

Основные этапы оказания услуг по управленческому консалтингу:

1. Установочная встреча:

- Знакомство
- Определение целей, задач, ожиданий
- Определение готовности к проекту
- Первичный аудит

2. Формирование детального предложения

3. Обсуждение предложения, корректировка, обсуждение условий (сроки, этапы, стоимость), формализация отношений

Основные этапы оказания услуг по управленческому консалтингу:

- 4. Обязательный этап – управленческий аудит (экспресс-анализ)***
- 5. Предоставление промежуточных результатов и получение обратной связи***
- 6. Презентация результатов и программы внедрения***
- 7. Контроль за реализацией рекомендаций (со временем)***

ЧЕМ БОЛЕЮТ ФИРМЫ?

- неумение работать с будущим
- демотивирующий стиль руководства
- рассогласование и рассеивание целей
- неумение вовремя и полностью проводить изменения
- отсутствие командности
- недостаточная клиентоориентированность фирмы
- нежелание делегировать полномочия и ответственность

МЕТОДОЛОГИЯ АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИЙ

- **Три природы понятия «организация»**
- **Функции организации**
- **Системный подход**
- **Процессный подход**

БАЗОВЫЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- противоречие между **личными и безличными** факторами организаций;
- противоречие между **индивидуальным и общим** в организациях;
- противоречие между **планомерным и спонтанным** в строении и развитии организаций;
- противоречие между **«жесткими» и «мягкими»** элементами в строении организаций;
- **Департаментализация.**

Все элементы могут быть разделены на

жесткие

мягкие

«Жесткие» – отражают формальную сторону организации, материализуемую через различные документы каждой конкретной компании.

В состав «жестких» элементов входят:

- **Организационная структура**
- **Стратегии**
- **Системы управления**

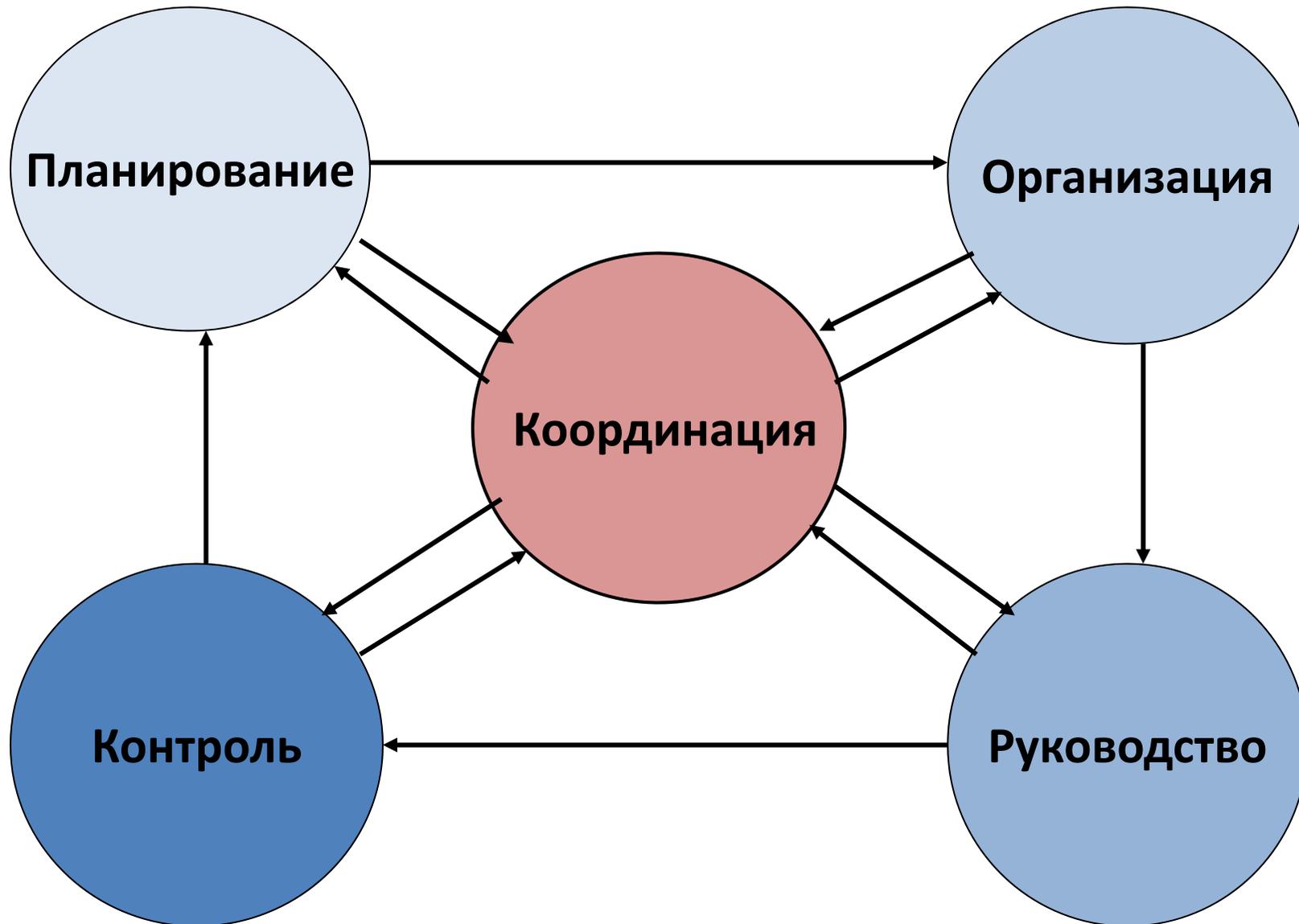
«Мягкие» элементы:

- **Стиль управления**
- **Сумма навыков персонала**
- **Состав персонала**
- **Совместно разделяемые ценности**

Пять основных функций управления

- **планирование** — определение целей, разработка стратегии, составление планов;
- **организация** — группирование задач, распределение ресурсов, полномочий и ответственности, проектирование структуры;
- **общее руководство** — мотивация и стимулирование подчиненных, направление их действий, разрешение конфликтов в коллективе, выбор эффективных каналов взаимосвязи;
- **контроль** — сопоставление результатов с планами, оценка и внесение корректив;
- **координация** — взаимная увязка действий людей и подразделений.

Функции и процесс менеджмента



- **Процесс управления** — это процесс последовательного выполнения основных функций управления
- **Процесс управления** — совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, разработкой, принятием и организацией выполнения управленческих решений

***Организация как открытая
система и объект консалтинга***

**Л. Фон Берталанфи, А. Богданов, Г. Саймон, П.
Друкер, А. Чандлер**

«Одномерные» подходы к управлению –
рассматривают в качестве основного
отдельный фактор:

- Функции
- Цели и задачи
- Организационную структуру
- Личность человека
- Управленческую деятельность

«Синтетические подходы»

- Взгляд на управление, как на сложное, комплексное, многоплановое и постоянно изменяющееся явление

Современная организация как объект управления и консалтинга

- Сложная, недетерминированная система, обладающая множеством различных связей, как внутренних, так и с внешним окружением
- Комплексное многоплановое явление, в котором в единой целостности связаны цели и ресурсы, функции и процессы, протекающие в организации и в ее внешнем окружении

Принципиальные отличия системного подхода

- Исходит из понимания организации и управления как многомерного, разнопланового, синтетического явления
- Исходит из того, что в управленческой деятельности необходим учет влияния множества разных факторов, составляющих как внутреннюю, так и внешнюю среду организации
- Опирается на доказанное системологами наличие системного эффекта

Открытая система

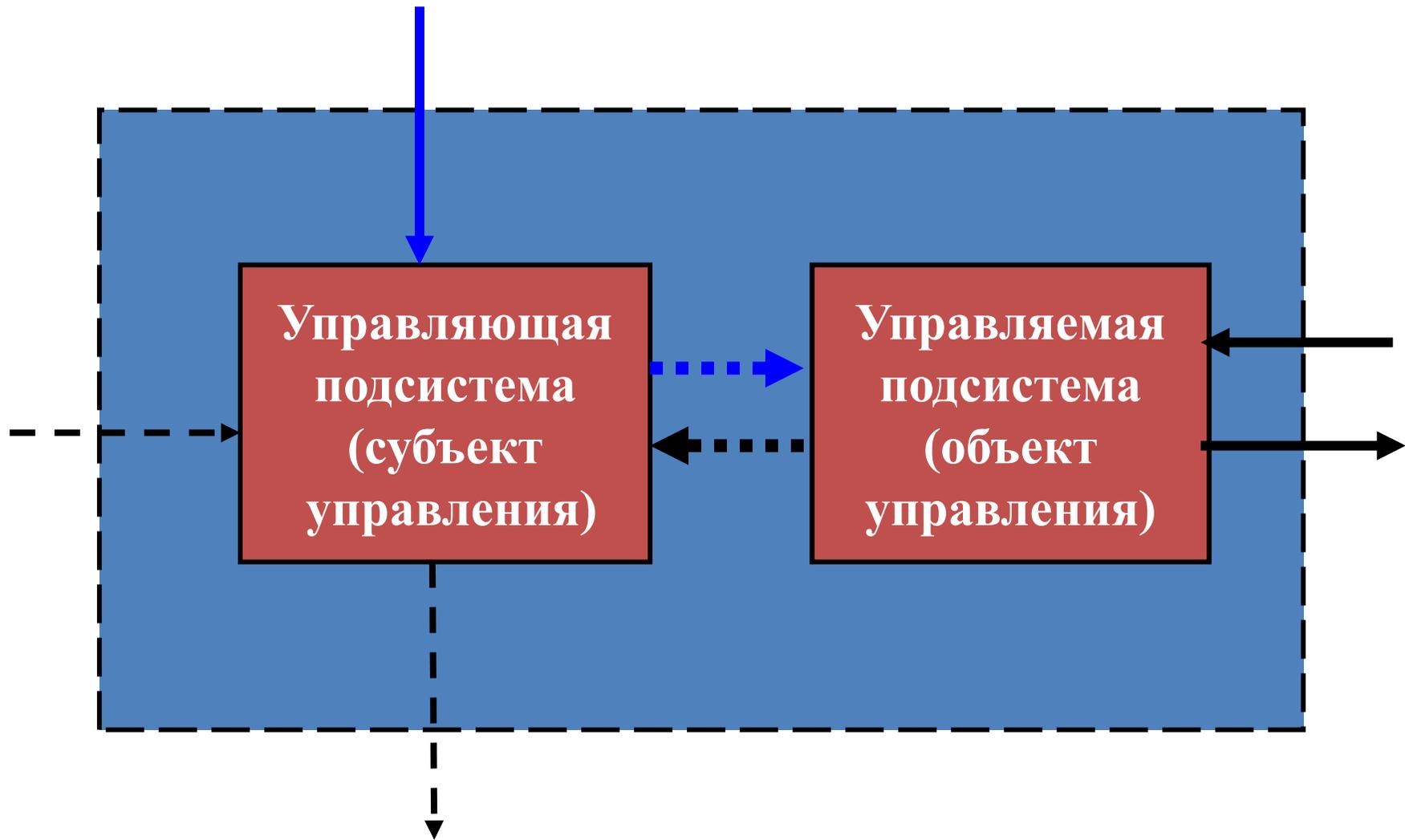
- Характеризуется взаимодействием с внешней средой
- Не является самообеспечивающейся, зависит от ресурсов, поступающих извне
- Границы системы проницаемы, идет постоянный обмен с внешней средой
- Имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде

Организация как открытая система



В любой организации реализуются три
ключевых процесса:

- Получение ресурсов из внешней среды
- Производство продукта
- Передача произведенного продукта во внешнюю среду



Организация как открытая система

Внешняя среда имеет два кольца окружения:

- Ближнее (непосредственное) окружение компании – ***деловая среда***
- Дальнее (косвенное) окружение компании – ***макросреда*** или ***макроокружение***



Ближнее окружение компании

- Состоит из факторов (элементов) **прямого воздействия**, т.е. имеет свойство **непосредственно влиять** на деятельность компании
- К **факторам прямого воздействия** относятся те элементы, отношения с которыми регламентируются двухсторонними договорами, соглашениями или обязательствами по законодательству

Макроокружение компании

- К нему относятся элементы, находящиеся ***вне сферы непосредственного влияния организации***
- Эти элементы, в свою очередь, оказывают ***косвенное влияние*** на корпорацию, в основном через элементы непосредственного окружения