МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

 РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ

 ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

 ФИЛИАЛ В Г. ВСЕВОЛОЖСКЕ

 **КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**По предмету** « УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ »

**Тема:** «Профессиональная компетенция консультанта»

 Выполнил: студент группы МВк 41

 Зеленева Ольга Владимировна

 Специальность: Менеджмент

 Дата регистрации: « » 200 г.

 Проверил: Ляпунова Г.П.

 Оценка:

 Г. Всеволожск

 2005г.

 **СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………….. 3

1. Описание профессиональной компетенции консультанта…….. 4
2. Дополнительная информация о технической компетенции……11
3. Стратегия консультирования……………………………………..13

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……………………………………………………….15

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ…………………………………………….16

 **ВВЕДЕНИЕ**

Процесс профессионального развития консультанта предполагает, что все консультанты, и другие лица, в должностные обязанности которых входит консультирование, будут непрерывно стараться развить и повысить мотивацию и личностные свойства, связанные с профессиональным консалтингом. Следовательно, эти мотивы и свойства будут служить как бы призмой, сквозь которую будут рассматриваться все их действия, направленные на профессиональное совершенствование. Консультант – это специалист в области бизнеса или другой сфере деятельности, чьей основной функцией в данной организации является помощь другим людям (клиентам) в достижении определённых целей, в рамках общей стратегии деятельности данного предприятия. Консультанты помогают клиентам выполнять работу, но не выполняют работу сами. Задача консультанта – помочь клиенту (предприятию) эффективно работать. В этом смысле, консультант обычно не предоставляет клиенту непосредственных услуг, как, например, создание компьютерной программы, подбор квалифицированных претендентов на должность, или регулярное предоставление отчетов о текущей деятельности предприятия.

 **1. Описание профессиональной компетенции консультанта**

Консультант – профессионал по оказанию услуг управленческого консультирования. Качества консультанта определяются характером задач консультирования и требованиями клиентов. В основе лежит определение профессиональной компетенции на уровне мотивации и личностных свойств. Каждое профессиональное качество описывается далее, с указанием ряда поведенческих показателей. Под “поведенческим показателем” здесь понимается особая модель поведения, демонстрируемая консультантом в ходе профессиональной деятельности, которая служит иллюстрацией описываемой мотивации или личностного свойства. Мотивы и личностные свойства, в определенном смысле, являются центральным моментом, который обусловливает поведение. Значительная часть действий, предпринимаемых консультантом, зависит от его мотивации, личностных свойств и фактической ситуации. Так, например, консультант, в основе мотивации которого лежит желание произвести благоприятное впечатление, и при этом мало заботящийся о проблемах клиента, при подготовке и непосредственном проведении презентации будет вести себя иначе, чем его коллега, основным критерием оценки для которого является благосостояние и успех клиента.

Консультант обязан ориентироваться на потребности рынка и клиентов, работать в соответствии со своей специализацией на рынке, соблюдать этику отношений с клиентом.

 **Заинтересованное отношение к клиентам**

Одним из принципов эффективного предоставления консалтинговых услуг является интерес к клиенту как к человеку (или группе людей). Эффективно работающие консультанты уделяют большое внимание уровню благосостояния и успеху клиентов и получают искреннее удовольствие от контактов и взаимодействия с клиентом. Именно искренний интерес к клиенту служит причиной основанных на взаимопонимании, нередко, длительных отношений с клиентами. Эта же причина позволяет консультанта взглянуть на проблему глазами клиента. Поскольку проблемы клиента существуют в рамках общих приоритетов, целей и стратегических принципов предприятия, интерес к клиенту побуждает консультанта рассматривать проблемы с точки зрения интересов организации в целом. Кроме того, хотя организация представляет собой совокупность индивидов, консультант, тем не менее, должен рассматривать компанию саму по себе, как единого “клиента”, в ходе всего многообразия отношений взаимодействия с клиентами. Таким образом, профессиональный консультант должен заботиться как об отдельных клиентах, так и о благополучии компании в целом. Забота о клиенте служит стимулом к тому, чтобы стремиться как можно больше узнать о положении дел у клиента. Поэтому профессиональные консультанты стараются заблаговременно получить как можно больше информации о бизнесе данной компании в целом, а также об отдельных проблемах, с которыми сталкиваются отдельные внутренние клиенты в ходе осуществления своей деятельности.

 **Показатели поведения консультанта**

1. Консультант старается представить, как он повёл бы себя в той или иной ситуации, сложившейся у клиента, чтобы подсказать оптимальное решение.
2. Постоянно исследует обстановку с целью поиска информации о личных и профессиональных проблемах клиента.
3. Использует данные, полученные из предыдущего опыта работы клиента, чтобы спрогнозировать предстоящие ситуации, которых могут быть неожиданными для клиента.
4. Заранее нацеливает внимание клиента на решение не предусматриваемых клиентом проблем.
5. Может детально проанализировать и описать особенности невербального поведения окружающих.
6. Способен дать оценку разноплановых сторон деятельности клиента (например, его профессиональных, технических, управленческих способностей, способностей к саморазвитию и межличностному общению), не вынося при этом личностных суждений.
7. Выражает неподдельную заинтересованность и искренне удивлен, когда не заметил какой-либо важный для клиента фактор.
8. Способен самостоятельно определить, когда его производительность несоответствует требованиям клиента.
9. До того как ознакомиться с технической проблемой, стремится получить информацию о конкретном человеке. Описывает проблемы, принимая во внимание общие особенности эмоционального восприятия людей, типичные в подобных ситуациях, чтобы персонал клиента лучше осознал и смог направить свои эмоции в нужное русло, а также с целью развития взаимопонимания между консультантом и клиентом.
10. Готов выступать как личный друг и советчик по отношению к клиенту.
11. Предупреждает клиента о возможных упущениях, которые могут возникнуть как следствие использования подтверждённых опытом сильных сторон клиента.
12. Убеждает клиента в том, что он обладает определенными положительными свойствами, свойственными только ему.
13. Готов пожертвовать личным временем ради клиентов.
14. Определяет насущные потребности клиента и согласовывает собственный план действий с проблемами клиента.
15. Обеспечивает, чтобы клиент имел полное представление о реалиях данного предприятия и бизнеса в целом, которые могут повлиять на клиента и его программу действий.

 **Желание оказать положительное влияние**

Высокопрофессиональный консультант всегда стремится к тому, чтобы оказать положительное влияние на клиента, ситуацию, в которой находится клиент, или корпорацию. Используя терминологию теории мотивации Д.Макклеланда, можно сказать, что у высокопрофессиональных консультантов имеется большая потребность в воздействии на окружающих. Поскольку консультанты стремятся оказать положительное влияние, они активно занимаются решением вопросов развития способностей к управлению, а также стратегическим аспектам своей деятельности, и помогают клиентам сконцентрировать своё внимание на данных вопросах. Профессиональные консультанты осознают тот факт, что не на всех людей можно воздействовать одинаково - например, приводя фактическую информацию, или используя финансовые стимулы. Желание повлиять на клиента стимулирует развитие целого ряда навыков воздействия.

 **Особенности поведения консультанта**

1. Самостоятельно предпринимает действия, позволяющие оперативно произвести обмен информацией с клиентами.
2. Указывает на положительные качества человека, прежде чем высказывать несогласие с чьей-то точкой зрения.
3. Предупреждает клиентов о несбалансированности возможностей, которая может отрицательно повлиять на эффективность работы.
4. Высказывает проницательные суждения, обладающие большим потенциалом воздействия.
5. Приводит примеры из опыта действий в подобных ситуациях, чтобы установить доверительные отношения и добиться большего взаимопонимания с клиентом.
6. Следит за выполнением работы в изначально установленные сроки, чтобы вызвать доверие со стороны клиента.
7. Продолжает работать в чётком соответствии с установленными сроками, чтобы не потерять доверие клиента.
8. Целенаправленно старается согласовать свои собственные сильные стороны с тем, что требуется клиентам.
9. Предоставляет необходимую основополагающую, “фоновую” информацию и данные, вводя новую концепцию.
10. Разрабатывает стратегию для активного продвижения на рынке консалтинговых услуг своей компании, в соответствии с культурными особенностями региона.
11. Предпринимает сознательные усилия, чтобы установить доверительные взаимоотношения с клиентом, принимая во внимание его личностную систему ценностей.
12. Предлагает клиенту практическую стратегию управления важными моментами взаимоотношений.
13. Сообщая клиенту информацию, старается уравновесить положительные и отрицательные моменты.
14. Незамедлительно обращается к рассмотрению или даже противодействию ситуации, которая может отрицательно повлиять на клиента или предприятие.
15. Не допускает давления на себя со стороны старших по должности, и, в то же время, не относится попустительски к своим подчиненным.

 **Стремление к личным достижениям**

Высокопрофессиональным консультантам свойственно стремление всегда добиваться чего-то большего, выраженное в разумных пределах. Будучи ориентированными на конечный результат, консультанты не характеризуются чрезмерным педантизмом, желанием выполнить какую-то задачу безукоризненно, или самостоятельно выполнять задачи клиента. Сложные и многообразные реальные обстоятельства, в которых консультантам приходится работать, зачастую не позволяют использовать техническое решение, которое не является идеальным с точки зрения консультанта. Консультанты-профессионалы должны действовать продуманно, соизмеряя своё стремление к совершенству и желание быть непревзойденными в своей области с реальными обстоятельствами. Так, они не должны пытаться использовать идеальное, с их точки зрения, техническое решение, если фактическая ситуация на предприятии клиента, или другие аспекты действительности, накладывают непреодолимые ограничения на использование данного решения.

 **Стремление быть честным и справедливым**

Профессиональный консультант уделяет должное внимание правам всех сторон, задействованных в проекте, и гарантирует принятие наиболее правильного с этической точки зрения решения, по отношению ко всем участникам. Поэтому, в общении с клиентом не допускаются двусмысленности, стиль общения в целом должен быть прямым и открытым. При этом консультант должен делать всё от него зависящее, чтобы избежать даже непреднамеренной дезинформации или пренебрежения интересами клиента или коллеги. В то время как взгляды консультантов должны быть в равной степени известны клиентам и коллегам, в то же время консультанты должны обладать способностью взглянуть на проблему беспристрастно. Консультанта не должны воспринимать как человека, заинтересованного в поддержке одной из конфликтующих сторон. Консультант должен производить на окружающих впечатление человека, всегда стремящегося к лучшему, отличающегося честностью и порядочностью*.*

 **Гибкость мышления**

Одним из свойств консультанта-профессионала является живой ум и способность мыслить одновременно на нескольких уровнях: на содержательном уровне и уровне процессов в ситуациях группового взаимодействия, на уровне стратегии и тактики при планировании, а также на техническом и политическом уровне при проведении первоначального анализа ситуации. Профессионалы в области консалтинга должны обладать достаточной гибкостью мышления и восприятия реальности, которая позволяет им понять, оценить и использовать модели мышления других людей. В речи целесообразно часто использовать стилистический приём метафоры или аналогии, чтобы помочь собеседникам проследить неявные связи между явлениями и ситуациями.

 **2. Дополнительная информация о технической компетенции**

Специализированные знания и навыки в какой-либо области являются ключевым моментом, определяющим эффективность работы консультанта. Клиенты заручаются поддержкой внутренних консультантов своей компании, поскольку они, в определенном смысле, обладают важным опытом для решения проблем. Эти специализированные знания будут различными, в зависимости от клиента и решаемой проблемы, но при этом, все технические консультанты должны быть специалистами в своей области – будь то программирование, маркетинг, кадровая политика или построение организационной структуры предприятия.

Стремление каждого отдельного консультанта к получению специализированных знаний и опыта связано со свойствами, выраженными на уровне сферы мотивации и личностных качеств, которые описаны выше, в Модели профессиональной компетенции внутренних консультантов. Так, например, консультант, который действительно хочет оказать помощь клиенту, будет непрерывно стараться повысить свой уровень своей профессиональной подготовки. То же будет характерно и для консультанта, отличительными характеристиками которого будет желание оказать положительное влияние, или же честность и справедливость.

В случаях, когда консультант обнаруживает, что он недостаточно компетентен в какой-либо области, чтобы решить определенную проблему клиента, он должен быть готов признать свой недостаток опыт, и затем либо переадресовать клиента другому консультанту, который более компетентен в данном вопросе, либо приобрести необходимые в данной ситуации навыки, либо предпринять оба этих шага. Профессиональный консультант не должен пытаться ввести клиента в заблуждение относительно своих знаний или опыта. И это, в первую очередь, связано со стремлением консультанта быть честным и справедливым, а также с заботой об окружающих, и в разумном степени выраженном стремлении к личным достижениям.

Консультантов приглашают для того, чтобы повысить эффективность управления и качество принимаемых решений.

Это налагает на консультантов огромную ответственность и обязательство сохранять высочайшие стандарты честности и компетентности. Без этих свойств быть консультантом можно, но недолго. Насколько «недолго» по времени, определяется уровнем квалификации и требовательностью клиентов. В конечном счете именно клиенты определяют уровень качества услуг и добросовестности консультантов. Чем большими знаниями и умениями обладают менеджеры, чем с большей добросовестностью они относятся к своему делу, тем жестче требования к профессионализму и ответственности консультантов. То есть, социально-экономическая среда формирует как саму профессию, так и систему требований к ней, определяющих профессионализм ее носителя. И это относится не только к профессии консультанта по управлению.

 **3. Стратегия консультирования**

При разработке стратегии совершенно необходимо учитывать два параметра консультирования. Во-первых, консультирующей организации необ­ходимо определить свою цель и задачи с профессиональной точки зрения, для чего надо попытаться ответить на вопросы типа: Какого рода профессиональной фирмой нам хотелось бы быть? Какими будут наша профессиональная культура, основные принципы консультирования и наша роль в решении проблем клиентов, оказании им помощи в увеличении эффективности, развитии их способностей к адаптации и умения решать свои проблемы?

Второй стратегический параметр — деловая активность. Клю­чевыми вопросами являются, например, следующие: Чего хочет наша консультирующая фирма достичь как деловое предприятие? Должна ли наша стратегия обеспечивать лишь выживание или умеренный либо быстрый рост? Какого положения на рынке услуг по консультированию мы желаем достичь?

Взаимосвязь этих двух параметров стоит подчеркнуть. Если смотреть на будущее своей фирмы лишь с финансовой точки зрения, упустить из виду социальную роль и ответственность профессиональной организации, в результате скорее всего не сможешь достичь и своих деловых целей. Однако игнорирование рыночных и финансовых целей, а также необходимости успешно развиваться как деловая экономическая единица означает, что даже очень умеренные и реалистичные профессиональные цели окажутся недосягаемыми из-за неадекватности финансовых целей и результатов деятельности консультирующей фирмы.

Фундаменталь­ный вопрос в определении стратегии консультирования: в чем наше конкурентное преимущество или почему клиент обратится к нам, а не к другим консультантам? Причиной может быть: особая техническая квалификация; уникальная продукция, которую не­возможно получить где-нибудь еще; широкая многодисциплинар­ная квалификация, необходимая для решения сложных деловых проблем; глубокое знание промышленного сектора; скорость и надежность предоставления услуг; низкие цены; хорошая репу­тация и прочные контакты с агентствами государственного сек­тора и др.

Очень важно знать, обладает ли консультант или может развить какое-либо конкурентное преимущество. Если его можно достичь без чрезвычайных расходов, стоит попробовать соответственно определить свою стратегию и позаботиться о том, чтобы и насто­ящие, и потенциальные клиенты узнали об этом. Безусловно, не каждый может стать признанным национальным или междуна­родным авторитетом в своей технической области. Однако диапа­зон возможностей настолько широк, что большинство консуль­тантов могут попытаться предложить своим клиентам что-то особенное, что выделит их из конкурентов и составит их конку­рентное преимущество

Необходима гибкость в определении и пересмотре стратегии. Кон­сультирование по вопросам управления потеряло бы свое зна­чение, если бы не отражало изменения в технологии, рынке, фи­нансовом положении, национальной и международной политике, а также в других областях, влияющих на бизнес клиентов. Стра­тегия консультирования должна следовать или даже предвосхи­щать эти изменения. Поскольку финансовый рынок интернаци­онализирован и даже маленькие фирмы могут рассчитывать на заем на международном денежном рынке, стратегия консультанта по финансовым вопросам уже не может ограничиваться нацио­нальным финансовым рынком

  **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Быстро растущее число консультантов по вопросам управления обусловило появление конкуренции в этой сфере; в результате они начали сильнее ориентироваться на рынок, проявляют больше агрессивности в маркетинге своих услуг. В профессии консультанта сильно изменились применяемые методы и организация работы, что дало возможность каждому консультанту выбирать из широкого ряда концептуальных под­ходов и методологических средств. Перед каждым консультантом встает классический страте­гический вопрос распределения ограниченных ресурсов — он до­лжен подогнать их к имеющимся возможностям и так планировать их развитие, чтобы быть готовым энергично взяться за будущее дело, но не "распылиться" по слишком многим проблемным об­ластям.

Как и в любом деле и организации, стратегия в консультиро­вании — это выбор дороги, которая ведет от одного состояния (настоящего) к другому (будущему).

Исходная точка известна или ее можно определить путем оценки настоящей позиции консультанта, его ресурсов и возмож­ностей. Это не очень трудно, если хочется увидеть вещи как есть, а не в розовом свете. К будущему нужен реа­листический подход, например, крайне нереалистично просто экстраполировать на будущее тенденции прошлого экономи­ческого роста.

 **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Управленческое консультирование. Под ред. М. Кубра М.: Интерэксперт, 1992.
2. Теория и практика антикризисного управления . М.: ЮНИТИ, 1996.
3. Михлин Л.П. Управленческое консультирование. Уч. пособие. Калининград, 1998