Федеральное агентство по образованию РФ

Московский государственный университет экономики, статистики и информатики

Белгородский филиал (БФ МЭСИ)

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Реферат**

по дисциплине: Основы управленческого консультирования

на тему:

**Основные виды и содержание консультационных отчетов**

Выполнила: студентка группы ММ-41

Проверил: КЭН

Белгород 2008

**Оглавление**

Введение

Основные виды и содержание консультационных отчетов

Список использованной литературы

Введение

***Завершение*** *—* пятый и конечный этап процесса консультирования. Каждое задание или проект должны быть доведены до конца. Когда цель достигнута и помощь консультанта более не нужна, завершающий этап охватывает *два одинаково важных аспекта консультативного процесса:* работу, для которой был приглашен консультант, и взаимоотношения между консультантом и клиентом.

Уход консультанта не означает, что работа, в которой он участвовал — завершена, она будет продолжаться, но без помощи со стороны консультанта.

При уходе консультанта, завершаются взаимоотношения «консультант — клиент». Атмосфера и то, каким образом прекращаются эти взаимоотношения, будут влиять на то, хочет ли клиент продолжать данный проект и вновь обратиться к данной консультирующей организации в будущем. Не следует завершать задание с неопределенными и смешанными чувствами. В идеале обе стороны должны быть удовлетворены отношениями, которые существовали между ними при выполнении задания.

В децентрализованной организационной обстановке, где несколько заданий выполняется одновременно, а большинство рабочих решений принимается вдали от штаб-квартиры фирмы, точная и надежная система документации и отчетов неоценима для эффективного управления, правильного начисления издержек и выставления счетов клиенту, выплаты консультантам их жалованья и компенсирования их расходов.

# Основные виды и содержание консультационных отчетов

До и во время выполнения задания клиент получает несколько отчетов о ходе консультирования:

- отчет, в котором предлагалось задание, основанное на быстром диагностическом исследовании;

- отчеты о ходе работ, количество и объем которых колеблются и где могут предлагаться модификации определения проблемы и планов осуществления задания;

- отчеты и документацию, связанные с представлением предложений вниманию клиента до начала внедрения.

Сколько бы ни было промежуточных отчетов, должен быть и заключительный отчет по заданию, который подготавливается к моменту завершения работы в организации-клиенте.

При относительно коротких заданиях это может быть *единственный* отчет всеобъемлющего характера. При более долгосрочных заданиях отчет может содержать упоминания о предыдущих отчетах и вдаваться в подробности лишь событий, происшедших после написания последнего из них, т.е. быть *заключительным.* Во всех случаях как завершающий отчет он «подчищает все хвосты» и охватывает все факты и утверждения, имеющие существенное значение при завершении задания. Его составляют, уже зная, будет ли консультант оказывать последующие услуги.

Кроме короткого всеобъемлющего обзора выполненной работы заключительный отчет должен указывать на реальные преимущества, полученные в результате изменений, и давать клиенту откровенные рекомендации о том, что нужно предпринять или чего избегать в будущем.

В таком случае данный отчет может быть не столь "заключительным" (табл. 1).

Кроме короткого всеобъемлющего обзора выполненной работы заключительный отчет должен указывать на реальные преимущества, полученные в результате изменений, и давать клиенту откровенные рекомендации о том, что нужно предпринять или избегать в будущем.

Оценка полученных преимуществ приводится в заключительном отчете, если он носит практический характер, т.е. если консультант покидает клиента после периода внедрения, нуждающегося в оценке. В других случаях, как уже указывалось, она может быть представлена позднее.

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| Виды отчётов | Содержание |
| Промежуточные с момента предоставления предыдущего отчёта (обычно ежемесячно) | Отражение объёма работ, проведённых с момента предоставления предыдущего отчета.  Сопоставление графика проведения  работ с плановыми показателями.  Описание возникших проблем и предполагаемые пути их решения.  Коррективы, вносимые в план работ.  Отчёт по использованию средств |
| Заключительные | Достигнутые результаты.  Нерешенные проблемы.  Планы на будущее |
| Дополнительные материалы | Бизнес-план.  Результаты исследований.  Учебные модули.  Программы, инструкции по процедурам и т.д. |

***Оценка*** — наиболее важная часть завершающего этапа любого консультативного процесса. Без нее невозможно установить, выполнены ли поставленные задачи и оправдывают ли полученные результаты затраченные на них средства. Ни клиент, ни консультант не могут извлечь полезных уроков из задания, если нет оценки.

При многих заданиях оценка не проводиться или является поверхностной и представляет ограниченный интерес. Это связано с тем, что трудно оценить изменения в организационных и человеческих системах. На них могут действовать многочисленные факторы, и может быть сложно определить, что изменилось после консультативной работы.

Как и во всем консультативном процессе, эффективная оценка требует совместных усилий. Обе стороны должны знать, достигнуты ли цели задания, можно ли его считать успешным. При консультировании оценивают два основных аспекта задания: преимущества, получаемые клиентом, и процесс консультирования.

***При оценке преимущества*** основное внимание обращается на то, как изменения улучшили работу организации. Обычные консультативные задания порождают *три рода преимуществ:* новые способности; новые системы и формы поведения; новая степень эффективности работы.

Оценивая реальные преимущества, консультант демонстрирует правильность и точность как предварительной оценки (которая дается при предъявлении задания клиенту в качестве предложения), так и оценки альтернативных решений (предъявляемых клиенту для решения перед этаном внедрения).

Представляя преимущества, в отчете нужно особо выделить поддающиеся измерению экономические, финансовые и социальные выгоды, которые были или будут получены в результате повышения эффективности работы. Однако отчет /должен также содержать описание новых умений, навыков, систем и форм поведения, возникших при выполнении задания, и подчеркивать их влияние на рост эффективности работы.

Новые умения и навыки, приобретаемые клиентом: навыки диагностики и решения проблем, навыки общения, а также специальные технические или управленческие навыки и умения **в** конкретных областях, затрагиваемых заданием. Многие задания помогают производить специфические изменения в таких системах, как новые информационные системы, системы маркетинга, организация семинаров, набор служебного персонала и системы оценки, профилактическое обслуживание и т.д. Эти системы можно считать результатом осуществления задания, если они внедряются или будут внедряться.

Эффективность работы повышается, если изменения в способностях, системах и формах поведения вызывают соответствующие изменения в экономических, финансовых, социальных и других показателях эффективности работы. Это может происходить в отдельных подразделениях или на уровне организации в целом.

***Оценка процесса консультирования*** основана на допущении, что на эффективность процесса сильно влияют результаты выполнения задания. Должны быть оценены *основные характеристики процесса консультирования:*

1) план задания (контракта);

2) количество и качество средств для выполнения задания;

3) применяемый характер (стиль) консультирования, а также руководство выполнением задания со стороны консультанта и клиента.

Лучше всего собирать, изучать данные, позволяющие осуществлять количественную оценку. Важно выявлять и изучать мнения, особенно для оценки взаимоотношений между сторонами и стиля консультирования. При этом используются *классические методы,* включая опросы, наблюдения, беседы и обсуждения на встречах.

Оценка должна быть представлена в виде короткого отчета, который может стать частью заключительного отчета по выполнению задания, или представляться отдельно, например, если результаты оценивают через несколько месяцев после завершения задания.

Оценка должна проводиться, когда задание близко к завершению, уже видны некоторые полученные преимущества и можно оценить процесс консультирования ретроспективно.

Такая оценка приводится в заключительном отчете, если он носит практический характер, т.е. если консультант покидает клиента после периода внедрения, нуждающегося в оценке.

Включать или не включать оценку процесса консультирования в заключительный отчет, нужно решать в каждом конкретном случае. Если клиент может извлечь из этого урок на будущее или если его поведение во время выполнения задания привело к получению результатов выше или ниже среднего, желательно сделать это.

В практике консультирования не рекомендуется указывать отношение достигнутой экономии к выплаченному гонорару. Такой анализ составляется исключительно на усмотрение клиента, который должен понимать, что не все получаемые преимущества можно измерить в деньгах и что это отношение может быть высоко в случае многих простых заданий с малой степенью риска, воздействие которых на общие результаты работы ограничены.

***Предложения клиенту****.* Хотя работа консультанта завершена, он показывает клиенту организацию в перспективе, указывая на возможные дальнейшие усовершенствования, узкие места, факторы риска, необходимые мероприятия и т.д. В любом случае он должен высказать предложения о том, как новую систему, внедренную с его помощью, нужно поддерживать контролировать и развивать после его ухода. В заключительном отчете также отражается достигнутое соглашение о последующих услугах.

Хороший отчет по консультированию должен вызвать уважение клиента как руководство для дальнейшего развития. Он будет также рад показать его своим коллегам по бизнесу и сотрудникам как результат ценной работы.

Помимо заключительного отчета для клиента консультанты составляют справочный отчет о выполненном задании для собственной организации. В некоторых организациях, где используются консультанты, подготавливаются внутренние отчеты по завершенным заданиям.

***Справочный отчет о выполнении задания, направляемый консультирующей организации:*** Помимо заключительного отчета для клиента консультанты составляют справочный отчет о выполненном задании для собственной организации. Этот отчет, называемый некоторыми консультантами "резюме задания", дает информацию по следующим вопросам:

наименование и адрес компании-клиента; имя и титул уполномоченного лица; характер деятельности и размер организации; оперативная функция задания; имена членов консультационной группы; даты начала и завершения работ; краткое резюме о целях и результатах; ссылки на все отчеты и документы, в которых приводятся детали данного задания.

В этом кратком справочном отчете под конец приводятся комментарии по следующим вопросам:

* оценивает ли и по каким причинам консультирующая фирма качество задания как: выше нормы; норму; ниже нормы;
* какова ценность данного задания для будущего: отлично; удовлетворительно; не будет использоваться;
* согласился ли клиент на то, чтобы консультирующая фирма могла упомянуть его при разговоре с перспективными клиентами (если оценка была отлично или удовлетворительно);
* следует ли искать возможности получения будущего задания у того же клиента и что следует помнить при ведении переговоров с ним о новом деле.

***Внутренний отчет клиента:*** В некоторых организациях, где используются консультанты, подготавливаются внутренние отчеты по завершенным заданиям. Кроме краткой информации они содержат оценку клиентом проведенной работы, а также методов и характера работы консультанта. Хотя этот отчет и очень полезен, он составляется довольно редко.

# Список использованной литературы

1. Васильев Г.А. , Деева Е.М. Управленческое консультирование: учебное пособие для студентов. М.: ЮНИТИ –ДАНА, 2004. – 255с.
2. Управленческое консультирование. В 2 т. / Пер. с англ. под ред. М.Курба. - М: Интерэксперт, 1992.
3. Роздольская И.В. Основы управленческого консультирования: Учеб. пособие для кооп. вузов / И.В. Роздольская, А.Н. Агаева; Центросоюз РФ, Белгород. ун-т потреб. кооп. – Белгород: Кооп. образование, 2002. – 283 с