо» перед консалтинговой компанией «Высший уровень» поставлена проблемная задача на проведение социологического исследования в ЗАО «Куппо»

Предлагалось изучить и проанализировать представления «рядовых» сотрудников фирмы и ее руководства о причинах эмоциональной напряженности в коллективе, которая, по мнению руководства компании, имеет тенденцию к росту за последнее время. При этом руководством ЗАО «Куппо» было высказано предположение, что подобными причинами могут являться не только неудовлетворенность сотрудников своим материальным положением, но и, возможно, отсутствие у персонала четкого образа целей и задач компании, отсутствие, по их мнению, перспектив развития фирмы и т. п. или иные (неизвестные) обстоятельства.

Фактически поставлена задача на изучение корпоративного климата в коллективе компании «Бензин». Под корпоративным климатом подразумеваются особенности восприятия сотрудниками приоритетных задач своей организации.

### Объект исследования

Объектом к данному исследованию послужил непосредственно персонал ЗАО «Куппо». Причем все категории работников изучались по отдельности. Исследованию подвергались отдельно руководство фирмы, служащие офиса и производственный коллектив.

Исследовалось психологическое состояние персонала, рабочий микроклимат, конфликтные ситуации. Прояснялось, насколько четко и ясно представляет себе персонал компании ее основные цели, ценности, насколько люди соотносят компанию и ее успех с собой и своим успехом.

### Цели и задачи исследования

* выявление так называемых «болевых точек» в корпоративном климате на основе анализа представлений сотрудников компании;
* разработка рекомендаций по улучшению корпоративного климата в коллективе.

### Методология исследования

Изучение корпоративного климата подразумевает проведение исследований по двум направлениям. Первое связано с оценкой восприятия сотрудниками степени поощрения компанией их материального положения. Второе позволяет оценить степень понимания сотрудниками стратегических целей и приоритетов организации.

Многообразный опыт, на основе которого формируется восприятие сотрудниками того, насколько благоприятен корпоративный климат, включает в себя:

* Способ структурирования деятельности. Как построена работа: многообразны ли используемые в работе методы, или она скучна и монотонна? Определены ли четко цели и принципы деятельности?
* Характер формальных и неформальных межличностных отношений.
* Процедуры, согласно которым распределяются вознаграждения, включая материальные поощрения.

Таким образом, для анализа корпоративного климата в коллективе необходимо изучить четыре блока вопросов:

1. материальное вознаграждение;
2. социальная защищенность;
3. производственная сфера деятельности;
4. моральный климат в коллективе.

### Характеристика исследования

Было проведено полное исследование корпоративного психологического микроклимата в компании, включавшее в себя:

* изучение представлений двадцати сотрудников компании о причинах эмоциональной напряженности в коллективе;
* причинно–следственный анализ выявленных представлений;
* групповое обсуждение с четырьмя руководителями компании данной проблематики.

Методы получения исходной информации:

* наблюдение;
* анонимное анкетирование;
* беседа;
* групповое обсуждение.

Алгоритм получения информации о мнениях двадцати сотрудников, прямо или косвенно занятых в управленческой сфере деятельности был построен по следующей схеме. Все они были анонимно проанкетированы по специально разработанной анкете. Восьми из них было предложено участвовать в индивидуальных беседах с консультантом. При этом акцент в беседах с ними был сделан на изучении мнений и представлений респондентов о возможных проблемах в корпоративном климате. Важно отметить, что всеми ими существующие проблемы в корпоративном климате были сгруппированы по четырем блокам:

1. проблемы в адекватности оценки материального вознаграждения своего труда;
2. вопросы, связанные с социальной защищенностью работников;
3. рабочие проблемы, влияющие на эффективность взаимоотношений между руководителями и подчиненными;
4. состояние морального климата в коллективе.

Фактически указанные блоки вопросов отражают сущностную характеристику корпоративного климата и соответствуют тем группам вопросов, на основании которых была составлена анкета. Материалы отчета и представленные в нем выводы (рекомендации) базируются на информации, представленной именно этими двадцатью респондентами.

### Характеристика полученных данных

В результате проведенного анализа была получена информация о состоянии корпоративного микроклимата, и психологическом состоянии персонала компании «ЗАО «Куппо», помимо этого были выявлены очаги напряженности и их причины.

Результатом исследования стал 45-ти страничный сводный отчет, который содержал в себе анализ корпоративного климата по всем составляющим, его характеристику и рекомендации по исправлению сложившейся ситуации.

Отчет включал в себя:

* общую характеристику корпоративного климата;
* анализ составляющих корпоративного климата (материальный, социальный, производственный и моральный аспекты);
* рекомендации по первоочередным действиям;
* выводы.

Кроме того, в нем содержалось четыре приложения со справочными и статистическими материалами исследования.

### Время и география исследования

Все работы проводились в Москве. Сроки проведения работы:

* сбор исходной информации: с 20 по 25 октября 2007 года;
* анализ полученных данных, подготовка предложений (написание отчета): с 26 октября по 7 ноября 2007 года;
* работа с руководством: 11 ноября 2007 года;

### 

### Результат

В результате проведенных работ, уровень недовольства и напряжения в коллективе был существенно снижен. Более четкое и ясное понимание персоналом целей и задач фирмы привело к некоторому повышению производительности труда и благоприятно отразилось на корпоративном климате.

## ООО «Новус-Инвест»

ООО «Новус-Инвест» с 1993 года занимается производством и продажей мебели широкого назначения. Основным продуктом фирмы являются кухни, производимые из высококачественных материалов по западным технологиям на лучшем оборудовании. Фирма занимает прочное положение на рынке, ее продукция широко известна и пользуется спросом у покупателей.

В последнее время руководство компании стало испытывать неудовлетворение, в связи с несоответствием системы управления и задач, стоящих перед фирмой. Для разработки рекомендаций по улучшению управленческой деятельности была приглашена консалтинговая фирма «Эксперт-консалт».

### Проблемная ситуация

20 апреля 2006 года генеральным директором ООО «Новус-Инвест» консалтинговой компанией «Эксперт-консалт» была поставлена задача на проведение диагностических исследований в направлениях:

1. оценки делового потенциала работников;
2. изучения организационной структуры

### Объект исследования

Объектом исследования служила вся фирма ООО «Новус-Инвест». Изучалась структура фирмы, ее персонал – от руководства до работников складов, документооборот, информационные связи, задачи и пути их решения. Одним словом исследование было на самом деле комплексным.

### Цели и задачи исследования

Основной цельюдиагностической работы является разработка рекомендаций по повышению качества управленческой деятельности в ООО «Новус-Инвест».

* определить соответствие существующей структуры управления целям и задачам организации;
* разработать рекомендации по исключению в дальнейшем противоречий между организационно-штатной структурой, системой управления и целями, стоящими перед организацией;
* изучить соответствие делового внутреннего потенциала (индивидуально-психологических особенностей) работников возлагаемым на них функциям;
* разработать рекомендации по оптимизации структуры исследуемой компании и ее системы управления, в том числе целевого задействования работников (получения от них максимальной производственно-коммерческой отдачи).

При постановке этих целей общий акцент был сделан на важности разработки рекомендаций по совершенствованию системы контроллинга в управленческом цикле диагностируемой организации. Определено, что в качестве респондентов выступают четыре руководящих работника ООО «Новус-Инвест»:

1. Генеральный директор;
2. Заместитель генерального директора;
3. Начальник отдела кадров;
4. Начальник отдела производства.

### Методология исследования

В качестве методов получения информации использовались:

* наблюдение;
* формализованное интервью;
* групповое обсуждение.

### Характеристика исследования

Путь достижения цели – диагностика, как кадрового потенциала, так и организационной структуры фирмы-клиента (в том числе, характера информационного обмена между ее структурными подразделениями).

Исследование проводилось в несколько этапов, каждый из которых был проанализирован отдельно и в последствии включен в общий сводный отчет.

Были проведены беседы и интервью с руководством компании, некоторому количеству сотрудников было предложено пройти анонимное анкетирование, охватившее своими вопросами все аспекты внутренней жизнедеятельности фирмы. Были проанализированы документы и существующие нормы документооборота на предприятии, на основе чего и были выдвинуты предложения по оптимизации. Исследовались информационные, документарные потоки, эффективность существующей оргструктуры.

### Характеристика полученных данных

После завершения аналитических работ на руках у консультантов оказалась исчерпывающая информация о фирме, ее сотрудниках, отделах, их информационном и прочем взаимодействии, об «узких местах» и недостатках системы управления, планирования и учета.

В итоге руководству ООО «Новус-Инвест» был предложен 80-ти страничный сводный отчет с рекомендациями. Он состоял из разделов:

* цели, задачи фирмы и ее структура (анализ организационных документов, фактическое представление руководства о целях, анализ соответствия структуры фирмы ее целям и задачам);
* общая система управления (анализ соответствия выполняемых руководителями задач с фактически выполняемыми функциями, реалии функционального взаимодействия между руководителями);
* деловой потенциал (сравнительный анализ деловых качеств руководителей и их соответствия с возлагаемыми функциями, общий анализ деловых качеств менеджеров);
* выводы и рекомендации.

Кроме того, в отчете присутствовали семь приложений с материалами по конкретным исследованиям и статистическими данными.

### Время и география исследования

Работы проводились в г. Москва. Сроки проведения диагностических исследований:

* сбор исходной информации с 25 апреля по 10 мая 2006 года;
* анализ полученных данных и материалов, подготовка предложений (написание отчета) с 11 по 25 мая 2006 года;
* представление обобщенного отчета (сдача работы) – 26 мая 2006 года.

### Результат

По результатам исследования и полученным рекомендациям, в структуре фирмы были произведены значительные изменения. Оргструктура из линейной была преобразована в матричную. Был введен отдел ОТК, сильные изменения претерпела служба сервиса и устранения рекламаций. В результате затраты на содержание фирмы снизились уже через три месяца на 20%. Освободившиеся средства были направлены на развитие фирмы.

Выводы по второй главе: в данной главе мы рассмотрели, какие вопросы решают российские консультанты управленческого консультирования, с какими проблема чаще всего обращаются в консалтинговые фирмы, так же мы могли рассмотреть проблемы фирм на конкретных примерах, как осуществляют свою работы консалтинговые фирмы и какие пути решения они предлагают преприятям обратившимся к ним за помощью.

**Заключение**

Давайте ответим на вопрос: зачем нужно управленческое консультирование? Во-первых, управленческое консультирование обеспечивает прямое повышение эффективности деятельности компании-клиента за счет методологий, бизнес -моделей и технологий, которыми обладают консультанты. Во-вторых, управленческое консультирование является своеобразным «двигателем прогресса», так как способствует развитию бизнес - среды на основе сравнения компаний между собой. Западные компания ясно осознают, что, несмотря на высокую стоимость, услуги консалтинговых компаний реально помогают им повысить собственную эффективность.

Говорить об отсутствии рынка управленческого консультирования услуг в России — мягко говоря, неправильно. Есть и индивидуалы и фирмы, зарабатывающие деньги (и немалые) на ниве консультационных услуг. Но попытки контактов, с целью формирования профессиональной среды, носят разрозненный характер. Люди предпочитают «уходить в тень».

Поскольку что такое управленческое консультирование, наши управленцы представляют смутно, спрос на услуги консультантов неквалифицированный. Проблема консультант - клиентских взаимоотношений — неспособность руководителя предприятия сформулировать задачу. То есть, ясно, что проблема есть. Снизился спрос на продукцию, нужно «нормализовать» налогообложение, отсутствуют средства на развитие и т. д.

Но все это лишь следствия причины, о которой руководитель вообще может не подозревать, ибо смотрит на проблему однобоко, пользуясь тем запасом знаний и навыков, которыми он располагает. Еще одна особенность нашей информационной культуры. Наши управленцы — зачастую прекрасные специалисты-технологи, но имеют смутное представление о собственно управленческих дисциплинах. Да и не может один человек быть специалистом одновременно в области бухучета, психологии, маркетинга и информационных систем. Для того и нужны консультанты. Хуже другое. Зачастую полностью отсутствует целеуказание, стратегия развития предприятия.

Учитывая свой, уникальный, путь развития, Россия в данной ситуации не может ссылаться и руководствоваться мировым опытом. Строить какие-либо прогнозы очень сложно. Поживем — увидим. Понятно одно — любой кризис, будь-то политика или экономика, воспринимается с трудом. Особенно, если речь идет об отрасли, еще неокрепшей и не достигшей должного уровня развития.

И именно из вчерашних и сегодняшних кризисов, именно из вчерашних потрясений и вырастают проблемы, которыми «кормятся» сегодняшние консультанты. Именно то, что было «недорешено» вчера, сегодня становится проблемой номер один и требует неотложного решения. Вот тут-то и выходит на сцену консультант.

И задачи, решаемые сегодня отечественными консультантами, вполне подходят под определение «послекризисных» в большинстве своем. Реструктуризация, реорганизация, реинжиниринг, внедрение, устранение и т. д.

И очень приятно, что в последнее время эта тенденция пошла на убыль, что дела налаживаются и все чаще к консультантам обращаются с просьбами поиска, создания, открытия и тому подобного креатива.

И вот именно в таком весьма непростом положении находится сегодня такая интересная и кипучая отрасль, как управленческое консультирование.

**Список литературы**

1. «Управленческое консультирование» под редакцией Милана Кубра Москва 1992г.
2. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» статья «Управленческий консалтинг как бизнес» 2000г. № 4
3. «Развитие предприятия» В.А. Гончарук –М.: Дело, 2000
4. Журнал «Бухгалтерский учет» ООО ИД «Финансы и кредит» статья «Управленческий консалтинг – чтобы зарабатывать больше, чем тратить» 2001г. № 6
5. «Пророки во тьме» Д.Т. Кернс, Д.А. Недлер. СПб. «Азбука» 1996г.
6. По материалам сайта http:/www/rbsys/ru/public Тезисы выступления на конференции «Роль аналитика в управлении предприятием» Моска, 29 июня 2000г.
7. Алешникова В. Современные тенденции развития управленческого консультирования // РЭЖ, 1997, № 10.
8. Алешникова В.И. Директор и консультант по управлению: основы успешного сотрудничества//консультант директора, №12 1998.
9. Бабулошвили К. Управленческое консультирование. – М, Эксперт, 1992.
10. Бобахо В.А. Организационный консалтинг: культура изменений // Управление персоналом, 1998, № 12.
11. Пятенко С.В. Работа аудитора и консультанта. М.: 1999.
12. Румянцева З.П. Основы управленческого консультирования. В 2-ух книгах. М.: 1994.
13. Румянцева З.П., Алешникова В.И. Методические указания. М.: 1998.
14. Технология успеха: консалтинг – игра всерьез // Госпожа удача, 1998, № 3.
15. Управленческое консультирование. Под. ред. Кубра М. – М., 1992 в 2-х томах. пер. с английского Интерэксперт.
16. Юксвярав Р.К. и др. Управленческое консультирование: теория и практика. – М., 1998.
17. Управленческое консультирование. Под ред. М. Кубра М.: Интерэксперт, 1992.
18. Теория и практика антикризисного управления . М.: ЮНИТИ, 1996.
19. Михлин Л.П. Управленческое консультирование. Уч. пособие. Калининград, 1998
20. материалы с сайта <http://www.rosec.ru/>
21. Вельтман М., Маршев В.И., Посадский А.П. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы. М.: 1998.
22. www.consulting.ru – еженедельник о российском консалтинге.
23. www.devbiz.narod.ru – Развитие Бизнеса. Ру
24. www.wsclan.narod.ru — Wizard Management and Consulting