



Основы управленческого

консультирования

Лекция 4. Субъекты и объекты консультирования.

Виды и формы консультирования



Управленческое консультирование - это особый вид профессиональной деятельности, направленной на оказание услуг руководителям организаций в области экономики и управления в форме независимой помощи и советов



Консультационные услуги чаще всего осуществляются в форме консультационных проектов, а не в форме устных, разовых советов.

Осуществление такого проекта может занимать от нескольких дней до нескольких месяцев.

Иногда контакты с клиентами могут быть и многолетними.



Предоставляемые консультационной компанией услуги могут принимать следующие основные формы:

- 1. Аналитическая деятельность** (анализ и оценка внутрихозяйственной и финансовой деятельности предприятия-клиента, анализ инвестиционных проектов, исследование деятельности конкурентов, рынков сбыта, движения цен и т.д.).



2. Прогнозирование (на основе проведенного анализа и используемых консультантом методик – составление прогнозов по указанным выше направлениям).

3. Консультации по самому широкому кругу вопросов, касающихся как деятельности компании-клиента, так и рынка в целом.



4. Проверка состояния деятельности предприятия-клиента.

5. Участие в деятельности предприятия-клиента (стратегическое планирование, решение совокупности проблем, связанных с организацией управления в различных сферах деятельности предприятия, а также разработка и внедрение информационных систем, системная интеграция и т.д.).



- **Процесс консультирования включает двух партнеров — консультанта и клиента.**
- **Клиент (объект консультирования)** оплачивает услуги консультанта на определенных условиях, оговариваемых в заключаемом договоре на оказание консультационных услуг.
- **Консультант (субъект консультирования)** в течение определенного периода времени работает, выполняя работу по совершенствованию деятельности компании-клиента и получая за эту работу вознаграждение, оговоренное в договоре на оказание консультационных услуг.

Существуют определенные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом.

Следование им не только обеспечивает этичность профессиональной деятельности, но и является залогом успешного психологического воздействия.





- 1. Доброжелательное отношение к клиенту.** Клиент должен чувствовать себя уютно и комфортно. Его должны внимательно слушать, оказывать поддержку и не осуждать.
- 2. Ориентация на ценности и нормы клиента.** Нужно опираться на систему ценностей самого клиента. Уважая их, консультант сможет воздействовать на НИХ.



3. Запрет давать советы со стопроцентной гарантией благоприятного исхода.

4. Анонимность. Любая информация не может быть передана без его согласия в другие учреждения, в том числе друзьям и родственникам, если это не угрожает чьей - либо жизни.



- 5. Разграничение личных и профессиональных отношений:** консультанту нужно держать дистанцию, иметь отстраненную позицию.
- 6. Включенность клиента в процесс консультирования.** Клиент должен чувствовать себя максимально включенным в процесс выработки рекомендаций.



Консультант может помочь клиенту лишь в том случае, если понимает стоящие перед ним проблемы, а клиент ценит его помощь.

Опытные консультанты обычно исповедуют открытый подход к жизни, к работе и стремятся следовать четырем принципам:



1. Быть естественным и говорить то, что думаешь. Не пользоваться своими советами для манипулирования человеком или получения личной выгоды.
2. Выражаться ясно и конкретно, чтобы быть правильно понятым.



3. Уметь понять, что чувствует другой человек, и точно оценить то состояние, в котором он находится.

4. Быть готовым вскрыть неудобные факты и чувства, не теряя при этом изначального уважения к другому человеку.

Различают внешних и внутренних консультантов.

Внешние консультанты — это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе договора.

Внутренние консультанты — это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной компании, нередко составляющие «штабную» подсистему организации.





Консультирование многообразно так же, как и проблемы предприятий, с которыми сталкиваются руководители и сотрудники компаний.

С точки зрения методов можно различать следующие виды консультирования: экспертное, процессное и обучающее.



1. Экспертное консультирование

При экспертном консультировании консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению.

Роль клиента сводится, в основном, к обеспечению консультанту доступа к необходимой и достаточной информации в оценке результатов.

При экспертном консультировании успех проекта определяется следующими факторами:

- квалификацией эксперта;
- умением клиента воспользоваться полученными рекомендациями;
- желанием клиента воспользоваться рекомендациями.

При отсутствии второго и третьего факторов даже самая высокая экспертная квалификация консультанта не сможет сделать проект успешным.



Экспертное консультирование обладает следующими чертами:

- Устные консультации в режиме «вопрос-ответ».
- Устные консультации в форме дискуссии, обсуждения проблем, причин их возникновения, возможных мер по устранению.
- Письменные ответы на поставленные вопросы.





- Письменные аналитические обзоры литературы, нормативных документов, практики.
- Экспресс-анализ ситуации, определение направлений вмешательства (наблюдения, собеседования, письменные опросы и анкетирование, изучение документов, дискуссия по проблематике и др.).



- Углубленный анализ ситуации, выявление истинных, глубинных причин трудностей предприятия (выбор критериев оценки и разработка оценочных шкал и эталонов, специальные программы исследований, формирование респондентских и экспертных групп, использование специального диагностического инструментария, модельное проектирование).
- Структурирование задач, поиск решений, анализ альтернатив, разработка рекомендаций, экспертные оценки и заключения.

2. Процессное консультирование (консультирование по процессу)

Метод «консультирование по процессу», как составная часть концепции управленческого консультирования, был разработан в 1940-1950 гг. в Соединенных Штатах Америки.

Его родоначальниками принято считать К. Левина и К.Роджерса.





Концепция берет свое начало в области **гуманистической психологии**, в основу которой положен индивидуальный аспект человеческого бытия: каждый человек от природы наделен определенными способностями, обладает свободой самостоятельно принимать решения и обдумывать свое поведение.



Метод «консультирование по процессу изменений» предполагает, что без активного участия со стороны клиента невозможно добиться успешных результатов в процессе изменения организации.

Процессный консультант помогает не только сделать работу, но и изменить те способы, с помощью которых сотрудники выполняют работу.



Потребность в процессном консультанте возникает тогда, *когда возникает проблема, которую клиент не может решить сам*, и когда клиент хочет изменений, трансформации.

Консультант должен выполнить две задачи:

- с одной стороны — помогать в решении существующих проблем,
- с другой — показать пути самостоятельного решения проблем в будущем.



Во время процессного консультирования используются методы, специально разработанные для обеспечения взаимодействия с клиентом, которые можно разбить на две основные группы:

- организационная диагностика;
- организационные интервенции.



1. Организационная диагностика – это совокупность методов, посредством которых консультант собирает информацию о состоянии организации клиента.

Основными методами диагностики являются индивидуальные и групповые интервью, наблюдение за деятельностью организации изнутри, знакомство с документами и историей организации.



Результатом диагностики обычно служит краткий отчет, содержащий структурированное изложение полученной информации, возможно, с перечнем выявленных проблем.

Этот отчет служит как бы «затравкой» для дальнейшей работы клиента и консультанта.



2. Организационные интервенции – это мероприятия, связанные с воздействием на организацию, которые призваны внести в ее деятельность позитивные изменения и закрепить их.



При процессном консультировании консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений.

Кратко описать черты процессного консультирования можно следующим образом:

- Организация процесса поиска решений и анализа альтернатив специалистами компании без суждений, оценок и комментариев консультанта по сути рассматриваемой проблемы.
- Организация и проведение деловых и инновационных игр по проблематике, иных форм групповой и индивидуальной работы.





- Участие в процессе принятия решений (участие в рабочих совещаниях, дискуссиях с правом совещательного голоса).
- Надзор за внедрением рекомендаций (проведение контрольных замеров, выявление отклонений от нормативов, планов, графиков).



- Участие во внедрении (корректировка и разработка новых рекомендаций по инициативе консультантов).
- Прямое вмешательство в управление (принятие управленческих решений, направленных на внедрение рекомендаций).



Консультирование по процессу отличается от экспертного консультирования тем, что организация клиента при помощи эксперта получает возможность приобретать знания и, используя их, самостоятельно решает существующие проблемы.

Экспертный консультант дает решение, а процессный консультант находит вместе с людьми их собственное решение.

3. Обучающее консультирование

При обучающем консультировании консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинарских занятий, тренингов, деловых игр, учебно-практических пособий, конкретных ситуаций («кейсов») и т.д.

Роль клиента заключается в формировании запроса на обучение, осознанный выбор целей, программы и формы обучения,



Обучающее консультирование обладает следующими чертами:

- Стандартная программа (клиент выбирает семинары, деловые игры и пр. из предлагаемого консультантом перечня).
- Специально адаптированная программа (проблематика определяется предприятием, консультант разрабатывает программу и выбирает форму учебных мероприятий).





- Специально сформированная группа (консультант проводит специальные мероприятия по формированию учебной группы — разрабатывает требования к участникам учебной группы и проводит отбор, используя специальные методы, такие как анкетирование, собеседования, деловые игры, анализ личных дел и др.)



- Подготовка участников к групповой работе (для повышения эффективности и результативности учебных мероприятий, особенно направленных на решение практических задач бизнеса, и связанных с обсуждением и поиском решений, **консультант проводит тренинги по развитию коммуникативных навыков, навыков принятия коллективных решений**).



- Обучение методикам и инструментарию решения задач (задача консультанта - передать умения и навыки использования собственного инструментария и технологий специалистам компании таким образом, чтобы в его отсутствии они могли самостоятельно решать задачи такого же уровня сложности).



- Полное погружение участников в проблематику (проводится для того, чтобы в максимально сжатые сроки учебная группа освоила минимально-необходимый объем информации, решила поставленные задачи или выработала необходимые решения).



Преимуществом обучающего консультирования является его конкретно-индивидуальный, «штучный» подход.

При этом знания, которыми обладают консультанты, трансформируются так, чтобы решить конкретные проблемы того или иного предприятия.