

Управленческий консалтинг.
Методы организации
консультационного процесса

• **Управленческий**

КОНСАЛТИНГ - деятельность,
направленная на **повышение**
эффективности фирм, компаний,
организаций

- **По типам решаемых задач управленческий консалтинг может быть (достаточно условно) разделен на:**

Стратегический консалтинг

- Это базовый вид управленческого консалтинга
- Видение и общее описание **бизнес-модели**, её преимуществ и недостатков в сравнении с основными конкурентами, изучение рыночной ситуации, тенденций производства и потребления сырья и готовой продукции на глобальном и региональном рынках
- Базовое самоопределение компании, из которого напрямую следуют цели, условия их достижения и средства, которые

Маркетинговый консалтинг

- Каждая компания стремится **управлять рыночным поведением** своих потенциальных и актуальных клиентов, давая им множество причин выбрать именно эту компанию именно сейчас и именно для покупки данного товара (услуги)
- Внедрение в деятельность компании функции системного маркетинга, представляющую собой привнесение маркетингового смысла в каждый контакт с потенциальным клиентом и в саму систему предоставления услуг и продажи товаров

Построение эффективной системы управления (Операционный консалтинг)

- Проектирование и внедрение **эффективной системы управления** включает в себя продумывание формулы эффективности бизнеса (системы индикаторов, показателей, на основе которых можно оценивать состояние бизнеса)
- Наличие **оптимальной системы** распределения функций, полномочий, ответственности, а также построенной системы мотивации персонала
- Оптимизируется система бизнес-процессов, а также структурно-функциональная схема, упорядочивается информационный обмен и документооборот между подразделениями

Кадровый консалтинг

- Подбор кадров, которые могут органично дополнить друг друга по своим деловым качествам, происходит подбор топ-менеджеров, правильное распределение между ними функций и полномочий, формируется команда людей, которые готовы работать вместе в рамках осуществляемого ими бизнес-проекта
- Формирование и развитие корпоративной культуры, формирование системы мотивационных и смысловых установок, которые начинают играть в компании роль внутренних норм, которые определяют деятельность сотрудников и дают сотрудникам ценностные и нормативные ориентиры при принятии решений
- Диагностики юридической и делопроизводственной корректности оформления кадровых документов и предложений по устранению нарушений (кадровый аудит), оценке соответствия профессиональных и

Подходы к управленческому консалтингу

- **Рекомендательный подход** состоит в разработке тщательных и профессиональных рекомендаций, которые стали результатом работы экспертов, вовлеченных в консалтинговый проект
- **Социально-инжиниринговый подход** предполагает использование социальных технологий, суть которых — в **вовлечении** управленцев и специалистов консультируемой компании в процесс консалтинга, в **конструирование будущего устройства компании**, её системы управления, структурно-функциональной схемы, системы бизнес-процессов и т. д. Вовлечение персонала компании в процесс формирования будущего позволяет решить множество проблем, связанных с лояльностью сотрудников к предложенным изменениям. Сотрудники, принявшие участие в формировании будущего своей компании, охотно соглашаются с

Работа с компаниями

- Повышение эффективности бизнеса, системы управления, команды управленцев и специалистов
- Обеспечение эффективных слияний, поглощений, реструктуризаций
- Анализ действующей бизнес-модели и её оптимизация
- Построение финансовой модели бизнеса и обучение топ-менеджеров использованию этой модели для прогнозирования результатов деятельности компании
- Создание и развитие корпоративной культуры, системы мотивации персонала
- Формирование команды для реализации бизнес-модели (для новых бизнес-проектов)
- Формирование или развитие системы бизнес-процессов, системы информационного обмена и документооборота
- Формирование системной функции маркетинга и её интеграция в коллективную деятельность компании
- Повышение эффективности топ-менеджмента компании, обогащение арсенала управленческих инструментов
- Формирование дальнего, среднего и ближнего горизонтов развития компании, моделирование многовариантного будущего, выбор направления и маршрута развития

Методы организации консультационного процесса

- **Коучинг** (англ. coaching – обучение, тренировки) – метод консультирования и тренинга, отличается от классического тренинга и классического консультирования тем, что коуч не дает советов и жестких рекомендаций, а ищет решения совместно с клиентом. От психологического консультирования коучинг отличается направленностью мотивации. Так, если психологическое консультирование и психотерапия направлены на избавление от какого-то симптома, работа с коучем предполагает достижение определенной цели, новых позитивно сформулированных результатов в жизни и работе

- Коучинг как бабка повитуха...
- это процесс **создания** коучем **условий** для всестороннего развития личности клиента
- В основе коучинга лежит идея о том, что человек является не пустым сосудом, который надо наполнить, а он более похож на желудь, который содержит в себе весь потенциал, чтобы стать могучим дубом. Необходимо питание, поощрение, свет, чтобы достичь этого, но способность вырасти уже заложена в нас

Коуч работает:

- со здоровыми людьми, не страдающими тяжелыми психическими заболеваниями;
- с людьми, заинтересованными в дальнейшем личностном и профессиональном развитии;
- с людьми, которые хотят улучшить качество своей жизни, стремятся к профессиональной и творческой самореализации;
- с людьми, создающими свое будущее, в соответствии со своими замыслами и ценностями

- **Основная задача коучинга – не научить чему-либо, а стимулировать самообучение, чтобы в процессе деятельности человек мог сам находить и получать необходимые знания. Суть этого подхода заключена в раскрытии спящего внутреннего потенциала, и приведении в действие системы мотивации каждого отдельно взятого человека**

- **Коуч** должен иметь адекватное представление **о степени готовности** своего подопечного к выполнению конкретной задачи, то есть о его желании и квалификации, владеть **навыком предоставления** эффективной обратной связи и **уметь задавать вопросы** в соответствии с этапами сеанса коучинга

Мотивация / квалификация

- занимаетесь коучингом, помните, что очень важно уметь **подбирать стиль взаимодействия**, исходя из **степени готовности** подчиненного к выполнению каждого конкретного задания

Для этого вам следует воспользоваться матрицей «квалификация /желание»:

- 1. Прежде всего, определите уровень квалификации и мотивации работника для выполнения порученного задания (см. следующую страницу).
- 2. Затем воспользуйтесь приведенной матрицей для подбора подходящего стиля взаимодействия. Например, если подчиненный обладает высокой квалификацией
- и высокой мотивацией, вам следует отдать предпочтение делегированию полномочий.
- 3. И, наконец, объясните ему, какой стиль вы будете применять и с какой целью

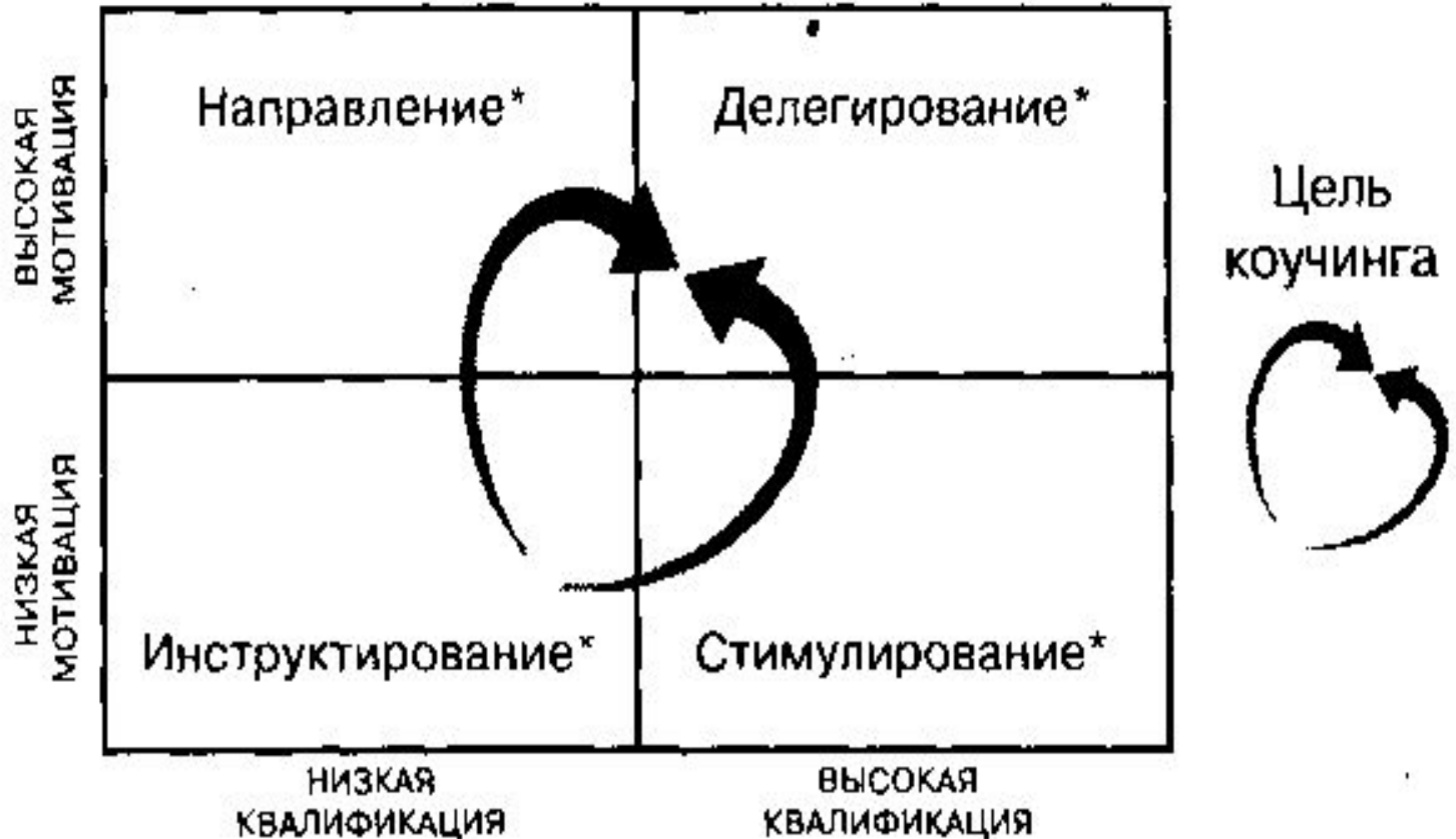
Полезные рекомендации:

- 1. Убедитесь в том, что вы оцениваете уровень квалификации и мотивации сотрудника с позиций возможности выполнения им конкретного задания
- Если вы занимаетесь коучингом с подчиненным в течение достаточно длительного времени, в какой-то момент количество должно перейти в качество, т.е. уровень квалификации и мотивации работника должен ощутимо вырасти. Если вам удалось добиться этого, перейдите к менее **«контролирующему» стилю**

Полезные рекомендации:

- **2. Определите уровень** квалификации и мотивации подчиненного с позиции возможности выполнения им конкретного задания:
- **уровень квалификации** зависит от опыта работы, профессиональной подготовки, понимания задачи и восприятия роли;
- **уровень мотивации** зависит от желания достичь определенных результатов, наличия стимулов, а также от степени уверенности сотрудника в своих силах

Полезные рекомендации:



Полезные рекомендации:

- **3. Подберите подходящий стиль** управления. Например, в случае, если подчиненный не обладает достаточным уровнем квалификации, но хорошо мотивирован, прибегните к направлению
- **4. Поясните** сотруднику, какой стиль вы собираетесь применять

Инструктирование (низкая квалификация — низкая мотивация)

- **1. Вначале мотивируйте работника:**
 - четко сформулируйте задачу;
 - определите возможные пути мотивирования;
 - продумайте с подчиненным видение его успеха
- **2. Затем совершенствуйте его профессиональные навыки:**
 - структурируйте задачи для «быстрых побед»;
 - занимайтесь коучингом и его профессиональной подготовкой
- **3. Следите за тем, чтоб сотрудник не утратил мотивацию:**
 - часто предоставляйте обратную связь;
 - хвалите и обучайте его
- **4. Осуществляйте жесткий контроль над его действиями, устанавливая четкие «правила игры» и сроки**

Направление (низкая квалификация — высокая мотивация)

- 1. Изначально **уделяйте** достаточно времени:
 - коучингу и профессиональной подготовке;
 - ответам на интересующие педагога вопросы и разъяснениям
- 2. **Создайте** для него такие условия, при которых он не будет бояться совершить ошибку
- 3. **По мере достижения** работником определенных **результатов** контроль над его действиями можно постепенно ослабить

Стимулирование (высокая квалификация — низкая мотивация)

- 1. **Выявите** причину отсутствия должной мотивации — например, личные факторы/характер задания/стиль управления
- 2. **Мотивируйте** сотрудников
- 3. **Отслеживайте** его действия и предоставляйте ему обратную связь

Делегирование (высокая

квалификация - высокая мотивация)

- 1. **Не загоняйте подчиненного в какие-либо рамки:**
 - ставьте перед ним цели, а не указывайте, какие методы применять;
 - хвалите его, ни в коем случае не оставляйте его успехи без внимания
- 2. **Предоставьте сотруднику возможность взять на себя ответственность:**
 - дайте ему возможность самому принимать решения;
 - интересуйтесь его мнением по тому или иному вопросу
- 3. **Не бойтесь рисковать:**
 - поручайте подчиненному более серьезные задания;

- В процессе коучинга важное место отводится **умению задавать вопросы**
- Если вы действительно хотите помогать другим профессионально совершенствоваться, задавайте вопросы, не делайте акцент **на прямых указаниях**

- Важным умением коуча является умение **выслушать коллегу**
- В общих чертах, предоставление обратной связи – это **представление полной картины действий подчиненного в конкретной ситуации**
- **Анализ эффективности** его действий и обсуждение возможных способов ее повышения в будущем

- **Положительная обратная связь** осуществляется тогда, когда подчиненный хорошо выполнил свою работу
- Она может состоять всего лишь из одной фразы-похвалы, однако для большего эффекта коучу следует отдельно отметить, **что конкретно способствовало** выполнению задачи **на высоком уровне**

- **Конструктивная обратная связь** – это объективный анализ действий сотрудника, в ходе которого коуч поясняет, каким образом следует **подкорректировать процесс** выполнения того или иного задания
- Анализируя действия коллеги, особое внимание необходимо сконцентрировать на **конкретных фактах** (например, «На последнем совещании вы не дали исчерпывающего ответа на вопросы коллег о...»)

- **Негативная обратная связь** – то есть простое перечисление неправильных действий – **по сути деструктивна** и в случае применения может привести к прекращению доверительных отношений с подчиненным

- **Обратная связь для работников – важный источник получения информации о достигнутых результатах в их профессиональной деятельности**
- Если речь идет о реализации творческих профессиональных задач, то значение обратной связи **возрастает в значительной степени**
- Подчиненный может **сам инициировать** потребность в получении обратной связи со стороны значимых коллег

**Плохая
обратная связь**

**Хорошая
обратная связь**

**Отличительные
особенности хорошей
обратной связи**

Вызывает негативную
ответную реакцию.
основная цель -
обвинить

Способствует налаживанию
атмосферы доверия и
сотрудничества, основное
внимание - прогрессу
подчиненного, достигнутому
или возможному

- Способствует налаживанию
контакта с целью обсуждения
профессиональных вопросов
- Принимает во внимание
чувства подопечного

Не способствует
профессиональному
росту

Способствует
профессиональному росту

- Основное внимание уделяет
профессиональным качествам,
а не личностным
- Представляет конкретные
требования к уровню
профессионального мастерства
- Предлагает практические шаги

Подорывает самооценку и
уверенность в себе

Развивает способности
подчиненного и стимулирует
его к реализации своего
потенциала

- Подчеркивает необходимость
«развивать» и «демонстрировать»,
а не «должен делать»
и «должен доказать»
- Указывает как на негативные,
так и на позитивные моменты,
предлагает конкретные действия

Заставляет подопечного
теряться в догадках

Четко поясняет, что уже
достигнуто и что делать
далее

- Осуществляет контроль
посредством вопросов, акцент – на
резомировании подчиненным
основных моментов обсуждения
- Согласовывает план действий

У подопечного
складывается
впечатление, что его
действия «оценивали»

У подопечного
складывается впечатление,
что ему действительно
помогли

- Предлагает подопечному сначала
самому оценить эффективность
своей работы
- Предоставляет поддержку на
будущее

Алгоритм заявки на получение обратной связи педагогом от коуча

- 1. Для каждого актуального для вас вопроса подберите подходящего коуча (коллега, куратор малых групп и др.), в зависимости от того, по каким вопросам вы хотите получить обратную связь.
- 2. Предоставьте коучу как можно больше информации с тем, чтобы он мог подобрать релевантные примеры, заблаговременно объясните коучу, по каким пунктам вы хотите получить обратную связь.
- 3. Проявляйте инициативу и постарайтесь наладить доверительные отношения:
 - поясните, в каких направлениях вы хотели бы усовершенствовать свои навыки;
 - разъясните ваши мотивы и опасения, а также факторы, которые, по вашему мнению, имеют отношение к делу.

Алгоритм заявки на получение обратной связи педагогом от коуча

- 4. Всем своим видом покажите, что вы искренне настроены получить исчерпывающую обратную связь:
 - не воспринимайте сказанное вашим коучем в штыки;
 - внимательно выслушайте коуча – дайте ему понять, что вас действительно интересует его точка зрения, подытожьте все, что вы услышали от него, и попросите привести конкретные примеры, дать разъяснения.
- 5. Выразите коучу свою признательность:
 - примите к сведению и воспользуйтесь хотя бы некоторыми из полученных рекомендаций;
 - поставьте коуча в известность о том, что благодаря ему вы добились значительного прогресса, поблагодарите коуча

Коучинг позволяет:

- экономить время кураторов малых групп: достижение определенных успехов в развитии профессиональных навыков подопечных;
- это возможность делегировать им выполнение определенных заданий;
- получать удовольствие от общения с коллегами;
- повышать эффективность работы команды в целом;
- развивать конструктивные навыки общения с людьми

Фасилитация (facilitate — облегчать, помогать, способствовать)

- Это способ осуществления обучения, при котором наставник занимает позицию помощника и помогает ученику самостоятельно находить ответы на вопросы и осваивать какие-либо навыки
- Фасилитатор предлагает технологии решения проблем индивидуальной и групповой работы

Алгоритм фасилитации

1. Определение темы, которую мы хотим достичь
2. Сбор идей. Определение присутствия проблем
3. Формирование рабочих групп
4. Отработка темы

Например:

- Предложение различных процедур
- Игровых ситуаций
- Это позволяет клиенту понять проблему, отработать определенные навыки

Модерация

- В модерации используются инструменты, с помощью которых **визуализируется процесс принятия решений**
- это организация действий в группе с целью принятия решений, с использованием **активных методов визуализации**
- Поэтому обучение технике модерации чаще всего рассматривают на примере **работы проектных групп**

- При фасилитации в тренинге, в процесс обсуждения вопроса **тренер знает** ответ, к которому он ведет группу. Что касается модерации, то ситуация противоположная. Ответ, к которому, в конце концов, придет группа, **модератору неизвестен**
- Это и есть групповой или командный коучинг
- При модерации, так же как и в фасилитации, происходит наиболее полное **вовлечение всех** участников в процесс обсуждения

Тренинги

- **Совокупность** способов, приемов и методик **активного обучения** работников навыкам познания, осмысления и поведения, в ходе которых используются специальные социально-психологические и психологические средства

Семинары

- **Это групповые практические занятия под руководством консультанта**
- **Структура семинара:**
 1. **Фундаментальные знания по управленческим дисциплинам**
 2. **Информация по текущим событиям (экономика, государственные, отраслевые решения)**
 3. **Обсуждение и консультации**
 4. **Разработка проекта реальных изменений участниками для своего подразделения**

Креатив-партнерство

- Новый жанр УК
- Консультант высокого уровня профессионального мастерства участвует в:
 - разработке бизнес-идей,
 - сценария действий,
 - новых ценностных ориентиров

Психологическое консультирование

- Метод оказания помощи отдельным лицам в обнаружении, осмыслении и решении их личных проблем
- Которые могут быть связаны с образованием, здоровьем, занятостью, компетентностью, карьерой, отношениями с коллегами и др.

Каунселинг

- Консультирование в **форме советов**
- Отталкиваясь от собственных знаний, жизненного и консультационного опыта специалист **дает практические советы:**
- Кого назначить на должность
- Какой рекламный слоган предпочесть и т.п.

