

**Процесс управленческого
консультирования**

Общая характеристика процесса управленческого консультирования

Процесс управленческого консультирования можно представить в виде:

- Поиск клиента
- Выстраивание отношений «консультант – клиент».
- Диагностика организационных проблем.
- Планирование действий и поиск решений.
- Внедрение.
- Сопровождение и поддержка.

Стадии консультационного проекта:

Предварительная стадия

- На предварительной стадии процесса консультирования происходит осознание руководителем наличия проблемы и необходимости ее разрешения и признание им, что для разрешения проблемы необходимо привлечь внешнего консультанта.
- На этой же стадии осуществляется поиск источников информации о консультантах, сбор и анализ информации об самих консультантах, их услугах, базовых условиях сотрудничества.
- На этой стадии консультанты сейчас испытывают наибольшие трудности. Парадокс заключается в том, что, с одной стороны, предприятие остро нуждается в диагностике и анализе проблем, в выработке рекомендаций по выходу из кризисного состояния, в привлечении инвестиций для развития бизнеса, а с другой стороны, оно не в состоянии привлечь квалифицированных консультантов, оплатить их работу, и поэтому, предприятие вынуждено оставаться в условиях обостряющегося кризиса.

Стадии консультационного проекта:

Проектная стадия

- На этой стадии консультанты начинают этап диагностики (фаза диагноза) предприятия-клиента, сбора данных и в итоге – формирования комплексной картины жизнедеятельности предприятия с целью анализа данных и проведения обширной диагностики и получения финансово-экономического, организационно-технического состояния, деятельности и будущего состояния предприятия.

Стадии консультационного проекта:

Проектная стадия

Задачами диагностики являются сбор и анализ данных по:

- • организации производства;
- • состоянию конкурентов взаимоотношений с ними;
- • информационным потокам и связям на предприятии;
- • элементам среды макроокружения предприятия (по существующей и прогнозируемой экономической политике, макроэкономическим показателям, государственному регулированию);
- • организации управления предприятием в целом

Этапы диагностического проекта

Этап I

- Глубинное диагностическое интервью с клиентом и\или заказчиком услуги.
- Организационная самодиагностика.
- Диагностический семинар продолжительность 1-2 дня в зависимости от компании.
- Диагностическое наблюдение (Позиционный анализ).
- Экспертный анализ внешних угроз и возможностей, а также сильных и слабых сторон организации клиента и выживаемости организации

Этапы диагностического проекта

Этап II

- Во время второго этапа с помощью специальных методик проводится:
- Анализ управленческих решений.
- Анализ соответствия управленческих решений стратегическим целям компании.
- Измерение уровня управляемости в организации.
- Анализ осуществляемости решений.
- Определение преобладающего типа управленческих решений.

Этапы диагностического проекта

Этап III

- Диагностическое интервью с ключевыми и важными сотрудниками компании с учетом их позиционности в компании.

Этап IV

- Составление отчета о проведенной диагностике, описание корневых проблем организации, а также их причинно-следственные связи.

Стадии консультационного проекта:

Проектная стадия

Результаты диагностики представляются в виде документов:

* Обзор организации управления предприятием:

- - стратегия фирмы;
- - результаты реализации этой стратегии;
- - характеристика продуктов предприятия;
- - характеристики сильных и слабых сторон внутренней среды предприятия, а также возможностей и угроз внешней среды предприятия;
- - характеристику работы с кадрами;
- - обзор процессов документооборота;
- - обзор социально-психологического климата на предприятии.

Стадии консультационного проекта:

Проектная стадия

Результаты диагностики представляются в виде документов:

* Обзор процессов организации производства:

- - логистика производства;
- - технологические карты;
- - технико-экономические показатели производства;
- - производительность труда и эффективность использования ресурсов;
- - производственные возможности.

Стадии консультационного проекта:

Проектная стадия

Результаты диагностики представляются в виде документов:

* **Отчет о результатах маркетингового исследования:**

- - характеристика портфеля продуктов предприятия;
- - результаты исследования внутреннего и внешнего рынков;
- - оценка позиций данного предприятия и его конкурентов на этих рынках;
- - анализ конкурентной среды

Стадии консультационного проекта:

Проектная стадия

Результаты диагностики представляются в виде документов:

- * **Обзор финансовой деятельности предприятия:**
 - - анализ кредитной и инвестиционной политики;
 - - комплексный анализ балансов предприятия;
 - - анализ движения наличных средств, ликвидности.
- * **Обзор кадрового потенциала предприятия:**
 - - анализ деловых, профессиональных, личных качеств работников предприятия;
 - - анализ систем продвижения и поощрения;
 - - анализ программ обучения и повышения квалификации кадров.

Стадии консультационного проекта:

Проектная стадия

Результаты диагностики представляются в виде документов:

- * **Обзор процессов информационного обеспечения на предприятии:**
 - - обзор процессов документооборота;
 - - обзор процессов обслуживания клиентов;
 - - автоматизация отдельных систем управления.
- * **Обзор коммуникационных процессов:**
 - - характеристика коммуникационных стилей;
 - - характеристика элементов корпоративной культуры - системы ценностей, правил, ритуалов на предприятии

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ САМОДИАГНОСТИКА

- Проблемы предприятия и даже их симптомы далеко не всегда самоочевидны для руководителя. Часто существующий порядок вещей принимается как оптимальный, из-за отсутствия критериев сравнения, иногда за проблему принимаются ее отдельные следствия. Значительная часть проблем лежит в области управления, которую руководителю трудно диагностировать самому.
- В силу ряда психологических причин, затруднено и проведение руководителем диагностики ситуации с помощью опроса персонала. Методы самодиагностики, которых мы коснёмся, хотя и дают результат, но подразумевают афиширование руководителем своих сомнений, в некотором роде, выдачу авансов: опрос, проводимый руководителем, обязывает его к принятию мер. Если проблема стоит остро, такой опрос может послужить толчком к развитию конфликта.

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ САМОДИАГНОСТИКИ

- Консультант предлагает руководителю отобрать сотрудников, на мнение которых он больше всего полагается, которым он больше всего доверяет. Обычно это 8-15 человек.
- В течение 3-4 часов консультант применяет разные методы и процедуры, с помощью которых участники этой группы сами оценивают состояние разных сторон своей организации.

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ САМОДИАГНОСТИКИ

- **МЕТОД "МЕТАФОРА»** -
графическое отображение
образного представления
сотрудниками своей компании.

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ САМОДИАГНОСТИКИ

Решаемые задачи:

- войти в контакт с руководящим составом и наиболее активными сотрудниками
- получить первое представление о ее проблемах
- вовлечь руководителей и других сотрудников в консультационный процесс
- преодолеть напряженность и дистанцию в отношениях между консультантом и клиентской организацией, которые на первых порах неизбежны.

МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ САМОДИАГНОСТИКИ

Метод «Крестовина»

- это анализ сотрудниками ценностей своей организации.

- Что преобладает в Вашей организации?
- **Сосредоточенность на внутриорганизационных проблемах**
- **Инновационность, инициативность персонала**
- **Дистанция власти, иерархичность**
- **Ориентация на рынок, на клиента**

Метод «Крестовина»

**Сосредоточенность на
внутриорганизационных
проблемах**

**Дистанция власти,
иерархичность**

**Инновационность,
инициативность
персонала**

**Ориентация на рынок,
на клиента**

Анализ организационных отклонений от нормы – оргпатологий

Участникам раздается список оргпатологий – коллекция наиболее частых и опасных для организации.

Оргпатологии состоят из трех групп:

- Патологии в строении организации: например, бюрократия; несовместимость личности и функции
- в организационных отношениях: например, преобладание личных отношений над служебными; конфликты между отделами
- в управленческих решениях: например, демотивирующий стиль руководства; разрыв между решениями и их реализацией

Каждый участник анонимно выбирает и указывает те отклонения, проявления которых в компании проявляются наиболее сильно. Далее данные сводятся на доске и консультант делает выводы о том, какие организационные отклонения преобладают в компании и к чему это может привести.

Анализ управленческих ошибок руководителей

- Каждому участнику раздается коллекция управленческих ошибок руководителей: например: боязнь делегировать ответственность своим подчиненным; заниженная оценка реального потенциала работников; необязательность на слово: вера в непогрешимость своих решений; всего около 40 шт.
- Участники анонимно выбирают наиболее характерные в деятельности руководителей всех уровней своей компании ошибки. Консультант обобщает, делает выводы, характеризует текущее состояние системы управления.

Анализ управленческих решений

- Консультантом проводится анализ реализации управленческих решений: приказов, планов, программ.
Изучается, какие решения были осуществлены, насколько полно и своевременно, а какие нет. Анализируются причины неисполнения, путем опроса руководителя и исполнителей, изучения других внутри- и вне-организационных факторов.
- В результате зачастую оказывается, что решения не осуществляются чаще всего по следующим причинам, например:
 - Низкая исполнительская дисциплина ~30%
 - Непредвиденные обстоятельства ~ 30%
 - Пороки самих решений ~30-40%
 - Иное (неустановленно) ~5 %

Метод «Диагностического интервью».

- Консультант опрашивает заказчика и ключевых сотрудников фирмы об их понимании проблем и путях их решений.
- В процессе интервью происходит выявление проблем организации и вовлечение сотрудников в процесс реорганизации компании и участия в делах фирмы.
- После систематизации такой информации становится возможным представить руководителям еще один срез их управленческой деятельности.
- **Важно !!!** *В каждом интервью гарантируется полная конфиденциальность и в отчет попадают только обезличенные формулировки.*

Метод «Диагностического интервью».

- Основным способом проведения диагностического интервью является глубинное интервью.
- **Глубинное интервью** - это метод качественного исследования, проводимая по **плану** беседа, по определению по возможности всего спектра оценок, смыслов, обстоятельств, связанных у респондента с изучаемым явлением, так как предполагается анализ переживаний людей по поводу тех или иных явлений, событий, участниками которых они были.
- **Глубинное интервью** позволяет получить гораздо более глубокую и подробную информацию. Беседа записывается на аудио пленку, на основе которой пишется аналитический отчет. Глубинное интервью предполагает получение от респондента развернутых ответов на вопросы консультанта, а не заполнение формальной анкеты.
- Задача консультанта - понять истинное отношение респондента к обсуждаемому вопросу и его предложения по решению проблемы.

Диагностическое наблюдение (Позиционный анализ).

Консультант знакомится с внешними проявлениями деятельности организации, работой сотрудников в офисах, на производстве, на презентациях, на выставках, присутствует на совещаниях, изучает рекламные материалы, сайты.

Своим профессиональным взглядом он выделяет те признаки, которые отличают данную компанию от других, сходных с ней по профилю. Особое место здесь отводится так называемым “слабым сигналам”, т. е. тем явлениям, тенденциям, которые сами сотрудник и руководители не замечают, хотя они и очень важны для них.

Основным методом используемый здесь консультантом является **сравнительный анализ**.

Развивающие диагностические интервью

- С каждым участником рабочей группы консультант проводит индивидуальное диагностическое интервью.
- Результаты интервью анонимны. Это означает, что никто кроме консультанта не знает, кто из респондентов какую информацию предоставил в общий пул.
- Продолжительность интервью: от 1 до 2 часов. В среднем: от 1 до 1,5 часов.

Развивающие диагностические интервью

Интервью состоит из нескольких этапов:

1. Знакомство: общие данные, должность, выполняемые функции
2. Организация и рынок
3. Функции подразделения
4. Проблемы, трудности, ограничения в работе организации на рынке, в работе подразделения, в персональной работе респондента, во взаимодействии с другими подразделениями, в обеспечении ресурсами и информацией
5. Отношения (позиционность) внутри организации

Развивающие диагностические интервью

- Результатом интервью является сбор формулировок проблем, упущений, трудностей, препятствующих развитию бизнеса.
- Интервью называется развивающим потому, что консультант проводит не просто опрос и буквально записывает жалобы и недовольства респондента. А развивает мысли респондента, переводит жалобы в проблемы, вместе с респондентом ищет причины проявления тех или иных проблем, оценивает, к каким потерям приводят те или иные проблемы.
- Во время интервью консультант не дает никаких советов и решений, он только с помощью респондента выявляет проблемы, строит причинно следственные связи.

Результат диагностики

- Таким образом, консультант не вносит в диагностику организации ничего своего. Сама организация с помощью консультанта, с помощью специальных методов сбора и работы с информацией в результате определяет наиболее уязвимые точки, проблемы, упущения. Задача консультанта – снять информацию, интерпретировать и вернуть обратно на доработку экспертам.
- Вот почему консультант совсем не обязательно должен быть экспертом в данной отрасли. Консультант владеет методиками организации работы над информацией, а также помогает качественно собрать нужную информацию, опираясь на свой опыт консультирования других предприятий, обладая широким кругозором, знанием передовых методов консультирования и менеджмента.

[Результат диагностики]

- Результатом диагностики является отчет с характеристикой состояния системы управления, мотивации, корпоративной культуры, взаимодействия, стратегического управления (или его отсутствия), ориентации на клиента, а также прямое указание корневых проблем проблемного поля, с которых нужно начинать.
- Далее консультант предлагает методы решений проблем, консультационной помощи организации в вопросах стратегического развития, диверсификации/интеграции бизнеса, оперативного управления, системы мотивации, служебных функций, внедрения корпоративной культуры как инструмента управления, описания бизнес-процессов (если в этом есть необходимость), реструктуризации компании, разукрупнения (выведение структурных подразделений на различные уровни хозяйственной самостоятельности) и многие другие прикладные задачи, направленные на повышение эффективности организации

Построение графов проблем. Экспертная группа.

- После проведения всех интервью консультант сводит проблемы, полученные от респондентов, в единый список - проблемное поле. Обычно в проблемное поле попадает 30-40 проблем. Какие связи между проблемами? С каких проблем начать?
- Ввиду того, что респондентами являлись сотрудники различного уровня (различный уровень иерархии управления, уровень профессионального опыта, уровень специализации/технологии, опыта и знания отрасли) – в список вошли проблемы разной значимости (от локальных до стратегически важных).
- Кто должен заняться их ранжированием и выделением главных проблем?
- Консультант не обладает экспертным знанием отрасли, поэтому не может ранжировать проблемы самостоятельно. Консультант уже провел свою работу, выявляя общий пул проблем, переводя жалобы в проблемы, «прощупывая» различные функциональные и административные зоны организации.

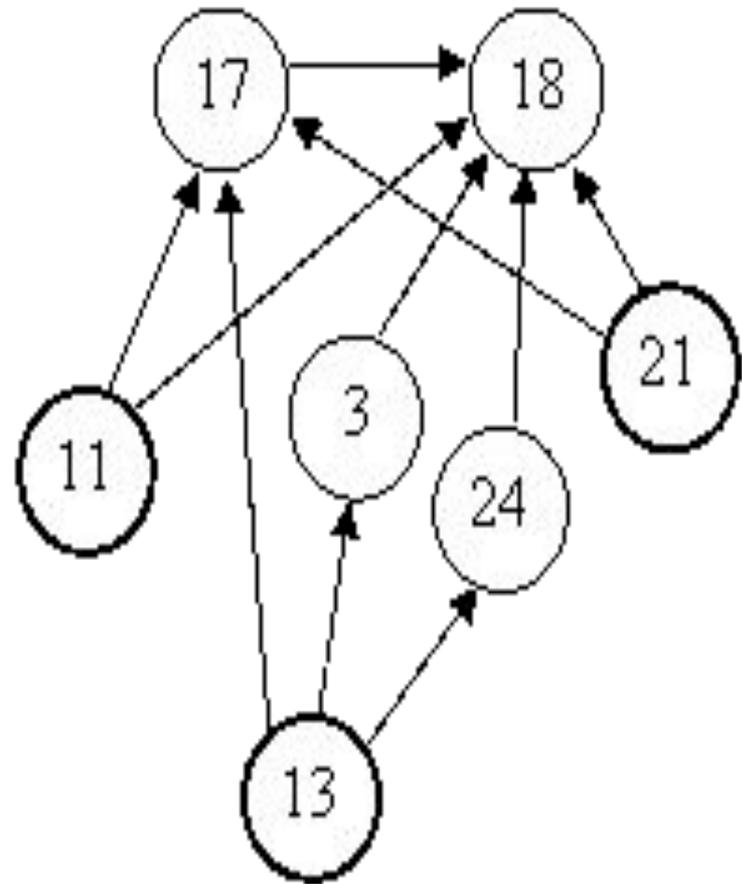
Построение графов проблем. Экспертная группа.

- Для структурирования проблем приглашаются эксперты из числа сотрудников самой организации – носители экспертного знания.
- Количество экспертов обычно в 2 раза меньше числа респондентов и участников групповой диагностики. Экспертом также может быть сотрудник, который не принимал участие в диагностике. Эксперт должен обладать большим стажем работы в компании и отрасли, обладать аналитическим складом ума.
- Каждому эксперту выдается список проблем и задание, которое он выполняет индивидуально:
 1. Из списка проблем выбрать 7 проблем, которые эксперт считает самыми важными.
 2. С помощью специальной формы попарно сравнить эти 7 проблем друг с другом, определяя как одна проблема влияет на другую

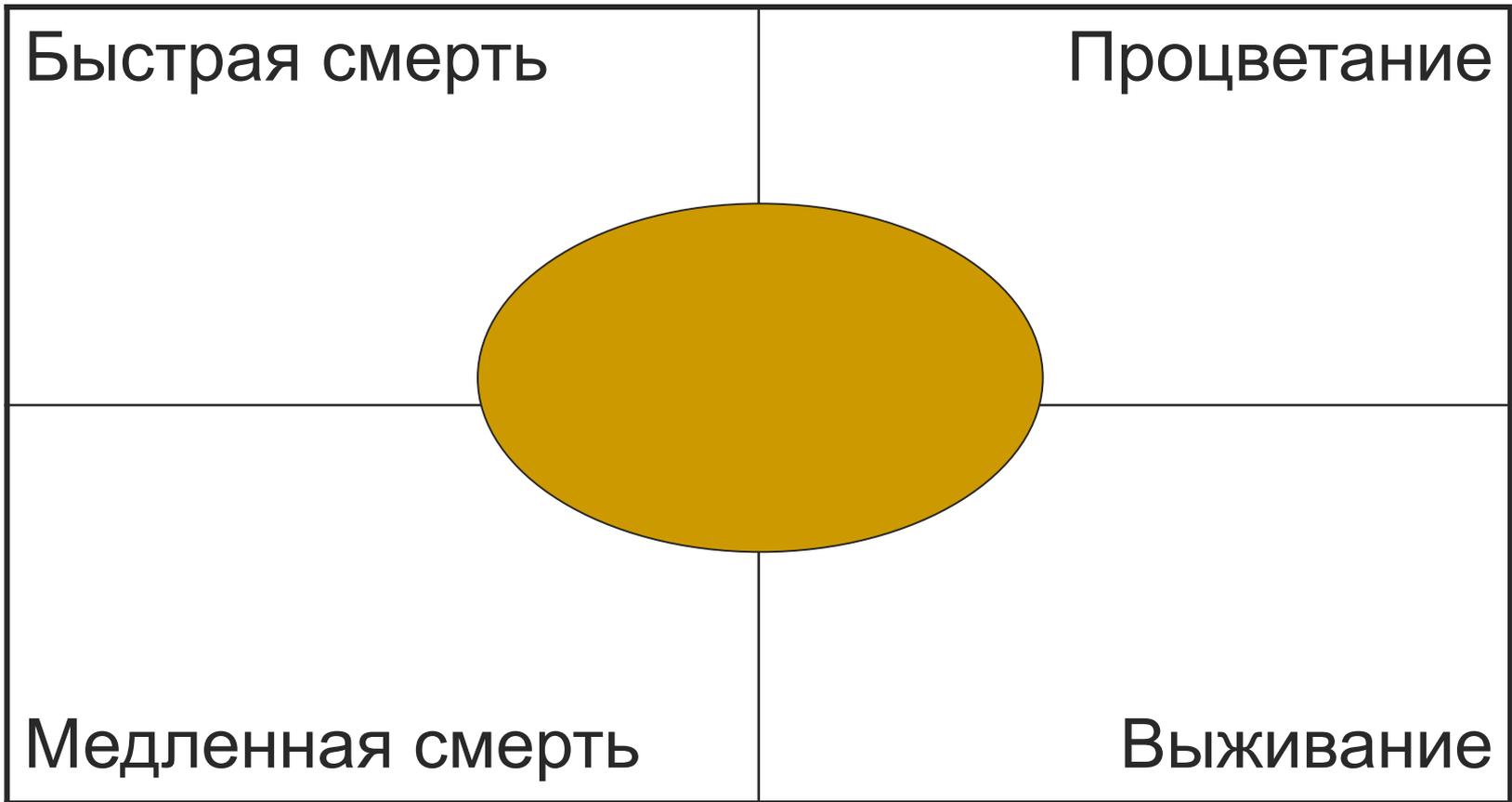
Построение графов проблем. Экспертная группа.

- Обычно работа эксперта длится 30-40 минут.
- Экспертов желательно собрать в группу, для того чтобы
 - обеспечить анонимность их работы
 - поставить им задачу
 - они чувствовали общность и важность своей работы.
- В крайнем случае, экспертам можно дать задание и собрать результаты дистанционно.
- После сбора результатов работы экспертов, консультант по каждому эксперту строит графы, в которых визуально отображается степень влияния одних проблем на другие

- В каждом графе видны корневые проблемы – те проблемы, решать которые следует в первую очередь. И их решение снизит остроту или автоматически устранит последующие проблемы.



Анализ матрицы «Выживаемости»



Анализ матрицы «Выживаемости»

Этапы реализации методики оценки выживаемости бизнеса:

- Определение объекта оценки (по СБЕ или по бизнесу в целом)
- Подбор специалистов с учетом определенных требований для экспертного анализа методом Дельфи или методом ранжирования.
- Заполнение форм 1 и 2
- Определение средних оценок, проставленных экспертами по отдельным показателям
- Суммирование итоговых оценок по каждому показателю и определение их среднеарифметического значения. (При введении рейтинговой оценки экспертов рассчитывается средневзвешенное значение. В случае существенного расхождения оценок надо пересмотреть состав экспертов или использовать метод Дельфи.)

Анализ матрицы «Выживаемости»

Этапы реализации методики оценки выживаемости бизнеса:

- Полученные итоговые значения оценок наносятся на оси X и Y и определяют предварительную оценку позиции компании в матрице выживания
- Анализ полученного результата и выявление причин путем анализа отдельных показателей в рамках интегрированных оценок.
- Постановка предварительного диагноза и проведение уточняющих исследований

Анализ матрицы «Выживаемости» Форма 1

Преимущества стратегического планирования	Оценка
<ul style="list-style-type: none">■ планирование обеспечивает высокий уровень координации различных видов деятельности■ планирование позволяет менеджерам заранее определять неожиданное поведение среды бизнеса■ процесс планирования минимизирует риск неправильных действий при неожиданностях внешней среды■ план предприятия улучшает внутренние коммуникации по оценке результатов работы предприятия на рынке■ процесс планирования заставляет менеджмент систематически думать о перспективах развития предприятия	

Анализ матрицы «Выживаемости» Форма 2

Показатели эффективности продаж	Оценка
<ul style="list-style-type: none">■ обучение торгового персонала это необходимое условие■ в сравнении с конкурентами ваши торговые представители имеют лучший имидж■ торговый персонал очень четко представляет свою роль на предприятии■ вашему торговому персоналу обеспечена хорошая мотивация■ территориальное (по клиентам, по товарам) планирование – это сильная сторона ваших усилий в области продаж■ торговый персонал имеет хорошие показатели оценки количества визитов(контактов) на один заказ	

Шкала для оценки факторов в

формах 1 и 2.

Если фактор отсутствует, оценка 0.

Никогда	0
Иногда	1
	2
	3
Часто	4
	5
	6
В большинстве случаев	7
	8
	9
Всегда	10

Анализ матрицы «Выживаемости» Форма 2

Шкала оценки по показателю «преимущества стратегического планирования»

- **81-100** баллов планирование играет действительно важную роль на предприятии
- **61-80** баллов предприятие не получает тех преимуществ которые должно бы получать
- **41-60** баллов предприятие движется в правильном направлении, но предстоит еще долгий путь
- **0-40** баллов- плановый процесс не отвечает требованиям или предприятие не старается работать в области развития стратегического планирования

Анализ матрицы «Выживаемости» Форма 2

Шкала оценки по показателю «эффективности в области продаж»

- **81-100** баллов – на предприятии действует эффективная система продаж
- **61-80** баллов – предприятие не всегда уделяет достаточно внимания развитию процесса продаж
- **41-60** баллов - предприятие движется в правильном направлении по совершенствованию процесса продаж, но предстоит еще долгий путь
- **1-40** баллов - процесса продаж не отвечает требованиям или предприятие не старается работать в области развития процесса продаж

Модель процесса консультирования

**Предконтрактная
стадия
– Подготовка**

1. Первый контракт
Клиент завязывает контакт с консультантом
2. Предварительный диагноз проблемы
3. Планирование задания
4. Предложение клиенту
5. Контракт на консультирование

Модель процесса консультирования

**Контрактная
стадия
– Диагноз**

6. Выявление
необходимых фактов
7. Анализ фактов
8. Установление
обратной связи с
клиентом
9. Отчет по диагностике

Модель процесса консультирования

**Контрактная
стадия**

**– Планирование
действий**

10. Выработка решений
11. Оценка альтернатив
12. Предложение по осуществлению изменений
13. Планирование действий по реализации решений

Модель процесса консультирования

**Контрактная
стадия
– Внедрение**

14. Оказание помощи в реализации решений (планирование и контроль)
15. Корректировка предложений
16. Обучение персонала

Модель процесса консультирования

**Послеконтрактная
стадия
– Завершение**

17. Оценка результатов
18. Конечный отчет
19. Расчет по
обязательствам
20. Планы будущего
сотрудничества
21. Уход консультанта

Стадии консультационного проекта:

Проектная стадия

Для обобщения результатов диагностики консультанты должны осуществить следующие действия:

- 1. Сформулировать важнейшие проблемы.
- 2. Совместно с клиентом оценить их и установить приоритет проблем, провести анализ и синтез альтернатив.
- 3. Выделить стратегические центры управления.

Стадии консультационного проекта:

Проектная стадия

Для обобщения результатов диагностики консультанты должны осуществить следующие действия:

- 4. Выработать предварительные рекомендации и предложения по тактике решения проблем стратегического управления, по совершенствованию организации управления предприятием и реструктуризации предприятия в целом и/или отдельных его функциональных областей.
- 5. Разработать нормы, процедуры, правила, касающиеся необходимых изменений и инноваций;
- 6. Определить роли сторон по реализации проекта

Стадии консультационного проекта: **Этап внедрения (фаза внедрения).**

- На этом этапе проекта с целью эффективной реализации утвержденных руководством организации-клиента рекомендаций консультантов можно сформировать *управляющую команду* (группу внедрения) из числа руководителей и специалистов компании-клиента и консультантов.
- *Группа внедрения* должна разработать оперативные мероприятия, процедуры для создания благоприятного климата (*путем привлечения, обучения, мотивации персонала к осознанию, принятию и поддержке изменений*) с целью проведения в последующем стратегических изменений (*маркетинговых, организационных, технологических, кадровых, финансовых*) и приступить к их реализации.

Стадии консультационного проекта:
Этап внедрения (фаза внедрения).

Механизм внедрения включает:

- обсуждение с руководством рекомендаций и их поддержку;
- формирование (при участии консультантов) команды со специальными полномочиями из специалистов клиентской организации для внедрения согласованных и одобренных руководством предложений.

Стадии консультационного проекта:

Послепроектная стадия.

- Задачами стадии завершения проекта (фаза завершения) является оценка сделанного и сравнение фактически полученных результатов с планируемыми.
- **На этой стадии:**
- осуществляется анализ масштабов отклонений и причин их появления;
- разрабатываются дополнительные корректировочные мероприятия;
- формируется отчет о проделанной работе, использовании ресурсов;
- обсуждается отчет о работе и подписывается акт приема-сдачи работ.

Стадии консультационного проекта:

Послепроектная стадия.

- окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом;
- анализ происшедших в результате проекта изменений в организации клиента и поиск идей для новых проектов с тем же или иным клиентом;
- самоанализ деятельности консультанта по проекту с целью совершенствования методов его работы.

Распределение работ по этапам проекта и срокам

Этапы проекта	Продолжительность	Состав работ
Подготовка	2-4 дня	Первая встреча
Диагностика	2-3 недели	Экспресс-анализ
Выбор проблем и формирование оргструктуры	1,5-2 недели	Выбор совместно с клиентом приоритетных проблем Формирование структуры для разработки и реализации программ

Распределение работ по этапам проекта и срокам

Этапы проекта	Продолжительность	Состав работ
Разработка и реализация программ	8-10 месяцев	Разработка программ и детальных графиков Обучение Реализация программ и графиков Контроль за ходом реализации Корректировка
Завершение	1 месяц	Взаимная оценка результатов Итоговый отчет Уход консультанта или заключение нового контракта

Разработка рекомендаций и планирование их реализации

1. Основная проблема (главная цель) обязательно должна быть структурирована по нескольким позициям (вопросам). Практика показывает, что их число не должно превышать пяти.
2. Вопросы, в свою очередь, могут быть разбиты также на пять подвопросов. Таким образом, проблему структурируют с максимальным выделением 25 небольших подвопросов (независимо от того, может ли консультант ответить на них в данный момент).

Разработка рекомендаций и планирование их реализации

3. Следующий шаг – предварительное решение проблемы путем формулирования возможных вариантов ответов (гипотез) на поставленные вопросы.
4. Только после окончательного завершения этой работы можно переходить к определению необходимой информации и анализу по проверке правильности гипотез, с тем чтобы выявить недостаток необходимой информации, знаний у консультантов, определить методы анализа.

Разработка рекомендаций и планирование их реализации

3. Следующий шаг – предварительное решение проблемы путем формулирования возможных вариантов ответов (гипотез) на поставленные вопросы.
4. Только после окончательного завершения этой работы можно переходить к определению необходимой информации и анализу по проверке правильности гипотез, с тем чтобы выявить недостаток необходимой информации, знаний у консультантов, определить методы анализа.

Разработка рекомендаций и планирование их реализации

Такой подход имеет ряд положительных моментов, поскольку позволяет:

- эффективно начать работу;
- сформировать у клиента и консультанта четкое представление о процедуре разработки и программе внедрения рекомендаций;
- иметь хорошо структурированную основу для отчета.

Сложнее всего изменения достигаются в знаниях, психологии персонала и менеджеров. Это связано с тем, что человеку свойственно относиться к изменениям настороженно.

Люди соглашаются на реализацию нововведений, если ясно представляют свои выгоды

РЕКОМЕНДАЦИИ

- ⊠ Рекомендации должны отвечать поставленной цели:
 - ⊠ идеальные с теоретической точки зрения решения редко бывают осуществимыми и полезными

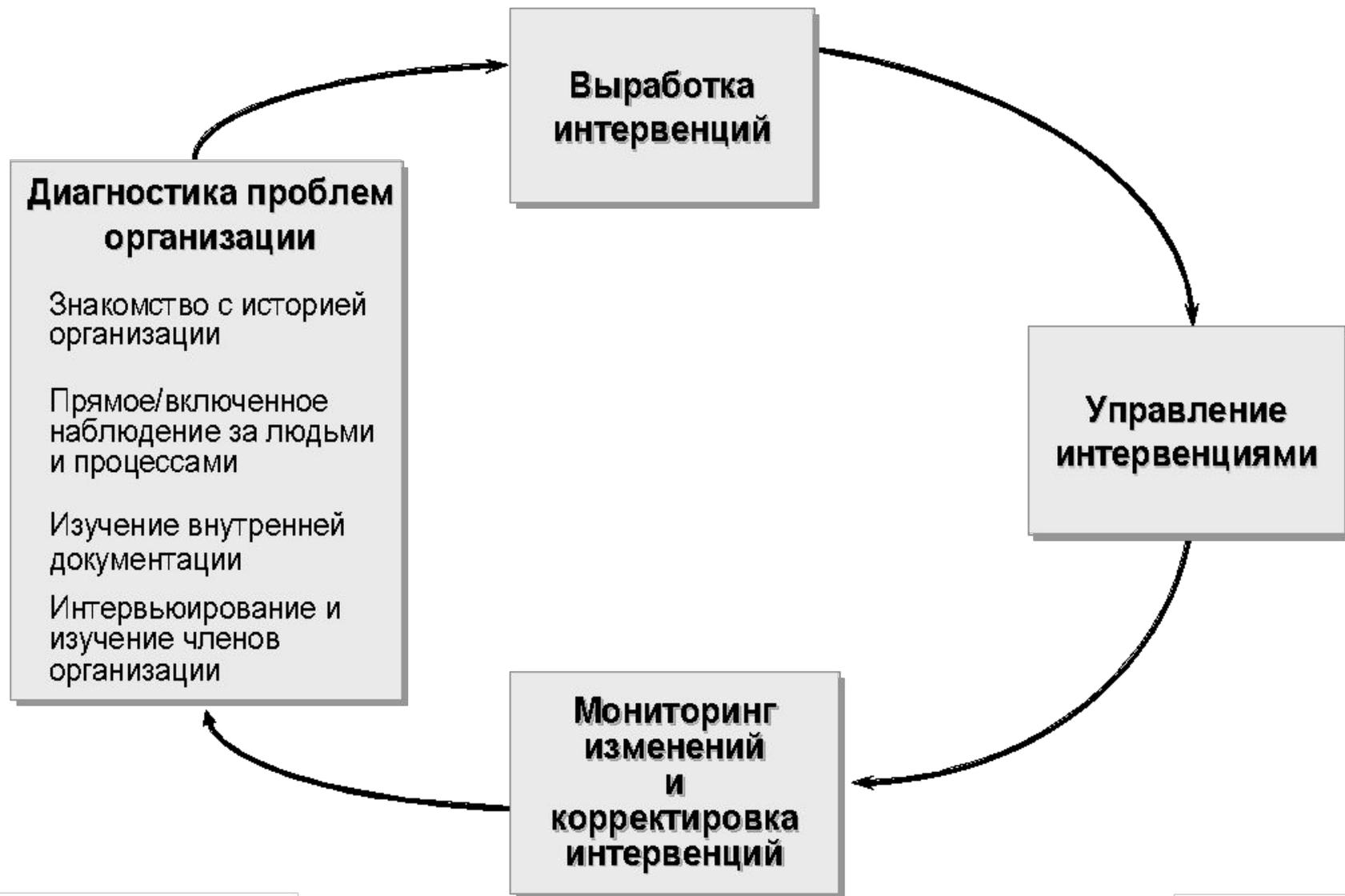
- ⊠ Давайте клиенту выбор (т.е. более одного варианта)

- ⊠ Помогайте клиенту отточить решение, оценивая варианты (например, сильные стороны, слабости, риски, преимущества и вероятную цену)

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ

- ☒ Выберите метод, соответствующий стилю работы клиента
- ☒ Используйте простой и ясный язык, который будет понятен организации (избегайте привычного вам жаргона, но не забывайте использовать жаргон, распространенный в организации)
- ☒ Обоснуйте каждую из альтернатив (также как и ее оценку)
- ☒ Избегайте сюрпризов

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ КАК ЦИКЛ ДИАГНОСТИКИ И ИНТЕРВЕНЦИЙ



КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ КОНСУЛЬТАНТОМ ИНТЕРВЕНЦИЙ

- ◆ Сбор данных:
 - ⇒ сколько требуется времени и усилий для сбора данных?
 - ⇒ каким образом следует привлекать к этому клиента?
 - ⇒ какой информацией следует делиться с клиентом?

- ◆ Сотрудничество с клиентом:
 - ⇒ кто в действительности является клиентом?
 - ⇒ как должен относиться к нему консультант?

- ◆ Риск при консультировании:
 - ⇒ как ослабить стрессовое состояние клиента и продолжать осуществлять изменения?

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ КОНСУЛЬТАНТОМ ИНТЕРВЕНЦИЙ

◆ Использование ресурсов:

- ⇒ может ли консультант предложить то, чего хочет клиент сейчас или захочет позднее?
- ⇒ требуются ли еще какие-либо средства?
- ⇒ что думает консультант относительно предложения использовать другие средства?

◆ Контекст и временные рамки интервенции:

- ⇒ должна ли интервенция быть прямой или косвенной?
- ⇒ кто должен быть главным объектом интервенции?
- ⇒ должен ли консультант участвовать в интервенции?

ТИПОЛОГИЯ ИНТЕРВЕНЦИЙ

(по методам)

- Диагностика (action research)
- Построение команд
- Организация межгруппового взаимодействия
- Обратная связь по итогам обследования
- Обучающие и тренинговые интервенции
- Техноструктурные и структурные интервенции
- Процессное консультирование
- Развитие организации по модели «управленческой решетки» Блейка-Моутон
- Посредническая деятельность с участием третьей стороны
- Тьюторство
- Планирование карьеры
- Деятельность по планированию и выработке целей
- Мероприятия стратегического управления
- Организация трансформационных изменений

ТИПОЛОГИЯ ИНТЕРВЕНЦИЙ

(по причинам, определяющим их необходимость)

- ❖ Интервенции, направленные на разрешение противоречий
- ❖ Теоретические интервенции
- ❖ Процедурные интервенции
- ❖ Интервенции, связанные со взаимоотношениями
- ❖ Экспериментальные интервенции
- ❖ Интервенции, связанные с проблемой выбора
- ❖ Интервенции для прояснения перспективы
- ❖ Структурно-организационные интервенции
- ❖ Интервенции, направленные на изменение корпоративной культуры

СТРУКТУРИРОВАНИЕ ИНТЕРВЕНЦИЙ

- ✓ Организация интервенций должна определяться тем, с какими людьми вы работаете.
- ✓ Интервенции могут быть ориентированы на
 - разрешение проблемы;
 - разработку возможностей.
- ✓ Структура интервенции должна ясно отражать ее цель.
- ✓ Структура интервенции должна с высокой вероятностью вести к достижению соответствующей цели.
- ✓ Деятельность в рамках интервенций должна иметь как теоретико-познавательную компоненту, так и компоненту, базирующуюся на практическом опыте.
- ✓ Интервенция должна быть построена так, чтобы участвующие в ней люди чувствовали себя свободно, не ощущали беспокойства и не занимали оборонительную позицию.
- ✓ Интервенция должна быть нацелена и на разрешение конкретных проблем, и на обучение тому, как следует разрешать проблемы в будущем.
- ✓ Интервенция по возможности должна касаться всей личности человека, а не ее фрагментов.

КОНТРОЛЬ ЗА ХОДОМ РЕАЛИЗАЦИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА

Клиент бывает разочарован главным образом из-за:

- плохих навыков делового общения (недоступность консультантов, недостаточное внимание и неуважительное отношение к персоналу клиентской организации, нежелание и неумение прислушиваться к чужому мнению, использование профессионального жаргона);
- низкой квалификации консультантов (неясный контракт, нарушение графика работы, принятие необдуманных решений, выполнение работы, не соответствующей компетентности, неумение дать четкий ответ и объяснить свои действия, плохое знание отрасли клиента, узость кругозора);
- «закрытости» действий консультантов (отсутствие регулярной информации о ходе работы, вносимых изменениях, методах работы);
- отсутствия творческого подхода в предлагаемых рекомендациях;
- неумения передавать знания руководству и специалистам.

КОНТРОЛЬ ЗА ХОДОМ РЕАЛИЗАЦИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА

Ожидания консультантов разрушаются из-за:

- Незаинтересованности руководства клиентской организации;
- несоответствия уровня компетентности занятого в проекте персонала клиентской организации характеру решаемых задач;
- низкой активности занятого в проекте персонала клиентской организации,
- нежелания и (или) неспособности клиента обучаться;
- отсутствия обратной связи;
- роста затрат времени и усилий консультантов в связи с неэффективной работой клиента;
- выполнения работы за клиента;
- финансовых затруднений клиента;
- несвоевременности и неполноты предоставляемой клиентом информации.

КОНТРОЛЬ ЗА ХОДОМ РЕАЛИЗАЦИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА

Консультанты могут быть не удовлетворены результатами завершившегося проекта и в том случае, если полученные ими финансовые результаты оказались ниже запланированных: возросли затраты, снизилась прибыль и рентабельность

Возможные причины этого: неправильно определены объемы предстоящих работ, уровень компетентности или численность команды консультантов не соответствовали сложности задания.

КОНТРОЛЬ ЗА ХОДОМ РЕАЛИЗАЦИИ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЕКТА

- Контроль должен быть непрерывным во времени и циклическим процессом сравнения клиентом и консультантами на каждом этапе консультационного проекта достигнутого результата с желаемым



Основные направления контроля

Направления контроля	Цели контроля
Время	Обеспечить завершение проекта и достижение результатов в установленные сроки
Финансы	Дать возможность клиенту и консультантам управлять своими расходами
Информация	Зафиксировать результаты каждого этапа и проекта в целом, довести результаты до соответствующих отделов, служб, исполнителей

Основные направления контроля

Направления контроля	Цели контроля
Качество	Сравнить промежуточный и окончательный результат проекта с запланированными
Организация процесса консультирования	Оценить правильность определения задач, ответственности, принципов совместной работы клиента и консультанта

Объективность оценки тем выше, чем больше источников информации используется. Ими могут быть:

- данные отчетности клиентской организации;
- материалы совещаний и заседаний;
- письменные и устные рекомендации консультантов;
- отчеты консультантов.

Промежуточные отчеты являются инструментом контроля за ходом выполнения работ по контракту. На основе заключительных отчетов проводится оценка полученных результатов.

Основные виды и содержание консультационных отчетов

Виды отчетов	Содержание отчетов
Промежуточные (обычно ежемесячно)	Отчет по использованию средств Коррективы, вносимые в план работ Описание возникших проблем и предполагаемые пути их решения
Заключительные	Достигнутые результаты Нерешенные проблемы Планы на будущее
Дополнительные материалы	Бизнес-план Результаты исследований Программы, инструкции по процедурам