

Др Бранко Михаиловић,

Мр Зоран Симоновић,

Мр Весна Параушић

Институт за економику пољопривреде, Београд

ПРОЦЕНА ВЕШТИНА И ЗНАЊА СТЕЧЕНИХ ТОКОМ КОНСАЛТИНГ ИНТЕРВЕНЦИЈЕ¹

Апстракт

Један од битнијих фактора успеха консалтинг пројекта је степен у коме су учесници пројекта успешно савладали нове радне задатке и процедуре. Овај рад се фокусира на веома једноставне технике мерења наученог. Велики број ових техника годинама се користи у програмима обуке у смислу формалног тестирања и практичне обуке, док су друге неформалније по уређењу и могу бити довољне када се морају смањити трошкови или утрошено време. Уколико је консултантска организација у стању да јасно прикаже допринос унапређењу пословања код претходних клијената, отварају се велике могућности за нове клијенте, као и за дугорочну пословну сарадњу. Овакав приступ је одличан начин за повећање консултантских прихода и профита путем сатисфакције клијената и њихове лојалности, будући да многи консалтинг пројекти по резултатима не испуњавају очекивања.

Кључне речи: *евалуација, учење, консалтинг, организација, пројекат.*

ASSESSMENT OF SKILL AND KNOWLEDGE GAINED DURING CONSULTING INTERVENTION

Abstract

One of the most important success factors consulting project is the degree to which project participants successfully learned new tasks and procedures. This paper focuses on a very simple technique of measuring learning. Many of these techniques for years to use in training programs in terms of formal testing and practical training, while others are more informal in organization and may be sufficient when you have to cut costs and time spent. If a consulting organization is able to clearly show the contribution to the advancement of business with previous clients, opening up great opportunities for new clients, as well as for long-term business cooperation. This approach is a great way to increase consulting revenues and profits through customer satisfaction and loyalty, as many consulting projects for results not meet expectations.

Key words: *evaluation, teaching, consulting, organization, project.*

¹ Рад је део истраживања на пројекту 46006 “Одржива пољопривреда и рурални развој у функцији остваривања стратешких циљева Републике Србије у оквиру дунавског региона” финансираног од стране Министарства за науку и технолошки развој Републике Србије.

Увод

Потреба за мерењем консултантског импакта на перформансе довела је до заокрета у консалтинг парадигми. Консалтинг заснован на активностима, замењен је консалтингом заснованим на резултатима. Консалтинг интервенције су повезане са специфичним пословним потребама предузећа, при чему се консалтинг посматра као мерљива варијабла која има значајан утицај на перформансе.²

У ситуацији када се не знају ефекти консалтинга сигурно најважнија консеквенца по предузеће је да без контроле троши драгоцену средства. Истовремено, при ангажовању консултантске организације велики број запослених у предузећу клијенту не обавља у потпуности пословне активности, већ је ангажовано на обезбеђивању података и пословних информација за консултанта.

Такав приступ пословном проблему без евалуације резултата може представљати расипање времена као критичног ресурса за предузеће. У вези са тим је и ефекат који консалтинг пројекат има на запослене. Већина запослених консултанта види као особу која од њих прикупља податке и даје препоруке за специфичне пословне ситуације. Међутим, често се дешава да запослени не учествују ефекте консалтинга или имају утисак да је консултантски допринос перформансама веома мали. У таквој констелацији односа између консултанта и клијента, запослени постају демотивисани, што отежава имплементацију промена у организацији.

Креирање потребе за учењем у организацији

Потреба за учењем може се креирати на директан и индиректан начин.

а) Директан утицај. Развијање свести о потреби за учењем, радом или посматрањем ствари на другачији начин је примарна функција консултаната. То је посебно уочљиво када клијенти очекују од консултаната да им преузму проблем и учине да он нестане. У циљу стављања клијената у центар активности, консултанти морају да им пробуде вољу за учењем. Неки консултанти настоје да ово постигну комбинујући садржајни и процесни приступ на директан начин, који укључује конфронтирање клијента с веома различитим реалностима. Вилхелм Ралл оф Мц Кинсеу извештава како продрмава своје немачке клијенте показујући им производна места у Јапану. „Они искушавају једно егзистенцијално искорењивање. Најпре мисле да немају изгледа, да је све безнадежно. Потом, након анализе ситуације, најчешће дођу до закључка: И ја то могу. Тада промена постаје појмљива за њих“.³ У овом случају, консултант преузима улогу ментора који ствара потребе и жеље за учењем у организацији клијента, излажући групу стваралаца мишљења и групу стваралаца одлука у организацији новој информацији и мотивишући их да промене своја убеђења о питању тога шта је могуће.

Јасна порука у овом приступу је да клијент мора да научи да консултант може само да помогне у стварању услова за клијентово учење; његова улога је маргинална у поређењу с централним местом клијента у процесу учења. Стварање жеље за учењем често захтева изазовне постојеће формуле за успех у решавању проблема, које су изграђене у организацији. Ово значи да консултант мора да

² Михаиловић, Б., Параушић, В., Хамовић, В. (2008): *Водич за евалуацију консултантског учинка*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.

³ Kurbjuweit, D. (1996): "Die Propheten der Effizienz" in *Die Zeit*, January 1, pp. 9-11.

придобије клијента који би прихватио веће нивое комплексности и неугодности у решавању проблема, него што би то клијент вероватно очекивао. То такође често значи сусретати се са противуречностима између поборника теорија и стварног клијентовог понашања, што може бити болно за клијента и фрустрирајуће за консултанта. Консултанци који се хватају у коштац са оваквим тешким задацима најчешће се суочавају с високим ризиком да дође до одбијања од стране организације. Спољни консултанци се потом отпуштају, интерним консултантима се додељују други пројекти или бивају замољени да оду. Па ипак, претпоставке и тумачења претходних решења као неподесних за текуће проблеме, велики је изазов за консултанте да преузму кључну улогу у оживљавању процеса учења.

б) Индиректан утицај. Постоји други начин помоћу кога консултанци стварају потребу за учењем, а који није укључен у постојеће типологије улога, јер се те типологије фокусирају на улоге које консултанци имају чим бивају доведени у организацију. Индиректни начини на које они утичу на организације остају невидљиви у овим типологијама, али су веома значајни и у стимулисању и у успоравању способности организације да учи.

Прошла декада је сведок низа техника менаџмента и процеса, под различитим заглављима објављених у књигама, на видео издањима или обелодањених у говорима консултаната.⁴ Дифузија концепата утицала је на успостављање плана рада у организационом учењу. „Покретањем нових концептуализација и жаргона, консултанци поступају попут тренд-сетера који креирају нове оквире референци, чиме приморавају врхунске менаџере да препознају застарелу природу претходне стратешке оријентације и модерност нове“.⁵ Дифузиони процес консалтинг концепата и техника је попримио интернационални карактера. Наиме, многи од бестселера у УСА и ГБ су преведени на друге језике и привлаче инострану бизнис-читалачку публику, чак и ако су праћени строгом критиком њихове привидности и слабости. Ова функција успостављања плана рада такође успорава организационо учење. Опасност коју она носи је да брзина којом се нове теме стављају у план рада менаџмента може оставити премало времена за организациони процес учења. „Запослени једва имају времена да схвате неуспешан менаџмент, пре него што га талас реорганизације спере“.⁶

Постављање плана рада може се дегенерисати у постављање пролазне моде. Ако је сваки концепт претстављен као тотално ново и различито решење, онда чланови организације лако постају цинични по питању вредности учења и ангажовања у било којој промени. Уместо тога, уче да је боље чекати, те ће и овај нови концепт проћи. Такође, постоји евиденција да су консултанци свесни опасности њихове улоге у лансирању пролазне моде и активно упозоравају предузећа да не прихватају иницијативу из погрешних разлога. На пример, Бостонска консалтинг група је саветовала читаоце свог извештаја - Реорганизација и последице (1993): „**Немојте прибегавати реорганизацији само да би смањили трошкове, јер претерано скраћивање трошкова може уништити садржај, при чему је потребно водити рачуна и о хуманој димензији промене**“.

У сличном упозоравајућем расположењу МцКинсеу је био међу првима који је изразио озбиљне сумње у валидност реорганизација заснованих на искуствима с

⁴ Shapiro, E. (1995): *Fad Surfing in the Boardroom*, Reading, Mass: Addison Wesley.

⁵ Ginsberg, A., Abrahamson, E. (1991): "Champions of Change and Strategic Shifts: The Role of Internal and External Change Advocates" in *Journal of Management Studies*, Vol. 28, No. 2, p. 177.

⁶ Shapiro, E. (1996): *Interview in manager magazin*, December, p. 170.

пројектима у више од стотину предузећа, који је издао у свом МцКинсеу Кварталу.⁷ Истицање овог схватања може се тумачити и као додатна улога коју треба да играју консултанци: улога опреза. Консултанци могу користити ову стратегију једноставно да би остварили више посла за себе. Међутим, коректна дијагноза проблема је често виђена као први и најважнији задатак у једној додели посла, не само од стране консултаната, већ и од истраживача у овом пољу. „Никаква количина софистицираности у извршењу интервенције не може превазићи грешку у дефиницији проблема“, упозоравају истраживачи.⁸

У вези с тим, Филс (Јамес Пхиллс) опажа 2 типа баријера за учење у овом контексту.⁹ **Когнитивне баријере** могу да се појаве менаџерима као резултат чињенице да консултанци користе различите и често комплексне концепте да дефинишу проблем. **Мотивационе баријере** се односе на отпор који је створен када начин на који је проблем дефинисан захтева процену прошлих перформанси. Другим речима, чланови организације ће вероватно мрзети и одбити оне дефиниције проблема који се тичу начина на који су виђени у организацији и који може угрозити њихов будући статус. Позиција консултаната као аутсајдера у организационој политици може им омогућити да нагласе проблеме које инсајдери тешко могу изнети на видело, али ово не чини ствар политички мање осетљивом, тако да микрополитике могу наставити да делују као блокирања у учењу.

Неки критичари наглашавају да у фази дефиниције проблема консултанци могу играти централну улогу с циљем да добију посао, пре него да подстакну учење. Све су више присутне ситуације у којима се консултанци могу појавити са предефинисаним погледом на проблем с циљем да примене њима омиљено решење. Међутим, уколико клијенти не учествују активно у дефиницији проблема, неће довољно владати проблемом да би учили из процеса, па ће доћи до тога да се процес посматра као вежба у решавању проблема консултаната.

Спољно и интерно стицање знања

Консултанци могу помагати клијентима у стицању знања како путем спољних тако и путем унутрашњих извора.

а) Спољно стицање знања. Кад су организације суочене са ситуацијама које нису раније савладале, оне ће се највероватније ослонити на консултанте да им пренесу знање с намером да уче посредно, радије тако него да се ослањају на сопствене покушаје и погрешна експериментисања. Такмичарски притисци глобализације, смањивање особља и информациона технологија, на пример, прихваћени су као новина од стране многих предузећа и стога захтевају информације још увек недоступне унутар самог предузећа (или се не уочавају као доступне). Постоје блокаде и ограничења ефикасности консултаната као увозника

⁷ Mumford, E. Hendricks, R. (1996): "Business Process Re-Engineering RIP" *People Management*, May, p. 24.

⁸ Krantz, J., Gilmore, T.N. (1991): "Understanding the Dynamics Between Consulting Teams and Client Systems" in: Kets de Vries, Manfred and Associates (eds.) *Organizations on the Couch*, San Francisco: Jossey Bass Publishers, p. 308.

⁹ Phills, J. A. (1996): "The Epistemology of Strategic Consulting: Generic Analytical Activities and Organizational Learning" in Bertrand Moingeon & Amy Edmondson (eds.) *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Sage. London, Thousand Oaks, New Delhi, pp. 202-223.

информација и искуства за организационо учење. Прва блокада је да чланови организације клијента можда неће веровати да консултант могу пружити икакву информацију од вредности. Како је Марцх (Јамес Марцх) истакао својим концептом маргиналности, уколико консултант не успеју у позиционирању свог знања као комплементарног и релевантног за организацију, не могу служити као корисни доприносиоци интерном процесу учења.¹⁰ Друга блокада је да може постојати емоционални отпор прихватању спољне информације као релевантне.

Наведене блокаде се могу превазићи додељивањем још централније улоге клијенту у процесу стицања знања. Што више консултант активирају своје клијенте у том процесу, то ће се информација сматрати кориснијом и прихваћенијом за организацију. То се може постићи увођењем чланова организације клијента у спољне вежбе тестирања перформанси система.

б) Интерно стицање знања. При прикупљању података у организацији, консултант борави међу њеним члановима на свим нивоима, ступа с њима у контакт и успоставља блискије везе. Таквим односом он долази до важних сазнања о организацији, али, у исто време, црпе знање и искуство таложено годинама, можда деценијама, које би, потиснуто и маргинализовано, без његовог присуства и рада, вероватно још дуго остало непознато, некорисно и узалудно. На пример, Џим Даун (Јим Даун) партнер у Мерцер Манаџмент Консултинг-у, говори својим клијентима: „Ми знамо да сте ви већ смислили најбоље начине да побољшате свој бизнис. Али, ако сте као и свака друга компанија, те велике идеје вероватно неће бити реализоване“.¹¹ Стога централно место не заузима спољно знање консултаната, већ пре њихово интерно знање. Код стицања интерног знања, консултант служе као инструменти помоћу којих се размишљања чланова организације који немају директан приступ топ менаџменту, износи на површину и легитимизује као корисно и релевантно.

Мерење промена у вештинама и знању, које су резултат консултантске интервенције, произилази из потребе да се управља знањем у организацији. Циљ покретања иницијативе за управљање знањем је побољшање перформанси организације и појединаца кроз: идентификацију, усвајање, вредновање и трансфер знања.¹² Значајан проблем који је годинама био повезан са облашћу обуке и усавршавања јесте недостатак трансфера наученог знања. У великом броју ситуација научене ствари се не преносе у стварно радно окружење. Током консалтинг интервенције учесници могу бити ангажовани у бројним активностима учења и од суштинског је значаја да се осигура да се ово научено знање пренесе на пословне активности. Резултат преноса се мери током трећег нивоа процене, где се мери примена. Међутим, учење које се одвија мора се мерити раније како би се видело колики је напредак остварен, тако да се зна који се степен трансфера може очекивати.

Велики број организација све више се интересује за знање, експертизу и компетенције. Велики број консалтинг пројеката односи се на развој стручног знања (усавршавање), како би запослени могли убудуће да користе алатке и технике

¹⁰ March, J. (1991): "Organizational Consultants and Organizational Research" in *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 19, Nos. 1-2, pp. 20-31.

¹¹ Lieber, R. B. (1996): "Controlling your Consultants" in *Fortune*, Vol. 134, No. 7, October 14, p. 75.

¹² Crager, J., Lemons, D. (2003): *Measuring the Impact of Knowledge Management*, American Productivity and Quality Center.

које претходно нису користили. Зато се неки пројекти фокусирају директно на суштинске компетенције и усвајање битних знања, вештина и понашања на нивоу организације.

Када постоји непрекидни фокус на менаџмент знања, значајно је да запослени схвате и прихвате добијене информације и да их користе на продуктиван начин. И кад се у неким интервенцијама користи доста нових процеса, процедура, нова опрема и технологија, људски фактор је и даље најбитнији. У ситуацијама када постоји значајно преуређење система или додавање новог, запослени прво морају научити како да раде у новом окружењу и усвоје ново знање и вештине. Учење постаје све већи део консалтинга због великог броја техника, процеса и технологија које се примењују у интервенцијама чији је циљ побољшање учења. Прошли су дани када су се једноставни задаци и процедуре уграђивали у посао и аутоматизовали унутар процеса.

Када се фаза примене успешно заврши, најбитнија ствар јесте пронаћи одступања од постављених стандарда. Мерењем учења лако се види степен у коме недостатак новог знања постаје проблем. Другим речима, без мерења учења консултант не може знати зашто запослени не раде на начин на који би требало да раде или зашто се одређени делови консалтинг интервенције не извршавају како би требало.

Учење зато постаје значајна ставка у консалтинг интервенцијама, која захтева подједнаку пажњу као и осталих пет ставки у консалтинг РОИ¹³ процесима.

Мерење учења уз помоћ формалних тестова

Процес којим се утврђује до ког су се степена, обима и у ком квалитету јавили и развили поједини облици понашања назива се вредновање (евалуација).¹⁴ Веома је честа евалуација резултата коришћењем тестова, пре и после интервенције. Побољшана оцена у тестовима показује промену вештина, знања или ставова учесника који доприносе успеху консалтинг пројекта. У САД је током 90-их дошло до видног повећања употребе тестова. Принципи примене тестова су веома слични онима за пројектовање и примену упитника и прегледа.

Типови тестова који се користе у консалтинг пројектима могу се класификовати на три начина. Прва класификација је заснована на **медију** који се користи за примену тестова (коришћење симулираних алатки или стварне опреме и коришћење компјутера и видео приказа). Тестови знања и вештина су обично писани, јер су тестови учинка најскупљи за развој и примену.

На популарности добијају компјутерски тестови и они код којих се користи интерактивни видео приказ. Код ових тестова компјутерски монитор или видео екран приказује питања или ситуације, а учесници одговарају куцањем по тастатури или додиривањем екрана. Интерактивни видео прикази носе са собом снажан елемент реализма, јер људи који се тестирају могу реаговати на слике, често покретне, и видео вињете, које репродукују реалне услове на послу.

Други начин да се класификују тестови јесте **по циљевима и садржају**. У овом контексту, тестови се могу поделити на тестове способности и тестове

¹³ Return of investment.

¹⁴ Ђорђевић, Д. (1982): "Планирање израде теста знања", Зборник 2: *Истраживања у педагошког психологији*, Савез друштвава психолога Србије, стр. 274.

остварења. Тестови способности мере основне вештине које су потребне да би се научио посао, док тестови остварења процењују знање особа или њихове компетенције у одређеној области.

Трећи начин да се класификују тестови јесте по њиховом **дизајну**. Најчешћи типови јесу тестови циљева, тестови правила, критеријумски тестови, есејски тестови, усмена испитивања и тестови учинка. Тестови циљева имају питања која су конкретна и прецизна, сачињена на основу циљева програма.

Ставови, осећања, креативност, процеси решавања проблема и друге апстрактније вештине и способности не могу се измерити прецизно помоћу ових тестова. Усмена испитивања и есејски тестови имају ограничену употребу у проценама консалтинг интервенција, док највећу примену имају критеријумски и тестови учинка.

Критеријумски тестови

Критеријумски тест је тест циљева са предодређеним укупним оценама. Критеријумски тестови пажљиво мере описане циљеве за компоненте учења у консалтинг пројекту. Код критеријумских тестова интересовање лежи у томе да ли учесник у консалтингу испуњава одређени минимум стандарда, а не како се учесник рангира међу осталима. Примарна брига јесте мерење, извештавање и анализа учинка учесника у односу на циљеве учења.

Табела 64. истражује формат извештавања на основу критеријумског тестирања. Овај формат помаже да се објасни како се примењују критеријумски тестови у напорима процене рада. Четири учесника попунило је компоненту учења са три измерена циља која одговарају сваком модулу. Стварне оцене на тесту се бележе и означава се минимално прихватљив стандард. На пример, на првом циљу, четврти учесник је добио пролазну оцену на тесту који нема бројну вредност и једноставно се означава са положио или пао.

Исти учесник је остварио други циљ са оценом 14 (10 је минимум пролазне оцене). Учесник је имао оцену 88 на циљу 3, али није положио, јер је стандард 90. Укупно, учесник бр. 1 задовољава компоненту учења. Колона на крајњој десној страни показује минимални стандард пролазности који је бар два од три циља. Четврти учесник остварио је два циља, тј. потребни минимум.

Табела 1. Формат извештавања на основу критеријумског тестирања

	Циљ 1 П/Ф	Скор	Циљ 2 стд	П/Ф	Скор	Циљ 3 стд	П/Ф	Укупно положено	Минимални стандард	Укупни скор – оцена
Учесник 1	П	4	10	Ф	87	90	Ф	1	2 од 3	Ф
Учесник 2	Ф	12	10	П	110	90	П	2	2 до 2	П
Учесник 3	П	10	19	П	100	90	П	3	2 до 3	П
Учесник 4	П	14	10	П	88	90	Ф	2	2 од 3	П
УКУПНО	3 П			3 П			2 П	8 П		3 П
	1 Ф			1 Ф			2 Ф	1 Ф		1 Ф

Извор: Пхилипс, Ј. (2000): Тхе цонсултант'с сцорекард: трацкинг резултс анд боттом-лине импацт оф цонсултинг пројецтс, МиГрав-Хилл Цомпаниес, Инц., п. 124.

Критеријумско тестирање је популарна алатка за мерење у консалтингу. Овај приступ је од помоћи када је потребно да група запослених усвоји нове системе, процедуре или технологије, као део консалтинг пројекта. Његова употреба постаје све заступљенија. Процес се често обавља компјутерски, што олакшава тестирање. Заснован је на циљевима, прецизан је, а резултати се релативно лако обрађују, с тим што захтева јасно дефинисане циљеве који се мере тестовима.

Тестирање учинка

Тестирање учинка омогућава учеснику да покаже вештине (и професионално знање или ставове) научене у консалтинг интервенцији. Вештина може бити мануелна, вербална, аналитичка или комбинација ове три. Бројни су програми тренинга за које је потребно проценити унапређење и развијање одређених вештина.¹⁵

Тестирање учинка се често користи приликом обуке за посао где је учесницима дозвољено да покажу шта су научили. Приликом обуке менаџмента и надгледања радника, тестирање учинка долази у виду играња улога: учесници се замоле да учествују у дискусији о одређеном проблему и да покажу вештине повезане са решавањем одређеног проблема.

Мерење учења путем симулације

Друга техника за мерење учења је *симулација посла*. Ова метода се односи на смишљање и примену процедуре или задатка који симулира посао који је повезан са консалтинг интервенцијом. Симулација је смишљена тако да представља реалну радну ситуацију што је то боље могуће. Учесници вежбају рад у симулираним активностима и процењују се на основу тога колико је добро задатак обављен. Симулација може бити коришћена током интервенције, на крају имплементације или као део наредне процене. Она нуди неколико предности за консалтинг професионалце.

Понављање услова симулације - омогућује да се део посла који се обавља понови на начин који је готово идентичан у стварним условима. Пажљивим планирањем и дизајном, помоћу симулације се могу добити све главне карактеристике стварне ситуације. На овај начин се могу симулирати чак и сложени послови, попут послова менаџера.

Постоји велики број различитих типова и стилова симулација. Оне нуде учесницима могућност да вежбају оно што су научили у консалтинг пројекту и да се њихов учинак посматра у симулираним радним условима. На овај начин могу се добити врло прецизне процене, уколико је фокус на радном учинку запослених.

Закључак

Различите групе у предузећу специфично реагују на реалност и погодност пројектног планирања и постављених циљева, као и на унапређања која су остварена планираним техникама. Релевантност пројекта је критична за

¹⁵ Kirkpatrick, D.L. (1994): *Evaluating training programs: The four levels*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

учеснике консултантског процеса, јер уколико се консалтинг пројекат перципира као ирелевантан, имплементација ће засигурно бити неуспешна. Подршка консултантском пројекту, укључени ресурси и интегрисаност са осталим системима у предузећу представљају важна подручја за анализу. Сваки корак, елемент, задатак или део пројекта представља потенцијалну област за феедбацк. При томе, важно је да постоји веза између феедбацк-а, креирања промена и подношења извештаја о резултатима групама у предузећу које обезбеђују информације.

Потенцијални извори за добијање података о успешности консалтинг пројеката су: менаџмент, учесници консултантског процеса, руководиоци пројекта и други. Постоје многе области које су критичне тачке за феедбацк, пре свега због тога што су у један типичан консалтинг пројекат укључени многобројни приступи и процеси. Повратне информације су потребне о сваком приступу, кораку или процесу како би се стекао реалан увид у ефикасност консултантске услуге.

Одређивање степена у коме је извршен одређен трансфер знања пружа информације не само о успеху пројекта, већ и о факторима који доприносе успешној имплементацији уколико је консалтинг пројекат у потпуности интегрисан у организацију клијента.

Литература

1. Ginsberg, A., Abrahamson, E. (1991): "Champions of Change and Strategic Shifts: The Role of Internal and External Change Advocates" in *Journal of Management Studies*, Vol. 28, No. 2, p. 177.
2. Ђорђевић, Д. (1982): "Планирање израде теста знања", Зборник 2: *Истраживања у педагошког психологији*, Савез друштава психолога Србије, стр. 273-294.
3. Kirkpatrick, D.L. (1994): *Evaluating training programs: The four levels*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
4. Krantz, J., Gilmore, T.N. (1991): "Understanding the Dynamics Between Consulting Teams and Client Systems" in: Kets de Vries, Manfred and Associates (eds.) *Organizations on the Couch*, San Francisco: Jossey Bass Publishers.
5. Kurbjuweit, D. (1996): "Die Propheten der Effizienz" in *Die Zeit*, January 1, pp. 9-11.
6. Lieber, R. B. (1996): "Controlling your Consultants" in *Fortune*, Vol. 134, No. 7, October 14.
7. Crager, J., Lemons, D. (2003): *Measuring the Impact of Knowledge Management*, American Productivity and Quality Center.
8. Михаиловић, Б., Параушић, В., Хамовић, В. (2008): *Водич за евалуацију консултантског учинка*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
9. March, J. (1991): "Organizational Consultants and Organizational Research" in *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 19, Nos. 1-2, pp. 20-31.
10. Mumford, E. Hendricks, R. (1996): "Business Process Re-Engineering RIP" *People Management*, May.
11. Philips, J. A. (1996): "The Epistemology of Strategic Consulting: Generic

Analytical Activities and Organizational Learning“ in Bertrand Moingeon & Amy Edmondson (eds.) *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Sage. London, Thousand Oaks, New Delhi, pp. 202-223.

12. Philips, J. (2000): *The consultant's scorecard: tracking results and bottom-line impact of consulting projects*, McGraw-Hill Companies, Inc.
13. Shapiro, E. (1995): *Fad Surfing in the Boardroom*, Reading, Mass: Addison Wesley.
14. Shapiro, E. (1996): *Interview in manager magazin*, December.