

ПОДГОТОВКА

Подготовка является начальной фазой любого процесса консультирования. На этой фазе консультант и клиент встречаются, пытаются узнать как можно больше друг о друге, обсудить и определить проблему, из-за которой был вызван консультант, и на этой основе договориться об объеме задания и выбранном подходе. Результаты первых контактов, обсуждений, исследований и опытов планирования затем отражаются в контракте на консультирование, подпись на котором может считаться завершением этой первоначальной стадии.

Подготовка — в значительной степени упражнение на совместимость. Клиент хочет быть уверенным, что имеет дело с нужным ему консультантом, а консультант хочет убедиться, что он — именно тот, кто нужен, или что его консультантская организация способна справиться с проблемами данного клиента. Это может быть технически трудным, но могут быть и другие, еще более сложные психологические проблемы. Правда, именно клиент пригласил консультанта или согласился рассмотреть его предложение и при этом имел определенную цель. Может случиться так, что он обратился к консультанту с большими надеждами или считает его последним средством в разрешении кризиса. Тем не менее консультант — посторонний в организации. Возможны недоверие, неуверенность, беспокойство.

Консультант, по-видимому, бывал ранее в аналогичных ситуациях. Он, однако, знает, что каждая организация уникальна и что, хотя его прошлый успешный опыт работы с другими клиентами весьма полезен, он не гарантирует успеха в работе с новым клиентом.

Таким образом, в ходе контактов и мероприятий на начальной стадии процесса консультирования необходимо достичь гораздо большего, чем определить круг полномочий и подписать контракт. Опыт показывает, что основа успешного выполнения заданий — установить на этой самой ранней стадии взаимное доверие и взаимопонимание, добиться полного согласия в отношении “правил игры” и оптимизма в начале выполнения задания, когда имеется ясное представление о том, что может быть достигнуто.

Ясно, что деятельность по установлению первоначальных контактов, описанная в данной главе, полностью касается *новых* заданий для *новых* клиентов. Если консультант возвращается в знакомую организацию для повторной работы, начальная стадия упрощается. Но даже тогда не стоит забывать, что выполнение нового задания для предыдущего клиента может включать формирование новых взаимоотношений между людьми. Даже если организация успешно сотрудничала в прошлом, работающие в них люди должны быть уверены, что смогут сотрудничать в том же духе и при выполнении нового задания.

7.1. Первоначальные контакты

Консультант завязывает контакт. Завязывание контакта с потенциальными клиентами без запроса с их стороны — один из путей маркетинга консультантских услуг (он будет обсуждаться подробнее в гл. 22). Любой контакт способен возбудить интерес клиента, который может решить запомнить имя консультанта на будущее. Очень редко такой контакт сразу выливается в задание. Однако это происходит время от времени, например если консультант случайно появляется именно в тот момент, когда клиент сам начинает чувствовать, что ему может понадобиться его помощь.

Если консультант вступает в контакт с клиентом, о котором имеет достаточную информацию, может показать, что знаком с проблемами клиента и предложить нечто важное, шансы на то, что такая инициатива приведет к получению задания, значительно возрастают. Это вероятно также, если консультант представляет другой клиент, для которого он работал в прошлом.

Особый случай, когда органы государственной власти или другие организации публично объявляют о своем намерении осуществить консультативный проект и приглашают консультантов проявить свой интерес. В такой ситуации консультант, пожалуй, будет не единственным, кто предложит свои услуги.

Клиент завязывает контакт. В большинстве случаев именно клиент завязывает первый контакт. Это означает, что он ощущает некоторые проблемы в работе организации и в управлении ею и почему-то решает пригласить консультанта по вопросам управления. Кроме того, должна быть причина, по которой он обращается к конкретному консультанту: слышал о его профессиональной репутации; коллега по бизнесу был удовлетворен работой данного консультанта и рекомендовал его (очень частый случай); нашел фамилию консультанта в регистре или справочнике (менее частый случай); на клиента произвели впечатление

публикации консультанта или его выступления на конференциях по вопросам управления; вспомнил о том, что ранее консультант связывался с ним; любит возвращаться к консультанту, который полностью удовлетворил его в прошлом (как мы знаем, повторные заказы могут играть очень важную роль).

В любом случае консультант захочет узнать, почему клиент выбрал именно его, и это будет не сложно.

Первые встречи. Важность поведения консультанта и его действий во время первых встреч с клиентом трудно переоценить.

Фактически во время встречи с клиентом для обсуждения конкретного задания консультант все еще находится в процессе маркетинга своих услуг, и не ясно, будет ли заключен контракт. Таким образом, первая встреча должна рассматриваться как возможность завоевать расположение клиента и произвести на него благоприятное впечатление.

Консультант хочет быть уверенным в том, что встретится с лицом, принимающим решение, — человеком, который не только технически заинтересован в выполнении задания, но и может разрешить выполнение предварительного диагностического исследования и обеспечить ресурсы, требуемые для выполнения задания. Если высшее административное лицо (директор-распорядитель, старший администратор) крупной организации соглашается встретиться с консультантом, консультантская организация должна послать представителя такого же высокого уровня и квалификации.

Вопрос о том, кто должен идти на первую встречу с клиентом, может представлять собой проблему, если в консультантской организации имеется одна группа консультантов (как правило, старших по положению) для обсуждения заданий и другая группа (включая как старших, так и младших сотрудников) для выполнения их. Некоторые клиенты знают о таком характере организации услуг и не возражают против него, но многим клиентам это не нравится. Они справедливо подчеркивают, что продуктивные взаимоотношения консультантов с клиентами начинаются с первой встречи и в ходе предварительной разведки и что именно в эти моменты они решают, хотят ли они работать не только с консультантской организацией, но и конкретными лицами в ней. Им не нравится, когда вначале консультантскую организацию представляют лучшие люди, чтобы произвести впечатление на клиента, а исполнение передается в руки специалистов низшего класса.

Первоначальные встречи требуют от консультанта тщательной подготовки. Не вдаваясь в излишние детали, он собирает важные *ориентирующие данные о клиенте, его окружении и проблемах*, типичных для его сферы деятельности. Клиент не хочет, чтобы консультант приходил с готовыми решениями, но ожидает, что он

будет знаком с проблемами, аналогичными тем, которые встречаются в его организации. Консультант должен найти какой-то способ умело продемонстрировать это.

Собирая информацию для того, чтобы разобраться в проблеме, консультанты начинают с того, что выясняют, какие изделия производит клиент или какие услуги оказывает. Эту информацию легко получить при первом контакте или попросив клиента предоставить данные по объту. Характер изделий или услуг позволяет отнести клиента к определенному сектору экономики или отрасли производства, и консультант должен знать их основные характеристики и методы хозяйствования.

Обычно он собирает информацию по следующим пунктам: применяемая терминология; характер и расположение рынков; типы сырьевых материалов и их источники; веса и меры, применяемые в данной отрасли; технологические процессы и оборудование; деловые методы и практика в данной отрасли; законы, правила и традиции, преобладающие в отрасли; история и развитие; существующий экономический климат и основные проблемы отрасли.

Отраслевые журналы и правительственные публикации позволяют получить значительную часть информации, особенно по экономическим тенденциям. Чтобы быстро понять незнакомые производственные процессы, консультант может изучить технологические схемы промышленных процессов, в которых на одной странице суммирован процесс производства и его технические условия.

Что касается положения дел у клиента, консультанту до встречи требуется немного информации. Консультант может узнать о финансовом положении клиента, последних результатах его деятельности, текущих намерениях и проблемах из опубликованных годовых отчетов или отчетных данных, вносимых в государственные реестры, а также архивы кредитных служб. Он может также просмотреть короткие биографии главных руководителей в публикациях типа "Кто есть кто" (если они существуют в стране клиента).

Встреча проводится в форме исследовательской беседы, в ходе которой каждая сторона старается больше узнать о другой. Консультант должен поощрять клиента, чтобы он больше говорил о своих проблемах, трудностях, надеждах и ожиданиях.

Было бы хорошо, чтобы обсуждение началось с общей ситуации, затем перешло на частные вопросы и, наконец, сконцентрировалось на реальной проблеме.

Задавая вопросы и слушая, консультант оценивает, какую практику управления клиент считает здоровой, как воспринимает консультирование и насколько готов работать с консультантами, выступая в различных ролях. Консультант решает, как лучше описать характер и метод консультирования применительно к

проблеме. Он должен быть уверен, что клиент понимает свою роль и ответственность.

Лицо, приглашающее консультанта в организацию, может не являться клиентом, описанным в разделе 3.3, т.е. человеком, который "владеет проблемой" и играет ключевую роль в ее решении. Часто консультант приглашается высшим руководством на роль советника для лица, стоящего ниже в служебной иерархии организации. Этот клиент может не чувствовать потребности в этом и даже быть против того, что вышестоящее начальство вынуждает его работать с консультантом. Чтобы понять эти отношения, понадобится некоторое время. Ясно, что клиент, который будет работать с консультантом, должен быть согласен установить такие взаимоотношения.

Клиент может захотеть обсудить предлагаемую работу с другими клиентами консультанта и попросить от них рекомендации. Это может случиться в любой момент в фазе ознакомления. Называя имена, консультант должен помнить о конфиденциальности и упоминать только тех клиентов, которые согласились дать отзывы и рекомендации.

Что касается вознаграждения, клиент может знать стоимость аналогичных услуг и размеры ставок. Если он их не знает, консультанту придется решить, на каком этапе в фазе ознакомления нужно предоставить эту информацию клиенту. Некоторые предпочитают спрашивать об обычном гонораре и других затратах с самого начала; другие ждут с этими вопросами, пока консультант не сформирует свое предложение и представит его клиенту (см. раздел 23.3, где подробно обсуждаются принципы и методы определения гонорара).

Клиент может быть готов продолжать работу без какого-либо предварительного диагноза и планирования или, напротив, пребывать в нерешительности, несмотря на то, что у него явно имеются проблемы, в которых нужно помочь ему разобраться. Консультант должен осторожно и терпеливо объяснять и убеждать, останавливаясь в основном на потенциальных выгодах. Заставлять немедленно принимать решение — плохая тактика, она может все испортить. Нехорошо также, если у клиента возникает впечатление, что консультант очень хочет получить задание, потому что у него мало работы.

Консультант не должен настаивать, если не нашел с клиентом взаимопонимания. Если не совпадают представления о том, как консультант должен действовать, лучше оставить это задание. Это может предложить как консультант, так и клиент.

Согласие по вопросу о том, как действовать дальше. Если консультант и клиент приходят к заключению, что их в принципе интересует совместная работа, следует ответить на несколько дополнительных вопросов. За исключением ясных случа-

ев продолжения ранее начатой деятельности, невозможно немедленно начать выполнять задание без какого-либо предварительного анализа проблемы и планирования работы. Следует обсудить и согласовать условия последующей работы после первой встречи.

Если клиент согласен на предварительный диагноз проблемы¹, можно начать обсуждать, как это сделать, в том числе: полномочия на предварительный диагноз; необходимые документы и информацию; кого и когда необходимо увидеть; как следует представлять консультанта; отношение сотрудников к изучаемым вопросам; когда завершить предварительный диагноз и как представить предложения клиенту; плата за диагноз.

Кроме того, консультант хочет, чтобы его информировали о процедуре выбора. Клиент мог связаться с несколькими консультантами, чтобы иметь возможность выбрать одно из нескольких предложений. Он должен в принципе сказать консультанту об этом.

В некоторых случаях применяется официальная процедура выбора: предложения консультантов должны быть представлены в определенном виде к конкретной дате. Затем клиент в течение определенного времени (например, 45 дней) сравнивает предложения и выбирает.

Что касается оплаты предварительного диагноза или исследования, обычно, если консультанту понадобилось мало времени (например, 1–2 дня), она не производится. Однако, если заключается контракт, консультант включает в счет затраченное на это время.

Напротив, если предварительный диагноз необходим для подготовки к сложному заданию и требует длительного времени, в кругах консультантов распространено мнение, что клиент должен платить за него.

Это помогает избежать двух видов практики, которые обычно считаются нежелательными:

практики некоторых консультантов, которые используют бесплатные диагностические исследования в качестве средства маркетинга (так как консультант в действительности не может работать даром, другому клиенту придется заплатить за это "бесплатное" исследование);

практики некоторых клиентов, которые собирают значительный объем информации и идей для осуществления от нескольких консультантов (которые приглашаются для выполнения одной и той же работы), не платя им ничего за эти профессиональные услуги.

Практика бесплатных диагностических исследований в прошлом была довольно распространенной в ряде стран, но в последнее время она постепенно исчезает.

7.2. Предварительный диагноз проблемы

Чтобы иметь возможность начать выполнять задание, консультант должен точно знать, что клиент от него ожидает. Поэтому во время первых встреч консультант побуждает его говорить как можно больше о своем личном восприятии проблемы, которую следует разрешить. Как мы уже знаем, многие организации настаивают на проведении тщательного внутреннего исследования проблемы, прежде чем обратиться к консультанту. Клиент может даже заготовить проект того, что он хочет, чтобы было сделано консультантом.

Однако нет гарантии, что клиент правильно понимает и описывает проблему и дает консультанту полную и беспристрастную информацию. Прежде чем начать планировать задание и предлагать какие-то мероприятия, стоит провести собственную независимую оценку проблемы. Фактически опытный консультант начинает эту работу с первой встречи с клиентом.

Его интересует все: кто связался с ним и каким образом; как его принимают во время первой встречи; какие вопросы задают; существует ли в них какой-либо подтекст; что говорит клиент о своих конкурентах; держится ли он свободно или напряжен и т.д. Однако наступает момент, когда консультант должен рассортировать эту информацию, выбрать основные данные и дополнить картину, которая у него уже имеется, взглянув на проблему под новым углом — например, беседуя с людьми, которые не участвовали в первых встречах.

Объем диагноза. Цель предварительного диагноза проблемы — не предложить меры для решения проблемы, а определить и запланировать нужное для этого консультативное задание или проект. Предварительный диагноз ограничивается быстрым сбором и анализом существенной информации, которая, исходя из мнения и опыта консультанта, необходима, чтобы правильно понять проблему; взглянуть на нее в более широком контексте деятельности клиента, его достижений и других существующих или потенциальных деловых или управленческих проблем; реалистически оценить, можно ли ему помочь.

Объем предварительного диагноза в значительной степени зависит от характера проблемы. Очень специфичные технические проблемы обычно не требуют тщательного исследования всей организации клиента. С другой стороны, опытный консультант знает, что должен избежать соблазна принять узкое определение технической проблемы клиентом, не ознакомившись с теми ее сторонами и тенденциями, которые могут сделать ее решение невозможным или показать, что она гораздо более или менее серьезна, чем полагает клиент. Таким образом, даже если проблема касается только одной функциональной области или применения

определенных конкретных методов, истинно профессиональный консультант по вопросам управления всегда будет интересоваться более общими и глобальными характеристиками организации клиента.

Если консультанта приглашают решать общую проблему, как, например, ухудшение финансовых результатов или неспособность внедрить новшества с такой же скоростью, как конкуренты, необходим общий и подробный диагноз или управленческое исследование организации клиента.

Время, отведенное на предварительный диагноз проблемы, относительно коротко, как правило, 1—4 дня. Если задание сложное, затрагивает несколько сторон деятельности клиента, может повлечь за собой 5—10 дней. Обширное диагностическое исследование (например, при подготовке сдвига в распределении ассигнований компании, крупной реорганизации, слияний и т.д.) — это уже не *предварительный* диагноз, а *глубокое* диагностическое исследование, которое будет описано в гл. 12.

Схема управленческого исследования, включая контрольный список вопросов, которые следует рассмотреть, в различных сферах управления, приводится в приложении 4.

Трудности в выявлении проблем. Прежде чем описывать методику предварительного диагноза проблем, полезно вкратце отметить некоторые распространенные ошибки, которые совершают не только клиенты при определении своих проблем, но и некоторые консультанты. “То, как я определяю проблемы, ограничивает мои способности решать их”².

Принятие симптомов за проблемы — наиболее распространенная ошибка. На некоторые очень явные вопросы, которые волнуют руководство (например, снижение сбыта, нехватка новаторских идей в опытно-конструкторском отделе, прогулы), смотрят как на проблемы, хотя они могут быть лишь симптомами более глубоких трудностей.

Предвзятое мнение о причинах проблем. Некоторые руководители и консультанты “знают, каковы должны быть” причины, не учитывая себя сбором и анализом фактов.

Взгляд на проблему лишь с одной технической точки зрения. Это часто случается, если диагноз ставит руководитель или консультант высокой квалификации с уклоном в одну техническую область (конструирование, бухгалтерский учет, психология) и если не принимается во внимание междисциплинарный характер управленческих проблем.

Игнорирование того, как проблема воспринимается в разных частях организации. Например, консультант может принять определение, предложенное высшим руководством, не выяснив, как смотрят на нее нижестоящие управленческие кадры.

Незавершенный диагноз проблемы. Так как предварительный

диагноз проблемы должен проводиться быстро, консультант может не устоять перед искушением преждевременно завершить эту работу. Он может не узнать о других проблемах, которые могут быть непосредственно связаны с исходным вопросом, представленным клиентом.

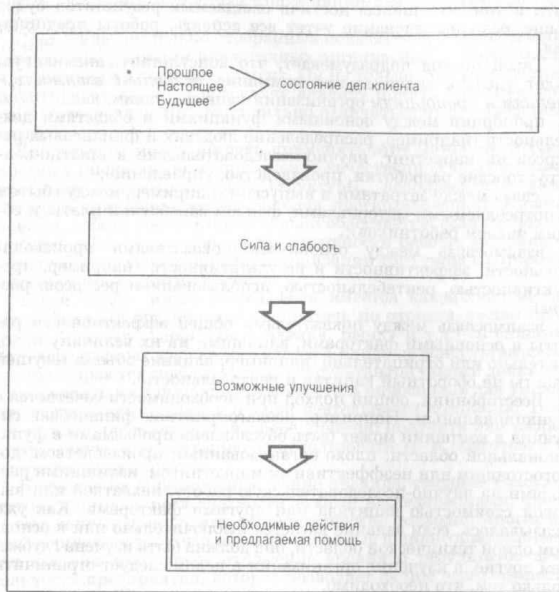
Некоторые методические рекомендации. Предварительный, как и любой другой, диагноз проблем подчиняется тем же основным правилам, и в нем используются те же аналитические методы. Они будут рассмотрены подробно в гл. 8. Кроме того, консультанты по вопросам управления разработали определенные методики, которые особенно пригодны на начальном этапе.

Постановка диагноза включает сбор и анализ информации о деятельности и эффективности работы клиента, беседы с отдельными руководителями и другими ведущими сотрудниками-клиента, а в ряде случаев и с людьми, не работающими в организации-клиента. Консультант в основном не интересуется деталями, а ищет основные тенденции, взаимосвязи и пропорции. Однако опытный консультант держит глаза открытыми и может почувствовать потенциальные проблемы за деталями, которых может не разглядеть другой наблюдатель: то, как люди говорят между собой и что они говорят друг о друге; уважение к иерархическим отношениям; чистота цехов и служебных помещений; обращение с конфиденциальной информацией; любезность секретаря и т. д. Важно, чтобы взгляд на организацию, ее окружение, ресурсы, цели, деятельность и достижения был динамичным и всесторонним.

Динамизм в данном контексте означает изучение *основных достижений и событий в жизни организации и возможных будущих тенденций*, как они отражаются в существующих планах и оцениваются самим консультантом. Силу и слабость клиента следует рассматривать во времени — сегодняшняя сильная сторона может завтра исчезнуть, а слабость, скрытая в настоящее время, может стать в конечном счете угрозой для организации-клиента. Консультанта особенно интересуют будущие возможности — в самом деле, подробный диагноз и дальнейшая работа, предлагаемая клиенту, должны быть направлены прежде всего на эти возможности. Этот подход схематически изображен на рис. 7.1.

Как уже указывалось, даже если проблема касается или может касаться одной функциональной области, консультант должен *взглянуть на организацию всесторонне*. Как далеко и насколько всесторонне — это дело опыта и желания, здесь нельзя дать универсального рецепта. Так как цель — определить, что следует делать с проблемой при выполнении консультативного задания определенного объема и продолжительности, большинство консультантов подчеркивают, что необходимо несколько шире оценить организацию, прежде чем подтвердить существование

Рис. 7.1 Подход консультанта к управленческому исследованию



даже довольно ограниченной проблемы и возможности решения ее в пределах определенного круга полномочий.

Можно порекомендовать консультанту идти *от общего к частному*: от общих целей и показателей общей эффективности работы к причинам производительности ниже нормативной и затем к более подробному изучению отдельных областей деятельности организации. Подход с другой стороны, когда изучают по очереди каждую управленческую функцию (производство, закупку, маркетинг и т. д.) в надежде достичь в конце сбалансированного синтеза, влечет за собой много ненужной работы и может увести в сторону от правильного направления. Движение от общего к частному помогает ограничить предварительные диагностические исследо-

вания вопросами первостепенной важности или же убедить клиента в том, что шансы достичь ожидаемых результатов будут выше, если исследование учтет все аспекты работы предприятия.

Такой подход подразумевает, что консультант, анализируя, будет уделять значительное внимание *основным взаимоотношениям и пропорциям* организации-клиента, таким, как:

пропорции между основными функциями и областями деятельности (например, распределение людских и финансовых ресурсов на маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, производство, управление);

связь между затратами и выпуском (например, между сбытом и потребляемыми материалами, фондом заработной платы и общим числом работников);

взаимосвязь между основными показателями производительности, эффективности и результативности (например, продуктивностью, рентабельностью, использованием ресурсов, ростом);

взаимосвязь между показателями общей эффективности работы и основными факторами, влияющими на их величину положительно или отрицательно (например, влияние объема текущей работы на оборотный капитал и рентабельность).

Всесторонний, общий подход при необходимости сочетается с функциональным. Например, неблагоприятная финансовая ситуация в компании может быть обусловлена проблемами в функциональной области: плохо организованное производство, дорогостоящий или неэффективный маркетинг, излишними расходами на научно-исследовательскую работу, нехваткой или высокой стоимостью капитала или другими факторами. Как уже указывалось, если задание касается исключительно или в основном одной технической области, она должна быть изучена глубже, чем другие, а изучение организации в целом следует ограничить только тем, что необходимо.

Использование сравнения. Важный метод предварительного диагноза — *сравнение*. При отсутствии исчерпывающего детального анализа данных консультанту нужны опорные точки, которые могут направлять его в ходе предварительной оценки силы, слабости и желаемых улучшений. Он обнаружит их путем сравнений со следующими параметрами:

прошлые достижения (если эффективность работы организации ухудшилась и проблема в целом может быть исправлена);

собственные планы и нормативы клиента (если реальная эффективность работы не соответствует им);

другие сопоставимые организации (чтобы оценить, что было достигнуто в другом месте и возможно ли это в организации-клиенте);

нормы, имеющиеся в консультативном подразделении или взятые из другого источника информации для сравнения между фирмами.

Сравнение тщательно отобранных показателей с отраслевыми нормами или данными аналогичных организаций — очень мощный диагностический инструмент. Он не только помогает быстро ориентироваться, но и позволяет клиенту понять реальную ситуацию, которая часто может сильно отличаться от его представлений.

Консультант может широко применять этот метод, не только работая с цифрами, но и при оценке качественной информации (например, организационной структуры, использования компьютеров или применяемых методов прогнозирования). Иными словами, работа консультанта сильно облегчается, если он может спросить себя, какого уровня эффективности работы или какого рода проблем можно ожидать в организации того типа, к которому относится предприятие клиента.

Такой вопрос имеет смысл, если имеется какой-либо метод классификации организаций (например, по отрасли, типам продукции, размеру, характеру владения, рынку и т.д.) со списком черт, характерных для каждого класса. Солидные консультантские фирмы стараются снабдить своих консультантов такими данными и направлять их с помощью руководств и опросников для управленческих исследований и оценки деятельности компании. Тем, кто недавно работает в этой сфере, полезно получить или разработать такую документацию и использовать ее в подготовке и выполнении заданий.

Несмотря на определенные общие правила, старшие консультанты, занимающиеся диагностическими исследованиями, часто имеют *личные приоритеты и специфические подходы*. Многие из них начинают с того, что изучают основные финансовые данные, так как они дают такое отражение уровня и результатов деятельности предприятия, которое позволяет лучше всего осуществлять синтез. Другие делают упор на производстве: они полагают, что простой обход фабрики дает массу информации и рассказывает опытному наблюдателю многое о качестве руководства. Третьи, прежде чем перейти к финансовой оценке и дальнейшим исследованиям, предпочитают изучать рынок, продукцию и услуги. Это лишь различные исходные точки, отражающие личный опыт и предпочтения: в конечном итоге консультант должен изучить все области и вопросы, необходимые для общего диагноза, чтобы увидеть проблему в истинном контексте и перспективе.

Участие клиента. Было бы неправильно считать, что, хотя при первых контактах консультант и клиент интенсивно и прямо взаимодействуют, консультант затем сам предварительно диагностирует проблему, ограничивая свои контакты опросом различных людей и получением информации. Диалог продолжается во время

диагностики. Он показывает, как относится клиент к различным сторонам своего бизнеса, каковы его технические и человеческие возможности, каков потенциал для осуществления изменений и какой стиль консультирования следует применять в данном случае. Клиент в это время лучше знакомится с консультантом и может оценить, насколько профессионально тот получает информацию, устанавливает контакты с людьми, способен разбираться в общей ситуации и находить существенные факты среди огромного объема данных, которые можно получить в любой организации. Знания и методы работы консультанта могут произвести такое впечатление на клиента, что он легко согласится на предлагаемое задание.

Источники информации. Успешное диагностическое исследование основано на быстром сборе информации о характере и объеме помощи, которую консультант может оказать клиенту. Эта информация должна быть избирательной (читатель уже знает почему).

Диагностические данные часто имеют общий характер. Как уже упоминалось, консультант интересуется деталями, только если они указывают на определенные крупные проблемы и помогают прояснить проблемы, из-за которых он был приглашен. Например, подробное рассмотрение стиля работы высшего руководства может помочь диагностировать общую структуру и практику управления, определяющую рабочую атмосферу во всей организации.

Основные источники информации для предварительного диагностического исследования — опубликованные материалы, внутренние записи и отчеты клиента, документация консультативного подразделения, наблюдения и беседы консультанта, а также контакты вне организации клиента.

Опубликованные материалы могут быть изданы клиентом или другой заинтересованной организацией. К публикациям клиента обычно относятся: годовой отчет о финансах и производственной деятельности; финансовые, статистические, торговые и таможенные отчеты правительственным органам, торговым ассоциациям и кредитным организациям, а также экономические обзоры; рекламные материалы для сбыта, например, каталоги и рекламные проспекты; сообщения для печати.

Другие опубликованные источники могут давать информацию по следующим вопросам: условия и тенденции в отрасли экономики, в которой работает клиент, включая технологические разработки; статистика торговли и отчеты; правила, которые должен соблюдать клиент; управленческая практика; трудовые отношения между администрацией и профсоюзами.

Внутренняя документация и отчеты клиента содержат информацию о его ресурсах, делах, планах и эффективности работы, включая: информацию о заводе и оборудовании; отчеты руковод-

ству по финансовым результатам и стоимости операций, услуг и изделий; статистику по сбыту; показатели производства; движение материалов; оценку персонала.

Документация консультативного подразделения содержит информацию о клиенте, если он обратился туда не впервые и может также служить источником информации об аналогичных организациях.

Наблюдение за деятельностью организации и беседа с ключевыми людьми имеют первостепенное значение для сбора информации. Посещение служебных помещений клиента, наблюдение людей в работе и выслушивание их взглядов, забот и предложений дают информацию из первых рук о том, как организация работает на практике, как она живет, какой задан темп и каковы отношения между сотрудниками. Это бесценные данные, которых не могут дать отчеты, однако пространственные беседы и наблюдения за деятельностью организации выходят за пределы возможностей предварительных исследований.

Контакты с другими организациями, связанными с клиентом, могут устанавливаться либо консультантом, либо самим клиентом.

Во время своей работы консультанты устанавливают контакты не только с теми организациями, которые являются их клиентами. Эти контакты не только помогают выполнять текущие задания, но и определяют взаимоотношения, которые могут быть использованы в будущей работе. Например, контакты могут быть установлены с профсоюзами, ассоциациями потребителей, отраслевыми научно-исследовательскими и учебными учреждениями или управленческими ассоциациями.

Консультант информирует своего клиента о цели и характере любого контакта. Клиент сам может контактировать со внешними организациями (например, ассоциацией потребителей) и должен знать о любом контакте консультанта.

Альтернативные подходы. Ранее описан классический подход консультанта, когда тот осуществляет диагноз в качестве эксперта, используя методы сбора данных и анализа по своему выбору, с большим или меньшим участием клиента. Подхода ближе к производственной функции через ряд консультантских ролей, клиент и его персонал становятся активнее, и консультант концентрируется на оказании эффективной диагностической методической помощи, вместо того чтобы проводить диагноз самому.

Некоторые организации проводили семинары по выявлению проблем, рассматривая их как часть программ повышения квалификации руководства с проблемной ориентацией или как непосредственный метод выявления проблем, с которыми организации придется иметь дело. При таком групповом подходе каждый член группы разрабатывает список проблем, требующих действия, списки сравниваются, обсуждаются и вырабатывается общий. За-

тем все работают раздельно над более детальным определением и анализом основных проблем из каждого списка, обращая внимание на взаимосвязь между отдельными проблемами. За этим следует еще одно собрание, где индивидуальные анализы сравниваются, проводится коллективный анализ и вырабатываются предложения по плану действий.

Такая работа может быть организована в одной группе или в системе групп. Исходные группы могут быть разнородными (включая представителей различных уровней и функций управления), что позволяет рассматривать проблему с разных сторон. Возможен другой вариант: технические однородные, функциональные или ведомственные группы могут вначале рассмотреть проблему со своей специфической технической точки зрения (финансовой, организационной, производственной, штатной и др.), после чего проводятся семинары с участием представителей разных групп, чтобы сравнить и гармонизировать разные точки зрения и выработать определение проблемы, которое примут все группы.

Руководство может привлечь к работе в этих группах внешнего или внутреннего консультанта. Его участие может быть сдержанным и заключаться в напоминании группе о том, как правильно вести работу, какие критерии можно упустить и какие методические ошибки могут привести к неправильным выводам.

Использованию группового подхода часто предшествует тщательное объяснение методов диагностики и решения проблем.

Если необходимо, консультант также предоставляет техническую информацию об обсуждаемой проблеме (например, данные по аналогичным организациям для сравнения) или помогает собирать исходные данные, на основании которых группы могут начать работать.

Самодиагноз отдельными бизнесменами или руководителями — еще один подход, который применялся для оказания помощи небольшим фирмам в различных странах.

Консультант встречается с группой владельцев или руководителей небольших фирм, знакомит их с методикой самодиагностики применительно к их нуждам и объясняет, как пользоваться этими методами. Потом его можно пригласить рассмотреть с каждым участником результаты диагностирования и выработки предложений.

Возможно также, что бизнесмены могут согласиться снова встретиться и сравнить коэффициенты и другие показатели, характеризующие их фирмы, обменяться мнениями относительно факторов, объясняющих различия в эффективности работы. Затем они индивидуально или как группа примут решение, какие действия следует предпринять в каждой фирме.

Другие методы описаны в разделе 4.5.

7.3. План задания

Во время первоначальных контактов с клиентом и предварительного диагноза проблемы консультант должен собрать и проанализировать достаточно информации, чтобы составить план выполнения задания. Этого ожидает на данном этапе клиент: получить от него не только информацию по проблеме, но и предложение, описывающее, что он рекомендует делать и на каких условиях может предложить свою помощь.

Фактически, начиная с первого контакта, консультант думает о том, какой подход избрать, но откладывает решение, пока не познакомится с ситуацией лучше. Например, общение с сотрудниками клиента во время предварительного диагноза проблемы показывает, какой способ консультирования будет наиболее приемлемым (см. 3.4 и 3.5), а качество данных, полученных во время этих действий, показывает, сколько времени требуется для детального выявления фактов и их анализа.

Существенная сторона разработки и планирования консультативного задания — выбор *стратегии выполнения задания*. Под этим мы понимаем роли, которые будут играть консультант и клиент, способ и временную последовательность применения и гармонизации различных методов вмешательства с их сторон, а также ресурсы, выделяемые на выполнение задания.

План выполнения задания, включающий стратегию, которой следует придерживаться, формально представляется клиенту в виде предложения, как описано в разделе 7.4. При его написании клиент обычно не присутствует. Если не было решено иначе, консультант возвращается в свою контору с данными, собранными во время предварительного диагноза проблемы, и работает над предложением, часто вместе с другими старшими членами консультантской организации. На это у него не должно уходить больше времени, чем ожидает клиент. Можно потерять темп, и отношения могут охладиться, если клиенту покажется, что его проблеме не уделяется достаточного внимания.

Ниже приводятся основные элементы планирования выполнения задания.

Краткое описание проблемы. Выводы, сделанные на основании предварительного диагноза, суммируются, и консультант представляет свое описание проблемы. Оно может включать сравнение с первоначальным определением проблемы клиентом: консультант может предложить расширить или сократить это определение или же сослаться на другие выявленные им проблемы или возможные изменения, которые могут произойти во время выполнения задания (например, влияние экономического спада или напряженности в трудовых отношениях). При необходимости

проблему можно рассмотреть в более широком контексте деятельности клиента, его достижений и ресурсов.

Намечаемые цели и предпринимаемые действия. План осуществления задания затем намечает цели и нужные для их достижения технические мероприятия (реорганизация информационной системы, сети распределения, введение новой программы подготовки персонала и т.д.).

При возможности цели следует представлять в виде *критериев качества работы в количественном измерении*, описывая выгоды, которые получит клиент, если задание будет успешно выполнено. Надо так объяснить общие финансовые выгоды, чтобы он наверняка понял их значение. Например, экономия в результате сокращения запасов готовой продукции может быть достигнута, только если на некоторое время сократить производство. В другом исчислении экономический эффект может оказаться приемлемым, например выработка увеличится до нового уровня (в этом случае клиента следует предупредить о необходимости заказов, чтобы фабрика была занята).

Социальные или качественные выгоды бывает трудно выразить в цифрах. Их описывают как можно подробнее и яснее и доходчиво объясняют. Следует избегать туманных понятий, которые могут быть по-разному истолкованы.

Однако на этой ранней стадии планирования до проведения детального исследования и проработки альтернативных предложений иногда невозможно указать все выгоды с абсолютной точностью. Если это так, желательно указать примерную величину ожидаемых выгод (например, увеличение сбыта на 23–30%). Также, если консультант считает, что некоторые цели могут быть достигнуты *при условии*, что клиент примет определенные действия (например, примет сложные решения по изменению структуры, организационным или штатным изменениям), на это следует указать как можно яснее.

Фазы и график выполнения задания. Этапы выполнения задания следует программировать довольно детально. В основном консультант будет двигаться по фазам решения проблемы или процесса консультирования, как указывалось в разделе 1.4 (рис. 1.1) и подробно описано в гл. 8–11. Это важно не только для составления графика работы, но и по ряду других причин.

Характер действий консультанта и клиента меняется в зависимости от фазы. Обе стороны должны точно знать, чего ожидает другая сторона на каждом этапе. В частности, клиент хочет знать, продвигается ли задание к конечным целям. Чтобы сделать возможным контроль, план включает описание промежуточных результатов и определяет, какие *отчеты* и когда представляются клиенту. В конце каждой крупной фазы требуется представлять заключительный отчет, однако при длительных и сложных заданиях короткие промежуточные отчеты могут понадобиться в конце

каждой подфазы или периодически (ежемесячно, ежеквартально), чтобы регистрировать прогресс и регулярно оплачивать услуги консультанта.

Временной график выполнения задания — ключевой элемент стратегии. Какой *темп работы* избрать? В первую очередь это определяется потребностями клиента, однако есть и другие соображения, например:

технические, трудовые и финансовые возможности клиента и консультанта;

осуществимый и оптимальный темп изменений (см. гл. 4 и 5); желательность фазового подхода к выполнению задания (начать с подразделения, которое более всего подготовлено к изменениям и желает сотрудничать, вводить новую схему сначала экспериментальным путем и т.д.).

Определение ролей. Это еще один стратегический элемент планирования задания. Консультант предлагает стиль или характер консультирования (см. 3.4 и 3.5), по его мнению, наиболее подходящие к характеру проблемы, мотивации и возможностям персонала клиента. Недостаточно дать общее определение применяемого подхода. Следует точно описать намечаемые мероприятия, указывая следующее:

- какие действия выполняет клиент и какие консультант;
- кто подготавливает какие данные и документацию;
- какие будут использоваться встречи, рабочие группы, целевые группы и другие формы групповой работы и кто будет в них участвовать;
- какие специальные мероприятия по обучению и информации будут предприниматься.

Можно предвидеть, что во время выполнения задания роли поменяются. Например, если интенсивно обучать служебный персонал клиента в соответствующей технической области, а также в области методологии решения проблем и осуществления изменений на первой стадии выполнения задания, консультант сможет предложить снизить свое присутствие и изменить свою роль во время последующих фаз.

Отсутствие четкости в определении ожидаемых ролей для каждой фазы задания вызывает множество недоразумений. Как уже упоминалось, это часто происходит в связи с фазой осуществления. Является ли целью консультанта разработать новую схему и представить ее в виде отчета или помочь клиенту воплотить эту схему в жизнь? Кто отвечает за что? Где кончается ответственность консультанта? Что в действительности хочет клиент? Ему нужен еще один отчет или изменения? При разработке эффективного выполнения задания на эти вопросы должен быть найден ответ.

Планирование ресурсов. После детального определения

ролей консультант может выявить ресурсы, необходимые для выполнения задания на каждой стадии, включая:

ресурсы, которые предоставляет консультант (время консультанта, материал, канцелярские средства, специализированные расчеты, научно-исследовательская работа, юридическая помощь и другие услуги), включая их стоимость;

ресурсы, которые предоставляет клиент (время руководства и персонала, мероприятия по взаимодействию, административная поддержка, конторское оборудование, средства на испытания, экспериментальную работу, вычислительные операции и т.д.).

Ясно, что клиент хочет знать, какие из ресурсов первого вида надо будет использовать и оплачивать во время выполнения задания. Более того, он также принимает в этом участие и вклад со стороны его организации может быть большим. Отсутствие точного расчета может стать источником значительных трудностей, если после того, как работа начата, он узнает, к своему величайшему удивлению, что должен делать нечто, на что вовсе не рассчитывал.

Может быть трудно сказать на этой стадии, сколько будет стоить выполнение задания: точные цифры могут быть получены только в фазе планирования действий (гл.9). Тем не менее предварительная оценка нужна во всех случаях, когда ожидается, что предлагаемые изменения будут дорогостоящими (например, новые капиталовложения или денежная компенсация сотрудникам, которые будут сокращены). Клиент должен иметь возможность осознать возможные финансовые аспекты прежде, чем решить, нужно ли ему все это.

Расчет стоимости задания подробно обсуждается в разделе 23.4.

7.4. Предложения клиенту

Как правило, предлагаемое задание описывается в документе, предоставляемом клиенту для одобрения и принятия решения. Он может иметь различные названия: отчет об исследовании, техническое предложение, проектная документация, проектный план, предложение по контракту и т.д. Некоторые клиенты требуют, чтобы предложения представлялись им в определенном виде. В этом случае легче рассматривать и оценивать альтернативные проекты, полученные от нескольких консультантов.

Представленное клиенту предложение — ценный документ. Чтобы оно имело успех, консультанту недостаточно ясно представлять, как выполнять задание; он должен уметь описывать свои взгляды на бумаге понятно для других людей. Это могут быть лица, которые не встречались с ним в момент его первого прихода в организацию-клиент и будут формировать свое мнение о нем исключительно на основании письменного предложения.

На клиента должны произвести впечатление технический уровень предложения и деловая форма его подачи. Написанное «выигрывающих» предложений — искусство, которым не должен пренебрегать ни один консультант⁴.

Разделы предложения. В большинстве случаев в предложении клиенту включаются следующие четыре раздела: 1) технический раздел; 2) раздел по укомплектованию штата; 3) раздел по квалификации консультанта; 4) финансовый раздел

Технический раздел описывает: предварительные данные, полученные консультантом; его оценку проблемы; подход, который он намерен выбрать; программу работы, которую он предлагает. Эти аспекты были рассмотрены в разделах 7.2 и 7.3.

Следует сделать одно предостережение: консультант и клиент могут иметь разные представления о том, насколько детально и специфична должна быть эта часть. Если она носит слишком общий характер, клиенту может показаться, что консультант скрывает ему не все свои намерения. Напротив, если она слишком детально и специализированно, может получиться, что консультант вышел за рамки планирования задания, приступил к его выполнению без согласия клиента. Это не проблема, если уже установились отношения сотрудничества и консультант знает, что получит это задание. Однако, если еще не ясно, кто будет выбран (например, если для разработки предложений приглашены несколько консультантов), неосторожно бесплатно давать профессиональный совет до того, как задание одобрено.

В разделе по укомплектованию штата приводятся: имена и профили работы сотрудников консультанта, которые будут выполнять задание; старшие консультанты, нужные для руководства и контроля за работой группы в организации-клиенте. Как правило, предложение гарантирует наличие определенных лиц на ограниченный период времени, например 6-8 недель. Если клиент задерживает ответ или решает отложить задание, он знает, что ему придется принять других консультантов аналогичного профиля или снова провести переговоры по данному заданию.

В разделе по квалификации консультанта описываются опыт и компетентность консультантской организации в связи с требованиями конкретного клиента. Он может содержать общий подраздел со стандартной информацией, которая дается всем клиентам (включая раздел по этическим нормам и профессиональной практике консультанта), и специальный подраздел, касающийся проведенной ранее аналогичной работы и доказывающий, что консультантское подразделение было выбрано правильно. Ссылки на рекомендации предыдущих клиентов можно применять только с их согласия.

Финансовый раздел указывает стоимость услуг, возможный рост стоимости и непредвиденные расходы, а также график и другие показатели для оплаты гонораров и покрытия расходов.

Если клиент применяет метод отбора, финансовый раздел может быть представлен отдельно.

Консультант может иметь стандартное описание своих деловых усюлий (приложение 5) и прилагать их к предложению.

Привлечение предложения. Большинство консультантов предпочитают не отправлять предложения просто по почте, а лично вручать их клиенту при встрече, которая начинается с короткого устного (и визуального, если возможно) представления краткого содержания отчета.

Консультант готов отвечать на вопросы относительно начала предполагаемого задания. Если клиент настроился и согласен начать, есть явные преимущества сделать это, пока энтузиазм не остыл, а установленные контакты свежи в памяти людей. Однако скорое начало может быть осложнено наличием существующих текущих дел.

Хотя консультант явно хотел бы получить решение до окончания встречи, у клиента могут быть веские причины его не давать. Нажим не нужен. Профессиональный консультант знает, хорошо ли он показал себя, и может только терпеливо ждать результата.

Если клиент желает прочитать предложение до устного представления или вообще не желает устного представления, консультант должен все вручить, не настаивая на встрече.

Реакция клиента. Клиент из государственного сектора обычно связан правилами, которые определяют минимальное число предложений и процедуру внутренней оценки перед выбором одного из них для заключения контракта. Однако клиент из частного сектора также может использовать метод отбора на основе оценки альтернативных предложений, особенно для крупных и сложных заданий. Прежде чем клиент определит и сообщит свое решение, может пройти несколько недель или месяцев.

В таких случаях любой консультант желает знать, по каким критериям его будут оценивать. Как правило, клиент сообщает ему о них при первоначальном приглашении к представлению предложений, а также указывает имена конкурентов.

Консультант должен знать об относительном весе разных аспектов своего предложения при отборе. Например, Международный банк реконструкции и развития рекомендует своим заемщикам "давать вес" 10–20 % на общий опыт консультантской фирмы, 25–40 % на рабочий план и 40–60 % на основной персонал, предлагаемый для выполнения задания⁵. Таким образом, даже высококомпетентная консультантская фирма имеет мало шансов на успех при отборе, если не предложит консультантов соответствующего ранга.

Обсуждение предложения. Клиент может желать использовать услуги консультанта, но не одобрять некоторые аспекты предложения. Например, он может хотеть взять на себя более активную роль, чем предусмотрено консультантом, выполнять

различные задачи, которые не требуют привлечения дорогостоящих квалифицированных кадров извне, или же изменить график. Обычно эти и аналогичные технические аспекты предложения рассматриваются и изменяются, если консультант способен видоизменять свой подход. В конце концов, обе стороны должны прийти к полному согласию относительно того, как действовать дальше.

Что касается вознаграждения за услуги, во многих странах консультанты подчеркивают, что их гонорары представляют собой справедливую оплату за высокопрофессиональные услуги и поэтому не обсуждаются. Возможность обсуждения этого вопроса иногда предусматривается в странах, где это является обычным способом ведения дел (см. 23.4).

Что не включается в предложение. Параллельно составлению предложения клиенту консультант подготавливает *внутренние секретные заметки по организации-клиенту* и по тому, *какой подход намечается использовать*. Эти заметки (иногда называемые "обзорные заметки") особенно важны в крупных консультантских организациях, если для планирования и выполнения задания используются разные профессионалы.

- Конфиденциальная информация об организации-клиенте
1. Имена руководителей, с которыми имелись встречи, и информация о них.
 2. Замечания о взаимоотношениях, стиле управления, культурных ценностях и нормах.
 3. Отношение разных людей к консультантам и возможные реакции на задание.
 4. Наилучшие источники внутренней информации.
 5. Дополнительные комментарии и информация по проблеме, в связи с которой предлагается задание.
 6. Другие вызванные проблемы, потенциальные проблемы или области дальнейшей работы, не охваченные предлагаемым заданием и не обсуждавшиеся с клиентом.
 7. Полезная дополнительная информация, которая была получена, но не использовалась в предложении клиенту.
 8. Любые другие предложения рабочей группе, которая будет выполнять задание.

7.5. Контракт на консультирование

Фаза ознакомления процесса консультирования успешно завершена, если консультант и клиент заключили контракт, в котором согласились работать вместе по заданию или проекту. Какова обычная форма такого контракта? Что мы можем рекомендовать нашим читателям?

Какая практика заключения контрактов считается нормальной и желательной? Это прямо зависит от юридической системы и обычной манеры ведения дел в каждой стране. Новый консультант

должен получить юридический совет по форме заключения контракта, которая признается местным законодательством и частными и государственными организациями. Кроме того, он может получить совет от местной ассоциации консультантов и профессиональных коллег. Если возможны разные формы контрактов, одну или несколько из них выбирают на основании политики консультантской организации и суждения о том, как эффективнее всего вести дела с данными клиентами. Выбранная форма должна обеспечить понимание обеими сторонами своих взаимных обязанностей, чтобы избежать недоразумений.

В некоторых странах, таких, как США, практика заключения контрактов на профессиональные услуги хорошо определена и имеется достаточное количество литературы по этому вопросу⁶. Во многих других странах дела обстоят пока иначе. Таким образом консультант, работающий за рубежом, может быть вынужден находить компромисс между тем, что является обычным в его родной стране, и тем, чего требуют закон и практика в стране клиента.

Что должен включать контракт

1. Стороны, заключающие контракт (консультант и клиент).
2. Объем задания (как описано в разделе 7.3: цели, описание работы, дата начала, календарный график, объем работы).
3. Рабочая продукция и отчеты (документация и отчеты, которые следует передать клиенту).
4. Вклад консультанта и клиента (время эксперта и время персонала, другие виды вклада).
5. Гонорары и расходы (гонорар по счетам; расходы, которые возмещаются консультанту).
6. Процедура выставления счета и оплаты.
7. Профессиональные обязанности (передача конфиденциальной информации, недопущение конфликта интересов и другие соответствующие аспекты — см. 6.2).
8. Авторское право (охватывающее продукты труда консультанта при выполнении задания).
9. Ответственность (ответственность консультанта за ущерб, причиненный клиенту, ограничение ответственности).
10. Использование субподрядчиков (консультантом).
11. Прекращение контракта или его пересмотр (когда и как предлагается сторонами).
12. Арбитраж (юрисдикция, процедура решения споров).
13. Подпись и даты.

Три основные формы заключения контрактов: устный договор, письмо-договор и письменный контракт. Прежде чем рассмотреть их, перечислим аспекты заданий на консультирование, которые обычно учитываются при заключении контракта. Это не разделы стандартного контракта, возможна различная структура.

Устный договор заключается клиентом либо после рассмотрения письменного предложения консультанта, либо если он и без

этого чувствует, что консультант — именно тот, кто ему нужен и сможет обеспечить требуемый профессиональный подход. Устный договор использовался широко в первые десятилетия развития управленческого консультирования, однако в настоящее время наблюдается тенденция к использованию письменных контрактов. Тем не менее те, кто сильно верят в силу написанного слова и юридических текстов, будут удивлены, что даже сегодня значительная доля консультирования осуществляется на основании устных договоров.

Устного договора достаточно, если существуют следующие условия: консультант и клиент хорошо знакомы с профессиональной практикой; они полностью доверяют друг другу и знакомы с условиями работы друг друга (клиент знает, какие условия выдвигает консультант, а консультант знает, чего можно ожидать от клиента, например, может ли тот платить авансом или ежемесячно, сколько времени требуется для утверждения оплаты и т.д.); задание не слишком велико и не слишком сложно (в противном случае поддерживать отношения без каких-либо формальных документов может быть трудно для обеих сторон).

Устные договоры чаще используются при повторных делах, чем с новыми клиентами.

Письмо-договор — основной вид заключения контрактов на профессиональные услуги во многих странах. Получив предложение консультанта, клиент посылает ему письмо с согласием или с намерениями, подтверждая, что принимает предложение и выдвигаемые условия. Письмо может ставить новые условия, которые изменяют или дополняют предложение. В этом случае консультант в свою очередь отвечает, согласен ли он принять эти новые условия. Все это также может быть сначала обсуждено устно, а затем закреплено в письменном виде в сжатой форме.

Возможно также, что клиент сам посылает письмо, в котором описывает, какая работа требуется и предлагаемые условия, а консультант дает письменное согласие.

Письменный контракт. Исползование письменного контракта, соответствующим образом подписанного сторонами, может быть желательно по нескольким причинам. Это может предусматриваться законом или правилами организации-клиента по исполнению внешних услуг (так обстоит дело почти во всех государственных организациях и международных учреждениях, а также во многих частных компаниях). Часто это наилучшая форма, если консультант и клиент относятся к разным деловым и юридическим кругам и могут легко неправильно понять намерения и позиции друг друга. Желательно, но не необходимо заключать письменный контракт в случае крупных и сложных заданий, включающих множество разных лиц со стороны как клиента, так и консультанта.

У клиента может иметься *стандартная форма контакта*. Боль-

шинство консультантов по вопросам управления довольно гибки и принимают различные формы контракта. Однако не следует пренебрегать необходимостью проконсультироваться со своим юристом, если предложена новая и необычная форма контракта. Как правило, консультант знает заранее, что ему придется подписать официальный контракт. Он должен получить от клиента стандартную форму, показать ее своему юристу и помнить о ней при подготовке предложения по заданию. Таким образом, он сможет сформулировать предложения так, чтобы они могли непосредственно включаться в текст контракта или прилагаться к нему без значительных видоизменений.

Консультантская фирма также должна иметь свою собственную стандартную форму контракта. Она будет использоваться при работе с клиентами, не имеющими собственной стандартной формы и ожидающими получить ее от консультанта.

Внутренняя гибкость. Цель заключения контракта — четко сориентировать совместную работу и защитить интересы обеих сторон. Это подразумевает определенную долю гибкости.

На любом этапе выполнения задания характер и значение проблемы могут измениться, новые приоритеты могут выйти на первый план. Возможности консультанта и клиента и мнение о том, какой подход к решению проблемы наиболее эффективен, также эволюционируют. Ясно, что профессиональный консультант не будет настаивать на продолжении работы, предусмотренной в контракте, если она больше не нужна и приносит клиенту лишь ненужные расходы.

Какая бы форма контракта ни использовалась, следует решить, при каких условиях и каким образом консультант или клиент могут выйти из контракта или предложить его пересмотр. В некоторых случаях лучше заключить его только на одну фазу выполнения задания (например, выявление факторов и детальный диагноз) и принимать решение о проведении работ только тогда, когда будет собрано и рассмотрено достаточное количество информации.

Психологический контракт. В эпоху, когда различные аспекты нашей жизни все больше регулируются и ограничиваются законодательством, а официальные контракты становятся все более обычными в профессиональных сферах, полезно подчеркнуть, что официальная юридическая сторона заключения контракта — главное. Мы уже объяснили, для чего может понадобиться хорошо продуманный официальный контракт. Однако читатель должен помнить о том, что лучшей формой консультативного задания является такое задание, где имеется "контракт" иного рода, не зафиксированный в каком-либо документе и трудно поддающийся описанию: **психологический контракт**, в соответствии с которым консультант и клиент сотрудничают в атмосфере доверия и взаимоуважения, веря, что подход, применяемый другой

стороной, является наилучшим для успешного завершения задания. Такой "контракт" не может заменить самого изоциренного юридического документа.

¹Применяются различные термины: предварительный диагноз проблемы, диагностическое исследование, управленческое исследование, диагностический обзор, консультативное исследование, диагностическая оценка, предварительное исследование, оценка фирмы, проверка деятельности руководителей и т.д.

²J. Selman and V.F. Dibianca. "Contextual management: Applying the art of dealing creatively with change" in *Management Review*, Ser. 1983, p. 15.

³Аналогичные классификации, использующие эмпирические или рекомендательные данные об эффективности работы, могут быть получены от консультантов по инженерно-техническим вопросам, поставщиков оборудования, отраслевых исследовательских институтов, центров межфирменного сравнения и других источников.

⁴Рекомендации относительно составления отчетов можно найти в приложении 9. J. Kennedy составил ряд образцов предложений и опубликовал их в работе "25 "best" proposals by management consulting firms" (Fitzwilliam, NH, Consultants News, 1984). Полезная информация по составлению отчетов приводится в работе H. Holtz: *How to succeed as an independent consultant* (New York, Wiley, 1983).

⁵Guidelines for the use of consulting by World Bank borrowers and by the World Bank as executing agency (Washington, DC, World Bank, 1981), p. 14.

⁶Подробные рекомендации по заключению контрактов в США можно обнаружить в книгах J.J. Gonagle. *Managing the consultant: A corporate guide* (Randor, Pennsylvania, Chilton Book Co., 1981); N.L. Shenson. *How to strategically negotiate the consulting contract* (Washington, DC, Belmont Books, 1980), and N. Pyeatt. *The consultants legal guide* (Washington, DC, Belmont Books, 1980).