

Тема 2 «Виды и технология управленческого консультирования»

1. *Экспертное консультирование*
2. *Процессное консультирование*
3. *Обучающее консультирование*
4. *Проектное консультирование*
5. *Технология управленческого
консультирования*

1. Экспертное консультирование

Экспертное консультирование – это разъяснения, которые дают ответы на вопросы клиента.

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.

В качестве клиента выступает, как правило, руководитель организации.

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.)

1. Экспертное консультирование

При экспертном консультировании успех проекта определяется следующими тремя 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.

Сила и слабость эксперта в его узкой специализации, позволяющей ему глубоко знать узкий спектр проблем организационного управления.

Недостаток такого подхода содержится в том, что проблему определяет клиент, задачу решает консультант, а реализует решение клиент. То есть субъекты деятельности реализуют процесс по отдельным фрагментам, что не обеспечивает системности и снижает эффективность

2. Процессное консультирование (консультирование по процессу)

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» (*Курт Левин, Карл Роджерс*).

Метод консультирование по процессу 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.

2. Процессное консультирование (консультирование по процессу)

Консультирование по процессу является методом изменения и развития организаций.

Целью применения данного метода является повышение производительности и/или улучшение психологического климата в организации, достигаемые при участии независимого внешнего консультанта.

Отправной точкой для работы является предположение, что при анализе в решении проблем руководство организации нуждается в поддержке.

Консультант выполняет две задачи:

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

2. Процессное консультирование (консультирование по процессу)

Группы методов, используемые консультантами в процессе консультирования:

- организационная диагностика;
- организационные интервенции.

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.

2. Процессное консультирование (консультирование по процессу)

Организационные интервенции– это мероприятия, связанные с воздействием на организацию, которые призваны внести в ее деятельность позитивные изменения и закрепить их. Лица, которые по своему положению могут и должны принимать участие в стратегическом планировании деятельности и развития организации, знакомятся с результатами диагностики, а затем приглашаются на специальную встречу – сессию стратегического планирования.

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.

2. Процессное консультирование (консультирование по процессу)

Направления и параметры процессного консультирования могут быть представлены следующим перечнем:

- организация процесса поиска альтернативных решений специалистами организации без активного участия в обсуждении со стороны консультанта;
- организация и проведение интерактивных игр по проблематике клиента, а также формирование процессов осуществления иных форм групповой работы;
- участие в процессе принятия решений на правах одного из экспертов клиента, но при активном влиянии на процесс обсуждения и выработки решения;
- обеспечение процесса реализации выработанных рекомендаций;
- непосредственное участие во внедрении и корректировке самого процесса изменений в организации.

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, учебных групп.

Обучающее консультирование необходимо для повышения квалификации персонала предприятия до требуемого

3. Обучающее консультирование

Особенности обучающего консультирования:

- Консультант «подтягивает» персонал до такого уровня профессионализма, на котором проблемы (по поводу которых обратились к консультанту) становятся *легко решаемыми задачами* для кадрового состава предприятия.
- Консультант должен обладать комплексом *специфических педагогических (андрагогических) способностей*.
- Зависимость продолжительности обучения (и консультационного процесса) от объективных психологических законов изменения формы и содержания сознания (*«размораживание – изменение – замораживание»*)

3. Обучающее консультирование

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

3. Обучающее консультирование

Обучающее консультирование основано на следующих действиях:

- клиент выбирает форму обучения(семинар, имитационная игра, тренинг) и содержание учебной программы из числа отработанных и стандартных программ;
- под проблематику, определенную самим предприятием консультанты специально адаптируют имеющиеся в их арсенале программу обучения;
- по заданию клиента консультант формирует состав обучаемой группы (методом контент-анализа личных дел, интервью, тестирования) и ведет обучение по согласованной программе;
- осуществление подготовки работников клиента к проведению групповой работы(для формирования равновесных подгрупп, определения потенциала участников и т.п.);
- выработка умений у работников клиента в части методов и инструментов решения проблем организации;
- обеспечение эффекта глубокого погружения участников групповой работы в проблематику(для того, чтобы в сжатые сроки
- учебная группа освоила минимально-необходимый объем информации.

3. Обучающее консультирование

Типы обучающего консультирования:

- консультационный процесс, состоящий только из обучения представителей предприятия-клиента
- Консультационный процесс, в которое обучение входит как составная часть.

4. Консультирование по проекту

Консультирование по проекту – предусматривает координацию проекта консультантом от начала и до завершения (или достижения устойчивой тенденции к необходимым изменениям).

Консультирование по проекту также ориентировано на покупку готового решения. Но в этом случае консультантом проводится исследование состояния клиентной организации, и консультанты обеспечивают обучение клиента в части подготовки к проведению требуемых изменений в организации. Внедрение осуществляет сам клиент.

Недостаток такого подхода содержится в том, что идеи консультанта остаются чужими (привнесенными извне), а руководство клиентской организации может быть

4. Консультирование по проекту

Этапы проектного консультирования:

1. Составление заказчиком задания на проект, в котором отражаются его основные потребности, требования, условия и ограничения
2. Поэтапная подготовка проекта с вовлечением в этот процесс специалистов клиента и последующая его сдача
3. Предоставление необходимых консультаций для реализации проекта
4. Участие в реализации проекта в той степени и на тех этапах, которые определил клиент

Проектные работы →

Консультирование клиента на этапе разработки проекта и его реализации

Новые виды консультирования

Рефлексивное консультирование

Антикризисное консультирование



5. Технология управленческого консультирования

Процесс консультирования представляет собой логическую последовательность процедур:

Первая стадия. Обеспечение единства в понимании сути консультационного проекта клиентов и консультантом. Эта стадия заканчивается заключением контракта.

Вторая стадия: Диагностика организации, выработка рекомендаций и их внедрение.

Третья стадия: Уход консультанта от клиента и формулирование планов сотрудничества на будущее.

5. Технология управленческого консультирования

Модель процесса консультирования М. Кубра

Стадии процесса консультирования	Этапы и процедуры процесса консультирования
ПРЕДПРОЕКТНАЯ СТАДИЯ	1-й этап. Подготовка 1. Первый контакт(клиент и консультант завязывают контакты друг с другом) 2. Предварительный диагноз проблемы 3. Планирование задания 4. Предложение клиенту 5. Контракт на консультирование
ПРОЕКТНАЯ СТАДИЯ	2-й этап. Диагноз. 6. Выявление необходимых фактов 7. Анализ и синтез фактов 8. Установление обратной связи с клиентом 9. Отчет по диагностике

5. Технология управленческого консультирования

Модель процесса консультирования М. Кубра

Стадии процесса консультирования	Этапы и процедуры процесса консультирования
ПРОЕКТНАЯ СТАДИЯ	3-й этап. Планирование действий 10. Выработка решений 11. Оценка альтернатив 12. Предложения по осуществлению изменений 13. Планирование действий по реализации решений
	4-й этап. Внедрение. 14. Оказание помощи в реализации решений 15. Корректировка предложений 16. Обучение персонала

5. Технология управленческого консультирования

Модель процесса консультирования М. Кубра

Стадии процесса консультирования	Этапы и процедуры процесса консультирования
ПОСЛЕПРОЕКТНАЯ СТАДИЯ	5-й этап. Завершение 17. Оценка результатов 18. Конечный отчет 19. Расчет по обязательствам 20. Планы будущего сотрудничества 21. Уход консультанта

Выбор консультанта

Задача консультанта – оказание помощи клиентам в решении их управленческих проблем:

- *выявить проблему и предложить пути решения*
- *помочь клиенту самому найти проблему и определить пути ее решения*
- *научить клиента, как находить и решать проблему*

Выбор консультанта

Процедура отбора консультанта:

1. Предварительный отбор (лонг-листинг – *long-listing*)

- справочники о консультантах (*Европейский справочник*)
- списки членов национальных ассоциаций консультантов
- рекламные объявления
- справочники общего характера (*«РАУ-пресс», «Золотые страницы», «WA-2-ежегодный регистр», «Адрес – Москва и пр.»*)

2. Составление окончательного списка кандидатов (шот-листинг – *short – listing*)

Формируется окончательный список: 10-12 фирм для крупных проектов, 5-6 для средних и 2-3 для мелких.

Вопросы:

- Какой профессиональный уровень работающего в них персонала?
- Какие консультационные проекты они уже осуществили?
- Кто был их клиентом?
- Насколько хороши их рекомендации?

Территориальный фактор!

Выбор консультанта

Процедура отбора консультанта:

3. Окончательный выбор

Как правило, происходит в форме закрытого тендера.

*Задача клиента ответить на столько на вопрос «Может ли консультант это сделать?», сколько а вопрос **«Хочет ли он работать именно с ним?»***

Д. Майстер *«в отличие от квалификационной стадии, которая изначально является рациональной, логической и основывается на фактах, стадия окончательного выбора в большей своей части интуитивна, личностна и основывается на впечатлении».*

Результативный метод – эксперимент.

Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы

Причина применения консультирования в клиентской организации – ***ожидаемый положительный экономический эффект.***

- немедленный или отсроченный
- дополнительные поступления или экономия
- временный негативный эффект и позитивный в будущем.

Небольшие объемы консультационных услуг могут принести немедленную прибыль, например:

- Исследование отдельных аспектов качества продукции
- Оценка деятельности по складированию
- Оценка деятельности по стандартизации документов и т.п.

Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы

Типы получаемых эффектов по основным областям консультирования:

1. Консультирование применяется в областях, в которых применение собственного персонала невозможно.

Аудит персонала и аудит маркетинга.

Экономический эффект:

- повышение эффективности качества управления
- повышение эффективности комплекса маркетинга

2. Консультирование применяется для специальных разовых мероприятий, требующих высокой квалификации и специального опыта

Поиск рыночных возможностей, разработка стратегий, реструктуризация, экспертиза бизнес-проектов.

Консалтинговая фирма принимает на себя обязанности за предоставление персонала нужной квалификации и проводит необходимый объем работ.

Экономический эффект – долгосрочное преимущество в виде экономии средств на непроизводительных затратах, конкурентное преимущество, преимущество во времени.

Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы

Типы получаемых эффектов по основным областям консультирования:

3. Консультирование применяется при решении сложных и значимых проблем, когда необходимо иметь объективную альтернативную точку зрения.

Приобретение или слияние бизнеса, географическое расширение.

Консультирование применяется для подтверждения важности решения и его детальной проработке или отклонения.

4. Консультирование применяется для специальных мероприятий, носящих постоянно-периодический характер, когда требуется высокая квалификация.

Исследование отраслевого рынка.

Эффект за счет экономии средств на содержание специалиста.

Оценка результативности и эффективности деятельности консалтинговой фирмы

Эффективность консультирования определяется достижением определенных контрактом консультирования целей по увеличению дохода.

Результативность консультирования – качественные результаты консультационной деятельности.

Результаты консультирования	Количественные показатели	Качественные показатели
Прямые результаты (при определённых условиях дают немедленный эффект)	Снижение издержек, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции и т.п	Создание новой организации, изменение стиля и методов работы, изменение структуры управления производством и т.п.
Косвенные результаты	Привлечение внешних инвестиций, рост курса акций, приобретение новых партнеров п бизнесу и	Обучение персонала клиента, установление новых контактов с органами власти и деловыми

2. Обучающее консультирование

По содержанию ожиданий А.И. Пригожин предлагает следующую классификацию клиентов

- «- Квалифицированный клиент. Он может заранее не знать, чего
- можно требовать от консультанта по управлению в отличие от других,
- но если ему умело объяснить, показать, попробовать сделать что-то
- полезное, то клиент быстро научается и дело идет. Он понимает
- возможности и границы консультанта.
- - "Чудоискатель". Требуя невозможного(применительно не к
- способностям данного консультанта, а к управленческому
- консультированию в целом): повысить прибыль на столько-то
- процентов, достичь бесконфликтности в коллективе и т. п

2. Обучающее консультирование

- Стагнант. Хочет что-то существенно улучшить, ничего не
- меняя фактически. Он охотно участвует в разработке вариантов
- изменений, но все притормаживает, когда доходит до их внедрения.
- Организация оказывается неспособной к развитию.
- - Командир. Он склонен видеть даже во внешнем консультанте
- своего сотрудника и дает ему конкретные задания по своему
- усмотрению. Задания эти могут быть далеки от нашего
- профессионального профиля».

2. Обучающее консультирование

- Поэтому фиксируются ограничения консультационной
- деятельности и роль клиента в консультационном процессе. Ниже
- приводятся десять заповедей клиента:
- 1. Узнайте все о консультировании и консультанте.
- 2. Определите проблему.
- 3. Определите цель.
- 4. Выберите себе подходящего консультанта.
- 5. Разработайте совместную программу действий.
- 6. Активно участвуйте во всех стадиях консультирования.
- 7. Привлекайте консультанта к внедрению предложений.
- 8. Следите за ходом выполнения задания.
- 9. Оцените полученные результаты и консультанта.
- 10. Остерегайтесь попасть в зависимость от консультанта.
- То есть успех совместной работы зависит не только от
- квалификации консультанта, но и от умения клиента использовать
- знания и опыт консультанта.

2. Обучающее консультирование

- **Процесс консультирования.**
- Сам процесс консультирования представляет собой
- логическую последовательность процедур.
- Выделим три стадии. Первая:
- Обеспечение единства в понимании сути консультационного
- проекта клиентов и консультантом. Эта стадия заканчивается
- заключением контракта.
- Вторая:
- Диагностика организации, выработка рекомендаций и их
- внедрение.
- Третья:
- Уход консультанта от клиента и формулирование планов
- сотрудничества на будущее.
- Ниже приводится табличная модель процесса
- консультирования, разработанная Алешниковой В.И. (см. табл. 5.1).

2. Обучающее консультирование

Модель процесса консультирования

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