

## **РЫНОК ТРУДА ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТОВ**

### **В ЭТОЙ ГЛАВЕ...**

**Независимые консультанты**

**Небольшие специализированные консалтинговые фирмы**

**Крупные диверсифицированные консалтинговые фирмы**

**Консультанты компании Oracle**

**Резюме**

Рынок труда для консультантов Oracle Applications стремительно расширяется в последние годы и, скорее всего, высокий спрос на консультантов сохранится и в ближайшие годы. При этом возможность трудоустройства для консультантов Oracle Applications зависит от типа консалтинговой фирмы, в которой он может работать. Ниже приводится краткий анализ консалтинговых фирм, которые специализируются на обслуживании программных продуктов Oracle, где рассматриваются независимые консультанты, небольшие более специализированные консалтинговые фирмы; более крупные и диверсифицированные консалтинговые фирмы; а также консалтинговая служба компании Oracle. В этом приложении также рассматриваются преимущества и недостатки работы консультанта во всех перечисленных выше типах организаций. В данном анализе также учитываются преимущества и недостатки для компаний-клиентов, которые пользуются услугами консультантов, специализирующихся на обслуживании программных продуктов Oracle.

## НЕЗАВИСИМЫЕ КОНСУЛЬТАНТЫ

Некоторые очень опытные консультанты, специализирующиеся на обслуживании программных продуктов Oracle, предпочитают работать независимо от каких-либо консалтинговых фирм. В определенных случаях они являются наиболее опытными специалистами в своей области. Эта возможность трудоустройства может оказаться наиболее привлекательной для тех консультантов, которые хотели бы получать максимальную зарплату. Консультанты, как правило, очень уверены в себе и легко идут на риск; могут зарабатывать денег больше, чем штатные консультанты других фирм с аналогичными навыками, потому что работают совершенно без каких-либо посредников при распределении доходов.

### ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТА

Как уже говорилось выше, основным фактором мотивации для независимого консультирования являются деньги. Если независимый консультант уверен, что он всегда сможет найти работу, то он действительно сможет зарабатывать довольно много денег. Клиент обычно платит консультанту гораздо меньше, чем крупной фирме. Тем не менее, независимый консультант зарабатывает гораздо больше, чем штатный консультант консалтинговой фирмы, потому что не несет никаких расходов на маркетинг или корпоративные накладные расходы. Кроме того, независимый консультант не вынужден делить полученные деньги с другими филиалами, что характерно для крупных консалтинговых фирм.

Независимые консультанты также обладают преимуществом большей свободы действий. Они не скованы правилами корпоративной политики, могут совершенно свободно определять длительность проекта внедрения и спокойно переходить к следующему проекту. Они могут по собственному желанию выбирать следующее место работы в любой точке мира. Некоторые независимые консультанты стремятся так выбирать следующее место работы, чтобы минимизировать расходы на переезд.

Независимые консультанты обладают гибкими возможностями для определения своего отпуска. Довольно часто консультант заканчивает долговременный проект, чтобы уйти в долговременный отпуск. Независимому консультанту не нужно подавать заявление руководству и получать разрешение на предоставление отпуска у своей собственной компании.

Независимые консультанты обладают гибкостью в смене рабочей среды. Некоторые консультанты не очень хорошо работают в коллективе, но обладают исключительными знаниями программных продуктов Oracle. Порой они могут предоставить лучшее обслуживание, когда клиенты или руководство не стоят у них за спиной и не докучают мелкой опекой. Независимым консультантам не обязательно сотрудничать с одними и теми же коллегами при работе в разных проектах внедрения. Более того, они не обязаны сотрудничать с одними и теми же менеджерами и руководителями. Эти консультанты обладают высокой гибкостью в принятии

решений во время их собственных проектов внедрения. По окончании проекта внедрения независимые консультанты по желанию могут отказаться от дальнейшей работы с прежними коллегами или командами.

## ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ КЛИЕНТА

Самым большим преимуществом компании, которая решила воспользоваться услугами независимого консультанта, являются сэкономленные деньги. Ведь всегда есть вероятность найти “дешевого” высококвалифицированного и опытного консультанта. Эта возможность особенно привлекательна для тех компаний, которые не согласны с очень высокими ценами, которые предъявляются крупными консалтинговыми фирмами. Другим преимуществом является своевременная помощь в проектах внедрения со стороны именно тех консультантов, которые являются экспертами в специфических функциональных и технических областях деятельности компании.

## НЕДОСТАТКИ ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТА

Работа независимого консультанта связана со значительным риском. Во-первых, у консультанта нет отдела маркетинга, который мог бы подыскать ему работу. Таким образом, у него практически нет шансов обеспечить постоянную занятость. Его компания не имеет никаких других существующих и незавершенных проектов, в которых он мог бы принять участие по окончании текущего проекта.

Другой недостаток связан с длительностью проекта. Для независимого консультанта желательнее было бы получить долговременный, а не кратковременный проект внедрения. Однако, среди двух вариантов, т.е. кратковременный проект или отсутствие работы, консультант, вероятнее всего, согласится выполнять и кратковременный проект, даже если ему это совсем не по душе (ведь счета все равно нужно как-то оплачивать). Основным недостатком кратковременных проектов заключается в том, что даже для получения кратковременного проекта ему нужно затратить много времени на поиск проекта внедрения и обсуждение условий его выполнения. Это довольно трудно сделать, если у консультанта все время и силы уходят на работу в кратковременном проекте. При этом довольно трудно сфокусироваться на нуждах текущего клиента, если голова занята мыслями о поиске следующего проекта.

Дополнительный риск связан с вероятностью неожиданного окончания проекта внедрения в связи с покупкой или слиянием данной компании с какой-то другой. Многие компании начинают проект внедрения ERP-системы Oracle, PeopleSoft или SAP и внезапно прекращают его, часто в связи с приобретением или слиянием с другой компанией. Иногда прекращение проекта внедрения вызвано внутренней борьбой за власть. Порой компания просто начинает испытывать серьезные финансовые трудности в своей основной области бизнес-деятельности. Если проект внезапно прекращается, то независимый консультант может оказаться совершенно не готовым к такому исходу.

Кроме того, независимые консультанты часто рискуют своей репутацией. Если проект внедрения реализован не очень успешно, то вся вина за это может быть возложена на них (независимо от степени влияния и реальной оценки вклада).

Другой связанный с репутацией вопрос относится к возможности кратковременного продолжения завершенного проекта внедрения. Допустим, консультант успешно завершил шестимесячный проект внедрения. В самом конце данного проекта консультант начал подыскивать себе новую работу, а клиент вдруг предложил ему продолжить работу над расширениями этого проекта.

Почему бы и нет? Но, что если клиент предлагает заключить контракт только на 3–4 недели, тогда как консультанту предлагают начать новую работу продолжительностью в 1 год? В этом и заключается дилемма. С юридической точки зрения консультант завершил свою работу и не должен подписывать новый контракт. С точки зрения долгосрочной перспективы но-

вый проект гораздо более привлекателен (особенно на рынке, где предложение работы для консультантов не очень велико). Но, что если отказ от нынешнего клиента подвергнет опасности его бизнес? Насколько важно поддерживать текущего клиента до самого конца? Очевидно, что если консультант выберет нового клиента, то прежний клиент будет разочарован. При этом консультант может потерять всякую возможность дальнейшей работы с этим клиентом, а также, что более важно, возможность получить хороший отзыв о его работе.

Поддержание высокого профессионального уровня также представляет дополнительный фактор риска для независимого консультанта. Технологии Google очень быстро изменяются, поэтому независимому консультанту трудно спланировать регулярные занятия из-за постоянной занятости в текущем проекте внедрения. Консультант вынужден проходить всю учебную программу во внеурочное время или в промежутках между выполнением проектов внедрения.

## НЕДОСТАТКИ ДЛЯ КЛИЕНТА

Компании, которые нанимают независимого консультанта, также идут на определенный риск. Первый фактор риска связан с неуверенностью в том, что ими нанят наилучший из имеющихся консультантов. У компании часто не хватает времени на проверку профессиональных качеств многочисленных консультантов, рекомендаций и отзывов об их работе. Более того, всегда ли проверка отзывов означает опрос тех клиентов, которые работают с системами, установленными данным консультантом? Убедитесь в том, что отзывы и рекомендации составлены действительно клиентами консультантов, а не просто их старыми друзьями, которые не могут дать объективную оценку. Для такой проверки потребуется затратить значительное время и усилия. Учтите, что консультанты обычно представляют только самые лучшие отзывы и рекомендации.

Компании также рискуют использовать необычные стандарты и методы. В этом случае компания должна полностью взять на себя ответственность за управление проектом внедрения без какой-либо помощи со стороны опытного менеджера-консультанта из консалтинговой фирмы с поддержкой со стороны своих коллег. Независимый консультант часто использует оригинальные методы и работает в свободном стиле. Таким образом, руководство компании-клиента должно строго следить за поддержанием качества и контролем за выполнением проекта. Наоборот, многие консалтинговые фирмы предлагают стандартные методы проектирования, понятные всем консультантам, которые могут быть назначены для выполнения данного проекта.

Лояльность независимого консультанта также имеет большое значение. Если мотивация независимого консультанта основана, в основном, только на деньгах, то как поведет себя консультант в случае, когда другая компания предложит ему большее вознаграждение за ту же работу? Некоторые независимые консультанты могут выстоять против такого искушения, а другие — нет. В предыдущем разделе приведен типичный пример такой ситуации. Допустим, в начале предполагалось, что 6 месяцев будет вполне достаточно для успешного завершения проекта внедрения? В момент заключения контракта с независимым консультантом никто не знал всех факторов риска. Итак, срок в 6 месяцев был всего лишь оценкой. Что произойдет, если в конце этого срока окажется, что компании требуется еще 3–4 недели? Будет ли консультант так же лоялен, если другая компания предложит ему более крупный контракт продолжительностью в 1 год?

Очевидно, что независимые консультанты прежде всего заинтересованы в большем персональном доходе, а не доходе компании-клиента. Некоторые независимые консультанты стараются в максимальной степени защитить свои интересы и свести к минимуму уровень своей помощи и поддержки, которую могли бы предложить остальным членам команды проекта внедрения с аналогичными навыками. Компания-клиент должна отслеживать реакцию своих сотрудников—членов команды проекта внедрения и других консультантов, чтобы оценить стиль работы независимого консультанта. Более подробно эти вопросы описаны в гла-

ве 31, “Работа с консультантами”. Подбор сотрудников для создания эффективно работающей команды проекта в рабочей среде такого типа — это очень трудная задача для компании-клиента, и для ее решения потребуется обеспечить очень квалифицированное руководство.

Наконец, учтите, что независимый консультант сам занят рекламной и маркетинговой кампанией своей деятельности, а потому иногда будет уделять меньше внимания текущему проекту внедрения в пользу будущего проекта.

## **НЕБОЛЬШИЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ КОНСАЛТИНГОВЫЕ ФИРМЫ**

Многие очень опытные консультанты по программным продуктам Oracle предпочитают работать в небольших специализированных консалтинговых фирмах. Эти консультанты часто подобны независимым консультантам в том смысле, что стремятся получать в малой фирме большую зарплату, чем в крупных консалтинговых фирмах с более бюрократичной структурой. Многие консультанты в малых фирмах часто более предприимчивы и стараются избегать работы с наиболее крупными консалтинговыми организациями. Однако, они осознают, что для успешной карьеры они должны работать в команде, поэтому не хотят выбирать путь независимого консультирования. Эти консультанты также предпочитают работать в небольшой фирме, где индивидуальный успех может в значительной степени повлиять на успех и будущее консалтинговой компании.

### **ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТА**

Как и для независимых консультантов, деньги являются самым значительным преимуществом для консультантов, которые работают в небольших консалтинговых компаниях. Компания меньшего размера имеет меньше уровней управления, менее сложную корпоративную структуру, а также более скромный отдел маркетинга. Таким образом, полученную прибыль в них приходится распределять среди меньшего количества сотрудников. Это означает более высокий уровень зарплат, чем в более крупных фирмах, а также более стабильный доход по сравнению с независимыми консультантами.

Консультанты в небольших фирмах не испытывают неопределенность в той степени, которая свойственна независимым консультантам. Они с большей готовностью могут согласиться поработать в кратковременных расширениях системы в конце основного проекта внедрения. Консультант может продолжить работу над проектом до тех пор, пока клиент не будет полностью удовлетворен работой, не беспокоясь о своей будущей работе. При этом ему не нужно беспокоиться о финансовых последствиях отказа от участия в других предлагаемых долговременных проектах внедрения. Дело в том, что другие опытные консультанты его фирмы могут принять участие в этих проектах, и такая возможность не будет упущена.

Ограниченный уровень бюрократии для многих консультантов также является аргументом в пользу небольших консалтинговых компаний. Административная волокита и интриги, которые часто имеют место в крупных компаниях, могут полностью истощить творческую энергию консультанта. Консультант высокого уровня обычно предпочитает потратить свои силы на решение бизнес-задач клиента. Эти консультанты часто открыто заявляют, что они не собираются тратить энергию на внутренние склоки между разными региональными и вертикальными бизнес-подразделениями внутри крупной консалтинговой компании.

Наглядность и прозрачность деятельности является большим преимуществом работы консультантов в небольших консалтинговых фирмах. При этом крайне мала вероятность того, что внесенный консультантом полезный вклад останется незамеченным в общем потоке дел. Наилучшие специалисты в любой области деятельности обычно хотят получить признание значительности их вклада в общее дело. Более высокий уровень наглядности и прозрач-

ности корпоративной деятельности повышает привлекательность фирм такого типа для некоторых наиболее опытных и квалифицированных консультантов.

## ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ КЛИЕНТА

Многие компании предпочитают пользоваться услугами небольших консалтинговых фирм потому, что выполняют свою работу за меньшую плату, чем более крупные консалтинговые фирмы, и с большей стабильностью, чем независимые консультанты.

По упомянутым выше причинам небольшие специализированные консалтинговые фирмы стремятся нанимать наиболее опытных и квалифицированных специалистов. Следует отметить, что основная причина заключается в том, что эти фирмы готовы платить очень высокую зарплату своим сотрудникам, чем более крупные и бюрократичные организации. Многие такие консультанты в прошлом прошли обучение методам внедрения во время своей работы в более крупных консалтинговых фирмах.

По определению специализированная консалтинговая фирма стремится вести свою деятельность в специальной области или нише. Обычно небольшая консалтинговая фирма специализируется на каком-то продукте или типе обслуживания. Предположим, что некая компания специализируется преимущественно или исключительно в предоставлении услуг функциональных и технических консультантов Oracle Applications. Эта компания не тратит свои ресурсы на маркетинг и поддержку других многочисленных ERP-продуктов. Такая небольшая специализированная компания не нанимает программистов на языке COBOL для оказания внешней помощи в разработке проекта или устранении ошибок в устаревших системах. Здесь применима старая поговорка: кто за все берется, у того не все удастся. Небольшая фирма, конечно, может профессионально заниматься решением нескольких проблем, но чем сильнее отличаются предлагаемые продукты и типы обслуживания, тем сложнее выполнить эту задачу в целом. Как правило, небольшие специализированные фирмы не в состоянии удовлетворить все бизнес-потребности. Все ресурсы и бизнес-деятельность небольшой консалтинговой фирмы обычно фокусируются только на некоторых конкретных потребностях клиента в деле проекта внедрения ERP-системы Oracle Applications.

Стоимость контракта с небольшой консалтинговой компанией обычно гораздо ниже, чем стоимость контракта с самыми крупными консалтинговыми фирмами или компанией Oracle. В этом заключается основное преимущество использования услуг небольшой консалтинговой компании для клиента.

## НЕДОСТАТКИ ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТА

Недостатки для консультанта, который выбрал в качестве места работы небольшую консалтинговую фирму, заключаются в том, что они не могут похвастаться теми комфортными условиями работы, которые характерны для самых крупных консалтинговых компаний или Oracle. Эти консультанты в меньшей степени способны выполнять свою работу в “режиме автопилота”, что вполне возможно в более крупных компаниях. В небольшой консалтинговой фирме при меньшем общем количестве консультантов меньше вероятность получить помощь со стороны своих коллег.

В связи с этим более очевидными становятся недостатки отдельных консультантов. Консультант теперь уже не может надеяться на то, что кто-то вместо него сможет решить сложные проблемы. Консультанты в таких небольших консалтинговых компаниях обычно обладают большей ответственностью и гибкостью принятия решений.

Молодому и не очень опытному консультанту вряд ли стоит выбирать в качестве места работы небольшую консалтинговую фирму. В небольшой консалтинговой фирме труднее продвигаться по служебной лестнице или получить помощь со стороны старших коллег. Для специалистов, начинающих свою карьеру или включенных в партнерскую программу (“partner track”), небольшая консалтинговая фирма не совсем подходит. Небольшая консал-

тинговая фирма имеет очень простую структуру, и это может стать значительной проблемой для тех, кто хотел бы постоянно продвигаться по корпоративной служебной лестнице.

Стабильность может быть не очень высокой в некоторых специализированных консалтинговых фирмах. Если рынок сокращается в той области, в которой специализируется данная консалтинговая компания, то ей придется выдерживать очень жестокую конкурентную борьбу за выживание. Некоторые компании не в состоянии пережить такую сложную ситуацию из-за отсутствия разнообразия предлагаемых продуктов и типов обслуживания.

В связи с проблемой стабильности также возникает проблема качества управления в небольших специализированных фирмах. Поэтому следует очень тщательно изучить репутацию и качество управления в небольшой консалтинговой фирме. Из-за малого количества уровней корпоративного управления и бюрократии в небольшой консалтинговой фирме не так легко скрыть плохое управление со слабым видением рыночных возможностей и перспектив.

## НЕДОСТАТКИ ДЛЯ КЛИЕНТОВ

Работа с небольшими консалтинговыми фирмами также связана с некоторыми недостатками. Действительно, такие консалтинговые компании обычно согласны выполнять высококвалифицированную работу за меньшую плату, чем более крупные фирмы. Однако, на какой план поддержки со стороны консалтинговой фирмы можно рассчитывать в будущем, если в работе установленной системы случится какая-то непредвиденная неполадка? Смогут ли небольшая консалтинговая фирма в будущем предоставить таких же опытных и квалифицированных специалистов, чтобы обеспечить такой же уровень качества обслуживания? Применяет ли она стандартные методы внедрения или свои собственные? Кроме того, проверка рекомендаций и отзывов о работе небольшой консалтинговой фирмы является обязательным условием.

Небольшие консалтинговые фирмы часто стремятся расширить область своей деятельности за счет предложения поддержки новых продуктов и типов обслуживания. Например, компания с большим опытом успешной работы с финансовыми приложениями Oracle Applications с точки зрения функциональной и технической перспективы может попытаться перенести свой опыт работы в новую область внедрения модулей Human Resources и Payroll. Предположение о том, что прошлый успешный опыт внедрения других модулей Oracle Applications является достаточным условием успешного внедрения новых модулей, может оказаться обманчивым, если руководство небольшой консалтинговой фирмы считает новые модули Oracle Applications всего лишь расширением прежних модулей. На самом деле функциональные и технические вопросы внедрения модулей Human Resources/Payroll значительно отличаются от таких же вопросов внедрения финансовых модулей Oracle Applications. Эта недооценка подвела многих не очень внимательных специалистов по найму кадров.

Еще одно заблуждение основано на предположении о том, что квалифицированный технический специалист, например, в области внедрения производственных модулей Oracle Applications, может быстро переучиться на высококвалифицированного функционального специалиста в той же области. Чаще всего это предположение не оправдывается. Вывод таков — компания-клиент должна быть готова к тому, что ей предстоит провести тщательный и достаточно длительный поиск специалистов именно в той области, в которой предстоит решить ее специфические бизнес-потребности.

Другим недостатком использования небольшой консалтинговой фирмы является размер команды проекта внедрения. При потенциально большом размере проекта внедрения следует изучить предлагаемые небольшой фирмой возможности обслуживания.

Наконец, еще один недостаток заключается в том, что для поиска наилучших специализированных консалтинговых фирм, которые могли бы удовлетворить предъявляемые требования к внедрению приложений Oracle Applications, придется затратить очень много времени и ресурсов. По самому определению, специализированная консалтинговая фирма способна предоставить высококвалифицированное обслуживание в одной или только нескольких об-

ластях, но не во всех областях деятельности клиента с полным удовлетворением его требований.

## Крупные диверсифицированные консалтинговые фирмы

Многие консультанты обрели опыт, необходимые знания и навыки работы во время своей работы в крупных диверсифицированных консалтинговых фирмах. Примерами таких фирм являются компании “Большой пятерки” (Big 5): Oracle, EDS, CSC (Computer Sciences Corporation) и другие крупные диверсифицированные поставщики услуг. (Компании “Большой пятерки” ежегодно определяются агентством Kennedy Information Group по данным об их доходах за последний год. — *Прим. ред.*) Эти и другие аналогичные крупные фирмы предлагают широкие возможности трудоустройства для специалистов Oracle.

### Преимущества для консультантов

Консультанты, которые работают в крупных диверсифицированных консалтинговых фирмах, могут похвалиться многими преимуществами. Большие фирмы имеют огромный опыт сотрудничества с многими клиентами. Более крупные фирмы имеют прекрасно зарекомендовавшую себя более солидную торговую марку по сравнению с фирмами меньшего размера. Более крупные фирмы способны с большим успехом бороться за получение более крупных контрактов, способных обеспечить работой большее количество своих сотрудников. При обсуждении контракта с потенциальным клиентом сотрудникам большой фирмы не нужно лишний раз доказывать клиенту свою профессиональную состоятельность, поскольку крупная фирма уже обладает достаточно высокой репутацией. Признание торговой марки обеспечивает дополнительную степень безопасности для консультантов по продуктам Oracle.

Более крупные консалтинговые фирмы имеют возможность проводить более длительные курсы обучения. Эта возможность особенно привлекательна для молодых консультантов, которые обладают высоким потенциалом, но нуждаются в большем опыте и знаниях. Если компания Oracle предлагает новые курсы обучения, то, как правило, все самые крупные консалтинговые компании стремятся сразу же послать на них своих сотрудников.

Консультанты часто получают отличные навыки работы в крупных и диверсифицированных консалтинговых компаниях. Большинство таких компаний стремится тщательно документировать свои методы внедрения. Если консультант работает над проектом, в котором все сотрудники организации очень строго придерживаются этих методов, то у консультанта появляется отличная возможность изучить их. Неопытный консультант может при этом изучить всю документацию по данным методам и соответствующие способы оценки и мониторинга проекта внедрения. Преимуществом для консультанта является не какой-то особый метод, а сам факт тщательного использования хорошо организованной последовательности операций. Изучение таких методов и требований педантичной организации впоследствии будет очень полезно по мере продвижения консультанта по служебной лестнице.

Наконец, вероятность получения постоянной работы на одном рабочем месте в крупной консалтинговой фирме выше, чем в небольшой фирме. Многие консультанты, включая тех, которые работают в крупных консалтинговых фирмах, должны проводить часть своего рабочего времени в командировках. Однако, у крупной консалтинговой фирмы гораздо больше проектов внедрения Oracle Applications, чем у небольшой компании, поэтому вполне возможно, что какие-то из этих проектов могут выполняться в родном городе консультанта.

## ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ КЛИЕНТА

У компании, которая собирается внедрить ERP-систему, есть несколько важных причин для выбора крупной консалтинговой фирмы. Во-первых, крупные фирмы обладают большей финансовой стабильностью. Поэтому очень маловероятно, что такая фирма прекратит свое существование до окончания проекта внедрения, в котором она участвует.

Крупные диверсифицированные консалтинговые фирмы обычно имеют локальные представительства, которые осуществляют локальное управление и руководство. Некоторые клиенты чувствуют себя гораздо спокойнее, когда они знают, что в любой момент могут обратиться к партнерам или руководителям выбранной ими консалтинговой компании. Конечно, клиент даже очень небольшой специализированной консалтинговой компании также имеет возможность позвонить или послать электронную почту партнерам или руководителям. Однако, у некоторых людей реальное чувство безопасности возникает лишь тогда, когда они могут встретиться лицом к лицу с тем руководителем консалтинговой компании, который обладает реальной властью и влиянием для принятия решений в самые сложные моменты проекта внедрения.

Более крупные консалтинговые фирмы часто используют надежные методы, которые очень эффективны при управлении очень большими проектами. Более того, эти методы часто используются при работе со многими другими клиентами. Даже в тех случаях, когда метод не представлял большого интереса для других клиентов, крупные консалтинговые фирмы имели возможность документировать проблему и находить способы устранения многих критически важных ошибок. Сам по себе метод не гарантирует успех проекта внедрения, но означает более высокую вероятность его успешного выполнения.

В этой связи большое значение имеет вообще проблема квалифицированного управления проектами. В штате наиболее крупных консалтинговых фирм часто работают достаточно опытные менеджеры проектов, которые имеют непосредственный опыт управления крупномасштабными проектами внедрения.

В более крупных консалтинговых фирмах гораздо больше архивных документов и информации о наиболее оптимальном применении методов внедрения, которые потенциально могут быть использованы консультантами на пользу клиенту. Этот фактор может оказаться заметным преимуществом, либо вообще никак не повлиять на проект внедрения. Если в крупной консалтинговой фирме нет реально действующего централизованного механизма для распространения информации среди различных региональных и вертикальных подразделений, то клиент никогда не сможет извлечь какую-либо пользу из прошлых успешных попыток внедрения ERP-систем. Очевидно, что такие потенциальные выгоды для клиента могут быть реализованы только при наличии соответствующей внутренней организационной структуры в консалтинговой фирме. Более крупные консалтинговые фирмы обладают возможностями решения сразу всего набора поставленных клиентом задач. Они обладают доступом к гораздо большим ресурсам среди большего количества программных продуктов, чем небольшие фирмы. Однако, это очевидное преимущество не так велико, как хотелось бы. Ни одна фирма в мире не обладает достаточным временем и ресурсами для полного исследования всех проблем и поиска самых оптимальных решений. Но даже если клиент и не получит самые оптимальные решения всех его проблем, все же шансы их нахождения гораздо выше у крупной фирмы, чем у малой.

Наконец, крупные консалтинговые фирмы имеют больше сотрудников. Если достаточно большое количество этих сотрудников имеет непосредственно работу с каким-то отдельным продуктом Oracle, то клиент может быть уверен в достаточно высокой стабильности своего проекта внедрения. Текучка кадров очень высока среди опытных профессионалов в области информационных технологий, а особенно среди высококвалифицированных и опытных специалистов по продуктам Oracle, на которых имеется очень высокий спрос. Если проект внедрения покинут несколько ключевых сотрудников еще до его завершения, то крупные консалтинговые фирмы вполне смогут найти им достойную замену среди своих сотрудников.

## НЕДОСТАТКИ ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТА

Работа в крупной компании предполагает высокий уровень участия во внутрислужебных интригах. Успешная карьерная игра позволила многим специалистам быстро продвигаться по служебной лестнице по сравнению с теми, кто не пожелал участвовать в такой “игре”.

Кроме того, некоторые другие политические аспекты часто определяются и усиливаются внутренней структурой крупной фирмы. Для удовлетворения требований разных клиентов в крупных консалтинговых фирмах часто организуют бизнес-сервисы по региональному или отраслевому признаку. Хотя для некоторых дисциплин эта политика вполне приемлема (например, для программистов на языках COBOL или C), она может привести к возникновению проблем в других дисциплинах (например, в приложениях Oracle Applications), где имеется не так уж много высококвалифицированных профессионалов. Например, фирма в целом может иметь значительное количество консультантов для модуля Projects, но это ничего не значит для регионального менеджера, в распоряжении которого их очень мало или вообще нет.

Например, в стратегическом плане было бы привлекательно для всей организации в целом успешно выполнить проект внедрения ERP-системы Oracle Applications в каком-то высшем учебном заведении. Допустим, что занятая этим проектом крупная консалтинговая фирма имеет строгую организационную структуру, предназначенную для работы с высшими учебными заведениями. Допустим, что некий университет хотел бы внедрить модуль Human Resources, а большинство квалифицированных консультантов по этому модулю относятся к другим региональным или международным филиалам. Их менеджеры обычно с неохотой “предоставляют” своих обученных консультантов в другой внутренний филиал до тех пор, пока не получают полноценную компенсацию за их использование. С другой стороны, руководитель данного проекта внедрения может не согласиться с идеей использования дорогостоящих консультантов только из-за высоких межфилиальных компенсационных выплат. В таком случае перед ним возникает дилемма: “Следует ли отказаться от части прибыли для выплаты высоких межфилиальных компенсационных выплат или обучить неопытного консультанта с сохранением этой части прибыли?” Даже если руководители и менеджеры разных подразделений готовы работать совместно, они могут утратить всякое желание это делать из-за препятствий, ставших следствием неэффективной организации финансовой отчетности в крупной консалтинговой компании.

Какой из этого можно сделать вывод? В данном примере консультант со всеми необходимыми знаниями и навыками может находиться в том же городе, где в его услугах возникла острая необходимость. Однако, из-за “принадлежности” консультанта к другому региону или вертикальному отраслевому подразделению он может упустить шанс получить эту выгодную работу по месту жительства. Несомненно, что такая потеря прекрасной возможности из-за просчетов в организационной политике может оставить очень неприятный осадок в душе сотрудника.

С проблемами корпоративной политики в крупных консалтинговых компаниях тесно связаны проблемы бюрократии. Консультант может испытывать чувство разочарования при попытке выполнения каких-то задач из-за бюрократической волокиты и большого количества обязательных разрешений, которые необходимо получить для удовлетворения всех требований внутренней политики компании. Многие корпоративные бизнес-правила очень давно и прочно укоренились, поэтому консультант практически не имеет шансов изменить философию и направление бизнес-процессов. В крупной компании менее заметен вклад каждого сотрудника, что, в свою очередь, очень сильно влияет на возможность служебного роста. Кроме того очевидно, что в крупной компании гораздо больше корпоративных уровней, которые следует преодолеть для достижения самого высокого уровня руководства.

Наконец, меньший размер зарплаты является, наверное, самым большим недостатком работы консультанта в крупной консалтинговой фирме. Это вызвано наличием большого коли-

чества уровней управления и более значительными корпоративными накладными расходами. По мере роста квалификации и опыта консультант испытывает финансовое искушение перейти на работу в небольшую специализированную фирму, которая концентрируется на предоставлении специализированных услуг.

## НЕДОСТАТКИ ДЛЯ КЛИЕНТА

Вопреки распространенному заблуждению, большее не всегда означает лучшее. С точки зрения управления с этим утверждением еще можно было бы согласиться, но это совершенно не так в отношении опыта и квалификации тех сотрудников, которые работают в консалтинговой фирме.

В предыдущем разделе уже упоминались препятствия для самых лучших специалистов по программным продуктам Oracle, которые существуют в крупных консалтинговых компаниях: сравнительно низкие зарплаты, слабая корпоративная прозрачность действий, а также более развитая корпоративная политика и бюрократия. Консультант с большим опытом и глубокими знаниями мог заработать гораздо больше, испытывая меньшее давление со стороны корпоративной бюрократии, выполняя точно такую же работу в небольшой специализированной фирме. Очевидно, что он не долго проработал бы в более худших условиях в крупной консалтинговой фирме. В таких условиях менеджеру отдела кадров компании-клиента довольно трудно определить реальный уровень подготовки предлагаемых консультантов из крупной консалтинговой фирмы.

В некоторых случаях крупные консалтинговые фирмы стремятся исправить к лучшему эту ситуацию. Многие крупные консалтинговые фирмы имеют прекрасные методы внедрения и способы руководства проектом, но они осознают недостаток высококвалифицированных и опытных специалистов. Поэтому многие сотрудники таких фирм принимают активное участие во внутренних программах обучения.

Для устранения недостатка высококвалифицированных и опытных специалистов некоторые крупные консалтинговые фирмы выбирают в качестве субподрядчиков независимых консультантов или небольшие специализированные фирмы. Это позволяет крупной консалтинговой фирме вовлечь в работу более опытных коллег и использовать проверенные корпоративные методы внедрения. Даже если крупная консалтинговая фирма предпочитает не пользоваться услугами субподрядчиков, чаще всего она способна самостоятельно создать добротную команду проекта внедрения. Однако, риск для клиента в этом случае гораздо выше, чем обычно.

Компания-клиент должна не просто проверить рекомендации и отзывы о работе крупной консалтинговой компании, а обратить внимание на профессионализм и опытность отдельных назначенных членов команды проекта внедрения. Это позволит добиться назначения в команду проекта внедрения действительно самых опытных и квалифицированных специалистов. Учтите, что в данном случае приобретается не абстрактное имя крупной консалтинговой компании, а знания, навыки и опыт работы ее конкретных сотрудников, которые выбраны для выполнения данного проекта внедрения. Поэтому с особой тщательностью рекомендуется проверить как можно больше резюме и рекомендаций членов команды проекта внедрения.

Наконец, еще один недостаток связан с более высокой стоимостью услуг крупной консалтинговой компании. В целом стоимость найма консультантов с одинаковой квалификацией из более крупной консалтинговой компании выше, чем из небольшой консалтинговой компании. Однако эта тенденция сохраняется только для краткосрочной перспективы. Более высокая стоимость использования сотрудников из крупной консалтинговой компании может быстро окупиться за счет более четкого корпоративного управления и опыта прежних успешных проектов внедрения.

## КОНСУЛЬТАНТЫ КОМПАНИИ ORACLE

Многие консультанты предпочитают работать непосредственно в компании Oracle. Их можно встретить в любой точке мира и, очевидно, что они предоставляют свои услуги только в области программных продуктов Oracle.

### ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТА

Консультант компании Oracle имеет огромные преимущества по сравнению со своими коллегами из других консалтинговых фирм в изучении новых программных продуктов Oracle. Компания Oracle постоянно создает все новые и новые программные продукты. Консультанты Oracle часто первыми получают информацию обо всех новинках задолго до их официального выпуска. Компания Oracle вкладывает значительные средства для того, чтобы удержать своих хорошо обученных консультантов. Поэтому консультант компании Oracle в большинстве случаев намного опережает своих коллег из других компаний в отношении знаний и навыков работы с самыми последними программными продуктами.

Количество хорошо обученных консультантов для каждого программного продукта Oracle в компании Oracle обычно больше, чем в любой другой консалтинговой компании мира. Из-за этого у консультанта компании Oracle всегда есть больше возможностей получить внутри компании специализированную помощь со стороны своих коллег-специалистов по каждому модулю при возникновении каких-либо затруднений или проблем. Однако, это преимущество не следует преувеличивать. В некоторых случаях большое количество специалистов может задать чрезмерно большое количество вопросов, что может полностью перегрузить работой даже очень опытного сотрудника. Самые квалифицированные консультанты компании Oracle порой могут только через неделю дать ответ на все полученные вопросы из-за постоянной загруженности работой со своими собственными клиентами. Тем не менее, такая среда профессионального общения является значительным преимуществом.

Консультанты компании Oracle имеют огромный опыт успешного выполнения большого количества проектов внедрения, который отражен в большом объеме проектной и технической документации. Эти документы могут оказаться очень полезными для менее опытных консультантов, которые хотели бы изучить опыт прежних проектов внедрения.

Консультанты компании Oracle имеют возможность изучить метод внедрения, который специально приспособлен для приложений Oracle Applications. AIM-метод (Application Implementation Method) внедрения приложений стал фактическим стандартом для большинства консультантов компании Oracle. Знание этого метода имеет особо важное значение для неопытных консультантов, которые стремятся изучить самые лучшие стандарты и методы ведения проектов внедрения. AIM-метод позволяет даже не очень опытному консультанту без большого практического опыта успешно выполнять все этапы проекта внедрения. (Дополнительное обсуждение этой темы приводится выше в разделе о преимуществах консультанта, который работает в крупной консалтинговой фирме.)

Наконец, из-за большого количества проектов внедрения, в которых участвует компания Oracle, всегда есть вероятность того, что консультант может выполнять свою работу гораздо ближе к своему месту жительства. Для большинства консультантов постоянное пребывание в командировках является обязательным требованием, но все же в компании Oracle гораздо выше шансы получить работу поближе к своему дому.

### ПРЕИМУЩЕСТВА ДЛЯ КЛИЕНТА

Во-первых, компании, которые пользуются услугами консультантов Oracle, имеют возможность получать информацию от разработчиков и других сотрудников компании Oracle. В случае необходимости принятия критически важного решения в ходе проекта внедрения кон-

сультант Oracle имеет самые высокие шансы обратиться непосредственно к внутреннему специалисту Oracle, который обладает полномочиями для принятия таких решений.

Использование стандартного АИМ-метода компании Oracle также является преимуществом, потому что для повышения шансов на успешное выполнение долговременного проекта внедрения важно использовать хорошо структурированный и методичный подход. Большинство консультантов компании Oracle хорошо владеют этим методом и стараются передать свои знания клиентам.

Более тонкое преимущество использования консультантов Oracle заключается в возможности обсуждения условий приобретения их программных продуктов. Компания-клиент, в зависимости от количества приобретаемых продуктов и многих других факторов, в ходе обсуждения возможности внедрения приложений Oracle Applications иногда может поторговаться с компанией Oracle. В обмен на приобретение полномасштабного набора всех приложений можно получить существенную скидку на оплату услуг консультантов Oracle.

Компании-клиенты обычно работают с консультантами Oracle, которые прошли обучение и подготовку на учебных курсах Oracle. Это имеет особенно большое значение при внедрении самых новых версий программных продуктов. На этих курсах консультанты компании Oracle получают очень солидную подготовку, которая очень важна при внедрении новейших компонентов приложений Oracle Applications.

## НЕДОСТАТКИ ДЛЯ КОНСУЛЬТАНТА

Даже у работы консультантов компании Oracle есть свои недостатки. Во-первых, корпоративная бюрократия в компании Oracle может во многом снизить эффективность труда. Этот недостаток уже описан выше в разделе о недостатках работы консультанта в крупных консалтинговых фирмах для ситуации, когда высококвалифицированный специалист по модулю Human Resources вынужден упустить прекрасную возможность получить работу поблизости от своего места проживания из-за неэффективной внутренней политики крупной компании. Компания Oracle очень похожа на описанные выше крупные компании, в которых часто происходят внутрисполитические схватки между разными региональными и вертикальными бизнес-подразделениями. Консультант в такой компании часто может обнаружить, что его личные цели порой не могут быть достигнуты только из-за бюрократических препятствий такого типа.

Многие консультанты компании Oracle получают меньшую зарплату, чем специалисты такого же уровня в других компаниях. Этот недостаток также описан выше при описании недостатков работы консультанта в крупной диверсифицированной консалтинговой фирме. Это также объясняется большими корпоративными накладными расходами и наличием большого количества уровней управления.

Консультанты компании Oracle иногда попадают в затруднительное положение именно из-за того, что они являются сотрудниками компании Oracle. Многие клиенты считают, что в некоторых приобретенных программных продуктах Oracle Applications не хватает некоторых очень важных, по их мнению, функций или компонентов. В таких случаях клиент хотел бы, чтобы консультант оказал давление на других сотрудников компании Oracle для "исправления" этих недостатков. Хотя консультант компании Oracle не отвечает за создание этих программных продуктов, клиент предполагает, что консультант проведет работу с сотрудниками Oracle для улучшения или исправления программного продукта. В таком случае оказываемое на консультанта давление и возлагаемая на него ответственность могут оказать обратный эффект. Консультанта лучше использовать для проектирования новых решений, необходимых для удовлетворения специфических бизнес-требований клиента, чем вынуждать его защищать свою организацию и достоинства предлагаемых ею программных продуктов.

Еще одним недостатком, который оказывает существенное влияние на служебный рост консультантов Oracle, является объективность принятия решений. Хотя программные про-

дукты Oracle имеют очень высокую репутацию, не все ее компоненты являются лидерами в своей рыночной нише. Консультант Oracle может ощущать давление со стороны руководства, направленное на “подпевание” рекламной кампании Oracle, расхваливающей свои программные продукты, даже если они уступают по каким-то параметрам программным продуктам конкурентов, которые могли бы эффективнее решать проблемы клиента. Это не значит, что консультант Oracle подвергает риску интересы клиента. Просто оказываемое на него давление и возникающие препятствия усложняют поиск действительно объективного решения. Более того, компания Oracle может не одобрять желание консультанта творчески расширить или модифицировать базовую конфигурацию программного продукта. Это может подавить инициативу и вызвать разочарование у опытного консультанта при попытке применить самые эффективные методы решения задач клиента.

В связи с этим консультанты Oracle практически не имеют возможности изучать программные продукты конкурентов компании Oracle. Независимо от их достоинств, консультанту Oracle только в очень чрезвычайных условиях будет позволено потратить время на оказание консультационной помощи с продуктами HR/Payroll компании PeopleSoft, General Ledger компании SAP, SQL Server компании Microsoft и т.д. Таким образом, консультант Oracle практически не может диверсифицировать свои знания о других продуктах.

## НЕДОСТАТКИ ДЛЯ КЛИЕНТА

Многие клиенты считают, что они платят большую плату за услуги более низкого уровня при работе с консультантами Oracle. Сначала клиент может посчитать, что самые опытные консультанты по программным продуктам Oracle работают непосредственно в компании Oracle. Но это не всегда так.

Часто клиент может получить в свое распоряжение свежих выпускников учебных курсов Oracle. Таким образом, он получит хорошо обученных, но не обязательно опытных консультантов. Эта ситуация может возникнуть по нескольким причинам. Во-первых, некоторые самые лучшие консультанты Oracle могут быть заняты в других долговременных проектах внедрения и они не могут бросить выполнение своих проектов для работы в других. Другие наиболее опытные консультанты могут уволиться из-за несогласия с внутренней политикой компании или по каким-то другим причинам. Эти консультанты могут заработать гораздо больше, выполняя точно такую же работу в небольшой консалтинговой фирме. В результате, некоторые клиенты могут столкнуться с ситуацией, когда за эквивалентное или даже более низкое качество обслуживания им придется платить большую плату.

Наконец, корпорации, которые выбрали консультантов Oracle, иногда утрачивают возможность получения объективных и оптимальных решений. В частности, если их консультанты обучены только работе с программными продуктами Oracle, то как они смогут определить преимущества или недостатки других программных продуктов конкурентов Oracle? Во многих случаях готовые решения на основе программных продуктов Oracle являются наиболее оптимальным вариантом. Однако, не все консультанты Oracle обладают достаточной подготовкой для создания самого оптимального решения. В связи с этим возникает вопрос, будет ли компания Oracle поощрять объективную позитивную оценку действительно удачных программных продуктов компаний-конкурентов Microsoft, PeopleSoft или SAP?

## РЕЗЮМЕ

Каждый из перечисленных выше типов работы консультанта обладает своими преимуществами в зависимости от выбранной служебной карьеры и специфических потребностей. Для принятия оптимального решения следует внимательно изучить аргументы “за” и “против”, изложенные во всех разделах этой главы, а не только в каком-то одном. При этом следует

иметь в виду, что каждый способ трудоустройства обладает своими существенными недостатками, которые следует очень внимательно учесть.