

ТЕМА 2.

СУБЪЕКТЫ И ОБЪЕКТЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ. ВИДЫ И ФОРМЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Учебные вопросы:

1. Субъекты и объекты консультирования.
2. Экспертное консультирование.
3. Процессное консультирование.
4. Обучающее консультирование.
5. Типология менеджмент-консалтинга.

ВОПРОС 1. СУБЪЕКТЫ И ОБЪЕКТЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Консультационные услуги чаще всего осуществляются в форме консультационных проектов, но не в форме разовых устных советов. Осуществление такого проекта может занимать от нескольких дней до нескольких месяцев. Иногда контакты с клиентами могут быть и многолетними.

Процесс консультирования включает двух партнеров – клиента и консультанта.

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.

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.

Предоставляемые консультационной компанией услуги могут принимать следующие основные **формы**:

- аналитическая деятельность (анализ и оценка внутрихозяйственной и финансовой деятельности предприятия-клиента, анализ инвестиционных проектов, исследование деятельности конкурентов, рынков сбыта, движения цен и др.);
- прогнозирование (на основе проведенного анализа и используемых консультантом методик составление прогнозов по указанным выше направлениям);
- консультации по самому широкому кругу вопросов, касающихся как деятельности компании-клиента, так и рынка в целом;
- проверка состояния деятельности предприятия-клиента;
- 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).

Существуют определенные **принципы поведения консультанта** в процессе взаимодействия с клиентом. Следование им не только обеспечивает этичность профессиональной деятельности, но и служит 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. Жизнь уникальна и непредсказуема. Советуя так, консультант полностью берет на себя ответственность за происходящее, что формирует у клиента пассивное отношение, и все неудачи будут приписаны консультанту.

4. Анонимность. Любая информация не может быть передана без согласия клиента 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.

К внешним консультантам относятся следующие основные типы консультационных организаций:

- крупные многофункциональные консультационные фирмы, в штате которых числятся 500...1000 консультантов. Большую часть таких фирм составляют многонациональные фирмы с филиалами в 20 или более странах. Их размеры позволяют иметь дело с самыми разными клиентами и сложными проблемами; их называют «фирмы по управленческому консультированию с полным набором услуг». Они стараются демонстрировать особое мнение, методики, которые отличают их от других фирм;

- службы консультации руководства крупных фирм. Они схожи с крупными консультационными фирмами. Их подчиненное положение дает преимущества в отношении как специальных знаний, так и в получении заказов;

- мелкие и средние консультационные фирмы, штат которых составляет 50...100 консультантов. Чаще всего они занимаются управленческим консультированием мелких и средних фирм в ограниченной географической области; специальным управленческим консультированием в одной или нескольких областях, таких как корпоративная стратегия, управление кадрами, оценка сложности работы, маркетинг, системы управления производственным процессом и др.; строго специализированной деятельностью в одной или нескольких отраслях промышленности или сферы услуг;

- организации, оказывающие специальные технические услуги. Эти организации представляют собой компании, обычно созданные специалистами в области математики, вычислительной техники, исследования операций и предлагают специальные услуги в области стратегических исследований, моделирования, прогнозирования, анализа и проектирования систем и др. Они могут быть независимыми, а могут быть частью вуза или НИИ;
- консультационные подразделения в управленческих учреждениях. Они создаются как часть консультационных организаций, осуществляя лизинг своего персонала на данную фирму для обучения ее управленцев;
- одиночные консультанты. Ими могут быть универсалы, которые подчеркивают свой широкий опыт в области управления, решения проблем или специалисты, работающие в узкой области. Их сильной стороной является высоко индивидуализированный и гибкий подход, который сложнее применять в более крупной консультантской компании. Услуги одиночного консультанта дешевле, так как он может избежать многих накладных расходов, присущих крупным организациям;
- консультирующие профессеры. Они представляют собой профессоров управления, лекторов, инструкторов и научных работников, основное занятие которых не консультирование, хотя занимаются они им достаточно регулярно;
- нетрадиционные источники услуг по консультированию. К этой группе можно отнести поставщиков и продавцов компьютерной техники и средств связи, поставщиков программного обеспечения, организации, превратившие свои внутренние службы консультирования во внешние консультационные службы.

Характеристика внутренних и внешних консультантов

<i>Положительные стороны</i>	<i>Отрицательные стороны</i>
<i>Внутренние консультанты</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Хорошо знают свою организацию. - Глубокое знание всех оттенков внутренних дел организации, стиля работы и управления, культуры и политики. - Быстрое реагирование и ориентирование в любой рабочей ситуации. - Конфиденциальность (информация не выходит за пределы организации). - Доступность для многих внутренних подразделений. - Возможность использования при решении проблем в тех случаях, когда ранее консультанты не применялись. - Оплата их услуг дешевле, чем внешних консультантов (меньшие накладные, дорожные и иные расходы) 	<ul style="list-style-type: none"> - Им надо платить постоянную заработную плату. - Надо тратить деньги на их обучение. - Они не подвержены внешней критике. - Ошибки, совершенные ими, редко обнаруживаются. - Они не имеют постоянно обновляемого опыта работы в других фирмах и отраслях. - В их работе может отсутствовать творческий подход

Внешние консультанты

- Широкий кругозор и обладание информацией в различных областях управления (владение большим количеством предварительной информации для проведения аналитических работ в определенной области, а также опытом проведения аналитических работ на различных объектах, относящихся не только к данной области, но и к смежным областям).
 - Ориентация на широкое изучение и перенос опыта других организаций.
 - Возможность получить новые идеи в результате свежего взгляда на проблемы компании.
 - С помощью внешних консультантов можно усилить аналитические отделы предприятий или даже поручить им временное управление аналитическими работами.
 - Наличие методологической базы, обеспечивающей системный подход к проведению аналитических работ (владение методикой, позволяющей сделать анализ всесторонним, выделив наиболее значимые для компании вопросы).
 - Беспристрастность анализа ситуации как следствие взгляда со стороны (консультант не зависит от руководителя предприятия и не находится у него в подчинении; не имеет личных интересов на предприятии; должен стремиться дать объективную оценку ситуации, а не пытаться угодить кому-либо в организации).
 - Обязанность консультанта не только описывать происходящее, но и выработать рекомендации – практическая ориентированность (причем рекомендации должны быть такими, чтобы клиент мог их реально выполнить)
- Отсутствие гарантии качества оказываемых услуг (этот риск можно минимизировать, используя систему выбора консультантов; при этом следует обращать внимание на сертификацию и наличие рекомендаций от предыдущих клиентов).
 - Недостаточное количество информации в компании (так как консультант проводит в офисе компании-клиента ограниченное время).
 - Использование стандартных, не адаптированных с учетом особенностей компании схем и методик работы (ухудшает качество анализа ситуации).
 - Высокие гонорары по сравнению с оплатой труда специалистов организации.
 - Несут «бремя» стереотипов предыдущих проектов.
 - Необходимо время на узнавание их степени профессионализма и квалифицированности.
 - Угроза разглашения конфиденциальной информации.
 - Необходимо время на ознакомление консультанта с проблемой организации

Различия между «плохим» и «хорошим» консультантами в процессе коммуникации при подаче предложений

«Плохой» консультант	«Хороший» консультант
Спрашивает клиента о тех фактах и ситуациях, о которых он мог бы узнать предварительно	Изучает предварительно факты, связанные с деятельностью компании клиента и задает вопросы в форме: «Как мне известно, недавно Вы объявили о выпуске новой модели вашей продукции. Что это дает Вашей фирме?»»
Подает предложения в форме, близкой к стандартным рекламным буклетам своей консультационной компании	Подает предложения в форме, специально подготовленной для определенного клиента
Говорит о своих достижениях и старается на этой основе доказать, что именно он лучше других сможет решить проблему клиента	Старается помочь клиенту с самого начала, высказывая новые идеи и давая практические советы еще до начала полноценного сотрудничества
Осторожен в высказывании новых идей	Не боится высказывать рискованные идеи

<p>Прямо сообщает клиенту о своем опыте работы в отрасли или по проблеме клиента</p>	<p>Задает вопросы и высказывает суждения, которые показывают знание им ключевой терминологии, фактов, цифр или событий, связанных со сферой клиента</p>
<p>Высказывает свои суждения в безапелляционной форме</p>	<p>Высказывает суждения в вопросительной форме, интересуется мнением клиента о них</p>
<p>Не интересуется ролью сотрудников в фирме</p>	<p>Интересуется не только фирмой клиента в целом, но и личным положением сотрудников в ней, суждениями о проблемах компании</p>
<p>Больше говорит, чем слушает</p>	<p>Умеет выслушать клиента, не устраивая при этом допроса</p>
<p>Говорит только о самой проблеме</p>	<p>Говорит о тех положительных результатах, к которым приведет решение проблемы</p>
<p>Предлагает клиенту только один вариант организации консультационной работы с ним</p>	<p>Предлагает несколько вариантов организации консультационной работы, помощь в определении их преимуществ и недостатков и предоставляет право выбора (разовые консультации, консультационный проект, абонементное обслуживание и др.)</p>
<p>Предпочитает письменное общение</p>	<p>Всегда готов встретиться с клиентом лично</p>
<p>Во время своего выступления перед руководителем с сотрудниками компании клиента строго придерживается заранее заготовленного текста</p>	<p>Охотно отвечает на все вопросы, возникающие по ходу дела, даже если они прерывают его заранее заготовленную речь</p>
<p>Не запоминает высказываний и комментариев клиента</p>	<p>Интересуется суждениями клиента и вспоминает о них в нужный момент</p>
<p>Не реагирует на возражения клиента или реагирует на них формально</p>	<p>Отвечает на возражения клиента по существу</p>

Вопрос 2. Экспертное консультирование

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

обучающее.

Экспертное консультирование отличается от консультирования по процессу 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 клиентами их собственное решение.

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.

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).



При экспертном консультировании успех проекта определяется следующими факторами:

1. Квалификацией эксперта;
2. Умением клиента воспользоваться полученными рекомендациями;
3. Желанием клиента воспользоваться рекомендациями.

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

Вопрос 3. Процессное консультирование

Метод **«консультирование по процессу»** как составная часть концепции управленческого консультирования был разработан в 1940–1950 гг. в США. Его родоначальниками принято считать Курта Левина и Карла 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 «процессное консультирование» 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 появляется проблема, которую клиент не может решить сам, и когда клиент желает трансформации организации.

В процессном консультировании есть позитивный подход взывания к лучшему, что есть у человека, а не выявление плохого.

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

организационная диагностика

организационные интервенции

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

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.

В практике нет случаев, когда консультирование процесса изменений протекало бы строго в названных рамках. Однако необходимо ясно представлять себе **критерии и принципы**, на которых этот процесс основывается, чтобы плодотворно и продуктивно строить взаимоотношения между организацией и консультантом.

Процессное консультирование в России получило развитие по двум причинам:

1. Процессное консультирование уже существует в мире. Россию как страну, являющуюся частью мирового сообщества, не могло не затронуть это явление.
2. Именно сейчас Россия находится в процессе изменения и трансформации.

Кратко описать правила 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).

Вопрос 4. 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, разбора определенных ситуаций («кейсов») и др.

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

Обучающее консультирование обладает следующими чертами:

- выбор стандартной программы (клиент выбирает семинары, деловые игры и др. из предлагаемого консультантом перечня);
- выбор специально адаптированной программы (проблематика определяется предприятием, консультант разрабатывает программу и выбирает форму учебных мероприятий);
- подготовка специально сформированной группы (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 оно для того, чтобы в максимально сжатые сроки учебная группа освоила минимально-необходимый объем информации, решила поставленные задачи или выработала необходимые решения; как правило, заканчивается эскизным проектированием каких-либо изменений и инноваций).

Обучающее консультирование можно рассматривать как **форму внедрения знаний** в экономическую деятельность, альтернативную такой традиционной форме, как обучение.

Преимуществом консультирования является его конкретно-индивидуальный подход.

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

При обучении же знания в области менеджмента, экономики, права и др. передаются менеджерам в общей форме и затем уже применяются ими на практике.

Положительные стороны того и другого способа передачи знаний объединяются в обучающем и процессном консультировании.

Вопрос 5. Типология менеджмент - консалтинга

В зависимости от различных признаков **М-К** может быть представлен широким набором типов консультационной деятельности, приведенных в табл. 3.

Типология необходима для более точной идентификации каждого нового вида консалтинга.

Системность характеристик, даваемых каждому новому виду консультирования, позволяет сравнить его возможности и оценить его эффективность по отношению к другим.

Оценивая соотношения видов М-К в хозяйственной практике, можно наблюдать тенденции этих изменений в динамике, что позволит вносить соответствующие коррективы в развитие консультационной деятельности.

Типология М-К

Признаки	Типы
По результатам на выходе	<ul style="list-style-type: none"> - Продуктовое УК (консультирование проекта). - Обеспечивающее УК (консультирование процесса)
По радикальности	<ul style="list-style-type: none"> - «Революционное» УК (принципиально новые технологии, методы управления) - «Косметическое» УК (улучшения, дополнения). - «Обыденное» УК (элементы «революционного» и «косметического» УК)
По видам решаемых задач	<ul style="list-style-type: none"> - Оперативное УК. - Стратегическое УК
По механизму реализации	<ul style="list-style-type: none"> - Объектное УК (на одном объекте). - Полиобъектное УК (множество объектов). - Уникальное УК - Стандартное УК
По результативности	<ul style="list-style-type: none"> - Завершенное УК. - Этапное УК
По уровням и сферам управления	<ul style="list-style-type: none"> - Фирменное УК. - Отраслевое УК. - Муниципальное УК. - Государственное УК
По методам обучения	<ul style="list-style-type: none"> - Активное УК - Рутинное УК - Взаимообучающее УК