



# Основы управленческого консультирования

## Лекция 3. Предмет и методы управленческого 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



Предметом управленческого консультирования являются **методы внедрения экономических и управленческих знаний в практическую деятельность хозяйствующих субъектов.**



Подходов, методов, методик, приемов и стилей консультирования существует чрезвычайно много.

Это разнообразие позволяет клиентам с очень различными проблемами в конечном итоге находить консультанта, который отвечает особенностям их организации и личным чертам.



Однако консультированию свойственно не только разнообразие, но и ***определенное единство принципов и методов.***

Некоторые из них являются фундаментальными, ими пользуется подавляющее большинство консультантов.

Например, такой специальный метод быстрого обнаружения фактов, как **психологическое тестирование**, применяется только при определенных заданиях по отбору персонала. Некоторые консультанты даже выступают против этого метода.

Напротив, **все консультанты применяют опрос и должны уметь писать отчеты.**



- Под методом консультирования понимается общая схема (план действий), сформированная на основе обобщенного опыта результативных консультаций данного вида, позволяющая выработать соответствующую программу действий.

# Методология консультирования воплощается в двух частях:

1. Методы взаимодействия с сотрудниками компании-клиента с целью внедрения знаний и разработок в клиентскую организацию.
2. Методы интеллектуальной деятельности, необходимые для анализа проблем и разработки решений.



В консультировании широко применяются методы, разработанные в социологии, психологии, статистике, математике и других науках:

- интервью,
- опросы,
- тестирования,
- синтез,
- прогнозирование,
- наблюдения,
- групповая работа,
- деловые игры,
- экспертные оценки,
- мозговая атака,
- дерево целей и др.







Следует отметить, что каждый консультант, специализирующийся в конкретной области, имеет свое видение решения проблемы, что говорит о богатстве методического инструментария.

Поскольку методы являются основой конкурентных преимуществ консультанта, то они держатся в секрете.

Но становятся доступными по мере их использования и передачи клиенту в процессе обучения и совместной работы при решении проблемы.



# Классификация методов консультирования

# 1. Методы решения содержательной части проблем

## 1.1. Методы диагностики

*1.1.1. Методы сбора информации:* опросы, интервью, анкетирование, экспертные оценки, анализ документов, социопсихометрические наблюдения групповой работы, деловых игр.

*1.1.2. Методы обработки информации:* классификация данных, анализ проблем, сравнение, анализ взаимовлияния, экспресс-анализ групповой работы, деловых игр.



## 1.2. Методы решения проблем

*1.2.1. Методы определения проблем:* дерево целей с использованием экспертных оценок, методы оценки приоритетов проблем (экспертный и логический анализ), методы построения графа проблем.

*1.2.2. Методы разработки и оценки решений:* методы выработки альтернативных решений, методы выбора альтернативных решений, методы анализа качества принимаемых решений, методы анализа потенциальных проблем; методы деловых игр; методы групповой работы;



## 1.3. Методы реализации

*1.3.1. Методы экспериментальной проверки: групповая работа, деловые игры.*

*1.3.2. Методы переноса результата в реальные условия: методы формирования рабочих групп, методы проведения проблемных совещаний.*



## 2. Методы работы с клиентом

**2.1. Методы выбора ролей консультанта и клиента.**

**2.2. Методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений.**

*2.2.1. Методы обучения и тренировки персонала клиентской организации.*

*2.2.2. Методы мотивирования персонала и руководителей к изменениям: методы убеждения, методы развития творческого потенциала.*

*2.2.3. Методы поощрения и наказания, методы участия и доверия и т.д.*





Источниками данных  
для анализа консультантом являются:

**1. Записи** - факты, хранимые в форме, пригодной для считывания или преобразования:

- документы (файлы, отчеты, публикации);
- компьютерные файлы;
- фильмы;
- рисунки, фотографии;
- графики и т.д.



2. **События и условия** - поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства.
3. **Память** – вся информация, хранящаяся в памяти людей, которые работают в организации-клиенте, связаны с ней или просто могут дать информацию, полезную для консультанта (бесспорно доказанные факты, опыт, мнения, убеждения, впечатления, предубеждения, догадки).



## Пути получения фактических данных:

- Поиск информации по существующим записям, характеризующим деятельность организации.
- Наблюдение (проводится обычно за группами, а не отдельными лицами).
- Специальные отчеты (изложение мыслей по определенным аспектам проблемы организации, предложения).
- Вопросники.
- Беседа (наиболее распространенный метод при консультировании по вопросам управления).





- Проведение диагностических интервью.
- Встречи с сотрудниками организации для сбора данных.
- Обзоры отношений служащих (с помощью наблюдения, опроса, беседы; методы социометрических исследований; методы изучения мотивации).
- Оценки (в случае отсутствия доказанных фактов или невозможности их получения по какой-либо причине).

# Методы работы консультантов во время осуществления консультационного проекта

- Основным фактором успеха консультационного проекта является мастерство консультанта.
- Для эффективного ведения обсуждения он может использовать целый ряд приемов: от элементов лекции до «мозгового штурма» и работы в малых группах.
- С помощью консультанта творческий потенциал группы компании-клиента, резко активизируется, и она за короткий срок может выработать решения, определяющие развитие этой компании на длительный срок.





- Атмосфера работы должна быть непринужденной и должна способствовать интенсивному творчеству.
- Задачей консультанта при работе в группах является вовлечение в обсуждение всех участников, что повышает вероятность выработки оптимальных решений.
- Кроме того, консультанту необходимо удержать обсуждение в определенных рамках, не дать ему «расплыться» или превратиться в дискуссию о «мировых проблемах».



- Консультант должен воздерживаться от оценочных суждений и в то же время помогать участникам четко формулировать идеи, предложения, основные проблемы без шлифовки формулировок.
- Это является задачей консультанта - он готовит итоговый отчет, систематизируя, обобщая полученный материал, представляя его в удобном для анализа и осмысления виде.
- Когда отчет готов, он снова рассматривается группой, и либо одобряется, либо отправляется на доработку.



**Спасибо за внимание!**