

ВОПРОС 5

ПРИЧИНЫ ОБРАЩЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ К КОНСУЛЬТАНТУ





Информация о внешней и внутренней среде может свидетельствовать о текущих проблемах предприятия или тенденциях, которые могут неблагоприятно сказаться на деятельности в перспективе. При самостоятельном определении проблемы клиенты сталкиваются с определенными трудностями. Происходит это из-за некоторой ограниченности – им сложно «посмотреть» на компанию непредвзято. Часто они не способны увидеть причины нестабильности, а это приводит к неправильному определению проблемы, а следовательно, к потере времени и дополнительным тратам.

В пособии «How to select and use consultants. A client's guide.» М. Кубр выделил 7 наиболее распространенных ошибок определения проблем:

1. Принятие симптомов за проблему;
2. Предвзятое мнение о причинах проблем;
3. Определение проблемы с позиций власти (причину проблемы может определить только руководитель);
4. Сложно установить, что является причиной, а что следствием;
5. Незавершенный диагноз проблем;
6. Не учитываются все аспекты управленческой проблемы;
7. Не учитывается восприятие проблемы в разных частях организации.

Консультанты раскрывают суть проблемы, ее изначальные причины

Фирма должна:

- **Определить проблему**
- **Рассчитать объем ресурсов для ее решения**

Если ресурсов для приглашения консультанта недостаточно, либо организация в силах справиться самостоятельно:

- **Сформировать команду для ранжировки и решения проблем**



Основные причины обращения к консультанту следующие:

- Использование особых знаний и опыта
- Интенсивная профессиональная помощь на временной основе –
- Беспристрастный взгляд со стороны (если это внешний консультант)
- Обучение посредством консультирования
- Помощь в разработке решения
- Обоснование решений, принятых руководством

Организация может выбрать два варианта:

- Воспользоваться услугами внутреннего консультанта
- Пригласить внешнего консультанта



Внутренний консультант:

1. Хорошо знают свою организацию
2. Глубокое знание всех оттенков внутренних дел организации, стиля работы и управления, культуры и политики
3. Конфиденциальность (информация не выходит за пределы организации)
4. Оплата их услуг дешевле, чем внешних

консультантов

Внешний консультант:

1. Широкий кругозор и обладание информацией в различных областях управления
2. Ориентация на широкое изучение и перенос опыта других организаций
3. Возможность получить новые идеи в результате свежего взгляда на проблемы компании
4. 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)

По результатам опроса, в котором приняли участие руководители 350 предприятий из 20 городов, среди причин, по которым российские руководители предприятий готовы привлекать внешних консультантов, лидирующие места занимают:

- 1. желание найти легальный способ сокращения налоговых выплат 32%;**
- 2. недостаточная квалификация управленческого персонала 31%;**
- 3. тяжелое положение с оборачиваемостью средств 27 %;**
- 4. невозможность найти инвесторов (партнеров) своими силами 26%;**
- 5. нехватка специалистов 12%;**
- 6. недостаточная квалификация специалистов и исполнителей 11%.**

Т.е. в большинстве случаев причиной обращения к профессиональным консультантам является отсутствие или недостаточная квалификация менеджеров и специалистов.

«Плохой» консультант	«Хороший» консультант
Высказывает свои суждения в запелляционной форме	Высказывает суждения в вопросительной форме, интересуется мнением клиента о них
Не интересуется ролью конкретных сотрудников в фирме	Интересуется не только фирмой клиента в целом, но и личным положением сотрудников в ней, суждениями о проблемах компании
Больше говорит, чем слушает	Умеет выслушать клиента, не устраивая при этом допроса
Говорит только о самой проблеме	Говорит о тех положительных результатах, к которым приведет решение проблемы
Предпочитает письменное общение	Всегда готов встретиться с клиентом лично
Во время своего выступления перед руководителем с сотрудниками компании клиента строго придерживается заранее заготовленного текста	Охотно отвечает на все вопросы, возникающие по ходу дела, даже если они прерывают его заранее заготовленную речь
Не запоминает высказываний и комментариев клиента	Интересуется суждениями клиента и вспоминает о них в нужный момент
Не реагирует на возражения клиента или реагирует на них формально	Отвечает на возражения клиента по существу
Осторожен в высказывании новых идей	Не боится высказывать рискованные идеи

*В процессе подготовки презентации
использовался материал:*

1. Н.Н. Григорьева „Организационное
консультирование“, Учебный курс (учебно-
методический комплекс), 2008 г.

2. <http://www.infomanagement.ru/>

Конец!



CONSULTING

Хорошо поработал – отдохнул еще лучше!