

НАВЫКИ КОНСУЛЬТАНТА КАК УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

Взаимоотношения клиента и заказчика во многом зависят от умения консультанта презентовать свои идеи. Доведение до клиента информации, полученной в ходе выполнения консалтингового проекта, является важным событием.

Ключевые слова: консалтинговые услуги, консультант, клиенты, заказчики.

SKILLS OF CONSULTANT AS A CONDITION OF INCREASING THE EFFECTIVENESS OF CONSULTING SERVICES

Relations between a client and the customer depend largely on the ability of the consultant to present their ideas. Bringing to the client information obtained during the execution of a consulting project is an important event.

Keywords: consulting, consultant, clients, customers.

Обязательным требованием эффективности консалтинговых услуг является высокая компетенция персонала, так как по своей сути такие услуги нацелены на передачу опыта и знаний с целью совершенствования деятельности фирмы-заказчика. Наличие опытного и квалифицированного персонала является основным ресурсом консалтинговых компаний, позволяет снизить неопределенность, возникающую у клиентов, в решающей степени способствует развитию таких компаний.

Сегодня одна из важнейших задач становления рынка консалтинговых услуг - определение границ профессии консультанта, этические нормы его деятельности. Потребление услуг, поставщиком которых являются лучшие консультанты, является показателем статуса потребителя и зачастую обусловлено требованиями внешней среды. В настоящее время нужен востребованный на рынке консультант, т.е. такой, которого приглашают и услуги которого оплачивают. Следовательно, должны быть и будут самые разные консультанты: специалисты во всевозможных предметных областях.

На рынке консалтинговых услуг участвует много специалистов, называющих себя консультантами. Прежде всего, это - предметники, как правило, они имеют техническое или экономическое образование. Умеют распределять функции между подразделениями, описывать процедуры работы и рисовать структуры в виде схем, или проводят аудит и строят модель финансовых потоков организации, после чего пишут предложения по их оптимизации. Совершенно не интересуется, захотят ли работники организации исполнить их рекомендации или нет. Для них главное - найти оптимальное (или единственно верное) решение.

Вторые - это психотренингисты. Такие специалисты производят изменения в сознании людей, в их способе строить внутренний диалог с самими собой, в их само восприятии, а затем преподносят получившийся результат как эффект консультативного вмешательства в межлические отношения, третьи, представляют собой креативных интерактивных консультантов. Они вывозят работников фирмы на несколько дней, разбивают состав на группы, играют в экономическую стратегию, соревнуясь друг с другом в результативности управления компьютерной моделью. На практике такого рода консультанты избегают серьезной проблематики. Когда их спрашивают о способах разрешения конфликтов, они советуют относиться к ситуации с юмором, сосредоточиваться на позитивных сторонах

отношений между конфликтующими и замалчивать конфликт, вместо того чтобы открывать его и работать с ним. К этой же категории относятся те, кто проводит «деловые» и «ролевые» игры. С помощью таких консультантов в организации ничего не происходит, хотя впечатление после себя они оставляют приятное.

Существуют еще разнообразные социологи, PR – консультанты и т.д. В отличие от предметников, консультанты этого типа сосредоточены на внешней маркетинговой среде, по поводу которой они могут сообщать только статистические сведения.

Пятый тип специалистов – это консультанты, знающие результат своего воздействия и обеспечивающие этот результат с помощью технологически выверенной последовательности операций. Поскольку именно консультанты этой категории отвечают за результат своего вмешательства, они являются очень немногочисленными на рынке. Отличить консультантов первых четырех типов от пятого очень просто. Критерий - норма ответственности за результат.

Учитывая всевозрастающие требования со стороны клиента и конкуренцию на рынке, консультантом может быть тот, кто обладает определенными конкурентными преимуществами и способен лучше других произвести для конкретного клиента дополнительные ценности.

Например, для решения злободневных проблем нужны консультанты по вопросам реинжиниринга бизнес - процессов, построения структур, ориентированных на клиента, развития персонала и человеческого ресурса, бэнчмаркинга, аутсорсинга, этики бизнеса и многие другие. Требуется работа как с управленческой командой в целом, так и непосредственно со специалистами в тех или иных подразделениях и службах предприятия. Необходимо как проведение тренингов и развитие управленческих навыков, так и решение конкретных задач в рамках системы коучинга.

Коучинг - метод активизации потенциала человека. При правильной организации коучинга, человек может улучшить знания и развить навыки, отсутствующие на данный момент. По формуле Т. Голви – основателя коучинга – «действия равны потенциалу минус вмешательство». Роль «вмешательства» могут играть факторы, тормозящие инновационную активность работников. Целью коучинга является сведение «вмешательства» к нулю.

Применение системы коучинга в рамках оказываемой консалтинговой услуги способствуют формированию и развитию инновационно- исследовательского персонала предприятия; интеграции в предприятие уже существующих инновационных коллективов и фирм, с целью нормирования внутрифирменного венчура или инновационной стратегической зоны хозяйствования; обеспечение «гибкой интегрированной организации труда инновационных подразделений; активизацию творчески – созидательного (креативного) потенциала сотрудников предприятия.

Выше названные действия можно схематически представить следующим образом:

Консультант

1.1. Любой желающий может быть консультантом (и достаточно быстро им стать).

1.2. Никто не имеет права быть консультантом.

Согласитесь, что если Вы сумеете хорошо решить какую-либо, хотя бы маленькую проблему того или иного клиента, то имеете основания предложить ему свою услугу в качестве консультанта.

С другой стороны, на практике часто никто не знает готовых, тем более единственно правильных, оптимальных решений. Более того, любой человек, называющий себя консультантом, является заложником своего предыдущего опыта, амбиций, собственной переоценки как специалиста и личности. Следовательно, все его рекомендации могут быть подвергнуты сомнению.

2.1. Консультант очень часто повторяет то, что делал вчера, но каждый раз должен это делать впервые.

2.2. Консультант очень многое делает впервые, но должен это осуществлять так, как бы делал это ранее многократно.

Действительно, очень часто консультанту приходится тиражировать свой опыт, многократно воспроизводить вчерашний день. Это необходимо, поскольку новые клиенты не знают, чему научены старые, и должны получить от консультанта уже известные решения. Не секрет, что именно тиражируемые услуги приносят в консультировании основные доходы, а также окупают издержки и риски на освоение новых сфер деятельности. Клиент же должен воспринимать такую работу как предназначенную только для него, уникальную. И в который раз то же самое должно быть сделано с энтузиазмом, хорошей энергетикой, на высоком подъеме.

Конечно, консультант не может стоять на месте. Да и клиент это не позволит, поскольку он во многом сам уникален. Часто ситуации, с которыми приходится сталкиваться консультанту, возникают впервые. И он, мобилизуя весь предыдущий опыт, обязан справиться с новой проблемой. Естественно, здесь всегда существует большой риск ошибки. Однако клиент должен быть уверенным в действиях консультанта, видеть в нем опытного специалиста, которому и не такие задачи по плечу.

Таким образом, опытный консультант всегда должен быть готов в своей деятельности к одному из двух вариантов: примитивное тиражирование вчерашнего опыта или прорыв в неизвестность. Но в обоих случаях он обязан сделать работу так, чтобы клиентом она оценивалась как эффективная и надежно исполненная.

3.1. Консультант должен работать на клиента, находиться на его площадке, идти и развиваться вместе с ним.

3.2. Консультант не должен работать на клиента, он обязан «отрываться» от его площадки, работать на его клиента.

Первая часть утверждения как бы очевидна, клиент превыше всего, он заказывает работу и платит. Консультант ему служит и обязан принимать его таким, каков он есть. Так, если команда в консультируемой организации не самая сильная (ее профессиональный уровень невысок, о многих известных и давно используемых методах и инструментах менеджмента в данной структуре еще не слышали), то консультанту надо «опуститься» на реальную площадку клиента и дальше двигаться, развиваться вместе с ним. Такое движение, скорее всего, будет медленным, так как он на каждом этапе должен убеждаться, что клиент воспринимает адекватно его рекомендации, начинает их внедрять, а, следовательно, и подтягиваться к более высокой планке.

При этом, во-первых, на каком бы уровне клиент не находился, консультант должен показать ему опыт самых лучших фирм (ту самую высокую планку в мире, которая уже кем-то достигнута). Клиенту важно знать, где находятся самые сильные его конкуренты. Более того, ему желательно также быть в курсе тенденций развития менеджмента, другие не ждут, пока кто-то подтянется к их уровню, а бегут дальше. Следовательно, имеется всегда ускользающий от Вас горизонт практических достижений и новых разработок в управлении. В силу этого консультант отрывает и далеко перемещает клиента от насиженной площадки, погружает его как правило, в дискомфортное пространство. Но это честно, и клиенту такое положение необходимо достойно воспринимать.

Во-вторых, команда консультируемой организации в большинстве случаев внутренне не однородна (по квалификации, возрасту, желанию изменяться). Наоборот, упор следует делать на наиболее активную и продвинутую прослойку менеджеров. Правда, желательно, чтобы она обладала критической массой или в будущем была способна ее образовать. В этом случае, конечно, произойдет отрыв актива от инертной, менее подвижной части управленческого коллектива.

В-третьих, при работе с конкретным клиентом консультант не должен замыкаться только на нем, погружаться в его внутрисистемные разборки, внутреннюю обстановку. Деловой подход предполагает привязку комиссии клиента, т.е. в какой –то степени к проблемам клиента 2-го уровня, на удовлетворение потребностей которого ориентирована консультируемая организация.

4.1. Консультант является для клиента созидателем, организатором, интегратором всего нового, что недостает, того, что требуется объединить и усилить.

4.2. Консультант разрушает организацию (лучше это сделать до того, как это сделает один из конкурентов), уничтожает ее (имеется в виду ее вчерашнее состояние), дезорганизует команду и персонал во многом, к чему они привыкли.

В любом случае, неважно в какой роли он выступает - созидателя или разрушителя, консультант предоставляет для клиента дополнительный потенциал, знания, информацию. Конечно, последнему надо помнить, что консультант не всемогущ и нередко приукрашивает свои действия, преувеличивает достижения, а если еще и обладает сильной харизмой (энергетика, артикуляция, голос и т.п.).

5.1. Консультант передает клиенту хорошо технологизированный воспроизводимый опыт.

5.2. Консультант уникален и неповторим.

Действительно, в большинстве случаев консультанты передают клиентам апробированные управленческие методы, инструменты и технологии, которые, в какой-то мере, становятся собственностью последних: т.е. те имеют право и возможность впоследствии самостоятельно повторить работу консультанта, регулярно и многократно использовать в своей практике полученные от него знания и умения.

С другой стороны, среди консультантов немало людей, которым присущи сильная энергетическая и волевая составляющие, уникальная способность быстро ориентироваться в любой (часто – трудноразрешимой) ситуации; способность предложить неожиданные решения. Такой специалист чаще всего оперирует собственным арсеналом инструментов консультирования. Он заряжает своей энергией, ведет за собой аудиторию. Если кто то другой и попытается воспроизвести его опыт, то это будет что-то иное, часто намного хуже.

Клиент

1.1. Клиент развивает, двигает вперед консультанта; он – двигатель в консультировании.

1.2. Клиент сдерживает развитие, двигает вспять консультанта; он – тормоз в консультировании.

С одной стороны, клиент ставит новые интересные задачи и вопросы, добивается внедрения передовых организационных методов, инструментов, управленческих технологий. При этом он заземлен и ему нужны такие же практические рекомендации. Он спорит, сомневается, возмущается. Сравнивая работу консультанта с доступными аналогами, клиент порой требует еще больших результатов, а иногда остается недоволен ею. С другой стороны, клиент инерционен и опасается рисков от предстоящих изменений. Нередко он ограничен в финансовых средствах. Бывают случаи, что он не желает их отдавать за консультационные услуги. Он, как правило, стремится внедрять лишь рекомендации, многократно апробированные и давшие положительные результаты на практике, ибо чаще всего является не самым продвинутым в менеджменте. Как следствие, его приходится консультировать тому, что было дано ранее более продвинутым клиентам. Думается, что искусство специалиста по консалтингу состоит как раз в том, чтобы через возвратно-поступательные процессы консультирования и импульсивные прорывы создавать напряжение для клиента, условия для его непрерывного развития и одновременно быть рядом с ним, не теряя его.

2.1. Клиент всегда прав.

2.2. Клиент всегда неправ.

Чтобы клиент ни говорил, как бы ни думал и что бы ни делал – на это у него всегда есть определенные основания. С этим надо считаться, более того с данной площадки часто рекомендуется стартовать.

Действительно, у клиента, в большинстве случаев, никогда не было, нет и не будет достаточно времени, чтобы глубоко разобраться в причинно- следственных связях проблем своей организации, отслеживать научные достижения и передовой практический опыт

менеджмента, ориентироваться в огромном мире происходящих изменений, поэтому ему всегда будет не хватать компетентности, информированности, адекватной ментальности. Да и не нужно самому все знать и уметь. Более того, если предположить, что клиент все знает, во всем уверен, тогда зачем ему консультант?

3.1. Клиент в работе с консультантом искренен, прост и наивен.

3.2. Клиент относится к консультированию с недоверием, напряжением, цинизмом.

Первое высказывание понятно. Клиент просит помощи у консультанта, значит, изначально верит в него, считает, что его вмешательство может стать серьезной опорой в начинаниях, изменениях. Часто размышления клиента звучат как исповедь. И консультант обязан это очень близко воспринимать и ценить. За наивностью клиента стоит его вера в получение простых инструментов и управленческих приемов, в возможность достижения быстрых результатов.

Второе высказывание также очевидно. Клиент испытывает неоднозначные, нередко сложные чувства к консультанту (его работе и рекомендациям). Как и к любому продукту на рынке, так и к консалтинговым услугам он относится с недоверием, напряжением и цинизмом. Это естественно, он платит консультанту деньги (а их всегда не хватает). Кроме того, многие клиенты думают, что их обманывают. Для этого есть объективные предпосылки: так Вы никогда не докажете, что где то в другом месте клиент не может получить ту же самую услугу дешевле, быстрее и комфортнее.

4.1. Клиент ориентирован на получение серьезного продукта, желательно с крупным экономическим эффектом (продуктная ориентация).

4.2. Клиент покупает не только товар, но и отношения с консультантом (процессная, контекстная ориентация). Понятно, что в отношении консалтинговой услуги, как и любого продукта на рынке, важны и качество и цена. И клиент имеет полное право требовать за свои деньги получения лучшего на этом рынке продукта. Но для него также важны предоставляемый сервис и отношения с консультантом: ассортимент предоставляемых услуг, возможность определенной скидки в цене, последующее сопровождение специалистом и после продажные гарантии, имидж консалтинговой компании, ее уникальность и гибкость, доступность и оперативность.

5.1. Клиенты все одинаковые.

5.2. Клиенты все разные.

Клиенты очень часто имеют схожие проблемы, прежде всего они не удовлетворены сегодняшним положением, желают изменений в своей организации (в частности, в управленческой команде), готовы часть собственных денег тратить на обучение, консалтинг и развитие, соглашаются работать в малых группах и с разными консультантами и т.д.

С другой стороны, клиенты находятся в неодинаковых ситуациях, характеризуются различными размерами принадлежащих им структур, формами собственности, возрастным составом, опытом ведения бизнеса, рейтингом и имиджем компании, социально-психологической атмосферой в коллективе, темпераментом и активностью лидеров, финансово-экономическим состоянием, фазами жизни организации, опытом взаимодействия с консультантами и т.д.

Консультанту остается здесь пожелать: видеть в разных клиентах одного и в одном - разных.

Таким образом, результат работы консультанта может быть материализованным. Клиент от консультирования обычно ожидает увеличения прибыли, повышения качества продукции или производительности труда, снижения себестоимости и т.д. Однако для достижения этого часто требуется изменить у него самого и команды его менеджеров мышление, мировоззрение, стереотипы поведения и т.п. Полученный результат достигается, прежде всего, благодаря консультанту, но в присутствии клиента.

Литература:

1. Васильев Г.А., Деева Е.М., Управленческое консультирование: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации), М., «ЮНИТИ-ДАНА», 2004 г., с. 42-43.
2. Курбатова О.В., Развитие рынка консалтинговых услуг, М., «ЮНИТИ- ДАНА, 2005 г., с. 53.