

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 ОРГАНИЗАЦИЮ 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 клиентской организации, а потому не несут 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 ИССЛЕДОВАНИЯ: 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 результата (оценочные показатели)
Преимущества, полученные 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, маркетинг - х, упр - я персоналом).
Оценка процесса консультирования: -План (контракт) -Кол - во и кач - во средств для выпол. -Оценка стиля консультирования	ясность, реалист - ть, Гибкость, расп. Ролей обеспеч. всем необх - ым ... Правил - ть выбора модели консультирования (испол - е всех возмож - й: зн., умений, вовлеч - е клиента, вним - е к под - ке кадров).