

# Управленческое консультирование

## опорный конспект лекций

(при подготовке использованы материалы проф. Филоновича С.Р. ВШЭ)

д.э.н., доцент, зав кафедрой Общего менеджмента, руководитель отделения Менеджмента и маркетинга ИУиТР КФУ, доцент программы МВА, Генеральный директор Казанской школы бизнеса, Партнер Маркетингового Общества РТ, Член Российской Профессиональной Психотерапевтической Лиги, Член Ассоциации Тренеров - Консультантов, Сертифицированный преподаватель Академии Менеджмента Адизеса (США)

**Павлова Аделия Вадимовна**

[Araplova.mylivepage.ru](http://Araplova.mylivepage.ru)

[930895@list.ru](mailto:930895@list.ru)

**Тема 1**

**Введение.**

**Консультирование как бизнес**

**Консультирование – двухсторонний процесс, который включает поиск, осознание и получение помощи.**

Фриц Стил так определяет консультирование: «...любая форма предоставления помощи в отношении содержания, процесса решения или построения задачи (или ряда задач), при которой консультант не выполняет задачу самостоятельно, а только оказывает помощь в ее выполнении».

Ларри Грейнер и Роберт Метцгер утверждают, что «управленческое консультирование является набором услуг, оказываемых специально обученными и имеющими соответствующую квалификацию лицами, которые в объективной и независимой манере помогают клиенту выявить и проанализировать проблемы данной организации и рекомендуют решения этих проблем, а также, при необходимости, оказывают помощь в реализации предложенных решений»

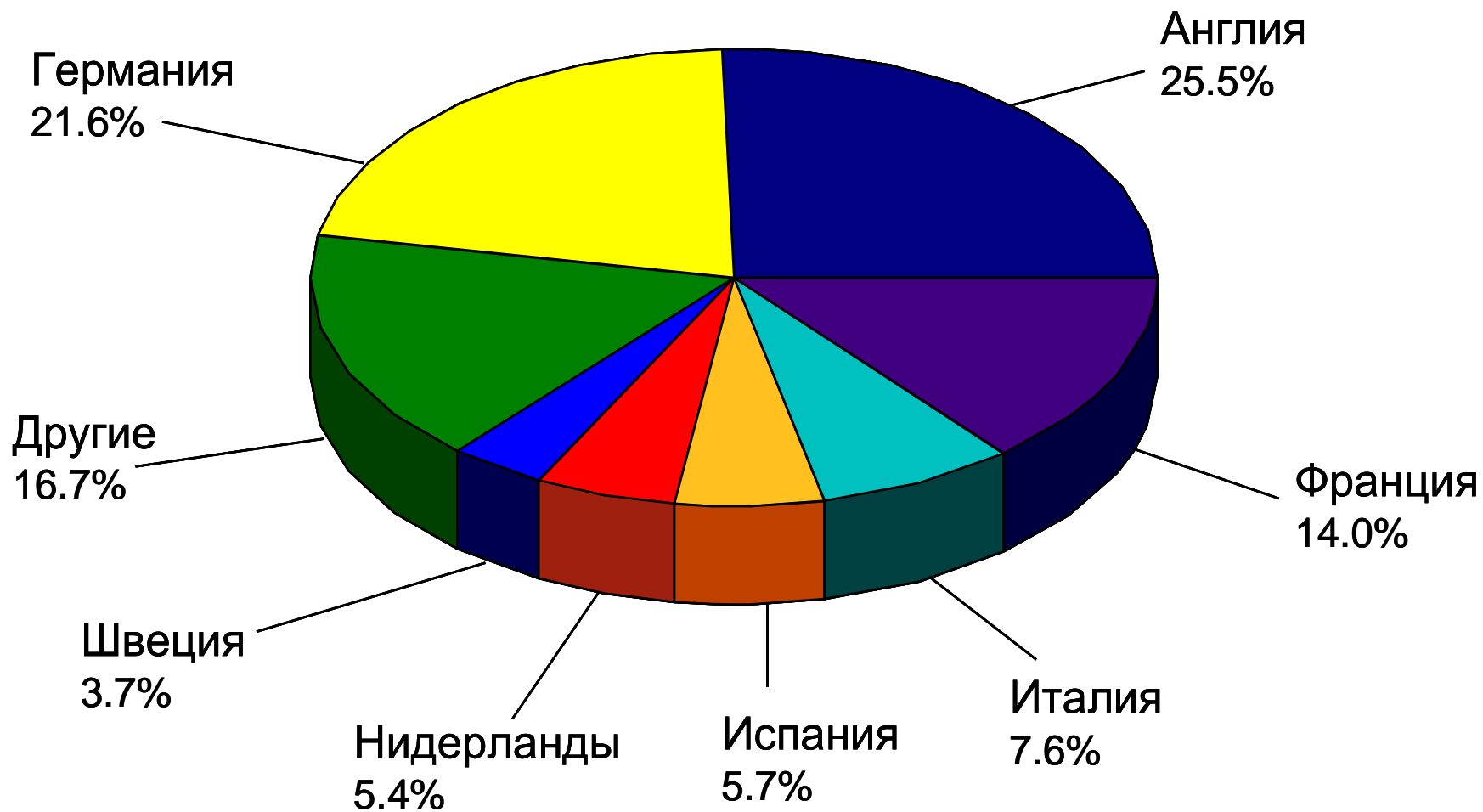
# Типы консультантов в России



# РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ НА ЕВРОПЕЙСКОМ РЫНКЕ



# РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ ПО СТРАНАМ ЕВРОПЫ



# ВОЗМОЖНЫЕ НЕГАТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ОБРАЩЕНИЯ К КОНСУЛЬТАНТАМ

## Аспект

## % опрошенных

Затраты	26.8
Конфиденциальность	12.0
Неверные решения	11.4
Неблагоприятное влияние на мораль персонала	9.5
Потеря контроля	9.2
Уход от проблем клиента	7.7
Непонимание специфики бизнеса	5.9
Разрушительные последствия для компании	5.9
Недостаточное внимание к внутренним ресурсам	5.1
Отсутствие связи с персоналом / его обучения	4.8
Неполное использование консалтинга	4.8
Зависимость качества работы от указаний	4.0
Отсутствие отклика на идеи клиента	2.9
Попытки внедрить заранее подготовленные решения	2.9
«Косметические» решения	2.9
Прочее	31.5



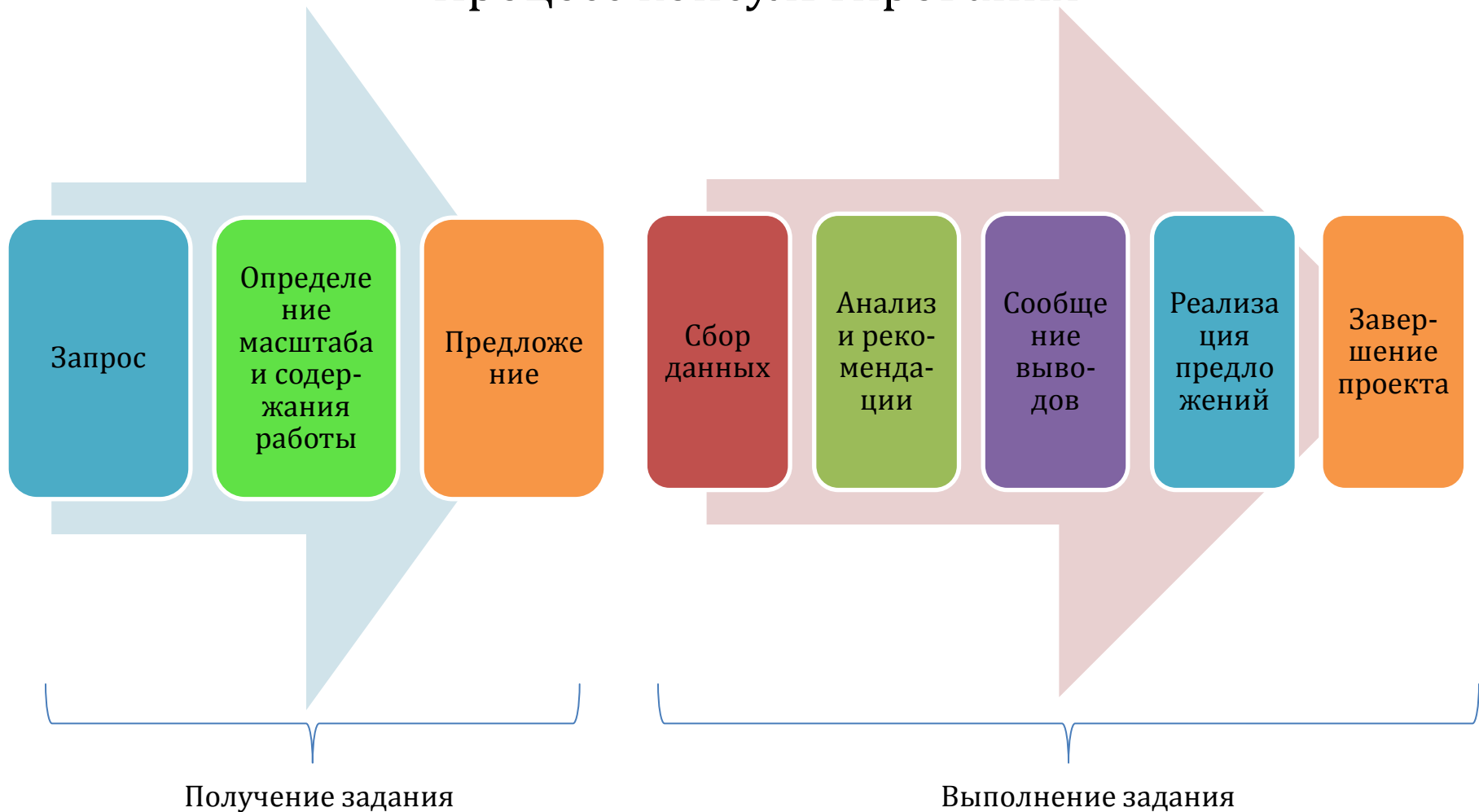
# Зачем нужен консультант?

- Руководитель поглощен оперативным управлением, у него нет времени на то, чтобы думать о будущем компании, разрабатывать стратегические планы, своевременно реагировать на изменения ситуации на рынке, изучать опыт конкурентов. А еще есть собственная жизнь: семья, хобби, путешествия...
- Консультант поможет перестроить управленческие процессы таким образом, чтобы оперативное руководство занимало не более 2/5 времени. Все остальное время необходимо направить на развитие компании.
- Консультант не «ангажирован» политической ситуацией, не поглощен организационной рутинной, эмоционально беспристрастен.
- Консультант знает и может передать успешный опыт решения аналогичных задач на других предприятиях.
- Консультант специально отслеживает изменения в теории и практике управления.
- Консультант видит ситуацию в компании со стороны, он не подвержен давлению внутренних устоев.

**Тема 2**

**Этапы консультационного  
проекта**

# Процесс консультирования



# Запрос

Запросы обычно поступают:

От уже имеющих клиентов;

Через личные связи;

В результате пассивного маркетинга (семинары, публикации).

## Действия

- Оперативный и профессиональный отклик

## Фокус взаимоотношений

- Формирования доверия по отношению к Вам со стороны клиента

# Определение масштаба и содержания работы

- понять природу проблемы клиента и масштабы необходимой консультативной помощи;
- определить можете (хотите) ли Вы оказать помощь;
- Ваша оценка должна фокусироваться на: клиенте; проблеме; организационном контексте.

## Действия

- Изучение компании/отрасли;
- Поиск фактов/опрос;
- Анализ проблемы;
- Согласование технического задания;
- Разработка подхода;
- Согласование формы предложения

## Фокус взаимоотношений

- Добиться поддержки со стороны клиента;
- Демонстрация ценности и потенциальной значимости ваших услуг;
- Демонстрация понимания Вами проблемы;
- Преодоление беспокойства клиента.

# Предложение

## Действия

Предложение должно содержать следующие основные элементы:

- ✓Цели и масштабы проекта (основные охватываемые вопросы; исключаемые или выходящие за пределы работы аспекты);
- ✓Ваш подход;
- ✓Обязательства клиента;
- ✓Ожидаемые результаты;
- ✓Консультационные затраты/гонорары

## Фокус взаимоотношений

- ✓Согласование подхода;
- ✓Формирование ожиданий;
- ✓Формирование обязательств клиента в отношении проекта;
- ✓Согласие клиента на выделение времени и усилия с его стороны для реализации проекта

# Сбор данных

## Действия

- ✓ Интервью для сбора фактического материала;
- ✓ Изучение имеющейся документации;
- ✓ Организация групповых обсуждений;
- ✓ Анкетирование;
- ✓ Неформальное общение

## Фокус взаимоотношений

- ✓ Знакомство с клиентом;
- ✓ Наблюдение;
- ✓ Слушание;
- ✓ Вопросы;
- ✓ Сопоставления

# Анализ

## Действия

- ✓Проверка понимания вопросов;
- ✓Определение причин, лежащих в основе проблем;
- ✓Диагностика/ выводы;
- ✓Разработка и апробация рекомендаций.

## Фокус взаимоотношений

- ✓Поддержка контакта с клиентом и его вовлеченность в проект;
- ✓Обмен идеями;
- ✓Апробация ВОЗМОЖНЫХ решений



# Сообщение выводов и рекомендаций

- Заранее согласовать форму представления результатов (например формальный документ, презентация, семинар);
- Четко указать на связи между диагнозом (причинами), грядущими последствиями (эффектами) и рекомендациями (решениями);
- Хорошие рекомендации должны быть:
  - Правильными (технически);
  - Реализуемыми (с учетом ресурсов и компетенций клиента);
  - Уместными (с учетом организационного контекста);
  - Такими, чтобы клиент смог принять на себя обязательства по их выполнению.

# Реализация предложений

В зависимости от особенностей рекомендаций, может возникнуть необходимость в заключении контракта относительно реализации этих рекомендаций.

Для этого необходимо иметь навыки:

- Руководства проектами;
- Влияния и убеждения;
- Преодоления сопротивления.

# Завершение проекта

Данный этап должен включать следующие этапы:

- ✓Оценку – проверку того, что цели работы достигнуты;  
- организацию обратной связи с клиентом.
- ✓Устранение всех недоделок;
- ✓Планирование будущей поддержки;
- ✓Устранение контроля над реализацией рекомендаций;
- ✓Проверка того, что клиент знает, что и как делать.

# **Тема 3**

## **Концепция жизненного цикла организации в управленческом консультировании**

Изменения

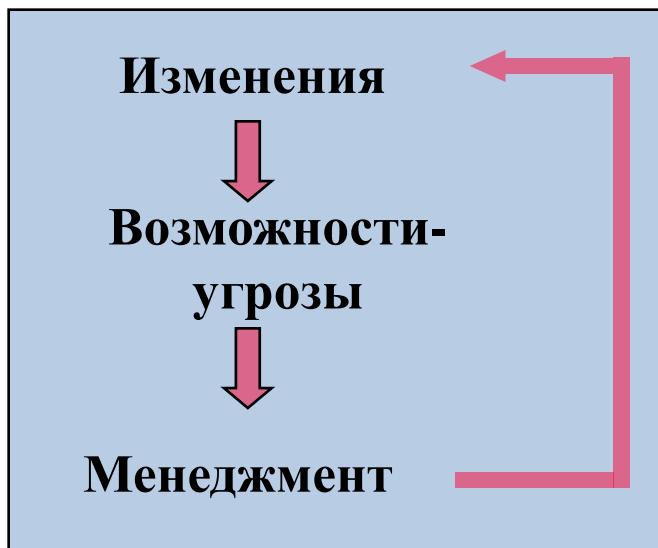


Проблемы

Угрозы

Возможности

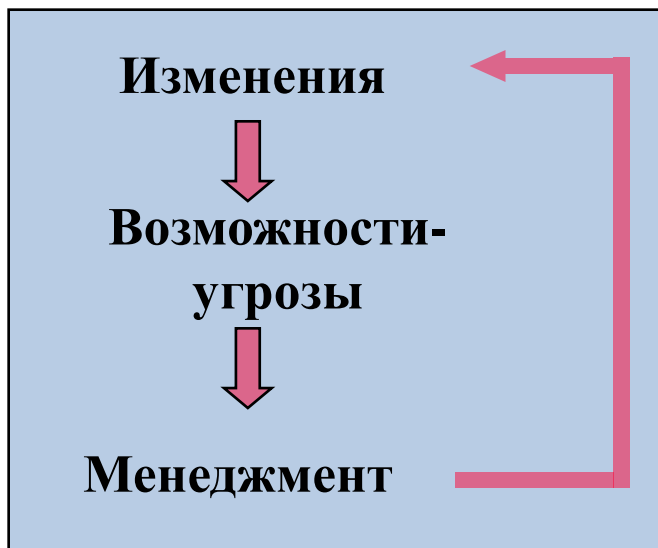




Чем больше перемен,  
тем больше...

... проблем!

И ВОЗМОЖНОСТЕЙ!

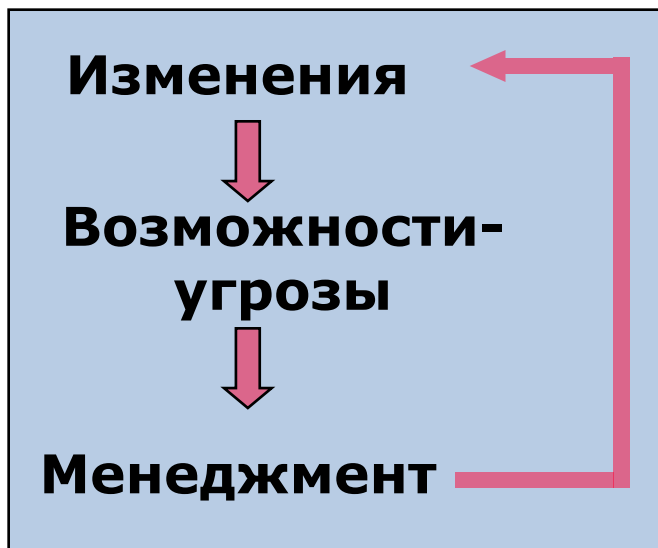


Когда у нас не будет проблем?

Когда мы...

**Умрем!**





Выбор?

Снизить темп изменений ...

или

Игнорировать проблемы ...

или

... Управлять ими лучше!

Вы должны иметь больше проблем в  
следующем году, чем в этом...

...с которыми вы можете **успешно  
справиться!**

Изменения



Проблемы



Решения

Жизнь



# Жизненный цикл

# Все проблемы являются проявлением Дезинтеграции

Преступление - это проявление  
социальной, политической,  
экономической и эмоциональной  
Дезинтеграции!

Если все проблемы возникают  
из-за дезинтеграции, то каково  
Противоядие?

**Интеграция!**

# Жизненный цикл и природа проблем

- Каждая система имеет свой жизненный цикл
- Системы следуют предсказуемым моделям поведения
- На каждом этапе цикла системы обнаруживают определенные трудности или временные проблемы, с которыми они должны справиться

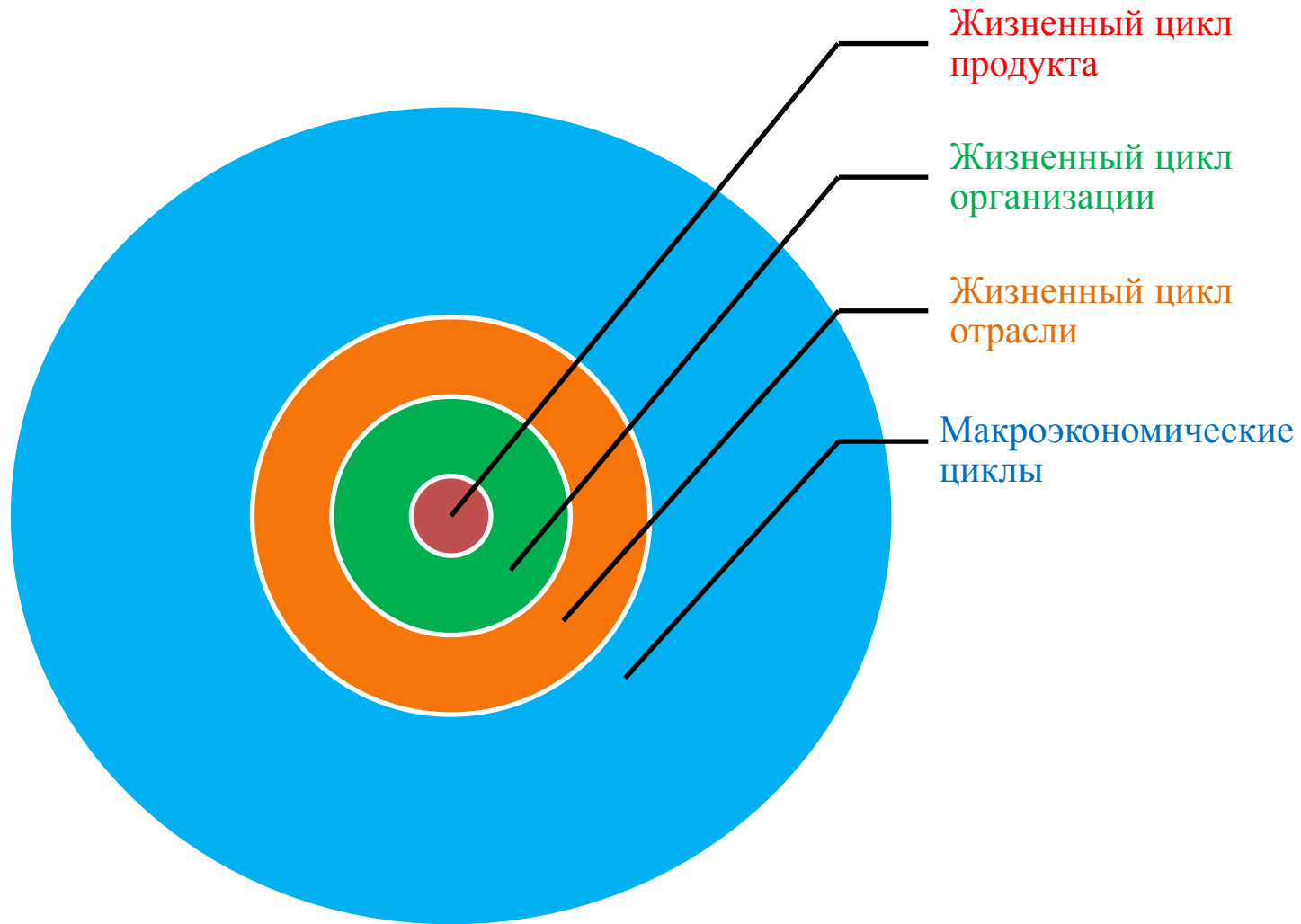
- Проблемы появляются в предсказуемой манере и имеют общие причины.
- Проблемы являются проявлением дезинтеграции, вызванной изменением.
- Роль лидера на любом уровне заключается в том, чтобы обеспечивать непрерывность изменений и в тоже время сохранять единство и целостность.

# Нормальные и аномальные проблемы

- Эффективный переход от старых моделей поведения к новым сопровождается нормальными проблемами.
- Бесплодные попытки убрать препятствия изменениям приводит к аномальным проблемам.



# Иерархия жизненных циклов



# Ретроспектива концепций жизненного цикла организации

Автор	Название концепции	Год создания
А. Даун	Движущие силы роста	1967
Г. Липпитт и У. Шмидт	Управленческое участие	1967
Б. Скотт	Стратегия и структура	1971
Л. Грейнер	Этапы развития и кризисы роста организации	1972
У. Торберт	Ментальность членов организации	1974
Ф.Лиден	Функциональные проблемы	1975
Д.Кац и Р.Кан	Организационная структура	1978
А.И. Адизес	Теория жизненных циклов организации	1979
Дж. Кимберли	Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой	1979
Р.Куинн и К. Камерон	Интегративная модель	1983
Д. Миллер и П. Фризен	Траектории развития организации	1983

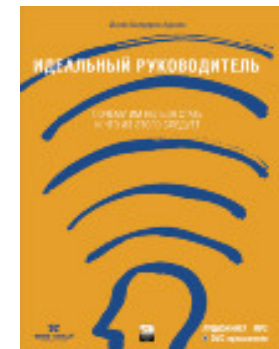
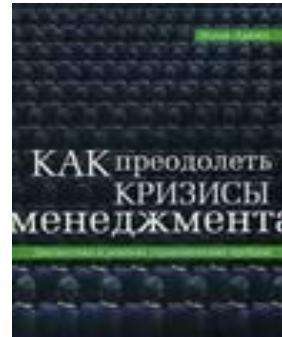
# Этапы развития и кризисы роста по Л. Грейнеру

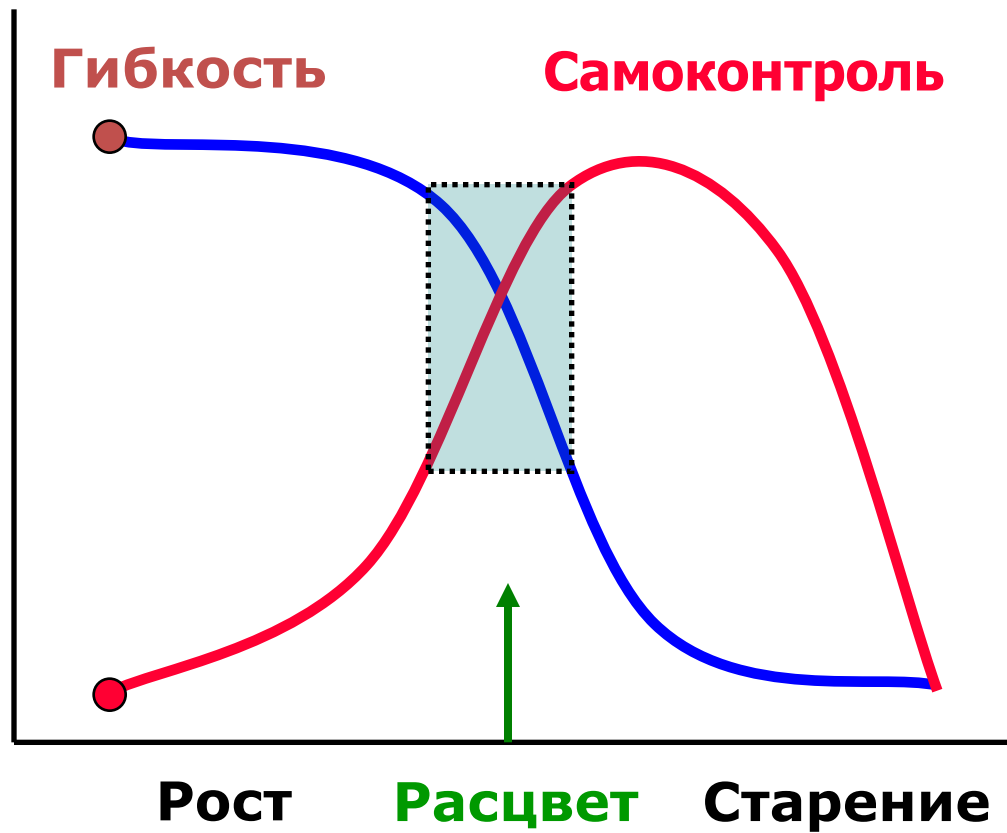


# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРАКТИКИ НА ЭТАПАХ ЭВОЛЮЦИИ

Тип практики	Стадия 1	Стадия 2	Стадия 3	Стадия 4	Стадия 5
<b>Приоритет менеджмента</b>	Производить и продавать	Эффективность операций	Расширение рынка	Консолидация организации	Решение проблем и инновации
<b>Организационная структура</b>	Неформальная	Централизованная и функциональная	Децентрализованная и построенная по географическому признаку	Линейно-штабная и продуктовые группы	Матрица команд
<b>Стиль высшего руководства</b>	Индивидуалистический и предпринимательский	Директивный	Делегирующий	Сторожевой пес	Партисипативный
<b>Система контроля</b>	Рыночные результаты	Стандарты и центры затрат	Отчеты и центры прибыли	Планы и центры инвестиций	Постановка общих целей
<b>Акцент в вознаграждении менеджмента</b>	Участие в собственности	Оклады и их увеличение за заслуги	Индивидуальные бонусы	Участие в прибылях и опционы по акциям	Командные бонусы

# Ицхак Адизес и его труды

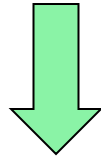




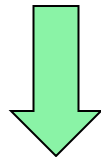
# Жизненный цикл организации



Результативность



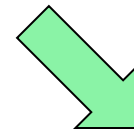
Делать правильные вещи



Удовлетворять потребности клиентов



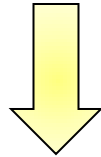
внешние



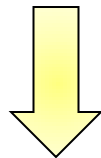
внутренние



**Эффективность**



**«Делать вещи правильно»**



**Минимальные затраты  
времени, энергии, денег и  
других ресурсов**

# Хорошо управляемая организация

(P) Обеспечивает  
потребности клиентов



Функциональна



Результативна

Краткосрочный

период

(A) Администрирует



Системна



Эффективна

(E) Предпринимает



Проактивна



Результативна

Долгосрочный

период

(I) Интегрирует



Органична

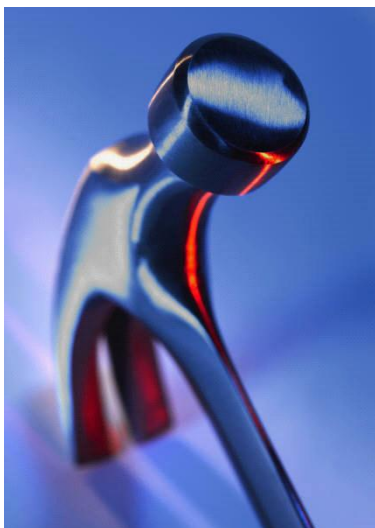


Эффективна

# Producing results Результаты

Результативность в  
краткосрочном периоде

**Р**



Обеспечение  
результатов, ради  
которых существует  
компания,  
удовлетворение  
потребностей клиентов.

# Administration

## Администрирование

Эффективность в  
краткосрочном периоде

A



Систематизация,  
определение рутин и  
процедур; определение  
когда, где и кто;  
построение эффективной  
системы.

# Entrepreneurship

## Предпринимательство

Результативность в  
долгосрочном периоде

Е



Инициация изменений в  
организации и  
приспособление к новым  
угрозам и  
возможностям.

# Integration Интеграция

Эффективность в  
долгосрочном периоде



Обеспечение того, чтобы в организации не было незаменимых людей, создание командного взаимодействия, сотрудничества.

# 4 типа менеджера

- Производитель (P)roducer)
- Администратор (A)dmistrator)
- Предприниматель (E)ntrepreneur)
- Интегратор (I)ntegrator)

# Производитель

- У этого человека есть внутренняя мотивация и дисциплина, необходимая для достижения реальных результатов. Он нетерпелив, активен и всегда занят, у него нет времени на пустую болтовню. Открытые и прямолинейные, они часто являются инициаторами и зачинателями многих проектов.
- Многие Производителей привлекает интенсивная работа, такая как продажи. Они слишком заняты, чтобы «терять» время на собраниях. Они предпочитают быстро заканчивать разговоры, чтобы вновь взяться за работу.





# Администратор

- Эти люди обеспечивают наличие и выполнение правил и планов. Очень педантичные и аккуратные, Администраторы разрабатывают методы и процедуры, чтобы убедиться что вещи делаются «правильно». Обладая хорошим аналитическим и логическим мышлением, администраторы подчищают невнимательность других. Они предпочитают равномерное развитие и готовы делать вещи медленно но аккуратнее.
- Администраторов привлекают задачи, которые требуют систематического мышления и точности, такие как бухгалтерия.



# Предприниматель

- Человек-идея, всегда спрашивающий «почему» и «почему нет»? Прорицатели и фантазеры с мечтами, планами и схемами, Предприниматели ведут других к идеям, которые они бы не воплощали в одиночку. Успех Предпринимателям приносят креативность и риск. Они часто утомляются от краткосрочных задач и предпочитают разрабатывать долгосрочное видение. Предприниматели обладают харизмой, выдают идеи для новых проектов, новых подходов к решению проблем и даже для новых бизнесов.



# Интегратор

- Очень ориентированы на людей. Настоящие Интеграторы ценят общественную гармонию и преуспевают в наведение мира и командной работе. Приятность Интеграторов очевидна. Дружелюбные и сопереживающие, они первые приходят на помощь при решении задач и проблем. Они предпочитают работать в согласии, а не отстаивать свою позицию.
- Интеграторов привлекает карьера в таких направлениях, как Управление человеческими ресурсами.



# Неправильный менеджер

**P \_ \_ \_** Lone Ranger (Герой-одиночка)

**\_ A \_ \_** Bureaucrat (Бюрократ)

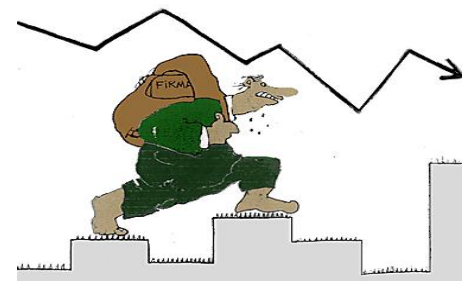
**\_ \_ E \_** Arsonist (Поджигатель)

**\_ \_ \_ I** Superfollower (Горячий сторонник)

**\_ \_ \_ \_** Deadwood (Мертвый пень)

**P A E I** Ideal manager (Идеальный менеджер)

# Герой-одиночка Р \_ \_ \_



- Всегда занят, думает только о сегодняшнем дне
- Типичная жалоба: день слишком короток, слишком много дел, не хватает времени
- Предпочитает нанимать: «мальчиков на побегушках»
- Приходит и уходит с работы: приходит первым, уходит последним
- Собrania: проводятся редко и спонтанно, являются реакцией на ситуацию, которая уже неизбежна
- Обучение персонала: по принципу «делай как я»
- Отношение к конфликтам: раздражается, считает, что сотрудники должны просто работать
- Отношение к переменам: противостоит, так как нет времени делать больше; принимает перемены, только если они дают немедленный результат

# Бюрократ \_ А \_ \_

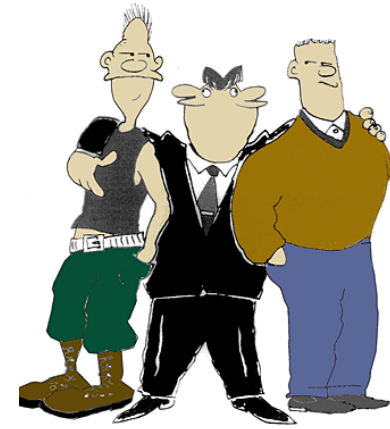
- Контролирует исполнение, выполнение работы
- Типичная жалоба: кто-то нарушил правило или процедуру
- Предпочитает нанимать: поддакивающих клерков
- Приходит и уходит с работы: точно по часам
- Собрания: проводятся часто, по графику, посещение отслеживается по списку
- Повестка дня собрания: долгая, детальная
- Обучение персонала: слишком тщательное, с массой лишних деталей
- Отношение к конфликтам: зависит от того, являются ли они угрозой возможности контролировать
- Отношение к переменам: противостоит, так как боится потерять контроль

# Поджигатель \_ \_ Е \_



- Создает новые проекты, думает о новом и как это можно сделать по-другому
- Типичная жалоба: что ничего не доводится до конца
- Предпочитает нанимать: людей, которые восхищаются его идеями, которые не похожи на него
- Приходит и уходит с работы: как придется
- Собрания: проводятся часто и спонтанно, присутствие обязательно, обсуждается его новая идея
- Обучение персонала: допускается, если это не в ущерб новому и самому важному проекту
- Отношение к конфликтам: использует для стимулирования деятельности подчиненных, часто сам их провоцирует
- Отношение к переменам: обожает перемены, если сам их предлагает

# Горячий сторонник \_ \_ \_ !



- Всегда ищет компромисс, объединения разных идей
- Типичная жалоба: на отсутствие согласия
- Предпочитает нанимать: податливых людей, которые не могут стать центром «узкого круга»
- Приходит и уходит с работы: по расписанию
- Собrania: проводятся регулярно, посещение приветствуется, нет четкого плана
- Обучение персонала: фокус на межличностных отношениях
- Отношение к конфликтам: поддерживает, если может быть полезен в разрешении конфликта
- Отношение к переменам: поддерживает, если они усиливают его роль миротворца и не нарушают достигнутого в команде единства



# Мертвый пенёк \_ \_ \_ \_

- Ждет, пока скажут, что делать
- Типичная жалоба: никаких
- Предпочитает нанимать: себе подобных Пустышек
- Приходит и уходит с работы: как требуется для выживания
- Собрания: проводятся редко, но регулярно, посещаемость низкая, обсуждаются прошлые заслуги, неактуальные в настоящем
- Обучение персонала: пустые бессодержательные действия
- Отношение к конфликтам: боится их, выдает за простое непонимание
- Отношение к переменам: боится



# Идеальный менеджер

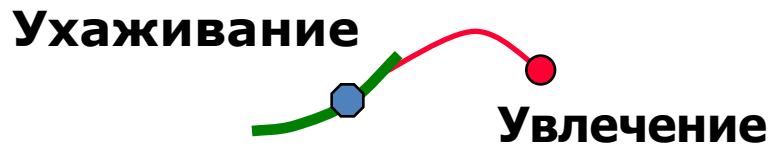


- Инициатива, инновационные решения, интегрированное развитие себя и организации
- Типичные жалобы: избегает жалоб и поощряет конструктивные предложения
- Предпочитает нанимать: сотрудников, добивающихся результатов, развивающих организацию, членов команды
- Приходит и уходит с работы: регулярно, в соответствии с тем, насколько его участие необходимо
- Собrania: проводятся регулярно или спонтанно, обсуждается стратегия, планирование
- Обучение персонала: учатся друг у друга
- Отношение к конфликтам: стремится мудро разрешить
- Отношение к переменам: предлагает новое осторожно, избирательно и систематически

Лучший способ предсказать будущее – это  
создать его самому.

Питер Друкер

- «Организация» - это идея
- Формирование преданности
- Принятие риска
- Планирует “Изменить рынок” или разработать “Рыночную нишу”



# Ухаживание

<i>Нормальные признаки</i>	<i>Аномальные проблемы</i>
Продуманные детали	Никакие детали не продуманы
Реалистичный и преданный делу основатель	Нереалистичный и фанатичный основатель
Ориентация на продукт желание добавить ценность	Ориентация исключительно на ROI
Преданность делу соизмерима с риском	Преданность делу не соизмерима с риском
Сильный контроль основателя	Уязвимый контроль основателя

Какой стиль лидерства необходим на этапе ухаживания?

Какая организационная структура нужна на этапе «У»?

Какая стратегия желательная на этапе «У»?

Какие сотрудники нужны на этапе «У»?

Какая система вознаграждения необходима на этапе «У»?

Какие цели и планы организация должна вырабатывать на этапе «У»?

# Правильное формирование преданности

Почему *мы* это делаем?

Кто собирается это делать?

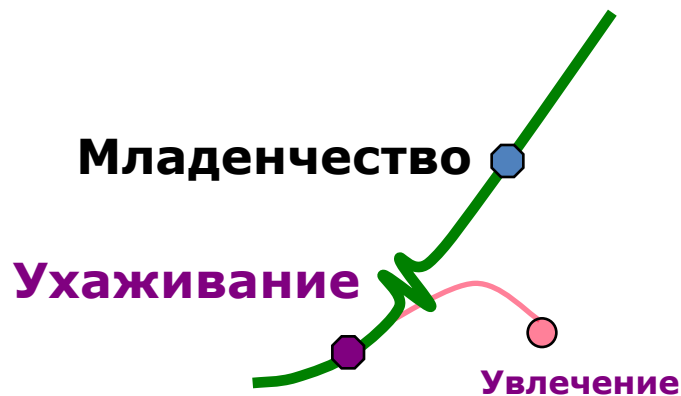
Что конкретно *мы* собираемся делать?

Как *мы* собираемся это делать?

Когда *мы* должны это сделать?



- “Нам больше не нужны новые идеи, нам нужны результаты! Продажи!”
- Активность, реагирование на все возможности
- Немного правил и процедур, отсутствие бюджетов
- Уязвимость, проблема быстро перерастает в кризис
- Ограниченное делегирование
- Авторитарное лидерство



# Младенчество

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Ориентация на продукт	Преждевременная ориентация на продажи
Интересующиеся инвесторы	Сомневающиеся инвесторы
Отрицательный денежный поток	Непредвиденный отрицательный денежный поток
Сохранение преданности делу	Потеря преданности делу
Отсутствие управленческих систем, делегирования	Преждевременные системы, процедуры, делегирование
Один хозяин, но желание слушать	Нежелание слушать, высокомерие
Ошибки и кризисное управление	Нетерпимость к ошибкам, неуправляемый кризис
Поддержка дома	Отсутствие поддержки дома

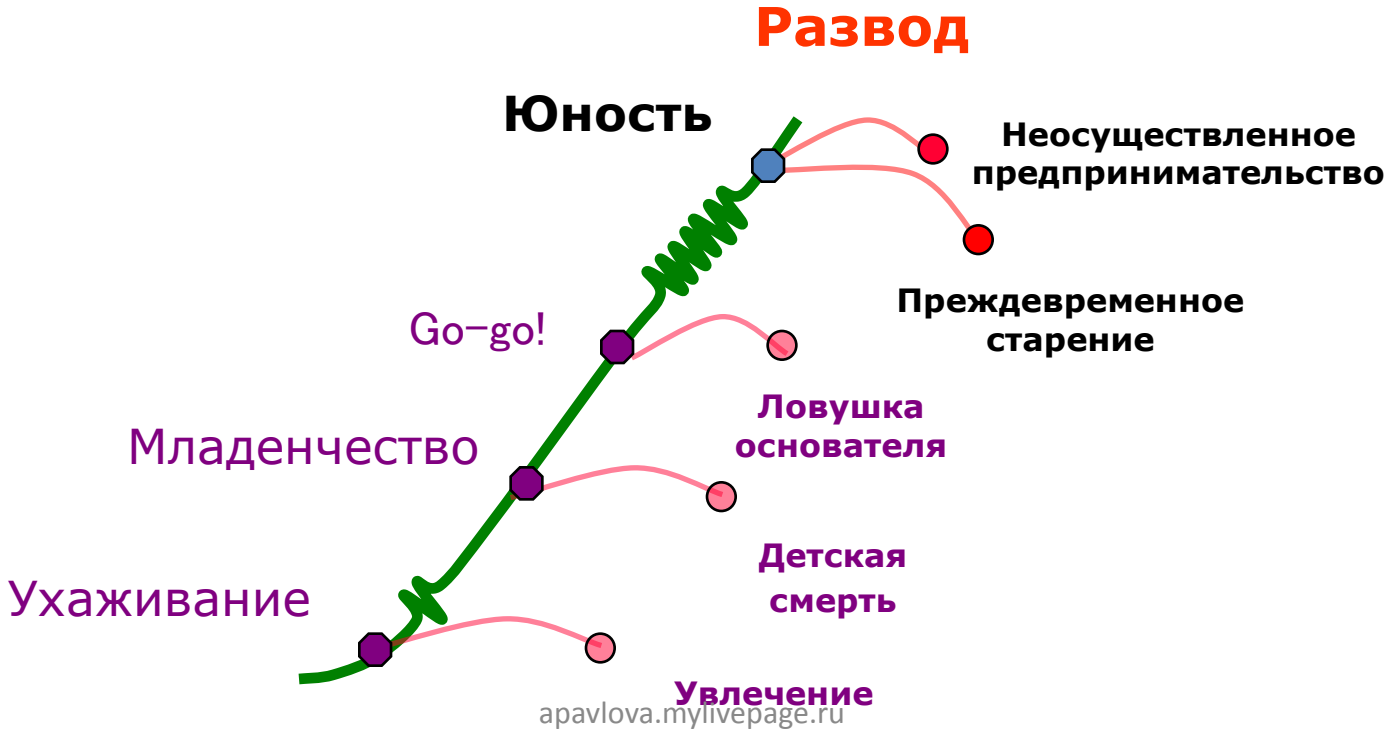
- Высокомерная организация
- Слишком много приоритетов
- Ориентация на продажи (предполагает, что больше продаж = больше прибыли)
- Быстрый рост
- Организована вокруг людей, а не вокруг задач



# Go-go!

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Уверенность	Заносчивость
Рвение	Отсутствие фокуса
Высокий уровень энергии	Распыленная энергия
Ориентация на продажи	Преждевременная ориентация на прибыль
Поиск новых проектов	Отсутствие границ новых проектов
Отсутствие управленческих систем	Продажи, несмотря на отсутствие возможностей
Продажи, превышающие возможности	Отсутствие контроля затрат, совещаний
Недостаточный контроль затрат, совещаний	«Переплаченные» сотрудники
Нечеткая система расчета зарплат	Отсутствие ответственности, коммуникаций
Нечеткие обязанности и коммуникации	

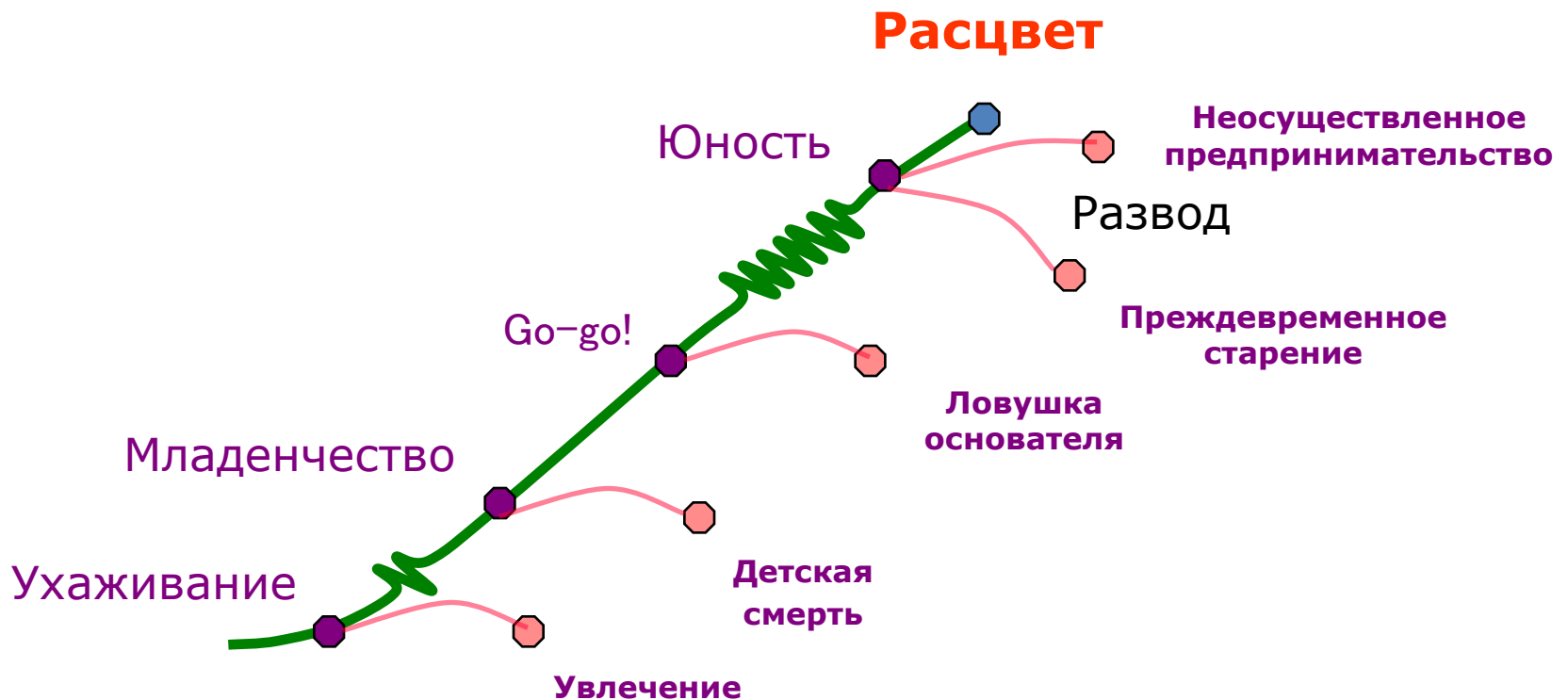
- “Мы” или “Они”, внутренние конфликты
- Несогласованность целей и системы стимулирования
- Временная потеря видения
- Наличие процедур, но невыполнение их
- Делегирование, изменение лидерства, смещение целей
- Угроза предпринимательству со стороны администрирования



# Юность

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Конфликты между владельцами или директорами	Возврат назад и ловушка основателя
Временная потеря видения	Несогласованность целей
Признание основателем суверенитета компании	Отстранение основателя
Системы стимулирования, поощряющие неверное поведение	Индивидуальные бонусы при потере прибыли
Бессистемное делегирование полномочий	Бесконечная передача власти
Невыполнений установленных правил	Резкое падение доверия и уважения
Отсутствие контроля, ответственности	Управление «разделяй и властвуй»
Низкий моральный дух	Избыточное количество внутренних правил
Рост прибыли, не растущие продажи	Чрезмерный и дорогой контроль
	Чрезмерные зарплаты для удержания сотрудников
	Растущая прибыль, падающие продажи

- «Оптимальный» отрезок
- Самоконтроль, предсказуемые результаты и гибкость
- Функциональная система и организационная структура
- Удовлетворенные покупатели
- Создает новые организации-младенцы
- Недостаточно подготовленных людей

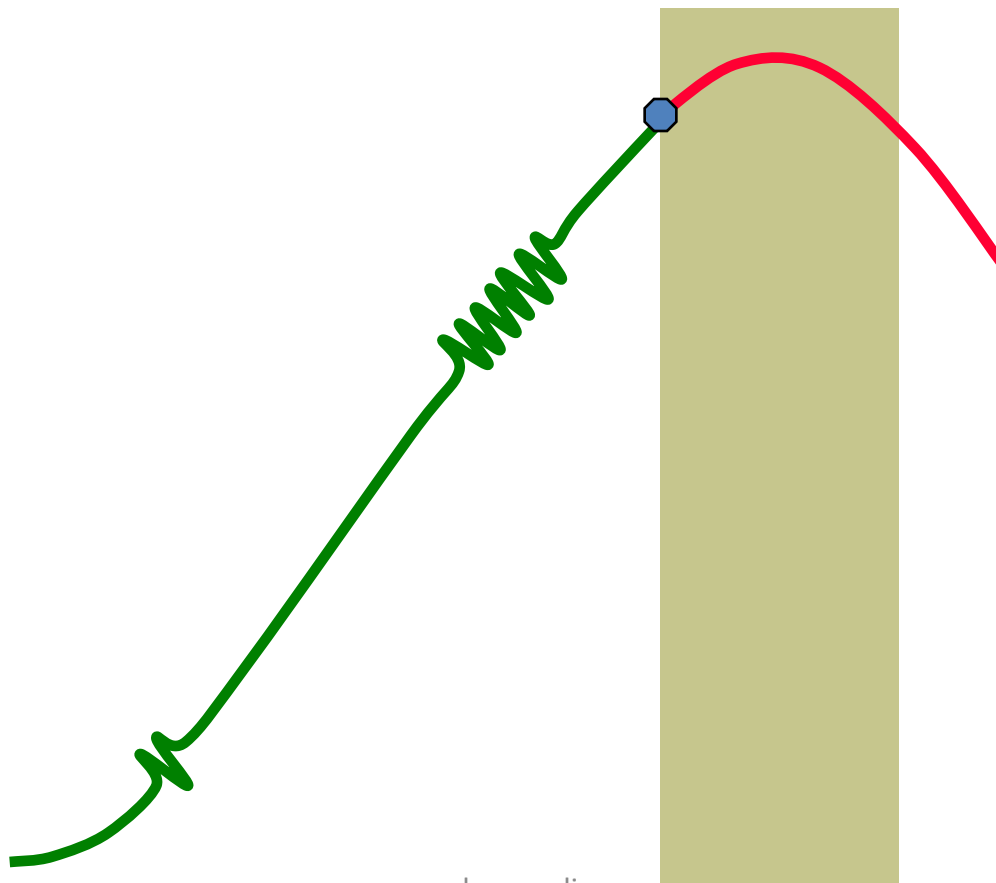


# Расцвет

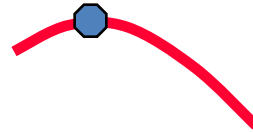
Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Недостаточная глубина менеджмента	Недостаточная децентрализация



*Даже если вы находитесь на  
правильной дороге, то все  
равно с нее сойдете, если  
просто на ней сидите.*



# Стабильность



- Все еще сильная позиция, но начало процесса старения
- Потеря гибкости, самодовольство
- Внутренний маркетинг равняется внешнему маркетингу
- Новые идеи принимаются, но без особого энтузиазма
- Передача власти от линейного персонала административному
- Полномочия расходятся с обязанностями
- Заниженные ожидания
- Фокус на прошлых достижениях

# Стабильность

Нормальные признаки	Аномальные проблемы
Не существует нормальных признаков старения	Признаки дезинтеграции
	Признаки ослабления предпринимательской активности
	Удовлетворенность результатами и процессом
	Опора на то, что работало в прошлом
	Порядок ради порядка
	Рост накладных расходов как % от общего дохода
	Потеря видения
	Нежелание принимать на себя риск

**Стабильность**



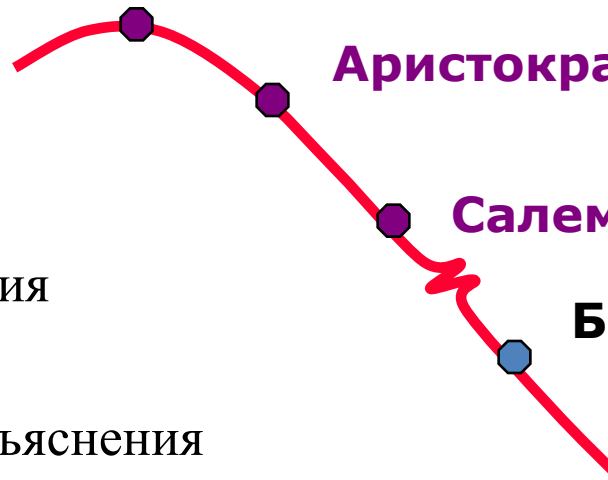
- Ударение как или кто, а не на что или почему
- “Не гони волну” – формальный стиль одежды, приверженность традициям, шикарные офисы
- Много свободных средств
- Покупает новые продукты, идеи или компании, отсутствие собственных инноваций
- Внимание на прошлых достижениях, а не на видении будущего
- С подозрением относятся к изменениям



- Внимание на том, Кто создал проблемы, а не на том, Что надо делать для их решения.
- Конфликт и паранойя
- Подковерная борьба, ни у кого не остается времени заниматься клиентами
- Внутренние конфликты препятствуют работе на рынке

- Много систем, но низкая функциональная ориентация
- Внутренний фокус
- “Таковы правила”... без объяснения
- Много процедур и правил, но отсутствие «реального» контроля
- Клиенты плохо обслуживаются и их никто не слышит

Стабильность



Аристократия

Салем-Сити

**Бюрократия**

- Отсутствие приверженности
- Смерть может занять годы
- Очень дорогостоящее искусственное поддержание жизни
- “Если бы”

**Стабильность**



# Жизненный цикл организации





# Растущие и стареющие компании

Растущие	Стареющие
1. Личный успех основывается на риске.	1. Личный успех основывается на избегании риска.
2. Ожидания превосходят результаты.	2. Результаты превосходят ожидания.
3. Недостаток оборотных средств.	3. Избыток оборотных средств.
4. Сотрудники думают почему и что делать.	4. Сотрудники думают как делать, и кто сделал это.
5. Сотрудников оставляют из-за результатов, несмотря на их личные качества.	5. Сотрудников сохраняют из-за личных качеств, несмотря на результаты.
6. Все разрешено, если не запрещено.	6. Все запрещено, если не разрешено.
7. Проблемы воспринимаются как возможности.	7. Возможности воспринимаются как проблемы.
8. Власть принадлежит маркетингу и продажам.	8. Власть принадлежит финансово-бухгалтерской и юридической службе.
9. Тон задает линейный персонал	9. Тон задает административный персонал
10. Ответственность превышает полномочия.	10. Полномочия превышают ответственность.
11. Менеджмент управляет организацией	11. Организация управляет менеджментом.
12. Менеджмент использует возможности.	12. Менеджмент катится по инерции.
13. Изменение лидерства может привести к изменению организации.	13. Для изменения организации необходимо изменение системы.
14. Компания ориентирована на продажи.	14. Компания думает только о прибыли.
15. Компания существует для создания ценности.	15. Принятие решений – политическая игра.

# Как меняются цели?

Стадия ЖЦ	Определяющая цель	Ограничивающая цель
Младенчество	"Cash"	"Качество" жизни основателя
Давай-давай	Объем продаж, доля рынка	Нет, если это сходит с рук
Юность	Прибыль	Объем продаж в деньгах
Расцвет	Прибыль и объем продаж	Стратегические решения
Стабильность	Сохранение статус-кво	Не "поднимайте волну"
Аристократия	Возврат на инвестиции	Объем продаж в штуках
Ранняя бюрократия	Личное выживание	Политические цели
Бюрократия	Политическая власть	Политические ограничения



## **Тема 4**

# **Проблема консультант-клиентских отношений**

# Консультант-клиентские отношения

- Разница в ожиданиях от консультационного процесса у клиента и консультанта.
- Разница в ценностях консультантов и клиентов.

# Клиент

- Сложность решаемых проблем. В мире отсутствует опыт трансформации громадной постсоциалистической страны с высокой концентрацией и монополизацией производства в развитое государство с рыночной экономикой.
- Специфика права и экономики в России создала уникальную ситуацию: основная масса коммерческих предприятий создавалась в короткий срок практически одновременно и одновременно развивается.
- Система управления и организационная структура в России до сих пор находятся в плену прошлых стереотипов, и очень часто руководство продолжает использовать старый опыт, который не соответствует новым современным условиям. Просчеты и провалы они склонны объяснять внешними причинами, не понимая, что ошибки допускают сами.
- Много ошибок допускают руководители при выработке стратегии развития организации. Основная из них — одновариантность стратегии, когда развитие организации рассматривается в каком-то одном заданном, лежащем на поверхности, направлении. Такие стратегии сегодня нежизнеспособны, так как ситуация постоянно меняется, причем часто непредсказуемо.
- Неправильный подход обнаруживается у большинства руководителей к созданию маркетинговой системы управления, поскольку они считают, что для этого достаточно организовать соответствующий отдел. На самом же деле необходима переориентация всей структуры предприятия, начиная с производства.

# Клиент

- Разрешение таких проблем является делом консультантов-профессионалов. На Западе работа консультанта считается успешной, если в результате его работы эффективность (которая может выражаться в различных показателях, например, в повышении производительности труда или повышении нормы прибыли) увеличилась на 2—3%, у нас же в расчет принимаются только 50—100%. В промышленно развитых странах речь идет лишь о дальнейшем улучшении, в России — о кардинальной перестройке и изменениях.
- Неквалифицированный спрос на консультационные услуги как следствие отсутствия рынка консультационных услуг.
- Отсутствие института внутренних консультантов. В России очень слабо развит институт внутренних консультантов на предприятиях и в организациях. Поэтому для многих реорганизуемых предприятий не известны ни уровень сформировавшегося консультационного рынка, ни цены на тот или иной вид услуг, ни степень компетентности тех консультантов, которых они приглашают в надежде выйти из кризисного положения и которые предлагают им свои услуги.
- Отсутствие у клиентов осознанной потребности в консультационных услугах. Руководители бывших советских предприятий в большинстве своем не сталкивались со специалистами такого профиля и имеют о них весьма приблизительное представление.
- Отсутствие у клиента информации о возможностях консультирования.
- Отсутствие необходимых финансовых средств, неплатежеспособность многих клиентов.
- Отсутствие у клиентов большого опыта работы в условиях конкуренции. Многие предприятия до сих пор продолжают производить то, что умеют, а не то, что пользуется спросом на рынке.

# Консультант

- Непрофессионализм консультантов.
- Отсутствие устоявшегося профессионального сообщества консультантов.
- Отсутствие единых ценностей среди консультантов, нежелание вырабатывать, формировать единые ценности, нежелание и невозможность принять единый Кодекс консультантов.
- Консультанты в России исследуют трудности, а не возможности, как на Западе.
- Использование специфических методологических и методологических средств. Еще одной специфичной чертой консультирования в России является широкое применение игровых методов, игротехническое движение. Игровые методы вызывают у участников удовлетворение самим процессом коллективной работы. Однако игровые методы весьма громоздки, требуют единовременного отвлечения большого количества людей, хорошо приспособлены к радикальным изменениям, но гораздо меньше к решению более частных задач.
- Незрелость системы профессионального обучения. Первые консультанты по управлению формировались несколькими путями:
  - ✓ освоение опыта западных коллег, как правило, через случайные и поверхностные контакты;
  - ✓ переход сотрудников отраслевых НИИ к работе в консультационном режиме;
  - ✓ переориентация наиболее активных социологов, экономистов и психологов на практические изменения в организации.
- Ряды консультантов активно пополняются выпускниками вузов, не скованными стереотипами и получившими теоретические знания о современной рыночной экономике. И те, и другие требуют дополнительного обучения по специальным программам, знакомящим с методами и техникой постановки, исследования и решения проблем, внедрения изменений в работу организаций-клиентов и т.д.



# Условно все проблемы российских предприятий можно разделить на две группы:

**Внешние проблемы**, обусловленные экономическим развитием общества:

- ✓ отсутствие четкой и эффективной системы законодательства и налогообложения;
- ✓ структурный переход от командной к рыночной экономике.

**Внутренние проблемы**, обусловленные опытом, менталитетом и традициями:

- ✓ сопротивление переменам со стороны руководителей компаний и сотрудников;
- ✓ устаревшая продукция и отсталая технология.

# Блок 1. Проблемы управления

Существенными практическими проблемами управления можно считать:

- 1) проблемы управляемости предприятия и реализуемости программ развития, связанные с конфликтами интересов различных статусных и профессиональных кланов, групп и группировок, которыми населена система управления предприятия;
- 2) проблемы квалификации, мотивации и текучести кадров;
- 3) проблемы взаимодействия с государственными учреждениями и партнерами;
- 4) проблемы стратегического управления.

## Блок 2. Проблемы рынка

К проблемам рынка, стоящим перед предприятиями, относятся:

- 1) падающие рынки сбыта;
- 2) неплатежи за поставленную продукцию;
- 3) изношенное и недостаточно технологически гибкое оборудование, не позволяющее модернизировать продукцию и улучшать ее товарный вид;
- 4) неразвитая региональная сеть продаж;
- 5) тарифы и налоги, существенно удорожающие продукцию.

# Блок 3. Проблема финансов

В финансах предприятий, как правило, стандартно присутствуют следующие проблемы:

- 1) отсутствие оборотных средств;
- 2) крупные просроченные задолженности (как дебиторская, так и кредиторская, включая бюджетную задолженность разных видов);
- 3) проблемы с обслуживанием обязательств перед финансовыми учреждениями (кредитов);
- 4) отсутствие финансовых источников и механизмов для обеспечения технического перевооружения, запуска новой продукции, стратегического развития (причем, это не отсутствие самих источников и механизмов, а просто отсутствие навыка по работе с ними);
- 5) отсутствие системы профессионального управления активами предприятия, ведущее к обесценению активов и проблемам с экономической безопасностью (переход активов в руки нежелательного «инвестора»);
- 6) нестабильность финансовых механизмов компенсации сезонных колебаний в производстве.

# В настоящее время в сфере консультационной деятельности наметились новые тенденции.

- **Изменение отраслевых предпочтений.** Вместо финансовых структур категорию клиентов стремительно занимают промышленные предприятия, в первую очередь экспортоориентированные. Кроме того, возобновление передела собственности и покупка-продажа предприятий требуют услуг консультантов-аудиторов. Исходя из этих соображений, некоторые аудиторские фирмы сегодня не берут плату с перспективных промышленных предприятий, расценивая эти затраты как инвестиции.
- **Становление проблемы диверсификации.** Большие трудности испытывали узкоспециализированные компании, особенно ориентированные только на финансовые структуры. Диверсифицированные компании, которые занимаются аудитом в разных сферах бизнеса, консультированием, оценкой недвижимости, подбором персонала, оказанием юридических услуг и прочими сопутствующими видами деятельности, чувствуют себя более уверенно.

Говоря об организации отношений между клиентом и консультантом, необходимо рассмотреть набор общепринятых и разделяемых всеми консультантами норм этики, определяющих их поведение как профессиональное. Следование им не только обеспечивает этичность профессиональной деятельности, но и является залогом успешного психологического воздействия.

- ✓ Независимость и объективность по отношению к клиенту. Консультант не имеет права одновременно обслуживать конкурирующие фирмы.
- ✓ Конфиденциальность полученной от клиента информации. Информация не может быть раскрыта кому-либо или использована консультантами в собственных интересах без разрешения клиента.
- ✓ Установление и согласование с клиентом размера гонорара до начала работы.

# Приведем в качестве примера выдержки из Кодекса профессиональной этики члена Национальной Гильдии Профессиональных Консультантов.

## **Принцип 1. Соответствие требованиям клиентов.**

*«Консультант должен всегда уделять первоочередное внимание удовлетворению требований и интересов клиентов. Консультант возьмется за выполнение только такой работы, которая соответствует его квалификации, и которой клиент мог бы быть удовлетворен... Консультант будет держать всю имеющуюся у него информацию о состоянии дел клиентов в строгой конфиденциальности... гарантирует, что советы... будут реалистичными, осуществимыми и ясными для клиента».*

## **Принцип 2. Честность, независимость, объективность.**

*«Консультант должен избегать любого действия или ситуации, не совместимых с его профессиональными обязательствами... Консультант не будет указывать никакие краткосрочные выгоды в ущерб долгосрочному благосостоянию клиента, не уведомив клиента о возможных последствиях».*

## **Принцип 3. Ответственность перед профессией и Национальной Гильдией Профессиональных Консультантов.**

*«Поведение консультанта всегда должно быть максимально направлено на укрепление репутации и общественного признания профессии и НГПК. Консультант должен соответствовать требованиям к занятию профессией управленческого консультирования».*

# «Десять заповедей клиента»( М. Кубр)

- Узнайте все о консультировании и консультанте.
- Определите проблему.
- Определите цель.
- Выберите себе подходящего консультанта.
- Разработайте совместную программу действий.
- Активно участвуйте во всех стадиях консультирования.
- Привлекайте консультанта к внедрению предложений.
- Следите за ходом выполнения задания.
- Оцените полученные результаты и консультанта.
- Остерегайтесь попасть в зависимость от консультанта.



# Отрицательные и положительные стороны консультантов

Тип консультантов	Положительные стороны	Отрицательные стороны
<p>Внутренние консультанты</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хорошо знают свою организацию</li> <li>2. Глубокое знание всех оттенков внутренних дел организации, стиля работы и управления, культуры и политики</li> <li>3. Быстрое реагирование и ориентирование в любой рабочей ситуации</li> <li>4. Конфиденциальность информация не выходит за пределы организации)</li> <li>5. Доступность для многих внутренних подразделений</li> <li>6. Возможность использования при решении проблем в тех случаях, когда ранее консультанты не применялись</li> <li>7. Оплата их услуг дешевле, чем внешних консультантов (меньшие накладные, дорожные и иные расходы)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Им надо платить постоянную заработную плату</li> <li>2. Надо тратить деньги на их обучение</li> <li>3. Они не подвержены внешней критике</li> <li>4. Ошибки, совершенные ими, редко обнаруживаются</li> <li>5. Они не имеют постоянно обновляемого опыта работы в других фирмах и отраслях</li> <li>6. В их работе может отсутствовать творческий подход</li> </ol>

# Отрицательные и положительные стороны консультантов (продолжение)

Тип консультантов	Положительные стороны	Отрицательные стороны
Внешние консультанты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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)</li> <li>2. Ориентация на широкое изучение и перенос опыта других организаций</li> <li>3. Возможность получить новые идеи в результате свежего взгляда на проблемы компании</li> <li>4. С помощью внешних консультантов можно усилить аналитические отделы предприятий или даже поручить им временное управление аналитическими работами</li> <li>5. Наличие методологической базы, обеспечивающей системный подход к проведению аналитических работ (владение методикой, позволяющей сделать анализ всесторонним, выделив наиболее значимые для компании вопросы)</li> <li>6. Беспристрастность анализа ситуации как следствие взгляда со стороны: <ul style="list-style-type: none"> <li>• консультант не зависит от руководителя предприятия и не находится у него в подчинении;</li> <li>• не имеет личных интересов на предприятии;</li> <li>• должен стремиться дать объективную оценку ситуации, а не пытаться угодить кому-либо в организации)</li> </ul> </li> <li>7. Обязанность консультанта не только описывать происходящее, но и выработать рекомендации — практическая ориентированность (причем рекомендации должны быть такими, чтобы клиент мог их реально выполнить)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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)</li> <li>2. Недостаточное количество информации в компании (так как консультант проводит в офисе компании-клиента ограниченное время)</li> <li>3. Использование стандартных, не адаптированных с учетом особенностей конкретной компании схем и методик работы (ухудшает качество анализа ситуации)</li> <li>4. Высокие гонорары по сравнению с оплатой труда специалистов организации</li> <li>5. Несут «бремя» стереотипов предыдущих проектов</li> <li>6. Необходимо время на узнавание их степени профессионализма и квалификации</li> <li>7. Угроза разглашения конфиденциальной информации</li> <li>8. Необходимо время на ознакомление консультанта с проблемой организации</li> </ol>

# 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 конкретного 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
Прямо сообщает клиенту о своем опыте работы в отрасли или по проблеме клиента	Задает вопросы и высказывает суждения, которые показывают знание им ключевой терминологии, фактов, цифр или событий, связанных со сферой клиента
Высказывает свои суждения в запелляционной форме	Высказывает суждения в вопросительной форме, интересуется мнением клиента о них

# Различия между «плохим» и «хорошим» консультантами в процессе коммуникации при подаче предложений (продолжение)

«Плохой» консультант	«Хороший» консультант
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
Предлагает клиенту только один вариант организации консультационной работы с ним	Предлагает несколько вариантов организации консультационной работы, помощь в определении их преимуществ и недостатков и предоставляет право выбора (разовые консультации, консультационный проект, абонементное обслуживание и т.д.)
Предпочитает письменное общение	Всегда готов встретиться с клиентом лично

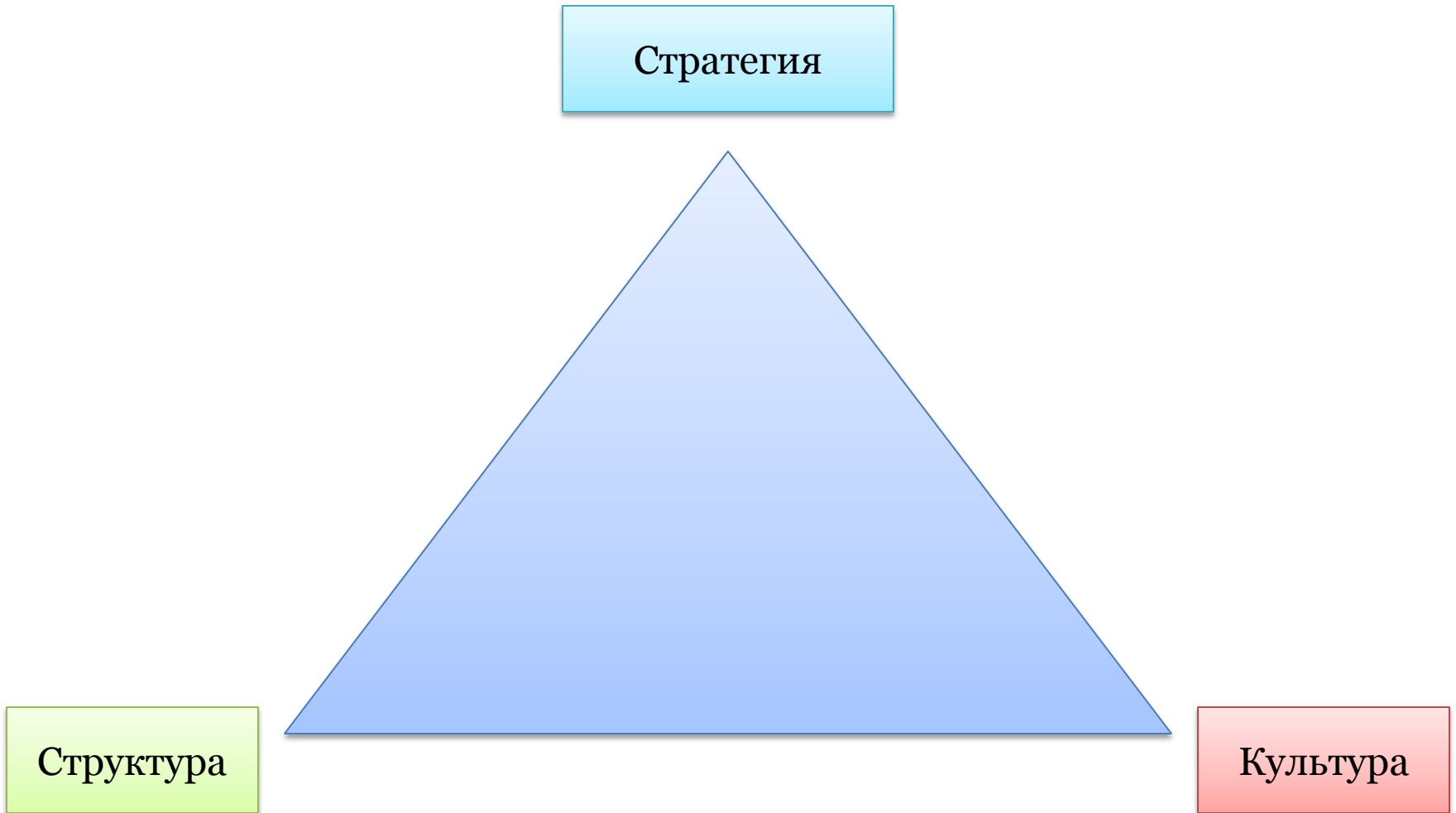
# Различия между «плохим» и «хорошим» консультантами в процессе коммуникации при подаче предложений (продолжение)

«Плохой» консультант	«Хороший» консультант
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
Всегда задает вопросы «в лоб»	Старается избежать «лобовых» вопросов, если они могут поставить клиента в неловкое положение (например, вместо вопроса «Что у Вас не в порядке?» спрашивает «На что у Вас не хватает времени?») )

## **Тема 5**

# **Организационная диагностика**

# Магический треугольник организации



# Иерархические уровни стратегии





# Модель «шести ячеек» М. Вайсборда



# МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИЙ

## Матрица Вайсборда

	<b>Формальная система</b> <i>(Работа, которую надо сделать)</i>	<b>Неформальная система</b> <i>(Процесс выполнения работы)</i>
<b>1. Цели</b>	Ясность целей	Соглашение относительно целей
<b>2. Структура</b>	Функциональная, проектная или матричная?	Как в действительности делается или не делается работа?
<b>3. Взаимоотношения</b>	Кто с кем должен иметь дело и по какому поводу?	Насколько они эффективны? Качество взаимоотношений? Способы управления конфликтами?
<b>4. Вознаграждения</b>	Явно определенные системы В чем их суть?	Неявное, психологическое вознаграждение Что люди думают об оплате их труда?
<b>5. Лидерство</b>	Чем управляют менеджеры высшего уровня?	Как? Нормативный «стиль» администрирования?
<b>6. Вспомогательные механизмы</b>	Система бюджетов Управление информацией Планирование Контроль	Для чего они используются? Как они функционируют на практике? Как и кто нарушает эти системы?

В качестве примера рассмотрим организацию, для диагностики которой применялась модель «шести ячеек».

Компания ААА (оптовая торговля промышленными товарами на региональном рынке).

Цель проекта - диагностика текущего состояния взаимоотношений между подразделениями и между сотрудниками внутри подразделений.

Результаты диагностики. Проведенная диагностика показала, что в Компании существует ряд взаимосвязанных проблем.

1. Отсутствие сформулированной стратегии развития Компании и ее единого понимания у менеджеров высшего и среднего звена.

2. Структура Компании сложилась исторически, без учета ее сегодняшних целей, поэтому является противоречивой и непоследовательной. Отсутствие формализованной стратегии не позволяет произвести даже оценку существующей структуры Компании, тем более ее оптимизацию.

3. Несоответствие этапа жизненного цикла развития Компании и существующей системы управления - отсутствие делегирования полномочий, отсутствие перехода от экстенсивного развития к повышению эффективности.

4. Отсутствие формальной системы коммуникаций, что снижает эффективность взаимодействия между подразделениями.

5. Отсутствие системы мотивации, ориентированной на результаты деятельности Компании в целом, и, как следствие, отсутствие у персонала чувства принадлежности к единой организации.

6. Отсутствие лидерства и командного духа на уровне как высшего, так и среднего менеджмента.

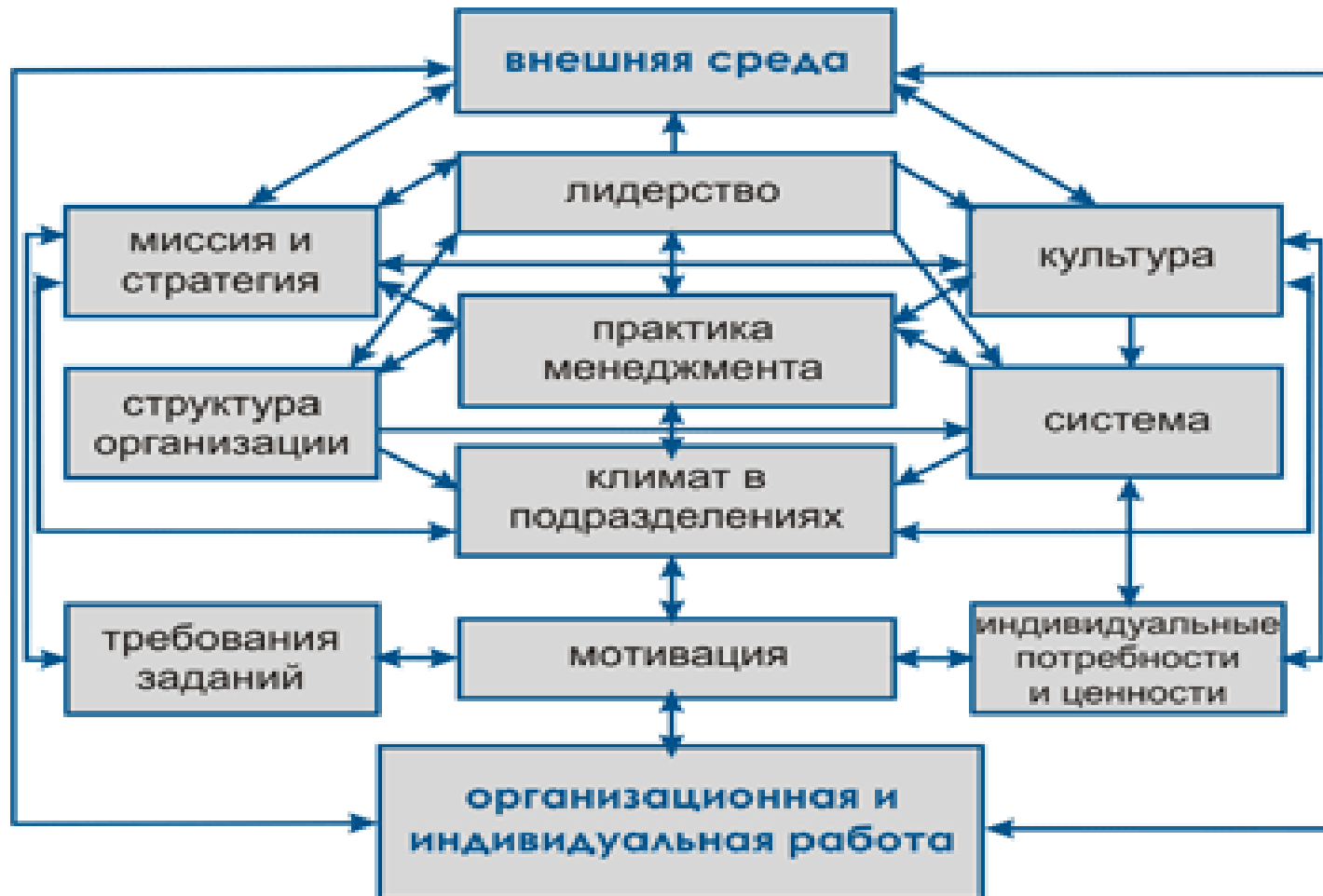
Очевидно, что при ее продаже потенциальному покупателю владельцы вряд ли смогут рассчитывать на значительную прибавку к стоимости имевшейся у Компании недвижимости (офис, склад), автотранспорта, остатков на складе и клиентской базы.

Рекомендации консультантов были направлены в первую очередь на разработку (совместно с топ-менеджерами) стратегии роста, в данном случае ориентированной на географическую экспансию; построение системы формальных коммуникаций и создание командного духа на уровне высшего менеджмента. Главным результатом консультационного проекта стало осознание собственниками необходимости санации указанных проблем в качестве «предпродажной» подготовки компании.

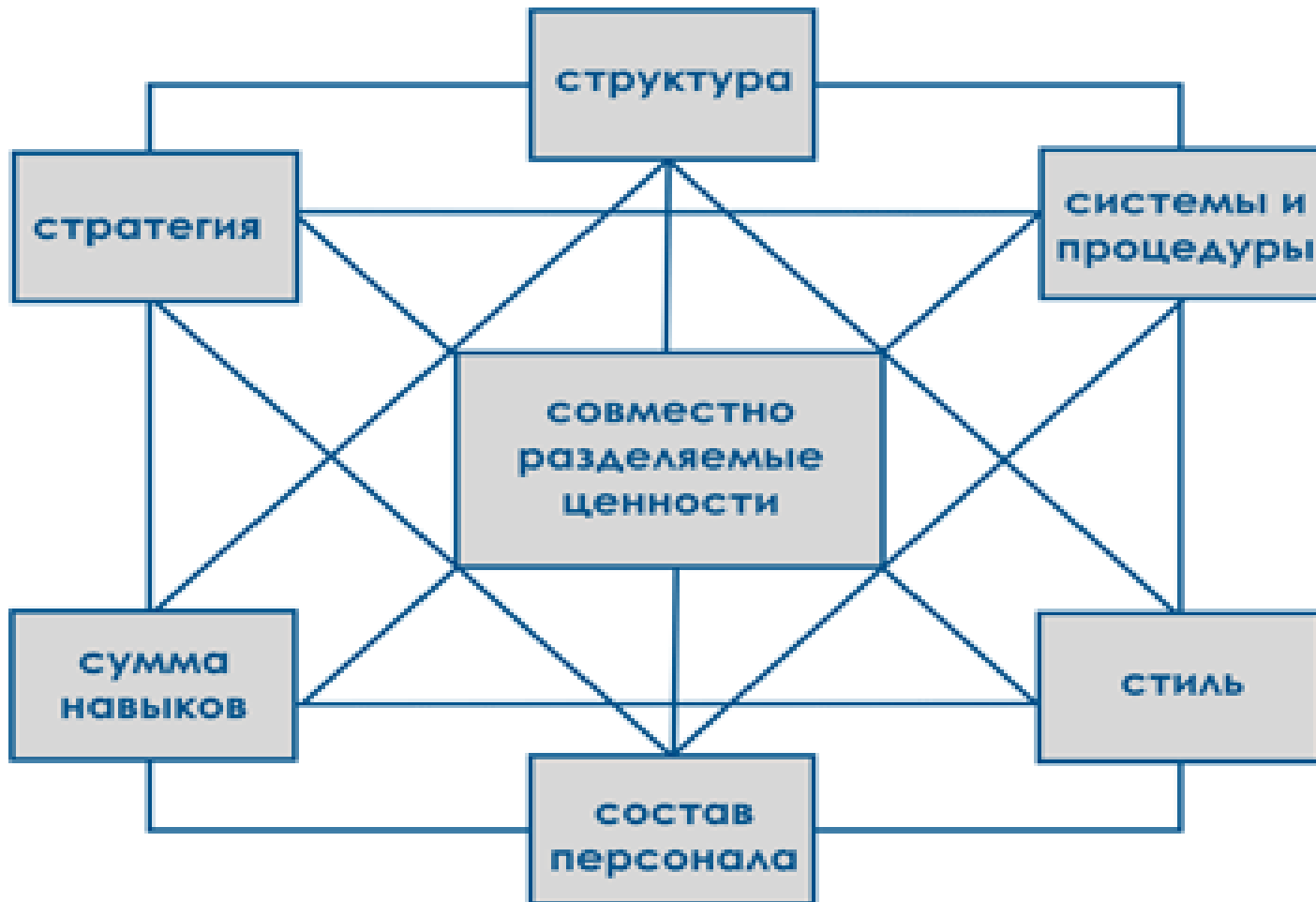
# 6W устойчивого роста бизнеса



# Модель Берка - Литвина



# Модель «7С McKinsey»



# ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭЛЕМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ

Элементы управления	Характеристики элементов
<b>Стратегия</b>	<i>Курс на распределение ограниченных ресурсов для достижения намеченных целей</i>
<b>Структура</b>	<i>Описание характеристики организационной схемы</i>
<b>Системы и процедуры</b>	<i>Описание процессов и установление процедур (например, систем планирования, управления качеством и т.д.)</i>
<b>Состав персонала</b>	<i>«Демографическая» характеристика важнейших категорий персонала в компании</i>
<b>Стиль</b>	<i>Характер действий ведущих управляющих для достижения целей фирмы</i>
<b>Сумма навыков персонала</b>	<i>Способности, отличающие персонал и фирму в целом</i>
<b>Совместно разделяемые ценности</b>	<i>Важнейшие ценности или основополагающие концепции, которые доводятся до сознания всех сотрудников фирмы</i>



# ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРУКТУРНЫХ ПОСТРОЕНИЙ по Г. Минцбергу

<i>Характеристика</i>	Простая структура	Механистическая бюрократия	Профессиональная бюрократия	Дивизиональная структура	Проектная организация
<b>БАЗОВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ</b>					
<i>Концентрация власти</i>	Руководители высшего уровня	СЕО и проектировщики процесса выполнения работ	Профессионалы	Руководители подразделений	Ученые, технологи и менеджеры среднего звена
<i>Ключевой механизм координации</i>	Прямое руководство	Стандартизация работы	Стандартизация умений	Стандартизация результатов	Взаимное согласование
<b>СИТУАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ</b>					
<i>Возраст и размер</i>	Молодая, малая	Старая, крупная	Разная	Старая, очень крупная	Молодая, малая или средняя
<i>Технология</i>	Простая, стандартная	Массовое производство, крупная партия	Сложная; использует стандартизированное обучение	Разделяемая; разнообразная	Сложная, автоматизированная или стандартная
<i>Сложность и динамизм внешней среды</i>	Простая и динамичная	Простая и стабильная	Сложная и стабильная	Простая и стабильная в подразделениях	Сложная и динамичная
<b>СТРУКТУРНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ</b>					
<i>Департаментализация</i>	Функциональная	Функциональная	Функциональная или смешанная	Дивизиональная или смешанная	Матричная; использует интеграторов
<i>Формализация</i>	Низкая	Высокая	Низкая	Низкая внутри подразделений	Низкая
<i>Использование методов горизонтальной координации</i>	Слабое	Слабое	Интенсивное среди профессионалов	Слабое между подразделениями, умеренное внутри подразделений	Интенсивное

Управленческое консультирование

© С.Р. Филонович

# Проблемы организационной диагностики

## **Трудности реализации системного подхода.**

Системный подход предполагает рассмотрение организации с учетом всех наиболее значащих факторов, влияющих на эффективность функционирования организации. Следовательно, тот, кто будет проводить диагностику системы менеджмента, должен обладать навыками системного подхода.

## **Фактор времени и широта охвата.**

Диагностика будет эффективна только в том случае, если ее результаты будут в значительной степени верны в течение некоторого времени после ее окончания (условие квазистационарности). Следовательно, к диагностам (тем, кто проводит диагностику) предъявляется жесткое требование провести ее оперативно и на оптимальной выборке.

## **Человеческая психология.**

Поскольку диагностика системы менеджмента проводится методом опроса определенной выборки заинтересованных лиц (стейкхолдеров), инсайдерам (тем, кто работает внутри организации) будет тяжело реализовать такой опрос: опрашиваемые могут не быть откровенными, опрашивающие будут пристрастны в своих выводах.

## **Разнообразие мнений.**

Поскольку при диагностике опрашивается значительное число людей, необходимо каким-то образом учесть все их мнения, в том числе и прямо противоположные.

При самодиагностике организации зачастую невозможно справиться с указанными трудностями. Использование внешних консультантов, независимых в своих выводах, позволяет «убить» сразу нескольких зайцев:

- ✓ добиться максимальной откровенности опрашиваемых;
- ✓ получить выводы специалистов, материально не заинтересованных в их содержании, т.е. добиться объективности анализа;
- ✓ получить выводы специалистов, основанные на их опыте диагностики других компаний.

# Внешний аудит

STEP

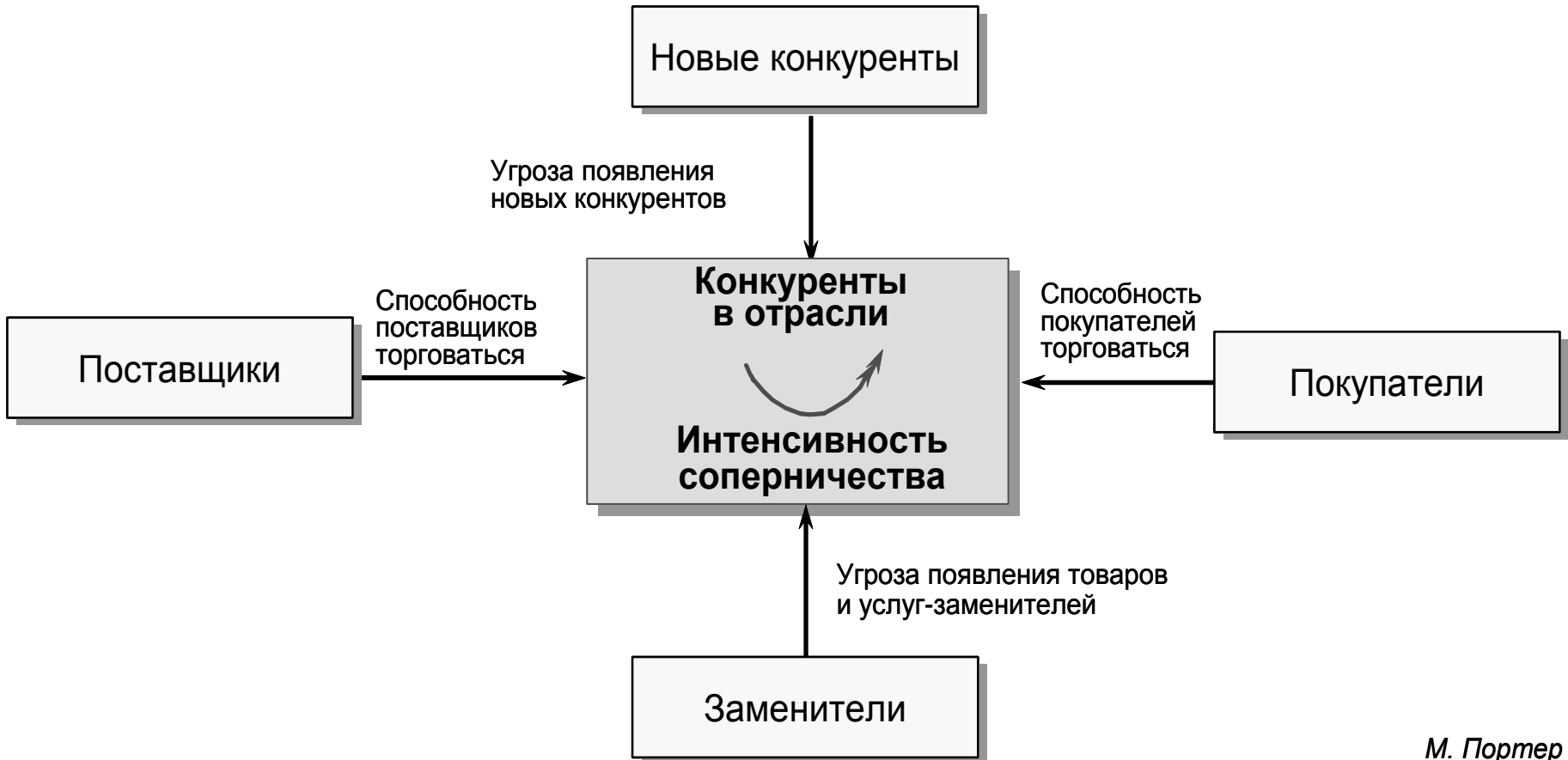
STEER

STEERPV

# SWOT

# ВНЕШНИЙ АУДИТ

Пять сил Портера



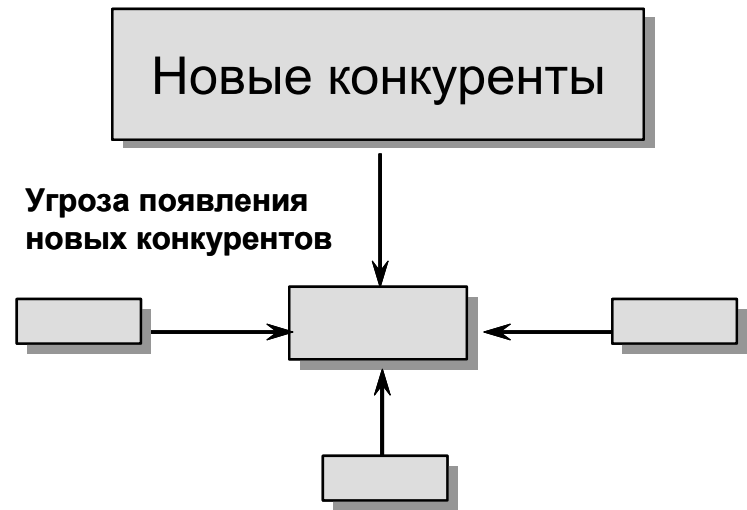
М. Портер

# ПЯТЬ СИЛ ПОРТЕРА: препятствия на пути проникновения на рынок

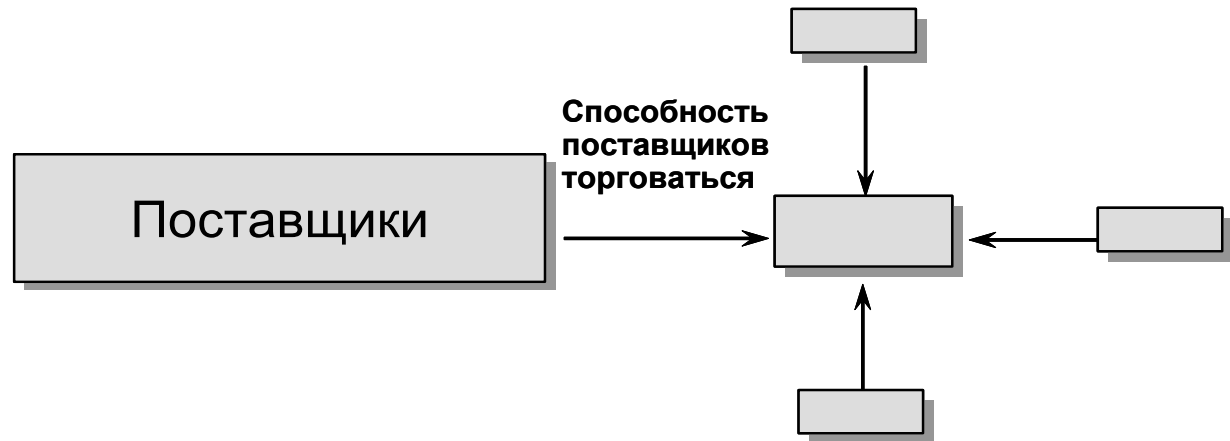
## **Препятствия на пути проникновения на рынок: угроза появления новых конкурентов**

- ♦ Экономия от масштаба - Специализация, разделение труда, вызывающее сокращение долгосрочных издержек.
- ♦ Различия в патентованных товарах - Дифференциация в предложении товаров.
- ♦ Известность торговой марки - Важность приобретения торговой марки известности.
- ♦ Издержки на перепрофилирование - Расходы, связанные с переходом из одной отрасли в другую.
- ♦ Потребности в капитале - Размер капитала, необходимого для начала бизнеса в некоторой индустрии.
- ♦ Доступ к сетям сбыта - Если необходим сбыт, насколько доступны соответствующие сети?
- ♦ Абсолютные ценовые преимущества - Имеют ли конкуренты большие ценовые преимущества, которые будет трудно преодолеть?
- ♦ Правильная кривая обучения - Насколько длинной окажется кривая обучения для данной индустрии, прежде чем уменьшатся долгосрочные издержки?

- ♦ Доступ к потребляемым факторам - Доступ к сырью, поставщикам и т.д.
- ♦ Адекватно низкие издержки на разработку новых продуктов - Малы или велики издержки, связанные с разработками в данной отрасли?
- ♦ Государственная политика - Правительство будет поддерживать новых конкурентов или препятствовать их появлению?
- ♦ Ожидаемые отношения - Будут ли существующие в отрасли конкуренты решительно бороться против новичков?



# ПЯТЬ СИЛ ПОРТЕРА: сила поставщиков



## Детерминанты силы поставщиков

- ♦ Дифференциация потребляемых факторов - *Зависят ли поставщики от индустрии?*
- ♦ Издержки переобучения для поставщиков и фирм отрасли - *Могут ли поставщики легко переключаться с одной отрасли на другую?*
- ♦ Наличие заменяющих потребляемых факторов - *Доступны ли заменители?*
- ♦ Концентрация поставщиков - *Много ли существует поставщиков и сконцентрированы ли они в одной области?*
- ♦ Значимость объемов для поставщика - *Важны ли для поставщика большие продажи?*
- ♦ Издержки по отношению к общим закупкам в отрасли - *Могут ли издержки от потери одного покупателя компенсироваться другим?*
- ♦ Влияние потребляемых факторов на издержки или дифференциацию - *Дорого ли сырье, используемое поставщиком?*
- ♦ Опасность вперед идущей интеграции в сравнении с обратной вертикальной интеграцией фирмы в отрасли - *Может ли покупатель в рамках отрасли перейти к выпуску продукта, производимого поставщиком?*

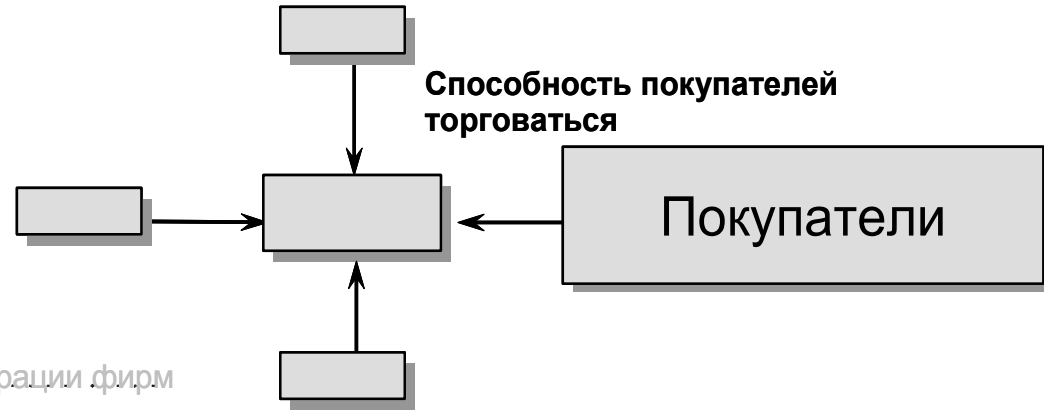


# ПЯТЬ СИЛ ПОРТЕРА: сила покупателя

## Детерминанты силы покупателя

### Возможности ведения торга

- ◆ Концентрация покупателей относительно концентрации фирм - *Много ли имеется покупателей?*
- ◆ Объем закупок - *Большие ли объемы товара берет покупатель?*
- ◆ Издержки покупателя при смене поставщика относительно издержек поставщика при смене покупателя - *Может ли покупатель с легкостью перейти к новому поставщику?*
- ◆ Информация, которой обладает покупатель - *Каким объемом информации в отношении отрасли поставщика, цен, производства и пр. владеет покупатель?*
- ◆ Способность проводить обратную вертикальную интеграцию - *Может ли покупатель производить сырье и другую продукцию, которые предоставляет поставщик?*
- ◆ Товары-заменители - *Какие еще альтернативы может рассматривать покупатель?*



### Ценовая чувствительность

- ◆ Цена/общие закупки - *Делает ли покупатель оптовые закупки или продукт дорогостоящий?*
- ◆ Различия в продукте - *Дифференцировано ли предложение продукта?*
- ◆ Значимость торговой марки - *Важна ли торговая марка для покупателя?*
- ◆ Фактор «качество/цена» - *Хочет ли покупатель приобрести дорогостоящий продукт высшего качества или дешевый продукт?*
- ◆ Прибыли покупателя - *Какова норма прибыли покупателя, хочет ли он снизить издержки?*

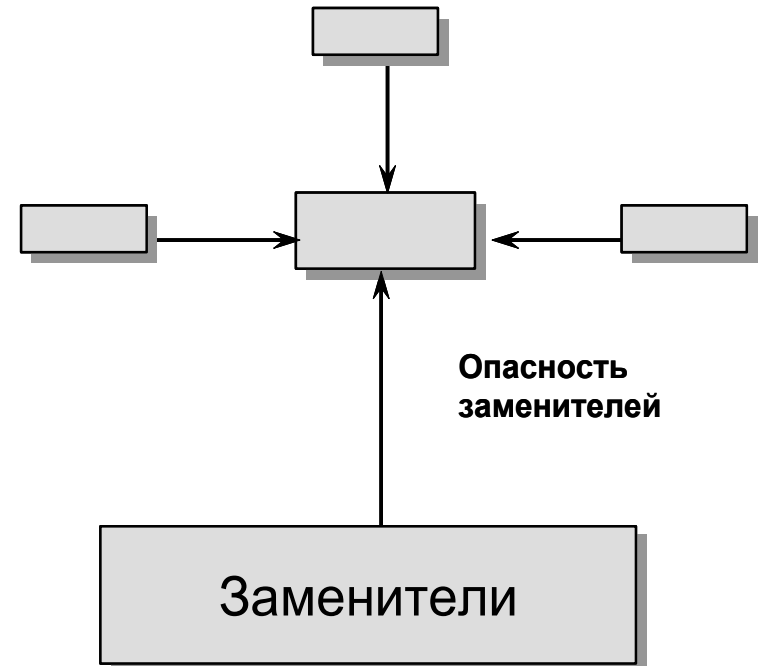
М. Портер

© С. В. Филатович

# ПЯТЬ СИЛ ПОРТЕРА: опасность заменителей

## Детерминанты опасности заменителей

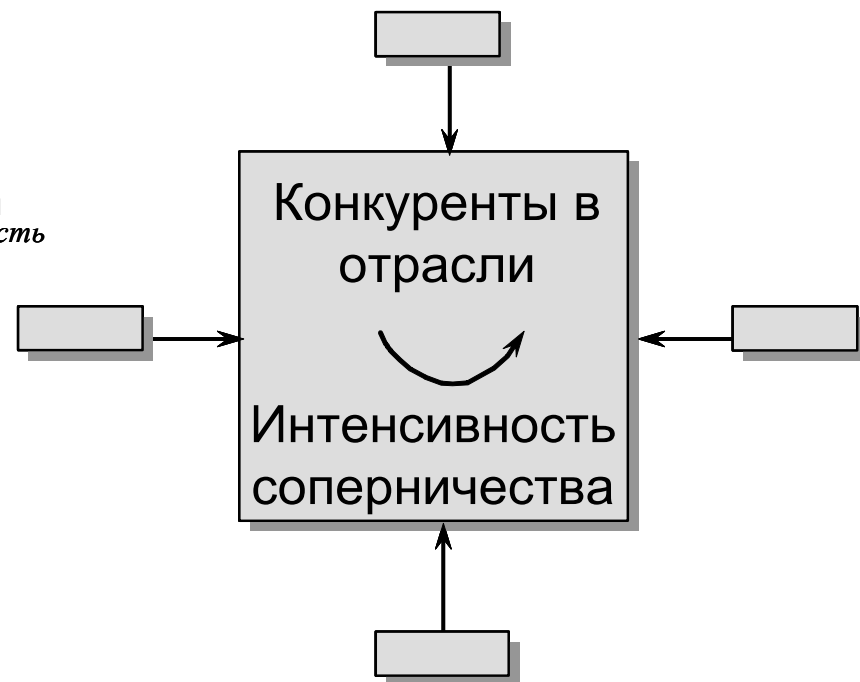
- ♦ *Относительная ценовая эффективность заменителей - Большую или меньшую полезность обеспечивают заменители при той же цене?*
- ♦ *Издержки перехода - Оправдывают ли издержки перехода на продукт-заменитель этот переход?*
- ♦ *Предрасположение покупателя к заменителю - Вероятно ли, что покупатель приобретет заменитель? Делал ли он это ранее?*



# ПЯТЬ СИЛ ПОРТЕРА: ИНТЕНСИВНОСТЬ СОПЕРНИЧЕСТВА

## Детерминанты соперничества

- ♦ Рост индустрии - *Отрасль находится на стадии роста или зрелости? Есть ли место для множества новых соперников?*
- ♦ Фактор «фиксированные (или сохраняющиеся) цены/большая ценность» - *Обеспечивает ли один из конкурентов большую ценность товара при фиксированной цене?*
- ♦ Временное наличие незагруженных мощностей - *Имеется ли в отрасли недогрузка или нехватка производственных мощностей?*
- ♦ Различия в продуктах - *Имеются ли существенные различия в продуктах?*
- ♦ Значимость торговой марки - *Обеспечивает ли торговая марка конкурентные преимущества?*
- ♦ Издержки переориентации - *Насколько велики препятствия, связанные с издержками переориентации?*
- ♦ Концентрация и равновесие - *Расположены существующие конкуренты в одном регионе или нет?*
- ♦ Информационные осложнения - *Знают ли конкуренты детали бизнеса друг друга и могут ли вследствие этого получить какие-либо конкурентные преимущества друг над другом?*
- ♦ Диверсифицированность конкурентов - *Зависят конкуренты только от одной отрасли или нет?*
- ♦ Корпоративные ставки - *Что стоит на кону в случае неудачи организации?*
- ♦ Трудность ухода - *Насколько велики препятствия в отношении ухода из отрасли?*



М. Портер

© С.Р. Филонович

# Приемы внутреннего аудита

- Изучение истории организации
- Наблюдение
- Интервью
- Фокус-группы
- Анкетирование
- Изучение документов

# Типы интервью

- Структурированное
- Полуструктурированное
- Неструктурированное
- Групповое

# Приемы правильного интервьюирования

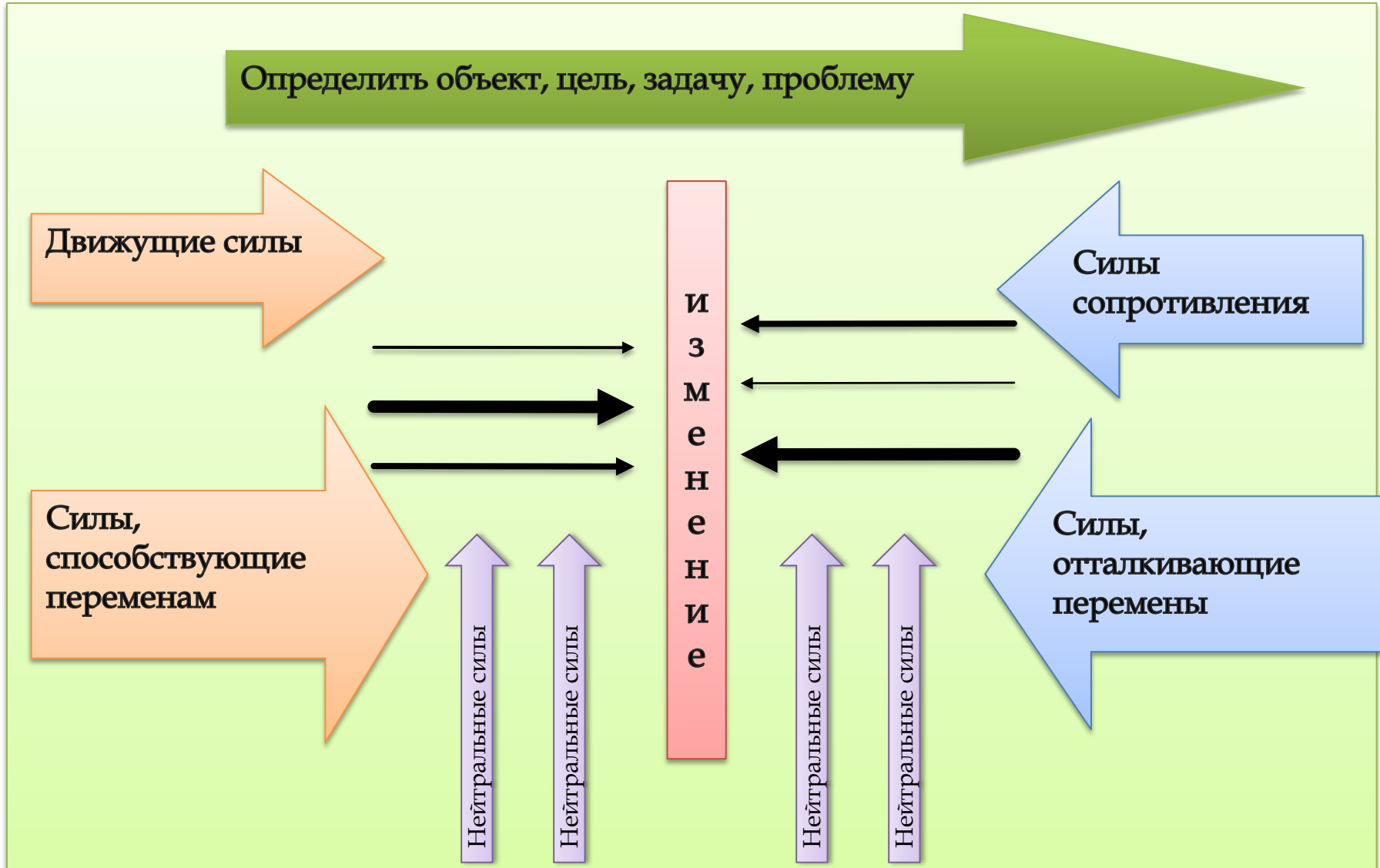
- Разработайте график
- Разделите время интервью на тематические блоки
- Соблюдайте баланс между доброжелательностью и объективностью
- Объясните цель и гарантируйте конфиденциальность
- Убедитесь, что вашему собеседнику комфортно
- Обеспечьте приватный характер интервью
- Финсируйте интервью в приемлемой форме

# АНКЕТЫ

Типы вопросов:

- ✓ факт-мнение
- ✓ открытые-закрытые
- ✓ утверждение-вопрос
- ✓ описание
- ✓ перечни

# Анализ поля сил





# Фокус-группы

Продолжительность	Не более 1,5 часов
Присутствующие	Группа равных по положению лиц, а не группа лиц с разными функциями или находящимися на разных ступенях иерархии
Применима для	Изучения отношения и мнений Исследование коммуникаций Формирования обзора организации

Фокус-группа – встреча до 10 человек, которую ведет фасилитатор, для сбора информации и выяснения отношения и мнений, которая в смысле затрат выгоднее индивидуального интервью

# Золотые правила организационной диагностики

- Помните об избыточности информации
- Не теряйте цель
- Думайте о том, кто должен владеть информацией
- Держите клиента в курсе дела, информируйте о своих находках

# Представляя клиенту результаты

- Выберите метод, соответствующий стилю клиента
- Используйте понятный язык
- Обоснуйте каждую из альтернатив (также как и ее оценку)
- Избегайте сюрпризов

## **Тема 6**

# **Организационная интервенция**

Интервенция (Interventions) — Структурированные воздействия, направленные на оказание помощи индивидам или группам в повышении эффективности их деятельности.

# по критерию объект выделяют интервенции:

**1. Диагностические мероприятия.** Это действия по поиску фактов, направленные на установление состояния системы, статуса проблемы, определения «хода дела». Возможные методы ранжируются от проектирования инновационных изобретений (например, сделайте коллаж, который отображал бы для вас ваше место в этой организации) до более традиционных методов сбора информации: интервью, вопросники, использование экспертных оценок, проведение собраний, семинаров и т. д.

**2. Деятельность по построению команд.** Действия, направленные на увеличение эффективности функционирования систем команд. Эти мероприятия могут быть связаны с решением следующих задач:

- способы выполнения работы; определение навыков, необходимых для выполнения заданий;
- распределение ресурсов; природа и качество взаимосвязей между членами команды или между членами команды и лидером. Здесь также возможен широкий набор мероприятий. В дополнение можно сказать, что данное рассуждение относится к различным типам команд, которые могут существовать в организации, таким как формальные рабочие команды, временные команды, ориентированные на выполнение задач, вновь создаваемые команды и кросс-функциональные команды.

**3. Межгрупповая работа.** Действия направлены на повышение эффективности взаимозависимых групп. Фокус этих действий сосредоточен на совместной деятельности и на результате, получаемом рассматриваемыми группами как единой системой, а не как двумя подсистемами

## по критерию объект выделяют интервенции (продолжение):

**4. Изучение обратной связи.** Связано и сходно с диагностическими действиями и является значительной частью большинства из них. Но изучение обратной связи достаточно важно и само по себе даже в том случае, если оно используется отдельно. В основе этого метода лежит изучение информации, полученной в процессе активной работы субъектов подачи обратной связи.

**5. Образовательные и тренинговые мероприятия.** Мероприятия, направленные на улучшение навыков, способностей и знаний членов организации. Эти действия могут быть направлены на улучшение как технических навыков для эффективного выполнения рабочих задач, так и на улучшение межличностной или социальной компетентности сотрудников.

**6. Техноструктурные или структурные интервенции.** Это мероприятия, направленные на улучшение эффективности технических или структурных единиц. Они могут быть найдены:

а) в процессе экспериментирования с новыми организационными структурами и оценки их эффективности;

б) в процессе использования новых способов и имеющихся технических ресурсов для решения проблем.

Эти мероприятия нацелены на улучшение эффективности организации через изменение таких элементов внутренней среды организации, как изменение задач, структуры и технологии

# по критерию объект выделяют интервенции (продолжение):

**7. Процесс консультирования.** Это мероприятия, являющиеся частью работы консультанта, заключающиеся в том, чтобы помочь клиенту воспринять, понять сложившуюся в организации ситуацию и действовать в ней адекватно. Главным образом эта работа связана с такими процессами, как коммуникации, ролевая структура группы, решение проблем, принятие решений, групповые нормы и динамика группы, влияние и власть, руководство и лидерство, межгрупповая кооперация, соревнование и конкуренция.

**8. Решетка организационного развития (GridOD).** Мероприятия, разработанные и представленные Р. Блейком и Д. Моутон, которые предложили шестифазную модель изменения организации. Эта модель начинает работу с обучения индивидуумов менеджерским навыкам и развития их лидерских способностей, затем проводятся мероприятия по улучшению и развитию команд, после этого переходят к межгрупповым взаимоотношениям. Более поздние фазы включают корпоративное планирование, развитие тактик выполнения планов, и завершается работа фазой оценки изменений в организационной культуре и определением будущих направлений работы.

**9. Посредничество.** Это действия, предпринимаемые профессиональным консультантом (консультант выступает в качестве посредника), и направлены они на то, чтобы помочь двум членам организации справиться с их межличностным конфликтом. Эти действия базируются на знании конфронтационных тактик, на понимании процессов возникновения конфликтов и на знании методов разрешения конфликтов



# по критерию объект выделяют интервенции (продолжение):

**10. Репетиторство, обучение и разработка индивидуальных рекомендаций.** Это мероприятия, которые проводит консультант или обученные члены организации, работая с людьми. Данные мероприятия направлены на то, чтобы: а) помочь им определить цели обучения; б) показать, как другие видят их поведение; в) научить новым способам поведения, которые лучше позволят им достичь поставленных целей. Одной из характерных особенностей этого мероприятия является невербальная обратная связь, которую люди получают друг от друга. Характерной чертой является также совместное исследование альтернативных способов поведения.

**11. Планирование жизни и карьеры.** Мероприятия, проведение которых позволяет сфокусироваться на целях собственной жизни и карьеры, определить, что надо сделать для достижения этих целей. В процессе данной работы анализируются события личной и профессиональной жизни, обсуждаются цели, рассматриваются способности, требующие дополнительного тренинга, а также сильные и слабые стороны человека.

**12. Мероприятия по планированию и разработке структуры целей.** К ним относятся действия, которые включают теорию и практику планирования и постановку целей, при этом используются модели принятия решений, модели сравнения идеальной и реальной организации и т. п. Целью этих действий является улучшение работы организации на индивидуальном, групповом и организационном уровнях.

## по критерию объект выделяют интервенции (продолжение):

**13. Управление стратегией.** Действия, которые помогают ключевым фигурам в организации систематически анализировать основную миссию и цели их организации, требования внешней среды, угрозы и возможности и учитывать эти моменты в долгосрочном планировании. Эти действия позволяют направить внимание на два важных момента: на воздействие внешней среды и будущее организации.

**14. Мероприятия по организационной трансформации.** Действия, вызывающие широкомасштабную систему изменений; они являются причиной фундаментальных изменений в природе организации. В организации изменяется почти все – философия управления, система вознаграждений, методы работы, структура организации, миссия, ценности и культура. Базой для таких мероприятий является теория социотехнических систем и открытые системы планирования.

# Классификация интервенций (по У. Френчу и С. Беллу)

Цель	Типы интервенций
<b>Интервенции, направленные на повышение эффективности индивидуумов</b>	Планирование карьеры Репетиторство и разработка рекомендаций Т-группы (тренинг чувствительности) Образовательные и тренинговые программы по повышению знаний в области технического решения задач, развитию навыков взаимоотношений, постановке целей, принятию решений, решению проблем Поведенческое моделирование
<b>Интервенции, направленные на повышение эффективности диад/ триад</b>	Процесс консультирования Посредничество Техника ролевых переговоров

# Классификация интервенций (по У. Френчу и С. Беллу)

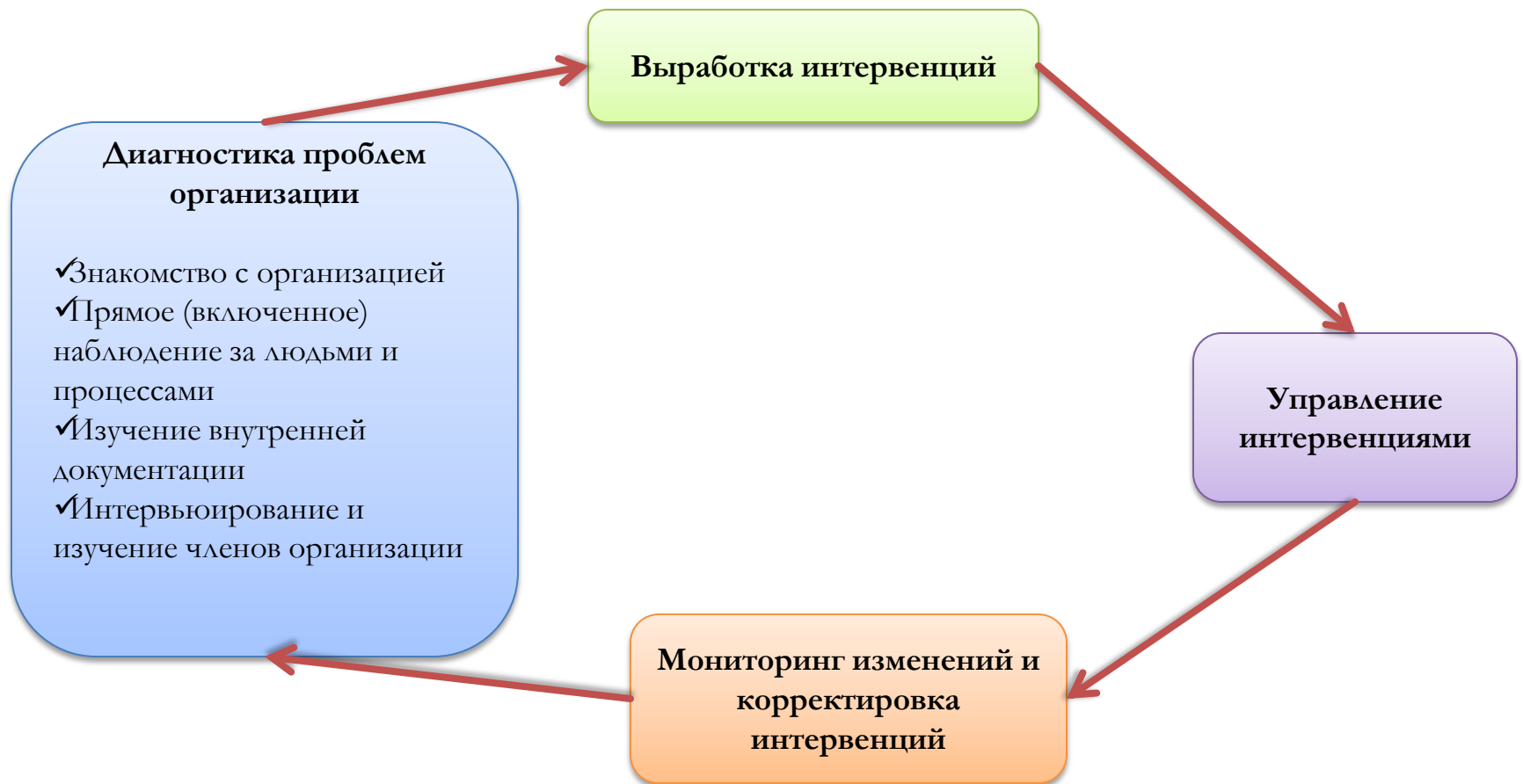
<p><b>Интервенции, направленные на повышение эффективности команд и групп</b></p>	<p>Формирование команды, ориентированной на задачу и процесс Упражнения на взаимозависимость Упражнения на ответственность Процесс консультирования Ролевые переговоры Техника ролевого анализа Обучение принятию решений, решению проблем, планированию, постановке целей в группе Целеориентированные команды Упражнения на уважение и тревогу Социотехнические системы Формирование видения Кружки качества Анализ поля сил Самонаправляемые команды</p>
<p><b>Интервенции, направленные на повышение эффективности межгрупповых отношений</b></p>	<p>Межгрупповые мероприятия, ориентированные на процесс и решение задач Организационное «отзеркаливание» Партнерство Процесс консультирования Посредничество на групповом уровне Обратная связь</p>

# Классификация интервенций (по У. Френчу и С. Беллу)

**Интервенции,  
направленные на  
повышение  
эффективности  
организации  
в целом**

Социотехнические системы  
Параллельные обучающие структуры  
Управление по целям  
Анализ культуры  
Встречи противников  
Видение будущего  
Стратегическое планирование и управление стратегией  
Упражнения на взаимозависимость  
Обратная связь  
Конференции исследования будущего  
Программы повышения качества  
Системы широкомасштабных изменений

# Организационное развитие как ЦИКЛ ДИАГНОСТИКИ И ИНТЕРВЕНЦИЙ



# ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕЙСТВИЕМ



Интервенции первого, самого поверхностного структурно-функционального уровня фокусируются на восприятии, отношении членов организации к ролям и функциям, которые они выполняют в группе. При этом члены группы уделяют лишь незначительное внимание персональным характеристикам людей, выполняющих эти функции и роли

Интервенции второго программно-целевого уровня воздействуют на восприятие, отношение, нормы и ценности членов организации, но таким образом, что их прежде всего интересуют цели, а не процесс, с помощью которого индивидуумы и группы достигают

На третьем инструментальном уровне интервенции фокусируются на восприятии, отношении членов организации к изменению рабочего поведения и рабочих взаимоотношений. На этом уровне члены группы рассматривают, что помогает и что препятствует группе работать эффективно

Интервенции четвертого интерперсонального, межличностного уровня делают акцент на восприятии, отношении членов группы друг к другу.

Интервенции пятого, самого глубокого интраперсонального, внутриличностного уровня фокусируются на восприятии, отношении каждого члена организации к себе, своему функционированию в организации.



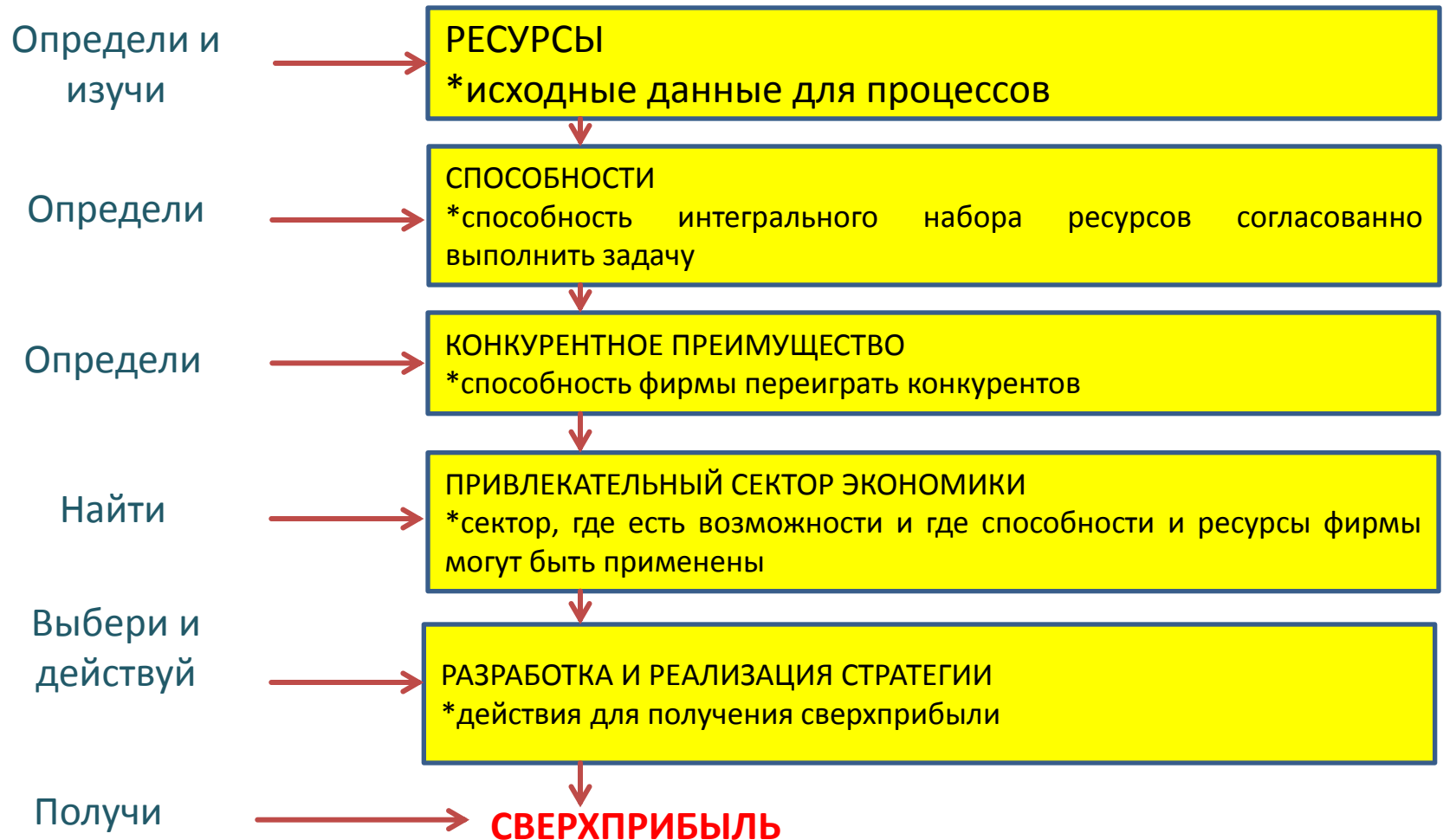
# Стратегическое программирование (работает для стабильной среды)



# Стратегическое управление для адаптируемых организаций



# Ресурсная модель получения сверхприбылей



# **Тема 7**

## **Области и специфика экспертного консультирования**

**Экспертное консультирование** предполагает, что заказчик формулирует некую проблему, консультант изучает проблему и предлагает пути ее решения, при этом внедрение предложений и рекомендаций остается за клиентом.

Преимущество экспертного консультирования заключается в простоте взаимодействия заказчик-консультант и наличии четких критериев оценки работы консультанта. Предполагается, что консультант-эксперт, обладая необходимым опытом в определенной сфере, предлагает готовое решение. При этом решение носит законченный характер и может быть представлено в форме некоторого стандартного отчета. При этом существуют ясные и однозначные критерии успеха – предложенное консультантом решение должно удовлетворять потребности клиента. В качестве типичного примера можно привести маркетинговые исследования или оценку инвестиционной привлекательности.

Следует отметить, что экспертное консультирование не предполагает ни создания совместной рабочей группы, ни передачу опыта или обучение сотрудников компании-заказчика новым методам работы. Тем самым, при возникновении через некоторое время аналогичной проблемы, заказчик вынужден снова обращаться к внешним консультантам.

# Области экспертного консультирования

- ✓ Аудит
- ✓ Налоговое планирование
- ✓ Юридические аспекты ведения бизнеса
- ✓ Внедрение информационных технологий
- ✓ Инженерно-технологический консалтинг
- ✓ Маркетинговое консультирование
- ✓ Консультирование в области человеческих ресурсов

Существует несколько типичных заданий на консультирование в зависимости от качества или уровня ситуации, с которой столкнулась организация-клиент:

- ◆ задача на исправление ситуации, которая ухудшилась;
- ◆ задача на усовершенствование ситуации, которая уже существует;
- ◆ задача на создание совершенно новой ситуации.

Следует также отметить две стороны возможных изменений в организации-клиенте:

- ◆ техническая сторона, касающаяся характера управленческой или коммерческой проблемы, с которой сталкивается клиент; консультант находит пути ее анализа и решения;
- ◆ человеческая сторона, т.е. взаимоотношения между консультантом и клиентом, реакция людей в организации заказчика на изменения; консультант помогает в планировании этих взаимоотношений и их осуществлении.



# Специфика экспертного консультирования

- ◆ Задачу формулирует клиент
- ◆ Консультант является носителем экспертного знания
- ◆ Консультант обладает значительной экспертной властью
- ◆ Консультант формулирует решение

- Эффективность работы консультанта будет минимальной, если клиент вообще не участвует в ней. Далее эта эффективность растет по мере увеличения вовлеченности клиента и после достижения оптимальной точки эффективность начинает падать, следовательно, клиент начинает выполнять за консультанта его работу. Разумеется кривая данного графика будет меняться в зависимости от вида решаемых проблем, от этапа или фазы консалтингового проекта и, конечно же, от самого вида консалтинговых услуг.
- При экспертном консультировании клиент предоставляет консультанту информацию, контролирует его деятельность, усваивает его рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения.

# Парадоксы экспертного консультирования

- ◆ Значительное сопротивление со стороны клиента
- ◆ Проблема однозначности экспертных решений
- ◆ Вопрос о реализации рекомендаций
- ◆ Проблема сочетаемости различных видов экспертного консультирования

# Тема 8

## Процессное консультирование

При подготовке лекции были использованы материалы  
проф. Филоновича С.Р.

**Процессный или проектный консалтинг** – это совместная работа Консультантов и персонала компании, включая руководство, по выработке и внедрению решений по оптимизации деятельности компании по различным направлениям. Как правило, это долгосрочный вид консультирования. В отличие от экспертного консалтинга, Консультант здесь не предлагает решения конкретных бизнес-задач, стоящих перед Клиентом, а скорее сопровождает процесс изменений.

При процессном консультировании консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений. При этом, роль консультантов заключается, в основном, в абсорбции (сборе) этих внешних и внутренних идей, оценке решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы и приведении их в систему рекомендаций.

Недостаток процессного консультирования состоит в том, что как правило, результат работы консультанта в этом случае трудно формализуем, также трудно сформулировать критерии успеха. В целом считается, что положительным результатом работы консультанта является формирование у клиента эффективной команды внутренних консультантов.

# Процессное консультирование наиболее эффективно когда:

- Клиент испытывает некоторый дискомфорт, но не понимает его источника и не знает, что с ним делать.
- Клиент не знает, какого рода помощь может быть ему доступна и к какому консультанту можно обратиться.
- Природа проблемы такова, что клиент не только нуждается в помощи для выяснения, в чем дело, но и выигрывает от участия в процессе диагностики.
- Цели и ценности клиента могут быть приняты консультантом.
- Клиент является единственным, кто знает, какого рода вмешательство может реально помочь.
- Клиент способен научиться тому, как диагностировать и решать его собственные проблемы.



## Постулаты «процессного консультирования», сформулированные Шайном (E.H. Schein, 1995):

1. Только клиент знает, что именно он может делать, будет делать и хочет делать. Поэтому стратегическая задача процессного консультирования должна заключаться в том, чтобы разработать процесс, который приведет к созданию команды консультант-клиент. Именно эта команда и призвана осуществить необходимые воздействия.
2. Консультант несет ответственность за то, чтобы уже на ранних стадиях взаимодействия с клиентом объяснить ему (ей) возможные последствия будущих шагов.
3. Все, что делает консультант, начиная с самых первых ответов на предварительные обращения клиента, является воздействием. Таким образом, консультант должен хорошо осознавать возможные последствия так называемых «диагностических этапов».

# КОНТИНУУМ СТИЛЕЙ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Процессное/  
недирективное



Экспертное/  
директивное

Объективный наблюдатель	Советник	Искатель фактов	Определитель альтернатив	Участник совместного разрешения проблем	Инструктор	Специалист в области информации
-------------------------	----------	-----------------	--------------------------	---	------------	---------------------------------

*Использование опыта и знаний клиента*

*Использование опыта и знаний консультанта*

Ставит вопросы для обдумывания	Наблюдает за процессом решения проблемы и ставит вопросы	Собирает данные и стимулирует их осмысление	Определяет альтернативы и ресурсы для клиента Помогает исследовать последствия	Предлагает альтернативы и участвует в разработке проекта	Обучает клиентов	предлагает конкретные правила и решения
--------------------------------	--	---	---	--	------------------	---

(Воспроизведено из книги: «The Consulting Process in Action». G. & R. Libbitt)

# СПЕЦИАЛИСТ - ИСТОЧНИК ИНФОРМАЦИИ

Эта роль заключается в предоставлении услуг в виде специальных знаний, основанных на профессиональных знаниях и опыте консультанта

## Особенности этой роли:

- ↑ клиент главным образом отвечает за определение проблемы и целей задания
- ↑ консультант берет на себя директивную роль

## Преимущества этой роли:

- ↑ дает экспертные совет/информацию, которые необходимы клиенту

## Недостатки этой роли:

- ↑ повышенная зависимость клиента от консультанта
- ↑ может быть ограничено рассмотрение альтернатив

# ИНСТРУКТОР

Роль состоит в тренинге и обучении клиентов, когда решение проблемы требует новых навыков или действий

## Особенности этой роли:

*Консультанту будет необходимо*

- ↑ оценить, какого рода тренинги необходимы для решения данной проблемы
- ↑ спланировать и разработать тренинги
- ↑ выступить в качестве инструктора или преподавателя
- ↑ помочь другим в обучении

## Преимущества этой роли:

- ↑ дает клиенту навыки и уверенность в осуществлении действий иным, чем обычно, образом

# УЧАСТНИК СОВМЕСТНОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Эта роль состоит в сотрудничестве с клиентом во всем, что требуется для решения проблемы

## Особенности этой роли:

- ↑ консультант участвует в анализе и принятии решения на равных с клиентом
- ↑ консультант старается стимулировать выработку идей
- ↑ консультант стремится выявить факторы, которые породили проблему
- ↑ консультант участвует в оценке альтернативных решений и определении направления действий

## Преимущества этой роли:

- ↑ обеспечивает более широкую перспективу
- ↑ стимулирует действие
- ↑ использует ресурсы клиента

# ОПРЕДЕЛИТЕЛЬ АЛЬТЕРНАТИВ

Задача этой роли состоит в выявлении альтернативных решений проблемы

## Особенности этой роли:

- ↑ консультант устанавливает критерии
  - оценки альтернативных решений
  - для определения взаимосвязи причин и следствий
- ↑ консультант оценивает возможные последствия каждой альтернативы
- ↑ консультант устанавливает связь клиента с источниками, которые могут обеспечить необходимую поддержку
- ↑ клиент сам принимает окончательное решение

## Преимущества этой роли:

- ↑ определяются ресурсы/альтернативы, находящиеся вне сферы компетенции консультанта
- ↑ во внимание принимается взгляд клиента на проблему
- ↑ обеспечивается ответственность клиента за окончательное решение

# ИСКАТЕЛЬ ФАКТОВ

В этой роли консультант действует как исследователь, чтобы как можно полнее понять проблему

## Особенности этой роли:

- ↑ консультант вырабатывает критерии и принципы сбора, анализа и обобщения данных
- ↑ консультант должен уметь применять наиболее подходящий метод сбора информации, например:
  - интервьюирование
  - проведение анкетирования
  - наблюдение
  - анализ протоколов и документов
  - организация и анализ результатов соответствующих тестов

## Преимущества этой роли:

- ↑ сбор данных является одним из решающих аспектов решения проблемы
- ↑ сбор данных дает консультанту очень важное понимание состояния и функционирования клиентной организации

# СОВЕТНИК

Эта роль ориентирована на межгрупповую динамику и межличностные отношения, влияющие на решение проблемы

## Особенности этой роли:

- ↑ консультант наблюдает и собирает информацию о взаимоотношениях в организации и ее состоянии
- ↑ внимание сосредоточено на том, как делаются дела и что мешает их реализации

## Преимущества этой роли:

- ↑ консультант помогает клиенту понять межличностные и межгрупповые отношения



# ОБЪЕКТИВНЫЙ НАБЛЮДАТЕЛЬ

Эта роль должна помочь клиенту прояснить проблему и подойти к ее решению

## Особенности этой роли:

- ↑ консультант не стремится оказать влияние на клиента
- ↑ консультант не раскрывает свои убеждения и ценности
- ↑ задает вопросы, перефразирует, опробует и акцентирует

## Преимущества этой роли:

- ↑ решение полностью в руках клиента
- ↑ часто выслушать достаточно, чтобы решить проблему
- ↑ возрастающее самоосознание со стороны клиента

## Недостатки этой роли:

- ↑ может отнимать много времени
- ↑ может вызывать фрустрацию у клиента, особенно в деловой обстановке

# ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭКСПЕРТНОГО И ПРОЦЕССНОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

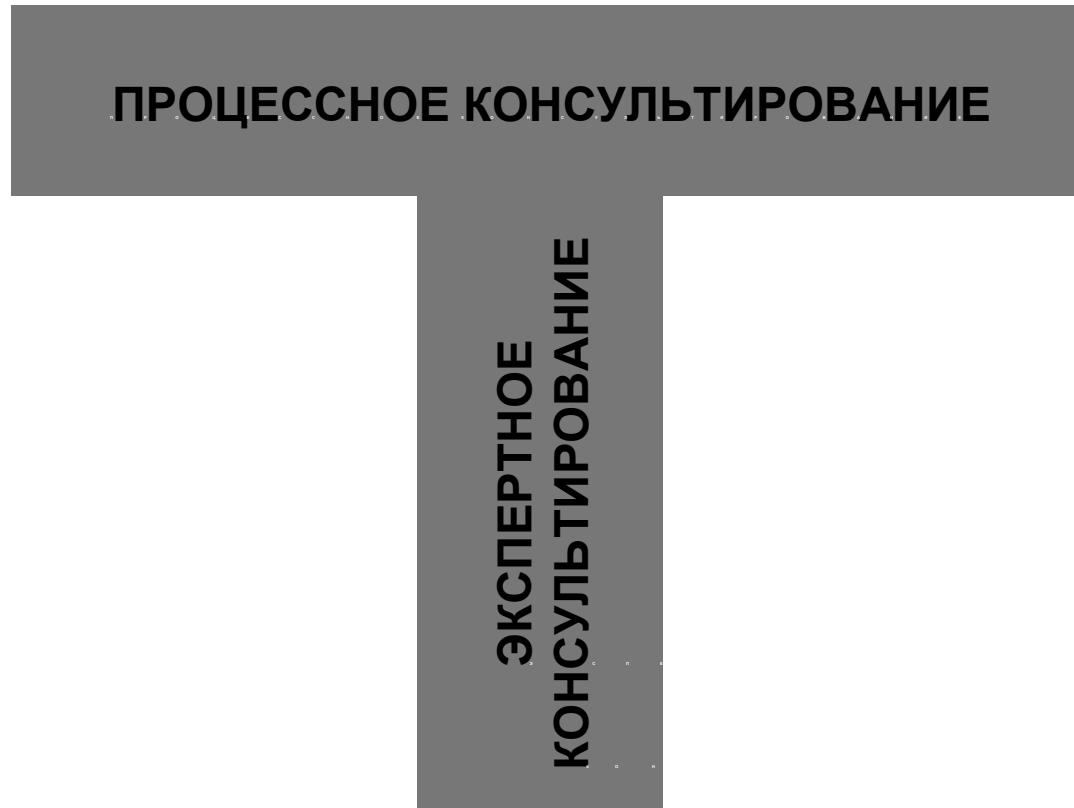
Процессное	Деятельность	Экспертное
Использует метод «прочувствования проблемы», который включает понимание субъективных и объективных данных	Верификация проблемы	«Экспертная» оценка и сбор данных
Работает с клиентами, помогая им совершенствовать принятый ими процесс решения проблем и повышать их креативность	Решение проблемы	Предлагает идеи и варианты, составляет план исследования для сбора информации и вырабатывает решения для клиента
Обеспечивает значимые данные и позволяет клиенту самому их интерпретировать	Обратная связь	Представляет результаты исследования с «экспертными» рекомендациями
Поощряет клиента к использованию данных	Использование результатов исследования	Дает конкретные рекомендации, основанные на данных
Взаимоотношения более личные, выше вовлеченность консультанта и его ориентация на процесс	Взаимоотношения с клиентом	Взаимоотношения более объективные и конкретные. Ориентированы на проблему, подлежащую решению
Главным образом с людьми или группами <i>Управленческое консультирование</i>	Вовлеченность	Сконцентрирован на конкретной проблеме

© С.Р. Филонович

# ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР ВИДА КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

ФАКТОР	<i>Больше подходит «процессное» консультирование</i>	<i>Больше подходит «экспертное» консультирование</i>
<b>Проблемная ситуация</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очень высока цена неправильно принятого решения</li> <li>• Клиент должен принять на себя ответственность за решение</li> <li>• Проблема сложная</li> <li>• Проблема динамичная</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Четко определена</li> <li>• Требуется срочного решения</li> <li>• Не очень сложная</li> <li>• Не влияет на культуру</li> </ul>
<b>Ожидания клиента</b>	<p><i>Клиент хочет:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Независимости</li> <li>• Изучить проблему</li> <li>• Принимать решения</li> </ul>	<p><i>У клиента:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мало опыта</li> <li>• Острая нужда в помощи, касающейся «содержания»</li> </ul>
<b>Опыт и ожидания консультанта</b>	<p><i>Консультант хочет:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Способствовать развитию клиента</li> <li>• Избежать зависимости</li> </ul>	<p><i>У консультанта:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Значительный опыт в соответствующей области</li> <li>• Высокая степень понимания клиента</li> </ul>
<b>Взаимоотношения клиента и консультанта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаимоотношения и коммуникации не установились</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая степень взаимного доверия</li> <li>• Открытое общение</li> </ul>

# Т-ОБРАЗНАЯ МОДЕЛЬ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ



## Какие проблемы консультирования отражены в анекдотах?

- Холмс объясняет Ватсону, что человек, с которым они беседовали, являлся консультантом, поскольку долго думал прежде чем ответить на простой вопрос, и дал совершенно правильный ответ, который абсолютно никому не нужен.

*Консультант, не имея прямого влияния на ход событий и зачастую являясь внешним по отношению к системе, в которой находится клиент, не может оказать реальную помощь.*

- Пастух догадывается, что его собеседник – консультант по вопросам сельского хозяйства, поскольку тот ездит на красивой машине и пользуется высокими компьютерными технологиями, но не может отличить собаку от овцы.

*Консультант оказывает клиенту услугу, в которой тот не нуждался.*

## Какие проблемы консультирования отражены в анекдотах?

В ответ на вопрос «Который час?» консультант просит у клиента его часы, смотрит на них, дает нужную клиенту информацию и забирает часы в качестве гонорара.

*Консультант получает у клиента новую для себя информацию и знания, но не дает клиенту ничего нового. То есть, консультант обучается у клиента за счет самого клиента.*

Консультант – это человек, который знает 100 способов занятий любовью, но не знаком ни с одной женщиной.

*Знания консультанта являются «вещью в себе» и не могут помочь клиенту. Консультант оторван от реальной жизни либо от ситуации, в которой находится клиент.*

Спасибо за сотрудничество! 😊