INCONEXT

Internatiolization Consulting

Tarptautinio verslo konsultavimo (internacionalizacijos) pagrindai (INCO)

Part 2

INCONEXT

Supported by:
THE LEONARDO DA VINCI PROGRAMME

Project No. LLP-LdV-TOI-2010-LT-0074

Švietimo ir kultūros GD
Mokymosi visą gyvenimą programa

2. Išorinio konsultavimo paslaugų evoliucija ir tendencijos

Išorinio konsultavimo pradininkais galime laikyti klasikinės filosofijos korifėjus, savo darbuose analizavusius anuometinius reiškinius, problemas bei siūliusius originalius jų sprendimo būdus. Išorinio vadybos konsultanto veiklos bruožų galime aptikti *Maecenas, Aquinas, Goethe, Hartmann* veikloje.

Šiuolaikinė vadybos konsultantų veikla pirmiausia įsitvirtino anglo- saksiškose šalyse- Jungtinėse Amerikos Valstijose bei Didžiojoje Britanijoje. Žymiausių konsultantų pavardės šiandienai puikiai žinomos ne tik iš specialiosios literatūros ar vadybos teorijos ir istorijos vadovėlių, bet ir iš sėkmingai tebeveikiančių verslo subjektų:

- Arthur D. Little;
- Deloitte;
- Edwin Booz;
- James Mc Kinsey;
- Tom Kearney;

Žemyninę Europą išorinio konsultavimo paslaugos pasiekė iš JAV.

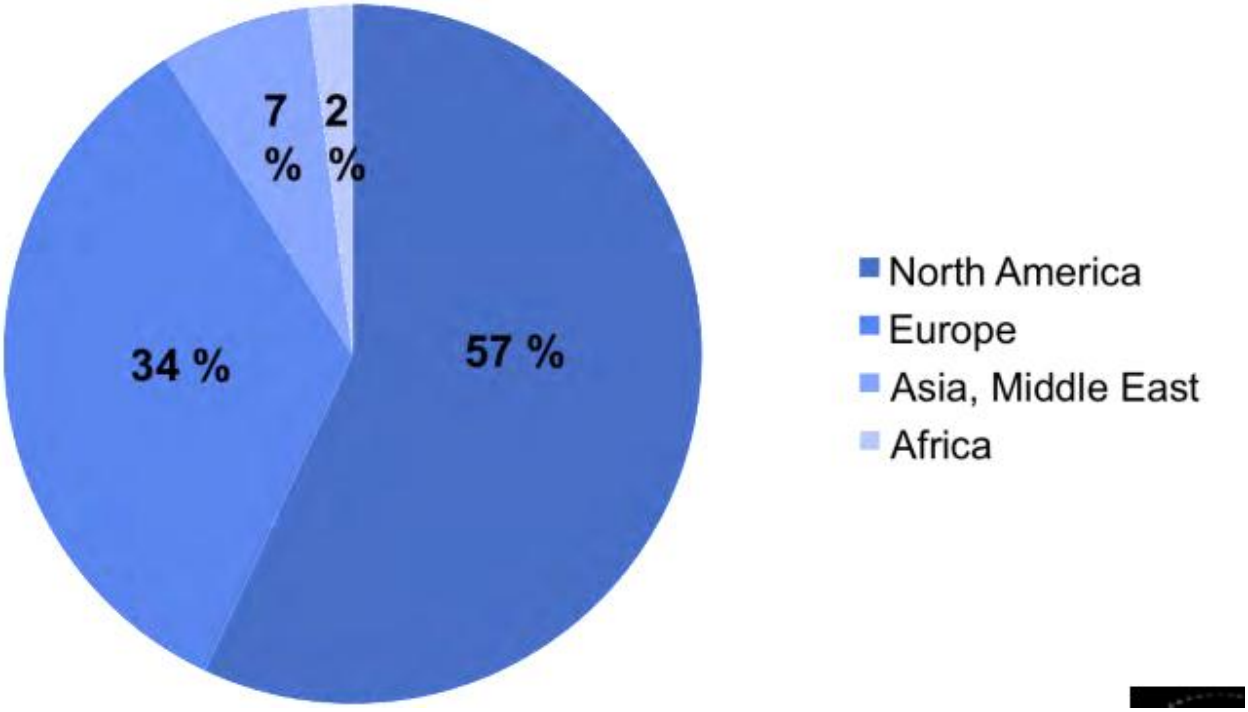
Pirmoji išorinio konsultavimo banga – Amerikietiškos patirties perėmimas siekiant pasinaudoti gerąja amerikietiško verslo organizavimo praktika;

Antrasis etapas- transformacijos procesas, pradėtas suvokus jog tiesiogiai nukopijuotas amerikietiškas modelis efektyviai nefunkcionuoja ilgametes tradicijas, istorinius ryšius ir papročius puoselėjančioje daugiakultūrėje Vakarų Europoje;

Trečiasis etapas- prisitaikymas prie globalumo iššūkių, staigaus augimo besiplečiant vieningajai Europos rinkai.

Nauja išorinio konsultavimo era galima vadinti Centrinės Europos patirtį. Daugumai Centrinės Europos šalių integravusis į Europos Sąjungos struktūras, šių šalių, dažniausia nedidelės, o taip pat ir didesnės tačiau vietinėje namų rinkoje veikusios organizacijos susidūrė su butinybe keistis, siekiant išnaudoti naujai atsivėrusias galimybes bei sėkmingai apsisaugoti nuo išorės pavojų (konkurentų).

Azijoje ir Afrikoje, jau daugelį metų dominuoja Europos Sąjungos bei Tarptautinės (Transnacionalinės) konsultavimo kompanijos, padedančios vietiniam verslui efektyviai išnaudoti turimus resursus (darbo jėgą, gamtinius išteklius) globalioje verslo sistemoje.



1 pav. Verslo konsultavimo paslaugų paplitimas pasaulyje

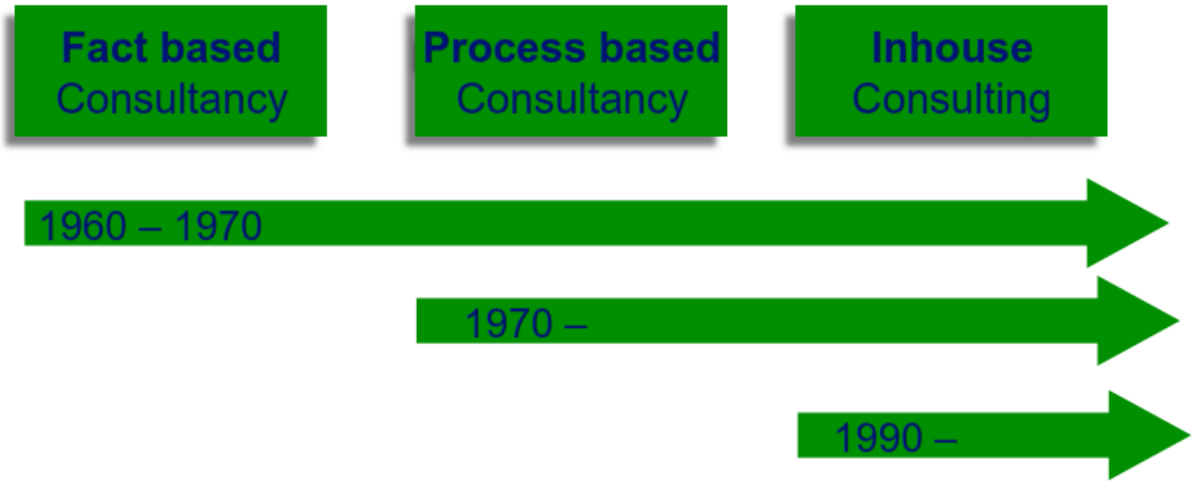
Pagrindiniai veiksniai skatinantys išorinio konsultavimo verslo vystymasį yra:

- Informacinės technologijos. Didėja galimybė surinkti bei apdoroti ir perduoti vis didesnius informacijos kiekius per apsibrėžtą laiką;
- Globalizacija. Verslo salygų vienodėjimas bei rinkų plėtra;
- Užsakomosios paslaugos (outsourcing). Reikiamų trumpam periodui resursų pasitelkimo iš šalies galimybės;
- Bendradarbiavimas. Klasikinį konkuravimą „visi su visais“ keičia galimybės bendradarbiauti siekiant strateginių tikslų;

Dėl anksčiau išvardintų pokyčių pasaulinėje išorinėje verslo aplinkoje formuojasi atitinkamos išorinio konsultavimo vystymosi kryptys:

- Nuo „patarimų“ (Fact based) link pagalbos priimto sprendimo įgyvendinime (Process based);
- Laikotarpio iki sprendimo priėmimo trumpėjimo;
- Veiklos efektyvumo didinimo/ investicijų grąžos laikotarpio trumpinimo;
- Profesionali kompetencija vystoma tiek „T“ formos kryptimi (gilios žinios derinamos su plačiomis jų pritaikymo galimybėmis), tiek orientuojant į strateginį, inovatyvų bei globalų mąstymą;
- Profesionalūs išorinių konsultantų paslaugų viešieji pirkimai;

- Vidaus konsultantų- nepriklausomų konsultavimo padalinių stambiose kompanijose atsiradimas (Inhouse Consulting);
- Kvalifikacijos standartų verslo konsultantams susiformavimas;



2 pav. Verslo konsultavimo paslaugų evoliucija XX amžiuje

3. Verslo konsultavimo paslaugų internacionalizacija

Dvidešimt pirmajame amžiuje susiformavo verslo aplinka iššaukusi būtinybė verslo internacionalizacijai:

- Vietines organizacijos ištakas keičia globalus egzistavimas;
- Įrodytas multikultūrinio personalo veiklos efektyvumas;
- Globalūs valdymo ryšiai;
- Atsirado tarpkultūrinė patirtis valdant nacionalines, organizacines, profesines kultūras.

Tarpkultūrinė vadybos patirtis kaupiama sisteminant daugelio mokslininkų darbus:
Edgar Schein:

- Artifaktai ir elgesys
- Vertybės ir normos
- Pagrindinės prielaidos

Geert Hofstede:

- Hierarchija/ Valdžia

- Neapibrėžtumo vengimas
- Individualizmas- kolektyvizmas
- Maskulizmas/ Feminizmas

Edward T. Hall:

- Paviršutinio turinio/aukšto temperamento (High Context) - Gilaus turinio/žemo temperamento (Low Context) kultūros

Paviršutinio turinio (aukšto temperamento) kultūros pasižymi:

- Polinkiu į kolektyvizmą
- Precizišku grupavimu/ priskyrimu
- Plačiai naudojama neverbaline kalba
- Kalbėjimo metu nevengiama fizinio kontakto
- Planavimui bei punktualumui teikiama mažai dėmesio

Žemo temperamento kultūros pasižymi:

- Individualizmu
- Laisvu grupavimu/ skirstymu
- Polinkiu perteikti informaciją naudojant paplitusius kodus
- Vertinamas punktualumas bei planavimas

Low Context		High Context
Denmark	Austria	Portugal
Germany	France	Russia
Netherlands	Italy	Serbia
Sweden	Spain	Slovenia
Switzerland	China	Arabic Countries
Australia	Japan	Brasilia
Canada		Mexico
USA		

3 pav. Populiariausių šalių skirstymas pagal temperamentą

Tarpkultūriniai verslo valdymo iššūkiai, su kuriais susiduriama tarptautinėse erdvėse:

- Skirtinga darbo kultūra

- Skirtinga planavimo kultūra
- Skirtingas kokybės suvokimas

Pradedant aktyvią veiklą kitoje šalyje reikėtų pasirengti:

- Susipažinti su šalimi
- Įvertinti asmeninių santykių svarbą
- Skirti pakankamai resursų komandos formavimui
- Garantuoti kad visi vienodai supranta suformuotas užduotis
- Pasiruošti padvigubinti susitikimų ir susirinkimų skaičių
- Suformuoti tinkamą veiklai infrastruktūrą
- Įvertinti kalbos barjerus
- Susiderinti kodus bei taisykles
- Naudoti lankstų planavimo procesą
- Būti atsargiems kritikuojant

Tarptautinei komunikacijai naudojama visa eilė skirtingų technologijų:

- Susitikimai
- Dvišaliai arba daugiašaliai susitikimai
- Pokalbiai telefonu
- Apsikeitimas faksogramomis
- Elektroninis paštas
- Vaizdo/ balso konferencijos
- E- komunikacijos priemonės (Skype, ICQ, MSN Google Talk ir kt.)

Siekiant sėkmingo talpkultūrinio bendradarbiavimo, būtina atkreipti dėmesį į kertinius proceso faktorius:

- tautinius bei korporacijų kultūrų skirtumus
- atskirų komandos narių kultūros normų tapatumo lygį
- tapačių kultūros normų tarp komandos narių paplitimo laipsnį
- komandos naudojamos darbinės (bendravimo) kalbos mokėjimo lygį
- komandos elgesio bei bendravimo stilius
- komandos lyderio vadovavimo stilių

Remdamasis jais geras tarpkultūrinės vadybos konsultantas turi demonstruoti

- norą bei gebėjimus tarpkultūriniam bandradarbiavimui
- visapusiškus komunikavimo bei bendradarbiavimo įgūdžius
- užsienio kalbų mokėjimą
- atvirumą, kultūrinę bei politinę toleranciją
- atitinkamas asmenines vertybes
- asmeninį pastovumą bei brandą

- gerą išsilavinimą

pagrindinės tarptautinio konsultavimo sąvokos: organizacija, pokyčiai, sistemos.

Siekiant suvokti ir isisavinti tarptautinio konsultavimo veiklą reikia išsiaiškinti pagrindinius klausimus apie organizacijas:

- Kaip organizacijos vystosi
- kaip organizacijos mokosi
- kaip organizacijos keičiasi
- ką reiškia sąvoka „žmonės“ organizacijoje
- skirtingų lūkęsčių organizacijoje ryšį

Svarbu atkreipti dėmesį į individualų požiūrį į daugialypę asmenybę:

- ekonominį individą
- socialinį individą
- daugialypį individą

Organizacijų elgesį galima vertinti remiantis bazinėmis teorijomis:

- Lievegoed'o modeliu
- Adizes modeliu
- Greiner modeliu
- Bleisher modeliu
- Hurst'o modeliu

Visus modelius vienija negrinėjama pokyčių valdymo problema, prasidedanti organizacijos vystymu, vėliau transformacijų valdymu bei pasibaigianti pokyčių valdymu.
Tokia transformacija yra įmanoma susiformavus prielaidoms jog organizacijos funkcionavimas yra paremtas dalyvavimu, mokymusi, asmeniniu tobulėjimu bei orientacija į rezultatą.

Yra visa eilė teorijų siekiančių išnagrinėtį organizaciją kaip veikiančią sistemą:

- Gyvųjų sistemų teorija (Maturana, Varela)
- Konstruktyvizmo teorija (Glasersfeld, Foerster, Simon)
- Sociologinių sistemų teorija (Luhman, Willke)
- Sistemų evoliucionavimo teorija (Malik, Kirsh)
- Sisteminio konsultavimo (Vienos mokykla, Heidelberger mokykla)

Būtent sisteminio konsultavimo teorijos pagrindu yra vystoma išorinio konsultavimo veikla.
Vadovaujantis sisteminiu požiūriu, konsultacinė veikla orientuojama ne į asmenį, bet į sistemą/ organizaciją.

Sisteminis požiūris yra orientuotas į:

- Suvokimą/ pastebėjimus
- Sąveikas
- Dirgiklius
- Atsakomybes/ Emancipaciją

Sisteminis požiūris į mokymasį yra paremtas:

- Naujų žinių suteikimu bei jų perdavimu
- Žinomų elgesio bei veiklos modelių išnaudojimu
- Apžvalgų bei grįžtamojo ryšio sąsajų su šiuolaikine psichologija naudojimu

Sisteminis mokyma(si)s yra orientuotas tiek į turinį, tiek į situaciją:

- Kokie yra užsakovo lūkesčiai?
- Kas vyksta aplink mokymosi objektą?
- Kokios yra tų veiksmų sąveikos?
- Kurie santykių modeliai čia veikia?
- Kurios išorinės jėgos duotojoje situacijoje veikia?
- Ką aš su savo organizacija noriu pasiekti?
- Kokios išorinės sąlygos tai įtakoja?

Esminis mokymų bei konsultacijų naudos faktorius- užsakovo bei konsultanto dalykiniai santykiai. Norėdamas gauti maksimalią naudą iš konsultanto paslaugų, užsakovas turėtų:

- padėti konsultantui kuo geriau susipažinti su savo produkto rinka, vartotojais, pačiu produktu, suinteresuotomis grupėmis bei visa organizacija;
- leisti suprasti organizacijos prioritetų sistemos prasmę;
- aiškiai apibrėžti keliamą problemą, siekiamus tikslus;
- įtraukti konsultantą į organizacijos veiklą, užduočių vykdymą;
- reguliariai įvertinti konsultavimo, mokymo(si) procesą;
- reguliaraus vertinimo pagrindą neturi sudaryti jausmais, emocijomis paremti kriterijai;
- ...vengti priklausomybės nuo konsultanto, jo paslaugų;