**РОЗДІЛ 5**

**ПОЗИЦІЯ ТА РОЛЬ КОНСУЛЬТАНТА У КОНСАЛТИНГОВОМУ ПРОЦЕСІ**

**Мета:** *виявити особливості консультант-клієнтських відносин та визначити у ньому роль консультанта у контексті його професійних рис та здібностей*

**Питання для обговорення:**

5.1. Ролі та поведінка консультанта

5.2. Зовнішнє та внутрішнє консультування

5.3. Професійні риси та здібності консультанта

5.4. Базові цінності та етичний кодекс консультанта

**Ключові поняття:**

|  |  |
| --- | --- |
| * ***Поведінкові ролі***
* ***Наставництво***
* ***Базові цінності***
* ***Моделі взаємодії***
* ***Етичний кодекс***
 | * ***Суб’єктно-об’єктні відносини***
* ***Суб’єктно-суб’єктні відносини***
* ***Внутрішнє консультування***
* ***Зовнішнє консультування***
* ***Партнерський підхід***
 |

**

**5.1. Ролі та поведінка консультанта**

Планування консультаційного процесу включає роз’яснення учасникам суті процесу, його етапів, а також різноманітних задач, що передбачають виконання наступних*поведінкових ролей* [11, 30, 42]:

***Експерт*** - це традиційно основна роль консультанта як людини, який завдяки своїм незвичайним здібностям і знанням може вивести клієнта на рішення його проблем. Виконуючи цю роль, консультант демонструє клієнту свої знання та компетенції. Консультант може бути фахівцем з ресурсів або фахівцем з процесу.

*Консультант з ресурсів* допомагає клієнту, передаючи досвід та вміння: збирає інформацію, діагностує, вивчає пропозиції, розробляє нову систему ресурсообміну, навчає персонал новим методикам ефективної роботи, рекомендує організаційні та інші зміни, оцінює та корегує новий проект та ін.

*Консультант з процесу* навчає організацію вирішувати проблеми на основі втручання в організаційні процеси з метою стимулювання змін. Він не прагне до негайної передачі знань та готових рішень. Робота базується на засвоєнні працівниками клієнтської організації методів ідентифікації проблем та оцінювання наслідків проведених змін.. Важливою функцією консультанта є забезпечення зворотного зв’язку. Консультант з процесу пропонує зміни та допомагає адаптуватися до них.

***Агітатор.*** Така роль характерна для консультанта тоді, коли він намагається вплинути на клієнта у процесі ознайомлення його із системою запланованих змін. Ця роль виконується консультантом до початку основних стадій процесу консультування. Модифікацією ролі агітатора може слугувати роль Пропагандиста.

***Пропагандист***. У цій ролі консультант намагається вплинути на клієнта. Мають місце такі типи пропаганди:

- *Позиційна (контактна) пропаганда* - роль, при якій консультант намагається впливати на клієнта з метою орієнтації на вибір контректних товарів або прийняття певних цінності;

- *Методологічна пропаганда* - роль, при якій консультант намагається впливати на клієнта з метою активізації процесу вирішення проблеми шляхом застосування конкретних методів.

***Посередник.***У процесі співпраці з консультантом топ-менеджмент компанії-клієнта формує коротко- та довгострокові цілі. Консультант виступає посередником між вищим керівництвом фірми та співробітниками, оскільки багато рішень безпосередньо позначаються на робітниках організації та зачіпають їх інтереси (наприклад, збільшення або скорочення штату, зміни вимог до кваліфікації персоналу, необхідність його навчання).

***Інструктор, викладач, наставник***. Виконання цієї ролі консультантом передбачає організування періодичного або постійного інструктажу або навчання у межах клієнтської організації. Консультант має володіти навичками викладача-методиста і вміти розвивати потенційні можливості інших. У цьому випадку консультаційні фірми по-різному визначають межі своїх повноважень. Деякі лише надають навчальний матеріал, а компанії самостійно використовують його з урахуванням особливостей організації. В інших компаніях консультанти приймають участь у процесі впровадження змін та навчають співробітників компанії-клієнта.

***Помічник*.** Виконуючи цю роль, консультант допомагає компанії-клієнту у вирішенні проблем взаємодії членів групи із врахуванням їх положення в ієрархії підприємства. Консультанти часто стикаються із ситуацією, коли групи ухиляються від реалістичного підходу до майбутнього, від вирішення питань, що торкаються її членів.

***Спеціаліст.*** Консультанту відводиться роль неформального керівника, який організовує впровадження змін у групі з метою досягнення бажаного результату. Це делікатний момент, бо функції консультанта при цьому часто суперечать амбіціям керівника компанії-клієнта. Роль спеціаліста консультанту набагато легше виконувати в організаціях з демократичним стилем управління, де керівник спроможний сприймати конструктивну критику зі сторони своїх підлеглих і передати частину своїх повноважень консультанту. Тоді співробітництво між консультантом і керівником організації у рішенні рутинних проблем організації буде успішним.

***Стратег.*** Беручи участь у процесі змін, консультант іноді виявляє, що деякі стратегічні питання «упущені» і групи не можуть помітити очевидні варіанти. Тому консультант може внести вагомий вклад, виступаючи в незвичній ролі стратега, підказуючи додаткові варіанти, котрі в іншому випадку не були б взяті до уваги.

***Суддя***. Клієнт, запрошуючи консультанта, чекає від нього певних оцінок, висновків, суджень. Очікувані судження можуть бути найрізноманітнішими: є проблеми чи ні; проводити реорганізацію чи ні; варто продовжувати виробляти даний продукт чи слід розробляти новий і т.д.

***Знаходження альтернатив, генератор ідей.*** Оскільки цінність рішення залежить від досягнення заданого набору цілей, консультант може, як правило, запропонувати для вибору декілька альтернатив рішення і визначити супутній ризик. Альтернативи, з економічних чи інших міркувань, сторонам слід виявляти спільно. При таких відносинах взаємодопомоги консультант встановлює критерії оцінки, розробляє причинно-наслідкові зв'язки і відповідний набір стратегій для кожної альтернативи. У цій ролі, однак, консультант безпосередньо не бере участі в ухваленні рішення, а знаходить прийнятні альтернативи для особи, що приймає рішення.

***Дослідник.*** Всебічне вивчення бізнесу клієнта як зсередини, так і ззовні вимагає від консультанта таланту дослідника. Від консультанта-дослідника залежатимуть інші елементи консультування: гіпотези, висновки, рекомендації, ефекти. Клієнт схильний до прийняття рекомендацій консультанта за умови розуміння останнім специфіки консультованої проблеми.

***«Наглядач», «філософ».*** У цій ролі консультант, наводячи клієнта на роздуми питаннями, які можуть допомогти прояснити або змінити дану ситуацію, стимулює його до прийняття рішень. Консультант - арбітр, прихильник єдності думок або виразний співрозмовник разом з клієнтом відчуває «блоки», які привели до створення цієї структури і спровокували цю ситуацію.

***Кваліфіковане джерело інформації.*** Консультант з управління виступає в якості джерела інформації, до якого менеджери і адміністрація організації можуть звернутися у випадку необхфдності. Але все ж головною його функцією залишається консультування.

***Каталізатор змін.*** Консультант з управління виступає у якості каталізатора змін. У процесі вирішення проблем клієнтів консультант повинен враховувати обсяг фінансування, що дозволить ефективно реалізувати ці рішення (структуро організації, процедури, посадові обов'язки працівників).

**5.2. Зовнішнє та внутрішнє консультування**

По відношенню консультанта до організації розрізняють два види консультування - зовнішнє і внутрішнє. При зовнішньому консультуванні організація запрошує сторонніх консультантів на договірній основі. Внутрішнє консультування передбачає постійну роботу консультанта або групи консультантів у штаті підприємства з підпорядкуванням керівнику підприємства.

**До зовнішніх консультантів** відносять:

1. *Великі багатофункціональні консультаційні фірми*, зі штатом 500-1000 консультантів. Більшу частину таких фірм складають багатонаціональні фірми з філіями у 20 або більше країнах. Їх розміри дозволяють мати справу з різними клієнтами і складними проблемами, тому їх ще називають «фірми з управлінського консультування з повним набором послуг». Вони намагаються демонструвати особливу думку, методики, що вирізняють їх від інших фірм.

2. *Служби, які виконують консультації для керівників великих організацій* схожі на великі консультаційні фірми. Їх незалежне становище, особливий статус дають переваги у формуванні іміджу, в отриманні замовлень та у рівні цін. Все це вимагає високої якості консалтингових послуг.

3. *Дрібні і середні консультантські фірми*, штат яких складає 50-100 консультантів. Найчастіше вони займаються управлінським консультуванням дрібних і середніх фірм на регіональному рівні. Основними напрямами їх консалтингових послуг є: корпоративна стратегія, управління кадрами, оцінювання складності роботи, маркетинг, системи управління виробничими процесами і т. д. Має місце їх спеціалізація на діяльності підприємств однієї або кількох галузей промисловості чи сфери послуг.

4. *Організації, які надають спеціальні технічні послуги,* представлені компаніями, створеними фахівцями з математики, обчислювальної техніки, дослідження операцій. Вони пропонують спеціальні послуги у галузі стратегічних досліджень, моделювання, прогнозування, аналізу і проектування систем та ін. Ці організації можуть бути незалежними або входити до складу вузу або НДІ.

5. *Консультативні підрозділи* в управлінських установах створюються як частина консультаційних організацій, що надають свій персонал у лізинг з метою навчання співробітників клієнтської організації.

6. *Індивідуальні консультанти* можуть бути універсалами з широким досвідом у галузі управління, вирішення проблем, або вузькопрофільними фахівцями. Їх сильною стороною є високо індивідуалізований і гнучкий підхід до поставлених завдань.

7. *Фахівці, для яких консультування не є основним видом професійної діяльності*: професори, лектори, інструктори, науковці та ін.

8. Нетрадиційні виконавці консалтингових послуг: постачальники і продавці комп'ютерної техніки та засобів зв'язку, постачальники програмного забезпечення, організації, які перетворили свої внутрішні служби консультування в зовнішні консультаційні служби.

**Внутрішнє консультування** може бути організовано такими способами:

1. *Виділення спеціальної посади консультанта*. Як правило, це фахівець, який володіє особливими експертними і часто неформалізованими знаннями та вміннями, добре зарекомендував себе, тривалий час працює на підприємстві, має досвід роботи у певній предметній області: технічній, виробничій, фінансовій, кадровій, юридичній та ін.

2. *Організація спеціального підрозділу (*наприклад внутрішнього аудиту), який на основі безперервної планової діяльності здійснює виявлення проблем підприємства і розробку рекомендацій щодо їх вирішення, здійснює заходи щодо безперервного вдосконалення бізнес-процесів. Такий підрозділ доцільно включити до системи управління якістю продукції (послуг) підприємства.

3. *Створенням внутрішньофірмового інституту наставництва*. При цьому у ролі консультанта-наставника можуть виступати не тільки управлінці, але й висококваліфіковані робітники (працівники), які здійснюють консалтинг у двох напрямках:

- навчання, професійна адаптація молодих недосвідчених робітників (працівників);

- участь спільно з фахівцями підприємства у вирішенні виробничих проблем та реалізації науково-технічних, інноваційних проектів.

4. *Виділення штабної одиниці*, наприклад, радника керівника. У цьому випадку здійснюється індивідуальне консультування керівника, виконання його завдань, які мають часто неординарний характер та пов'язані з конфіденційною інформацією, службовою таємницею.

5. *Створення штабної структури (штабу)*, яка включає, різнопрофільних фахівців, що дозволяє вирішувати певну проблему у комплексі. Такий штаб може мати цільове призначення, формуватися під певний процес або проект.

6. *Консультант як тимчасовий керуючий підприємством*. Для підприємств, що знаходяться в кризі, може застосовуватися самоусунення керівника (власника) від управління і призначення консультанта.

Задля забезпечення максимальної ефективності процесів розвитку слід об'єднати зусилля внутрішніх та зовнішніх консультантів у реалізації поставлених цілей, оскільки недоліки одних компенсуються за рахунок переваг інших (табл. 5.1.).

*Таблиця 5.1*

**Переваги та недоліки внутрішнього та зовнішнього консультування**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Вид** | **Переваги** | **Недоліки** |
| Зовнішнє | * Тривалий професійний досвід, напрацьований практичною діяльністю;
* Незалежність та об’єктивність думки;
* Свіжі ідеї, інноваційність рішень.
 | * Недостатнє знання специфіки діяльності підприємства;
* Неякісне, формальне виконання робіт;
* Обмежений час роботи у певний проектний термін;
* Додаткові витрати часу на професійну і соціальну адаптацію консультанта;
* Ймовірність розголошення комерційної таємниці;
* Висока вартість послуг.
 |
| Внутрішнє | * Добре знання специфіки організації та проблемної ситуації;
* Можливість швидкої реалізації прийнятих управлінських рішень;
* Збереження конфіденційної інформації;
* Менший рівень витрат
 | * Залежність консультанта від керівників;
* Суб'єктивність думки консультанта;
* Недостатність досвіду, професіоналізму;
* Відсутність відпрацьованих технологій консалтингу;
* Прив'язка консультанта до стереотипних рішень.
 |

Сформована з ключових кваліфікованих співробітників організації робоча група, очолювана внутрішнім консультантом, повинна стати ядром майбутніх змін (після виконання своїх завдань зовнішніми консультантами). Вона зможе і надалі підтримувати певний рівень організаційного розвитку при періодичному спостереженні з боку зовнішніх консультантів.

**5.3. Професійні риси та здібності консультанта**

Консультування є складним та багатогранним процесом. Консалтингова діяльність є інтелектуальною, тому вимагає значних інтелектуальних здібностей консультанта. Для консалтингу характерний ризик, робота в умовах невизначеності, стресу, що також висуває особливі вимоги до консультанта, до його соціально-психологічних характеристик. Це обумовлює вимоги щодо наявності у консультанта професійних знань у суміжних сферах.

Консультант має володіти наступними ***рисами:***

* соціальний і професійний статус, достатній досвід роботи у прийнятій сфері;
* високі інтелектуальні якості та знання, які в рамках ринкових відносин використовуються як товар;
* володіння сучасним методичним та технологічним інструментарієм;
* вміння працювати з інформацією – збирати та аналізувати факти, формулювати висновки, розробляти рекомендації;
* здатність та схильність до постійного навчання, готовність до змін та розвитку;
* орієнтація на позитивні соціальні взаємини, позитивну групову динаміку, екстравертність, толерантність;
* цілеспрямованість, оптимізм, вольові якості, твердість у відстоюванні власної думки;
* позитивна енергетика, мобільність, фізичне здоров'я, стресостійкість.

Основні здібності консультанта представлені у табл. 4.2.

*Таблиця 5.2*

**Основні здібності консультанта**

(складено на основі [11, c. 22])

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Сфера здібностей** | **Перелік здібностей** |
| 1 | Інтелектуальні здібності | -Швидке засвоєння нового матеріалу; -Вміння спостерігати, підсумовувати, відбирати і оцінювати факти; -Індуктивний і дедуктивний логічний хід думки; -Здатність до синтезу і узагальнення; -Творча уява, оригінальне мислення.  |
| 2 | Соціальні здібності | -Повага до думки інших людей, терпимість;-Здатність передбачати й оцінювати людські реакції; -Легкість у налагодженні людських контактів; -Здатність завойовувати довіру і повагу; -Ввічливість і гарні манери; -Вміння вести усне і письмове спілкування;-Здатність навчати та мотивувати людей. |
| 3 | Емоційна зрілість | -Стабільність у поведінці і діях;-Незалежність у висновках; -Здатність протистояти тиску ззовні і справлятися з невпевненістю; -Здатність діяти врівноважено та об'єктивно;-Самоконтроль в усіх ситуаціях; -Гнучкість і адаптованість до мінливих умов. |
| 4 | Здатність проявляти ініціативу | -Самовпевненість; -Здорове честолюбство; -Дух підприємництва; -Мужність, ініціативність і самовладання. |
| 5 | Етика і чесність | -Щире бажання допомогти іншим; -Виняткова чесність; -Усвідомлення власних компетенцій; -Здатність визнавати помилки і виносити уроки з невдач. |
| 6 | Фізичне і розумове здоров'я | -Здатність переносити специфічні робочі та побутові навантаження; -Здатність повноцінно відновлювати витрачену енергію за відведений час відпочинку тощо. |

Виділяють такі ***компетенції (вміння)*** консультанта:

- *технічна компетентність* - уміння консультанта трансформувати мету, сформульовану з замовником, в систему конкретних завдань, вирішувати їх практично;

- *міжособистісна комунікативна компетентність* - розвинені комунікативні навички, вербальні і невербальні, розуміння мотивів поведінки інших людей;

- *контекстуальна компетентність* - володіння соціальним контекстом, усвідомлення місця та суб’єктів співпраці, знання предмету консультування;

- *адаптивна компетентність* - здатність передбачати і корегувати зміни, пристосовуватися до мінливих умов практики;

- *концептуальна компетентність* - володіння системою знань, що складають основу для практики;

- *інтегративна компетентність* - уміння давати інформативні професійні оцінки, приймати обґрунтовані рішення, розв'язувати проблеми та розставляти пріоритети.

**5.4. Базові цінності та етичний кодекс консультанта**

Консультант у процесі роботи повинен дотримуватися певних норм поведінки та базових професійних цінностей. Ці питання є дуже важливими для встановлення продуктивних клієнт-консультантських відносин.

До **базових цінностей і принципів** роботи консультанта можна віднести наступне:

1. Консультанти здійснюють професійну діяльність тільки у межах своїх компетенцій, які визначаються освітою, формами підвищення кваліфікації та відповідним професійним досвідом.

2. Консультанти здійснюють професійну діяльність в нових галузях або використовують нові методики тільки після їх вивчення, проходження навчання, консультування у компетентних у цих методиках фахівців.

3. В областях діяльності, в яких ще не вироблені прийнятні стандарти, методики, необхідно робити все можливе для підвищення компетентності своєї роботи і зниження ризиків клієнтів.

4. Консультанти обговорюють з клієнтами питання конфіденційності та необхідні обмеження на можливе використання інформації, отриманої під час роботи.

5. Консультант здійснює індивідуальний підхід до клієнта, максимально враховуючи ситуацію в організації.

6. Консультант неухильно дотримується договірних зобов'язань та повідомляє клієнта про нові обставини з метою пошуку компромісу.

7. Консультант несе персональну відповідальність за результат.

8. Консультант веде свою діяльність відповідно до чинного законодавства.

Основні ***положення етичного кодексу*** поведінки консультанта наступні:

1. Доброзичливі, щирі, правдиві стосунки з клієнтом.
2. Врахування цінностей, принципів і норм, прийнятих в організації клієнта.
3. Суворе дотримання договірних зобов'язань.
4. Розмежування особистих і професійних відносин з клієнтом.
5. Попередження та недопущення конфліктів. При їх прояві перенесення конфліктів у конструктивне русло.
6. Врахування реакції клієнта на дії консультанта, налагодження постійного зворотного зв'язку.
7. Терпиме ставлення до негативної поведінки клієнта.
8. Недопущення формалізму, встановлення позитивних емоційних відносин.
9. Орієнтація на довгострокові відносини з клієнтом.

При роботі консультанта з клієнтами необхідно встановити зв'язок між претензіями замовників, з одного боку, пріоритетами, цінностями, етичними нормами консультанта, з іншого боку, і можливими компромісами між ними.

 Як показують дослідження, **основними претензіями** замовників відносно консультантів є**:**

- використання стандартних, шаблонних підходів консультантів до вирішення нестандартних проблем організації;

- недостатній професіоналізм консультантів, їх орієнтація на процес і дотримання формальних ознак роботи, а не на кінцевий результат;

- не виявлення ключових потреб фірми з урахуванням специфіки її діяльності, відсутність критеріїв оцінювання проміжних і кінцевих результатів консалтингу;

- не враховується поточна як внутрішня, так і зовнішня соціально-економічна ситуація, тенденції розвитку фірми, її галузевої діяльності;

- нерегулярний та/або нечіткий зворотній зв'язок між консультантом і клієнтом, неврахування думки клієнта, його пропозицій, незалучення клієнта до процесу консалтингу;

- після завершення консалтингу контакт з консультантом припиняється або носить випадковий характер.

Усунення цих претензій, з одного боку, забезпечується дотриманням професійних та етичних норм консалтингу, а з іншого - постійним пошуком компромісів між консультантом і клієнтом.