



Этапы процесса консультирования



Модель Милана Кубра

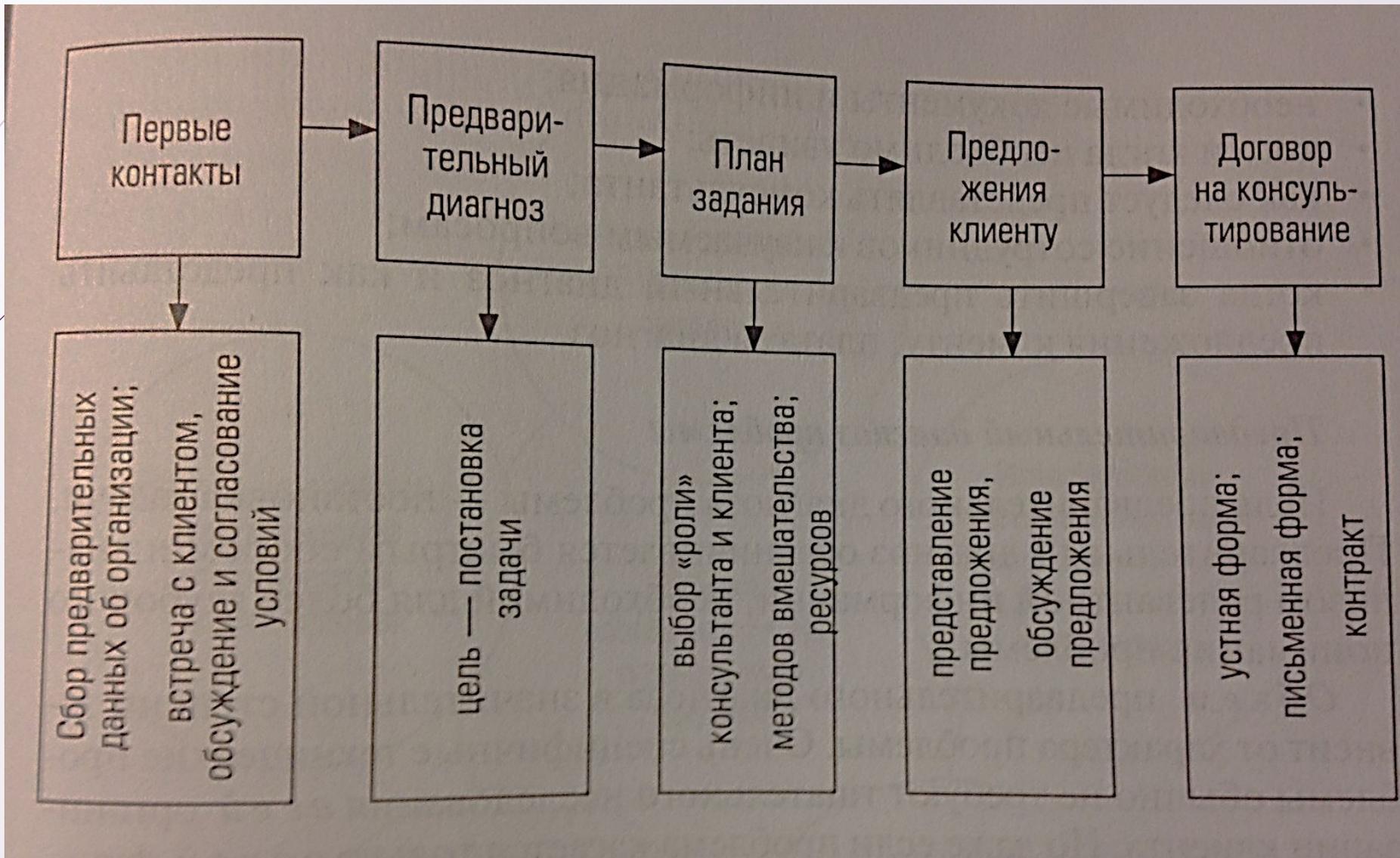


- Подготовка
- Диагноз
- Планирование действий
- Внедрение
- Завершение

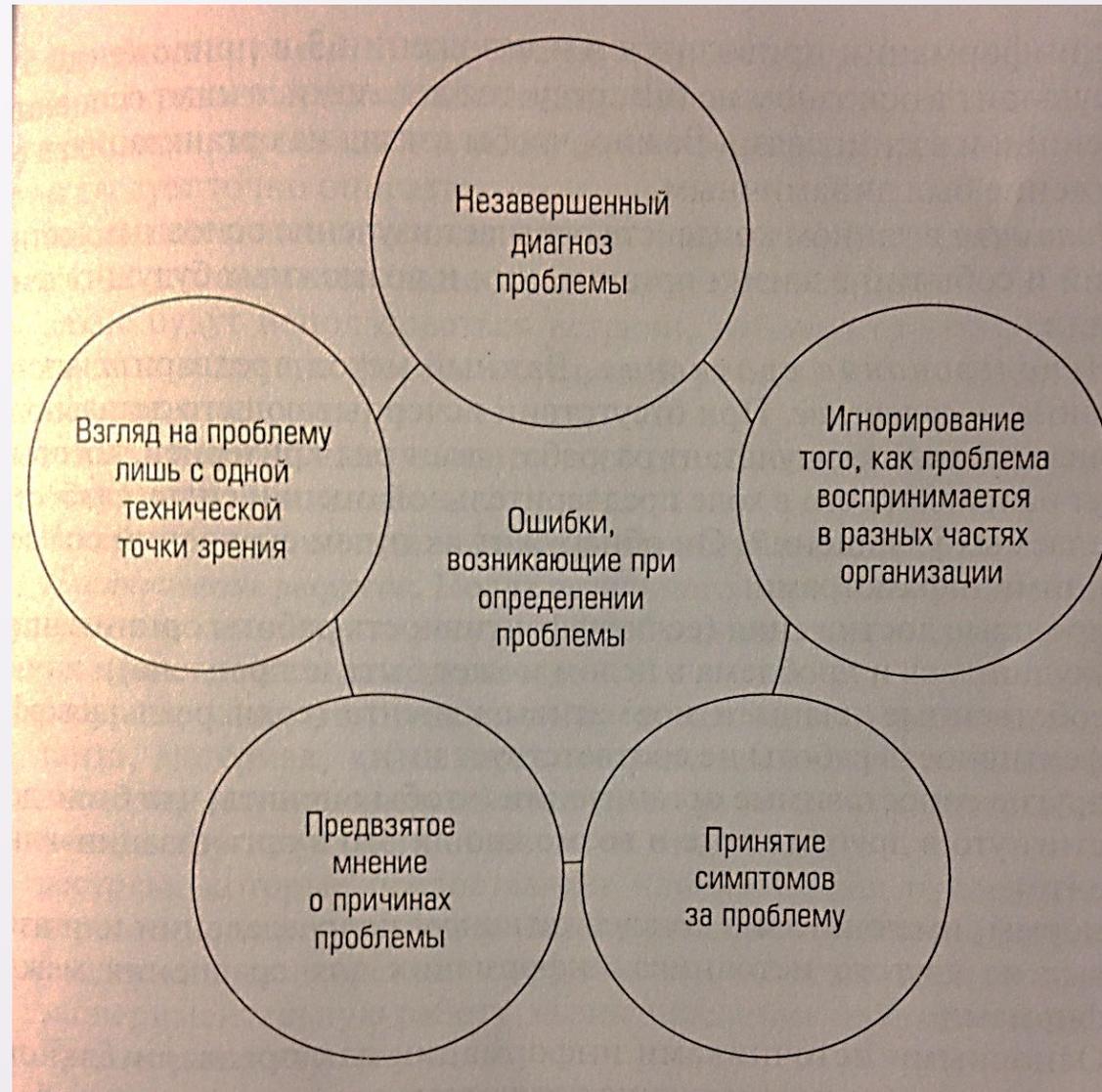
Распределение работ по этапам и срокам

Этапы	Продолжительность	Состав работ
Подготовка	2-4 дня	Первая встреча, постановка проблемы. Заключение договора
Диагностика	2-3 недели	Экспресс-анализ проблем. Отчет
Планирование действий	1,5-2 месяца	Выбор совместно с клиентом приоритетных проблем и идей по их решению. Формирование структуры для реализации программ. Разработка программ и детальных графиков.
Внедрение	6-8 месяцев	Обучение. Реализация программ и графиков. Контроль и корректировка
Завершение	1 месяц	Взаимная оценка результатов. Отчет. Расчет по обязательствам и планы будущего сотрудничества

Последовательность действий на этапе подготовки



Ошибки, возникающие при предварительном определении проблемы





Вопросы, отражающиеся в плане-задании

- Роли, которые будут играть консультант и клиент (какие действия выполняют, какие данные предоставляют, каков формат общения сторон)
- Способ и временная последовательность применения различных методов
- Ресурсы, выделяемые на выполнение задания (какие ресурсы предоставляет клиент, какие – консультант)



Виды ресурсов

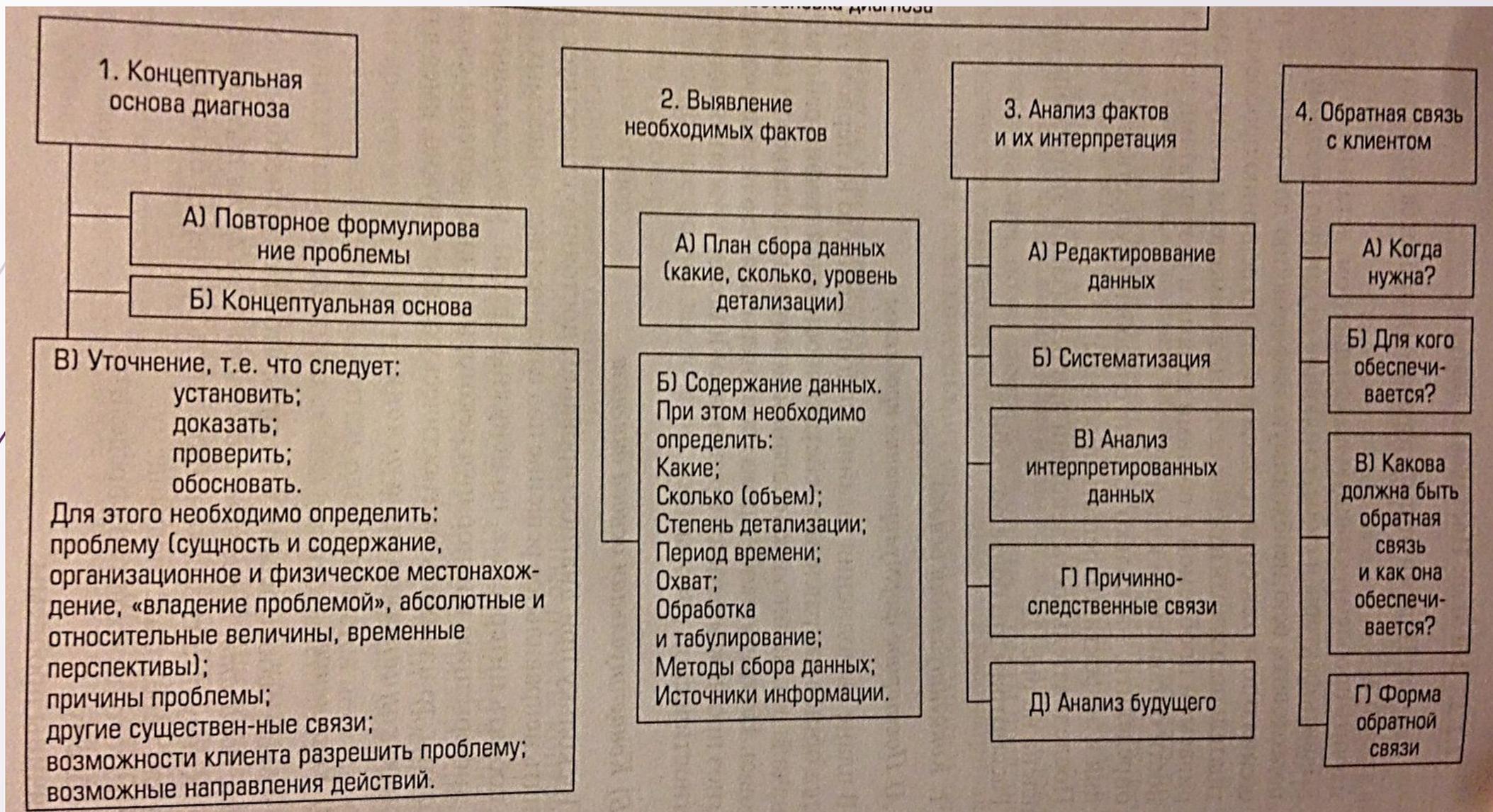
- **Время**
- **Оборудование и материалы**
- **Канцелярские принадлежности**
- **Юридические и иные услуги**
- **Научно-исследовательские разработки**
- **Расчеты и вычисления**
- **Административная поддержка и т.д.**



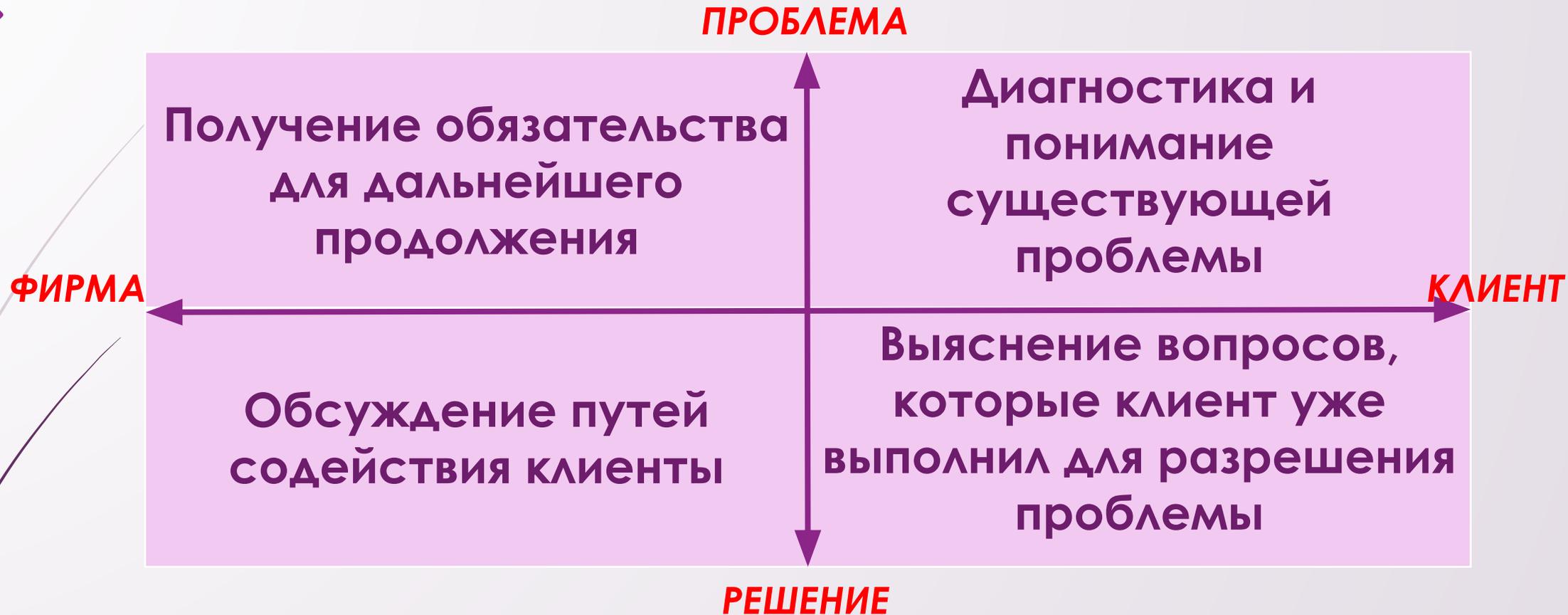
Цели этапа постановки диагноза

- Глубоко и детально изучит проблемы клиента*
- Выявить факторы и силы, влияющие на проблему*
- Подготовить информацию для принятия решения по снятию проблемы*
- Изучить взаимосвязи между проблемой и общими целями и результатами деятельности организации*
- Определить способность клиента эффективно осуществлять изменения и решать проблемы*

Постановка диагноза

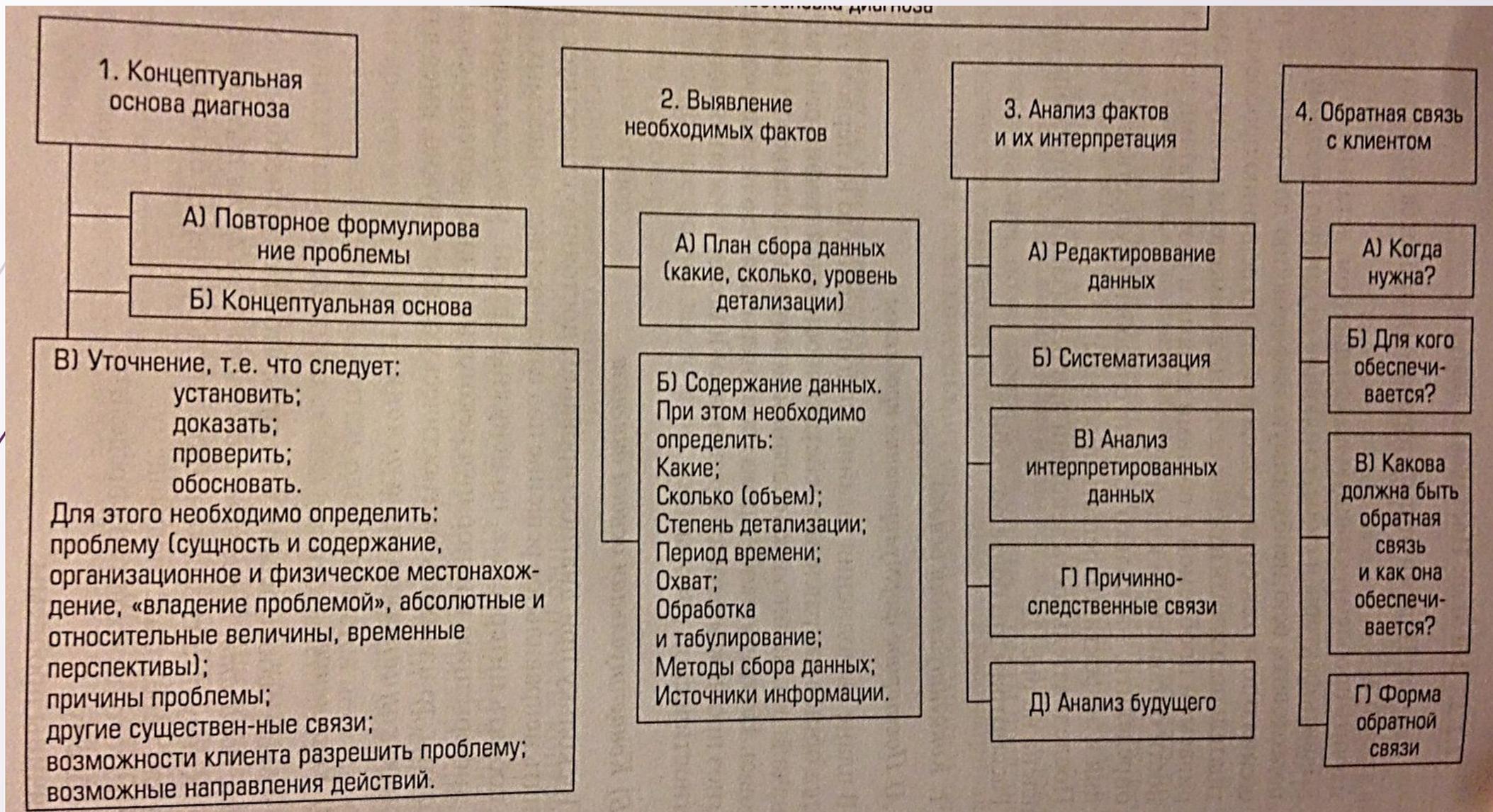


Диагностический компас

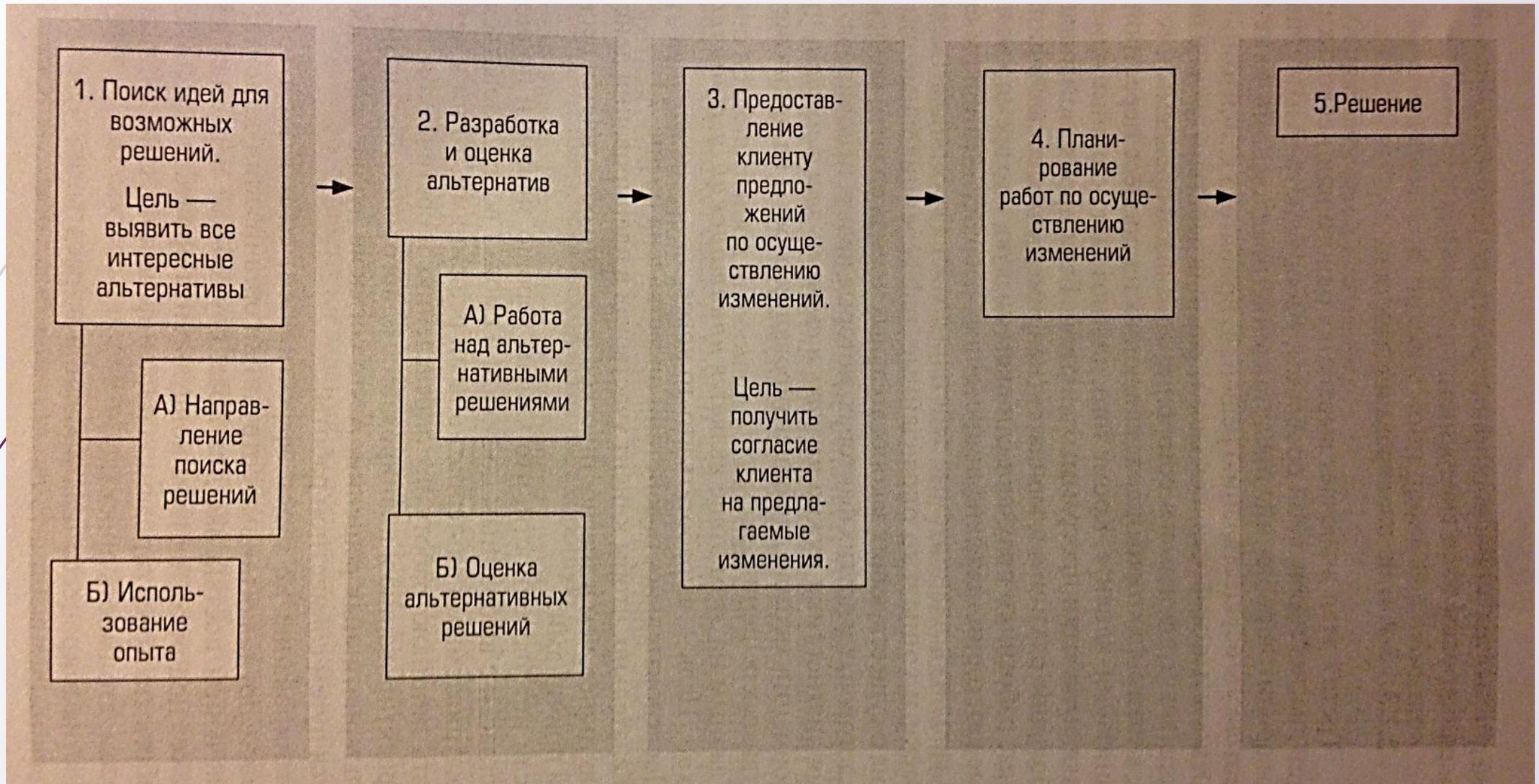


- Исправление ухудшающейся ситуации (**коррективная проблема**)
- Улучшение стабильной ситуации (**прогрессивная**)
- Переход в новую ситуацию, создание новых возможностей развития (**созидательная**)

Постановка диагноза



Этап планирования действий





Участие клиента в планировании

- Вырабатывает чувство ответственности
- Позволяет снизить стоимость проекта за счет привлечения персонала организации к выполнению части задач
- Обеспечивает формирование согласованного решения путем снятия вопросов в ходе совместной деятельности

Направления поиска решений проблемы

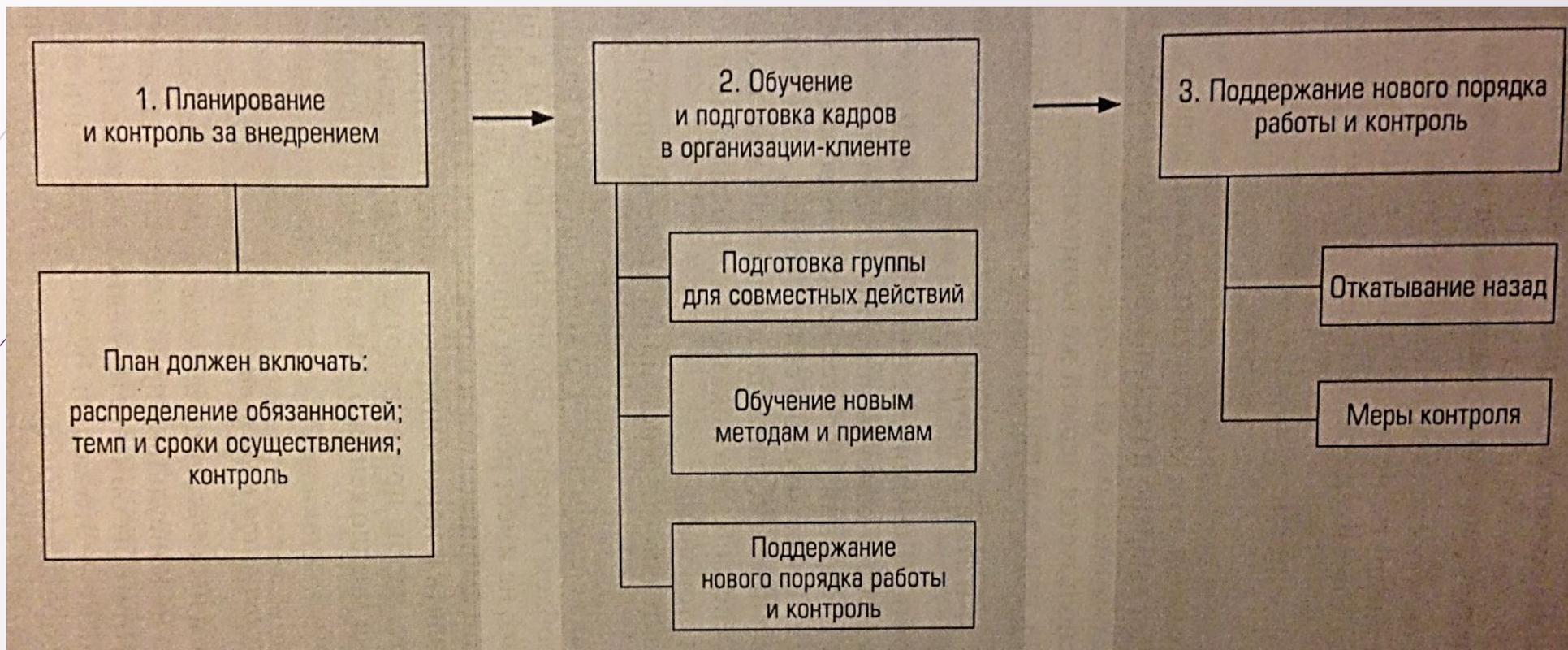
- **Характер проблемы**
 - Функциональная область
 - Приемы и методы, которые должны быть изменены
- **Значение для организации-клиента**
- **Сложность проблемы**
 - Технические, финансовые, человеческие аспекты управления
- **Степень новизны**
 - Наличие знаний и опыта в решении проблемы
 - Возможность использования готовое или доработанное решение или необходимость создавать новое



Правила при поиске решений

- Исключение преждевременной критики идеи
- Чем безумнее идеи, тем лучше результаты (разумный риск необходим)
- Чем больше идей, тем лучше
- Комбинирование и усовершенствование высказываемых идей (идеальные альтернативы редки)

Этап внедрения

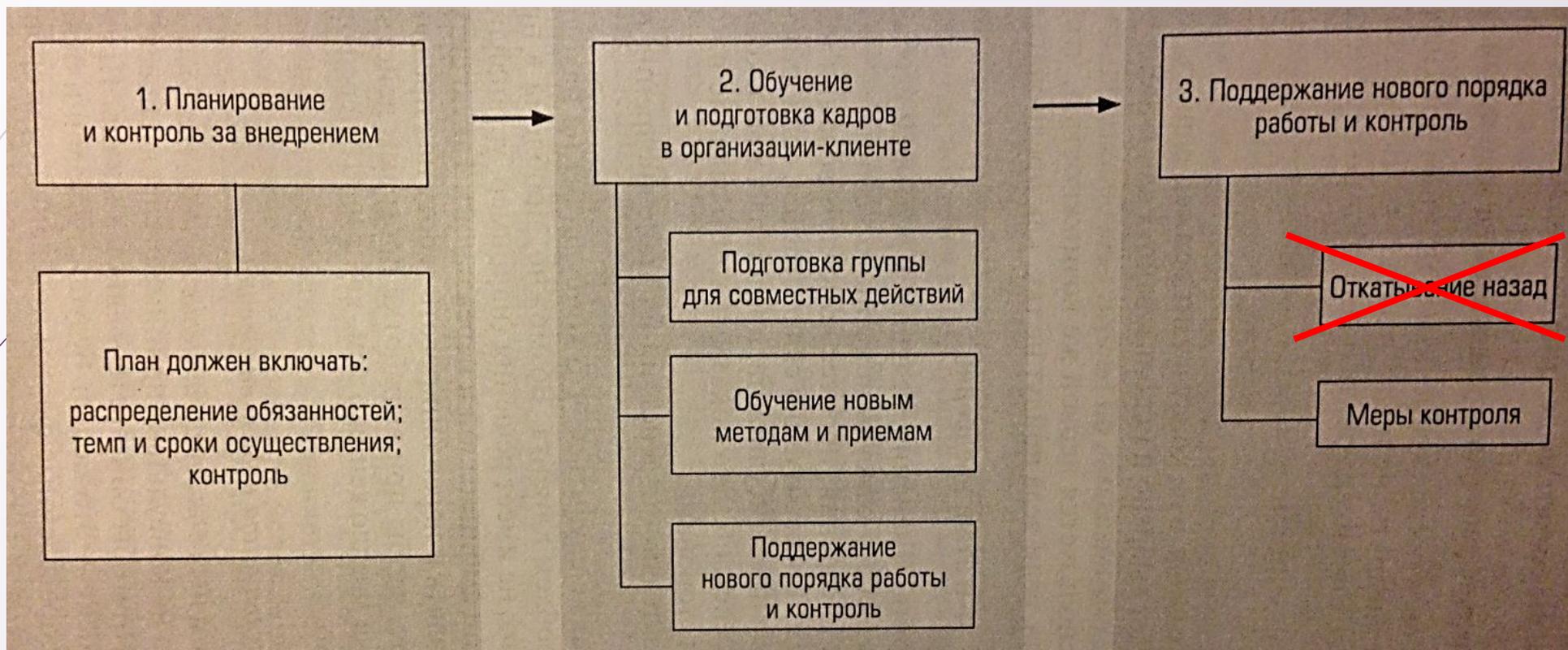




Подходы к обучению персонала

- ❑ Подготовка сотрудников без отрыва от производства (инструктаж, ротация, наставничество)
- ❑ Подготовка инструкторов консультантов
- ❑ Подготовка экспериментальных групп, которые потом будут передавать опыт и знания остальным
- ❑ Официальные курсы повышения квалификации для работников
- ❑ Прохождение отдельными работниками обучения за пределами организации
- ❑ Ознакомительные программы для лиц, непосредственно не участвующих во внедрении нововведения, но должны быть информированы

Этап внедрения

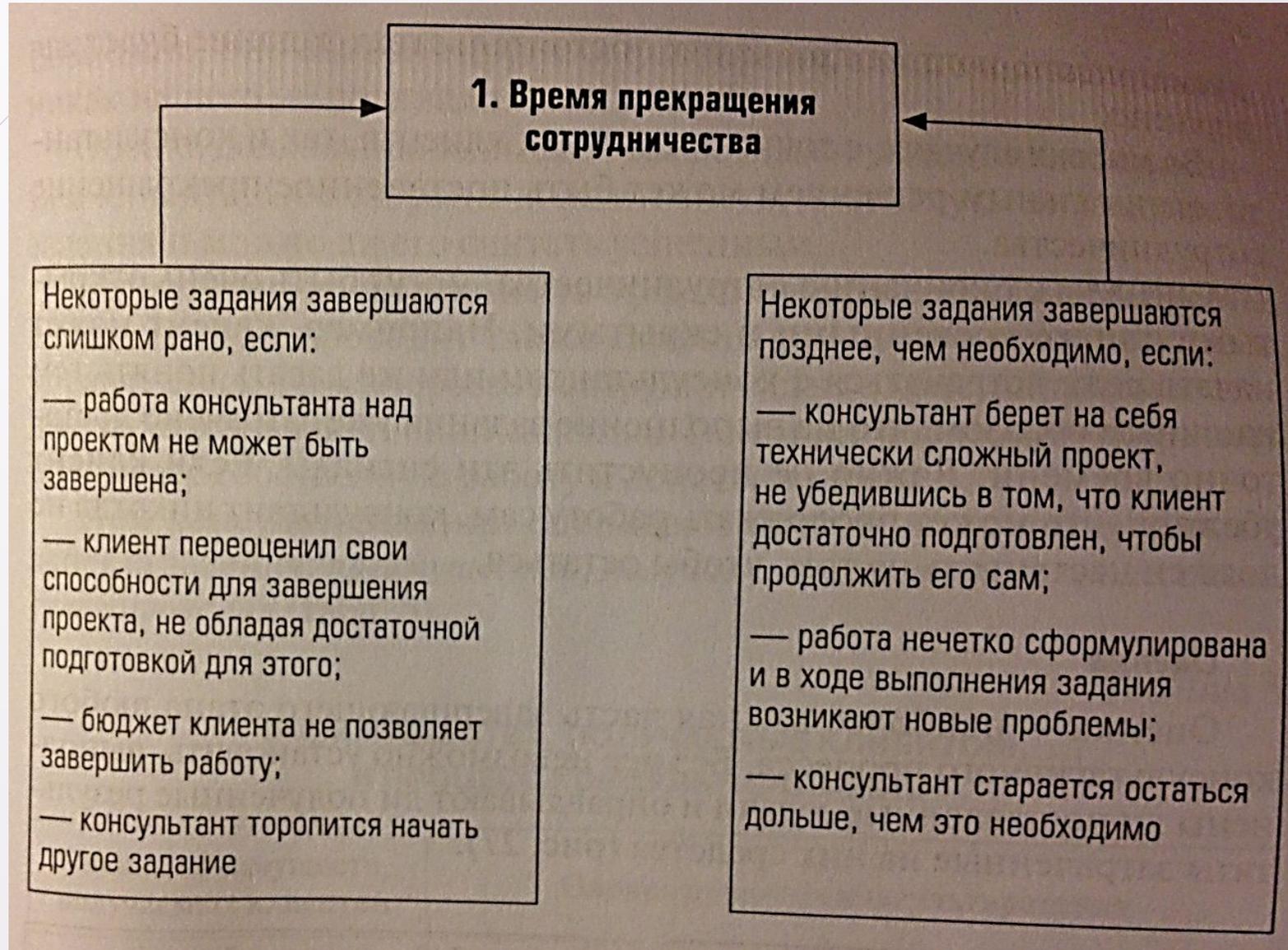




Этап завершения

- **Завершение работы, для которой был приглашен консультант**
 - **Завершение взаимоотношений между консультантом и клиентом**
- 

Время прекращения сотрудничества



Оценка и завершающий отчет

Оценка должна проводиться совместными усилиями клиента и консультанта для определения того, достигнуты ли поставленные цели и можно ли считать задание успешным (полученные преимущества)

ОТЧЕТ:

- Отчет для клиента
- Справочный отчет о выполнении задания
- Внутренний отчет клиента

Оценка консультирования

Преимущества, получаемые клиентом

- Новые способности
- Новые системы и формы поведения
- Новая степень эффективности работы

Процесс консультирования

- План-здания
- Количество и качество средств для выполнения задания
- Применяемый стиль консультирования
- Руководство выполнением задания клиентом и консультантом

Оценка проводится в конце каждого этапа консультирования, в конце, а иногда и спустя 6-12 месяцев после завершения консультирования