Т.«Методическое обеспечение и оценка результатов консультирования»

Вопросы

- 1.Классификация методов консультирования.
- 2.Отчет и результативность консультирования.

Актуальность

- Под **методикой** в данной теме будем понимать совокупность указаний, реализация которых ведет к заданной цели.
- По мере практической деятельности консультанта его потенциал как эксперта, обладающего знаниями и опытом, растет. Растет и число методов, которыми владеет консультант.

КЛАССИФИКАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

- ПО **ОБЪЕКТУ** (ТЕХНОЛОГИЯ, СТРУКТУРА, РАБОТНИК): ■ *ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ* (МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ, РОТАЦИЯ); ■ ИЗМЕНЕНИЕ *СТРУКТУРЫ* (СОЗДАНИЕ НОВЫХ РОЛЕЙ, НОВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И НОВЫХ ОТНОШЕНИЙ ПОДЧИНЕННОСТИ); ■ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ *ОТНОШЕНИЯМИ* (ОБУЧЕНИЕ, ТРЕНИНГ, ГРУППОВОЕ РАЗВИТИЕ).
- **МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ**: ■ *КАБИНЕТНЫЕ* (ПРОЦЕДУРЫ ОБРАБОТКИ ДОКУМЕНТАЦИИ); ■ *ЛАБОРАТОРНЫЕ* (ГРУППОВАЯ РАБОТА, ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ); ■ *ПОЛЕВЫЕ* (ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ ИНТЕРВЬЮ, МЕТОД НОМИНАЛЬНЫХ ГРУПП).
- ПО **СРОКАМ ДЕЙСТВИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**: ■ *ОПЕРАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ* (ВНОСЯТСЯ В ОРГАНИЗАИЮ НА ВРЕМЯ — ОПРОСНИКИ, СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ); ■ *ПЕРЕДАВАЕМЫЕ ТЕХНОЛОГИИ* (ОСТАЮТСЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ПОСЛЕ УХОДА КОНСУЛЬТАНТОВ — МОЗГОВАЯ АТАКА, РЕФЛЕКСИВНЫЕ ПРИЕМЫ).
- **УСЛОВИЯ ПРИМЕНЕНИЯ**: ■*СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ*; ■ УНИВЕРСАЛЬНЫЕ.

КЛАССИФИКАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

- В основу классификации можно положить и **затраты на консультирование** (низко затратные, не затратные и затратные) и **другие параметры,** например, **технические и чисто человеческие аспекты консультирования.**
- **1. технические методы: а) диагностика -** ■ Сбор инф. (опросы, интервью, анкетирование, наблюдение. Деловые игры); ■ Обработка инф. (анализ, сравнение);
- **Б) Решение проблем -** ■ определение проблем (экспертные оц.; оц. Приоритетов);
- ■ выработка решений (групповые работы, деловые игры, выбор альтернативных решений);
- **В) реализация -** ■ экспертная проверка (групповые работы, деловые игры); ■ перенос в реальные условия (проведение проблемных совещаний);
- **2. Социальные методы: а) Выбор ролей –** роль консультанта и роль клиента; **Б) Сотрудничество -** ■ Развитие творческого потенциала руководителей; ■ повышение мотивированности персонала.

КЛАССИФИКАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

- **Среди других методов следует выделить такие:**
- *Реинжиниринг* — существенное переосмысление деловых процессов в организации для достижения значительного улучшения таких показателей ее деятельности, как стоимость, качество, сервис, темпы. Здесь используются методы: менеджмент-аудит, сравнительная оценка эффективности системы управления, снижение численности занятых.
- *Менеджмент-аудит* представляет собой выявление и анализ управленческих проблем в части философии бизнеса, анализа внешней и внутренней среды.
- Решение проблем направлено на передачу неэффективно выполняемых функций другим организациям (результативность — 9%); снижение численности (результативность — 50%), которая требует тщательного планирования и определения круга сокращаемых; повышения качества управления персоналом и управления качеством на всех этапах деятельности организации.

Качество консультационных услуг

- Проконтролировать качество консультационных услуг довольно сложно. В соответствии с международной классификацией имеется **три уровня качества** консультационных услуг.
- 1. Базовый уровень, который сосредоточен на разработке политики качества консультационных услуг.
- 2. Соблюдение параметров, которое направлено на контроль процесса консультирования на всех этапах.
- 3. Общее управление качеством, заключающееся в концентрации усилий на повышение квалификации консультантов и развитие их профессиональных качеств.
- Материальная ответственность консультантов за результаты работы не может превышать размера сумм, полученных консультантами от клиента.
- Это обосновано тем, что консультанты не вовлекаются в текущие дела клиентной организации, а потому не могут нести ответственности за неправильные или противоречащие закону действия клиентов. Право выбора альтернатив и принятие решений о внедрении изменений принадлежит клиенту.
- Нормативные акты не предусматривают страхования рисков консалтинговых услуг.

Качество консультационных услуг

- Основные **параметры отчета** о консультационной деятельности **определяются** объектом и предметом исследования, а также специфическими чертами клиента.
- Из психологии человека известно, что люди с более развитым левым полушарием головного мозга лучше воспринимают текстовую информацию, построенную на логических умозаключениях, а люди с более развитым правым полушарием с трудом читают письменный текст, поскольку у них в большей степени развито образное мышление и эмоциональное восприятие. Таким клиентам лучше всего отчет делать кратким: только основные выводы, а все остальное представить устно с демонстрацией рисунков и схем.

Примерная структура отчета

- Введение.
- Цель, программа и методика исследовани: Цель исследования; Задачи исследования.; Программа исследования; Методика и инструменты исследования.
- Описание объекта исследования: Назначение и функция организации; Финансовое положение; Организационная структура организации; Управленческая команда организации.
- Анализ распорядительной документации: Анализ общего массива документов; Формирование проблемного поля организации на основе результатов диагностических интервью; Структурирование проблемного поля экспертами.
- Результаты диагностических интервью: Состав опрошенных и их личностные качества.
- Структурирование проблемного поля: Используемые методы работы; Благоприятные и неблагоприятные стороны внешней ситуации. Сильные и слабые стороны организации; Групповая работа по структурированию проблемного поля.
- Пути решения выявленных проблем: Пути достижения целевого единства в управляющей подсистеме и формирование единой управленческой команды; Пути решения других проблем организации.
- Выводы и предложения.

Примерная структура отчета

- **Представление результатов работы клиенту**
- «Есть несколько **вариантов представления отчета клиенту**»,— пишет известный практик-консультант и методолог А. И. Пригожин. И далее раскрывает **суть трех из них:**
- «Вы пересылаете клиенту отчет по электронной почте и договариваетесь о форме обсуждения, предлагаете варианты. ***Первый:*** глава компании читает отчет, рассылает его руководящему составу компании, и потом возникает коллективное обсуждение с участием 20—30 человек.
- ***Второй*** вариант обсуждения отчета об оргдиагностике — с управленческой командой или с ближайшими сотрудниками генерального директора. Иногда они уже обменялись мнениями до встречи со мной. Обычно в конце мы остаемся с генеральным наедине, и я обещаю письменно оформить предложения по дальнейшему сотрудничеству.
- ***Третий*** вариант самый неинтересный. Все обсуждение ограничивается конфиденциальной беседой с клиентом и опять же какими-то договоренностями. Впрочем, последних может и не быть».
-

Критериями результативности для консультационной организации выступают:

- ■ расширение рынка и объема услуг (цена проекта, рентабельность проекта, затраты на маркетинг, структура персонала);
- ■ экономические показатели (прибыль, структура издержек, выработка на одного консультанта, удельный вес зарплаты в стоимости проекта);
- ■ качество разработок и рекомендаций (наличие исков по проекту, наличие положительных отзывов, наличие рекомендаций, удовлетворенность работой клиента);
- ■ повторное обращение клиента (наличие перспектив дальнейшего сотрудничества);
- ■ рост профессионализма (опыт решения проблем подобного рода, знание специфических особенностей клиентских организаций подобного типа, совершенствование методического инструментария);
- ■ экономичность (обеспечение социально-экономического эффекта в сопоставлении с затратами на консультирование).
- Результаты совместной деятельности консультанта и клиента условно можно разделить на две группы: прямые и косвенные, которые, в свою очередь, могут быть представлены количественными и качественными показателями.

Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций

Направление оценки	Вид рез – та (оцен – ые показ ли)
Преимущ – ва, получ – ые клиентом: Умения; формы поведения; эффект - ть	Навыки диагностики; общения; изменения в **соц – ом** (стимул – е идей, повыш. ур. заинтер – ти) и **экон – ом** плане (рост прибыли, сниж – е себест – ти)
Новые системы	Внедрение систем (инф – х, маркет –х, упр – я персоналом).
Оценка процесса консультир – я: -План (контракт) -Кол –во и кач – во средсв для выпол. -Оценка стиля консул -я	ясность, реалист – ть, Гибкость, расп. Ролей обеспеч. всем необх – ым … Правил – ть выбра модели консул – я (испол – е всех возмож – й: зн., умений, вовлеч – е клиента, вним – е к под – ке кадров).