

**Часть 5:**  
**Организация процесса**  
**консультирования**

*Получение поддержки руководства*

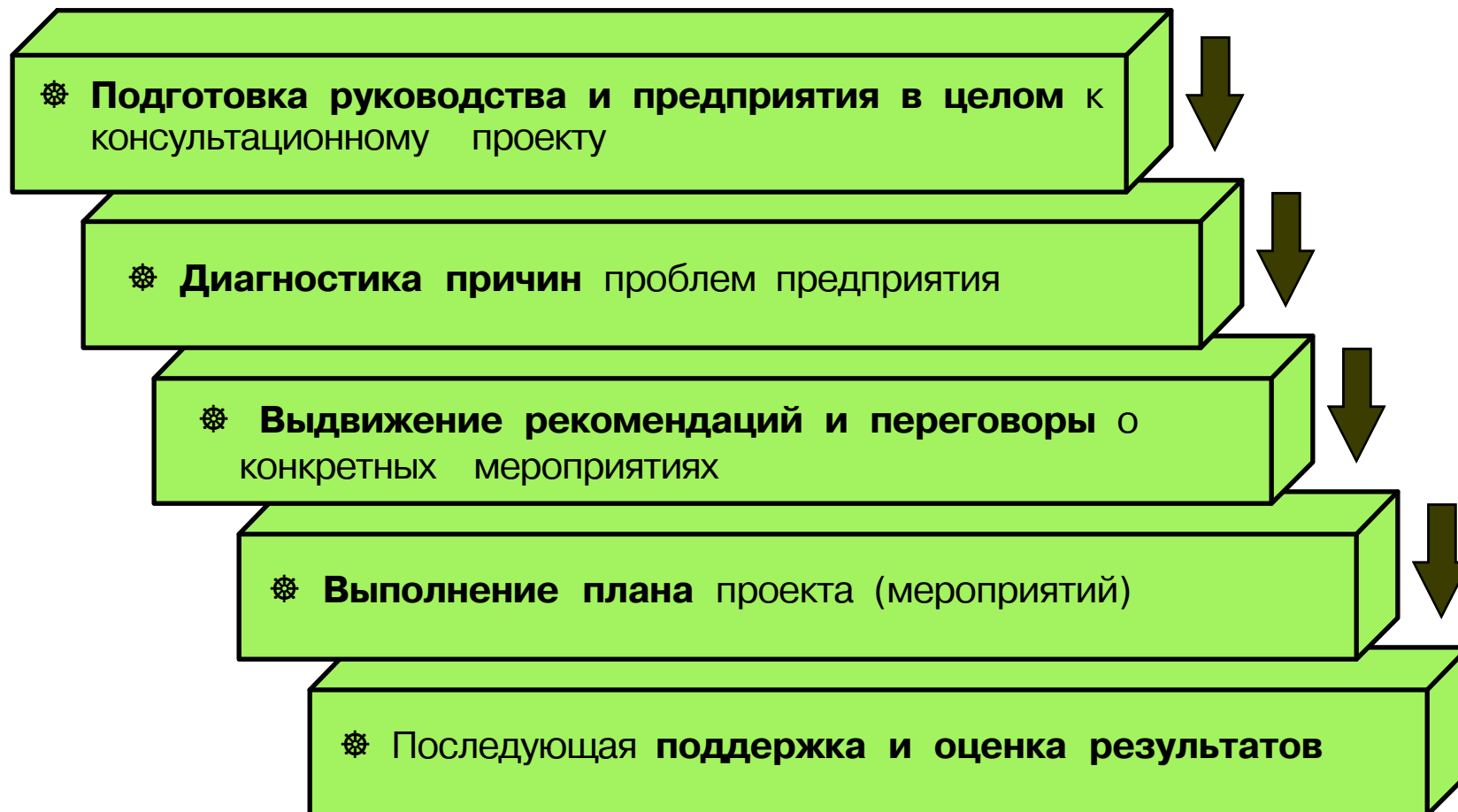
*Развитие командного подхода к работе*

*Информирование персонала и  
заинтересованных организаций*

*Диагностика проблем*

*Решения и их выполнение*

## Структура консультационного проекта - этапы:



## Действия консультанта на этапе подготовки руководства и предприятия к проекту:

- ✓ Выслушайте и уясните, каким образом клиент **воспринимает** свои **проблемы**
- ✓ Постарайтесь понять “**внутреннюю политику**” компании
- ✓ Избегайте “**промахов**” и **ошибок**
- ✓ Заручитесь **поддержкой** руководства
- ✓ Выявите и сформулируйте **проблемы** предприятия
- ✓ Развивайте **командный подход** к работе
- ✓ Информируйте **персонал**



## Действия на этапе диагностики причин, вызывающих проблемы компании:

### ★ Анализ негативных аспектов:

- ↳ “мозговая атака” проблем и их причин;
- ↳ ранжирование проблем по воспринимаемой степени их воздействия;
- ↳ анализ причин и симптомов;
- ↳ классификация проблем по их реальному влиянию на эффективность бизнеса

### ★ Сбор информации:

- ↳ внутренней;
- ↳ внешней;
- ↳ использование методов интервью;
- ↳ синтез

### ★ Анализ и решение проблем:

- ↳ повторное рассмотрение причин существующих проблем;
- ↳ количественная оценка и утверждение

## **Получение твердой поддержки руководства:**

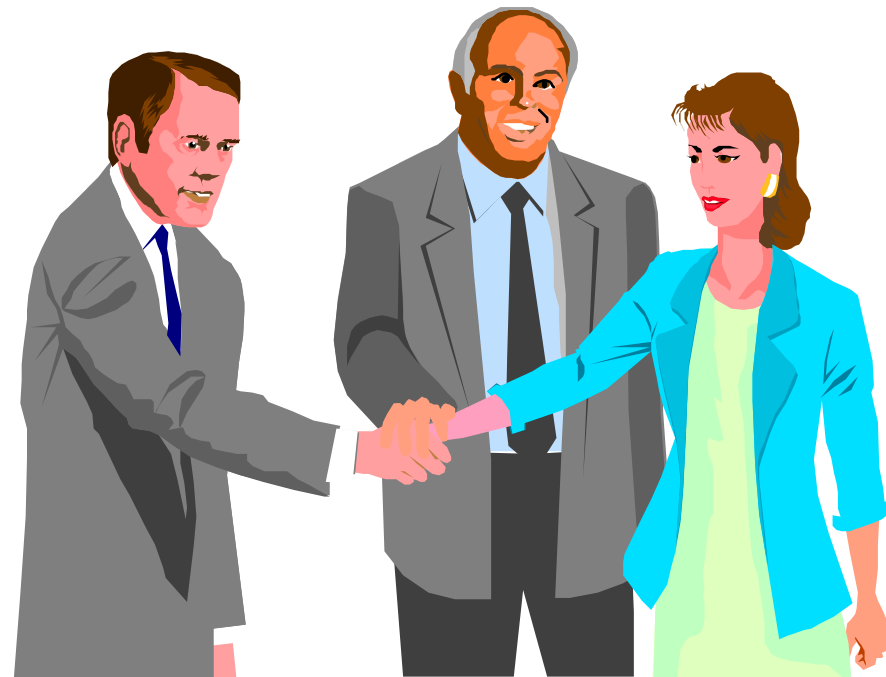
- Личная поддержка (обязательство) высшего и среднего звена жизненно необходима для успеха консультационного проекта
- “Вовлечение” руководства должно начинаться на самых ранних стадиях выработки проекта
- Цели должны быть четко сформулированы и широко одобрены
- Менеджеры должны активно вовлекаться в каждый этап консультационного процесса
- Включение менеджеров в состав команд в качестве руководителей должно содействовать конкретному и четкому распределению ответственности
- Конкретные показатели успеха должны быть предварительно согласованы

## Выявление и определение проблем:

- Включение руководителей всех уровней в работу по выявлению (анализу с помощью “метода мозговой атаки”) проблемных участков предприятия предполагает:
  - ↳ участие консультанта как объективного посредника, не высказывающего окончательных суждений;
  - ↳ выбор ведущего;
  - ↳ безоговорочное принятие каждой формулировки проблемы;
  - ↳ отказ от обвинений, указания на виновных или причины проблем при их обсуждении;
  - ↳ настойчивость при привлечении всех сотрудников к участию в обсуждении вопросов
  
- Ранжирование проблем строится в порядке их отрицательного воздействия на эффективность деятельности компании по следующим сферам:
  - ↳ операционный денежный поток;
  - ↳ сбыт продукции;
  - ↳ производительность

## Развитие командного подхода к работе означает, что:

- Консультанты должны настаивать на назначении “со-консультантов”
- “Со-консультантами” должны быть заинтересованные, разбирающиеся в проблемах и пользующиеся уважением сотрудники, которые могут оказывать содействие консультанту и разъяснять существо проекта другим
- Группы “со-консультантов” должны выработать конкретный конечный результат своей работы

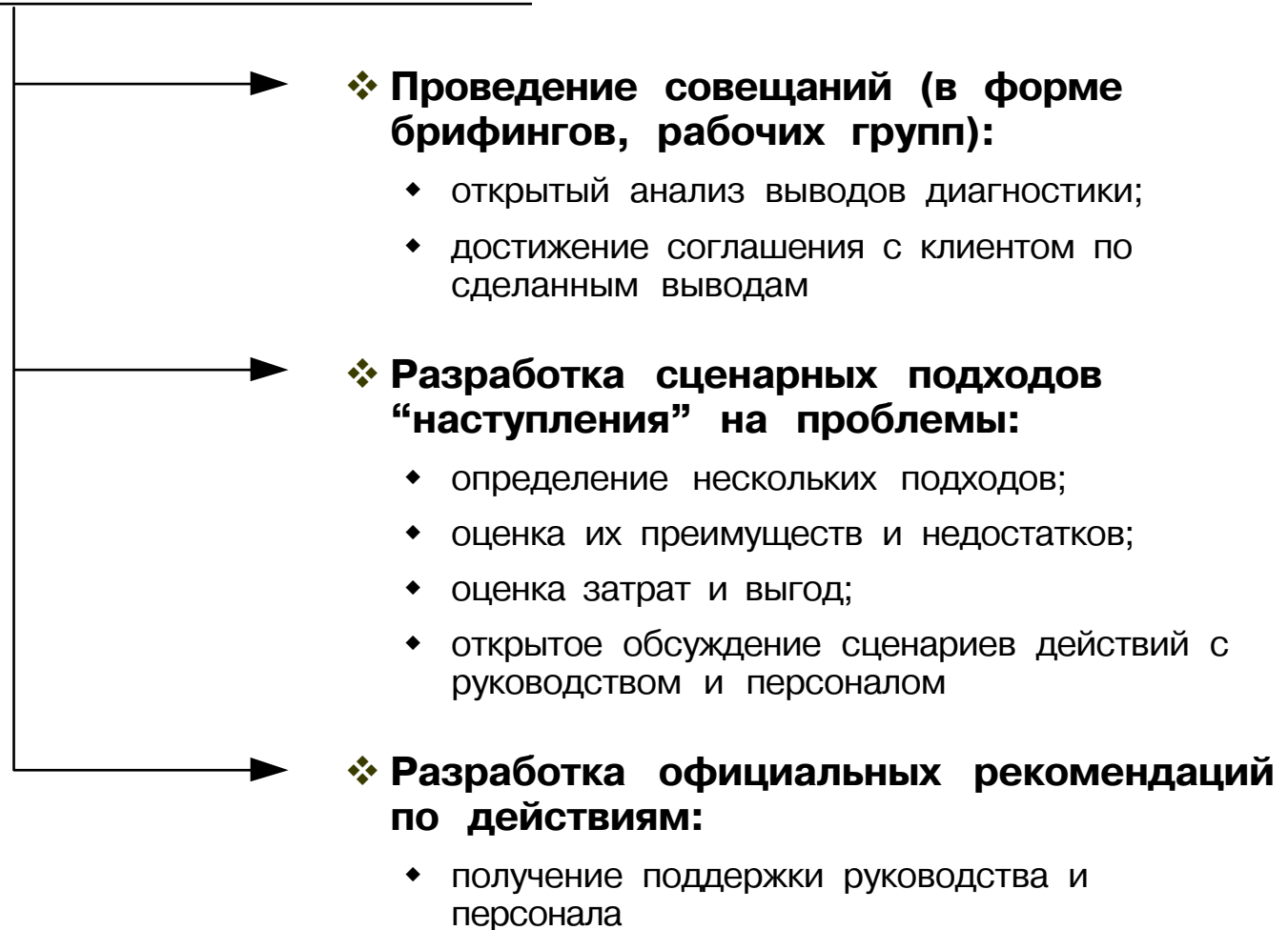


## **Информирование персонала и заинтересованных организаций - важные моменты:**

- Консультирование давно существующих предприятий часто рождает беспокойство и непонимание среди работников предприятия и вне его
- Регулярное и честное общение с работниками предприятия и заинтересованными организациями имеет важное значение для снижения степени сопротивления переменам
- Следует работать над тем, чтобы убедить работников и заинтересованные организации в том, что для всех лучше иметь дело с процветающей, здоровой и развивающейся компанией, нежели с медленно умирающей фирмой
- Взаимодействие с рабочими и служащими может быть особенно уместным при практических изменениях на рабочих местах



## Последовательность выработки решений проблем:



**Выполнение плана проекта включает:**

**❖ Оперативные мероприятия для достижения быстрых и наглядных результатов:**

- ↳ важность демонстрации прогресса;
- ↳ необходимость экстренных мер

**❖ Разработка процессов осуществления изменений:**

- ↳ создание многофункциональных команд;
- ↳ открытое обсуждение достижений и просчетов

**❖ Разработка ориентиров:**

- ↳ определение целей и разработка графиков мероприятий;
- ↳ распределение обязанностей