Оценка проектов и программ как консультирование: возможности для развития

Кузьмин Алексей Иосифович

Компания «Процесс Консалтинг»

Конференция АСОПП-2017
«Оценка и развитие»
г. Москва
04 октября 2017 г.

Задание для работы в малых группах

Анализ анекдотов: почему не любят консультантов

- Далек от практики
- Заказчик не понимает, что делает
- Почему так дорого
- Результаты невозможно применить на практике
- Форма подачи результатов такая, что использовать нельзя
- Теоретик
- Только усложняет процессы
- Легко дает советы, а ответственность за последствия не берет
- Не является специалистом в области
- Нет ТЗ до начала работы
- Ничего личного, не вкладывает душу
- Деятельность эфемерна, непонятна для клиента
- Перегружены отчеты специфическими терминами
- Нет понятия об этике
- Деньги в первую очередь
- Редкая профессия, сложно найти хорошего специалиста

Оценка программ и проектов

- Консультирование
- Услуга

Консультирование как особый вид деятельности

- помощь,
- использование специальных знаний, умений и навыков,
- изменение ситуации к лучшему, решение проблем,
- опосредованное влияние, отсутствие возможности осуществлять изменения самостоятельно,
- взаимодействие, сотрудничество.

Основной вопрос консультирования

«Как наилучшим образом использовать свои энергию, знания, умения и навыки для

помощи другим людям, группам и организациям

в ситуациях, когда нет возможностей, полномочий и власти, для непосредственного влияния на ход событий?»

Ответы на «основной вопрос»

- Модели консультирования (построение взаимодействия консультант-клиент)
- Организация процесса консультирования

Модели консультирования (Э.Шайн)

1. предоставление информации или специальной экспертизы,
2. взаимодействие по схеме врач - пациент,
3. процессное консультирование

Модель 1
«Экспертное консультирование»

Предполагает, что клиент принял решения о том, в чем заключается проблема, какая помощь требуется и к кому за этой помощью следует обратиться.

Примеры:

- приглашение специалистов для разработки компьютерной программы,
- приглашение специалистов для анализа возможных юридических последствий определенного решения,
- приглашение специалистов для проведения опроса потребителей.

Модель 1: условия эффективности

- Клиент правильно определил проблему.
- Клиент правильно оценил способности консультанта.
- Клиент правильно сформулировал проблему и характер информации (услуги), в которой он нуждается.
- Клиент продумал и осознал все возможные последствия получения этой информации или консультационной услуги.

Случай из жизни

Модель 2. «Врач – пациент»

Предполагает, что консультант наделен правом и имеет соответствующую квалификацию для того, чтобы провести диагностику, выявить характер «патологии» и назначить «лечение».

Пример: приглашение группы внешних консультантов для проведения организационного «аудита» для выявления недостатков и выработки программы по их устранению.

Модель 2: условия эффективности

- Диагностический процесс сам по себе будет восприниматься как полезный.
- Клиент правильно интерпретировал организационные симптомы и выявил «больную» область.
- Люди, имеющие отношение к «больной» области, предоставят информацию, необходимую для постановки правильного диагноза и не станут скрывать данные либо преувеличивать симптомы.
- Клиент поймет и правильно интерпретирует полученный от консультанта диагноз и выполнит все назначения «врача».
- Клиент сможет остаться «здоровым» после того, как консультант завершит «лечение».

Модель 3. Процессное консультирование

Относится к тому, как консультант выстраивает отношения с клиентом, но не к тому, что делает клиент.

Главным принципом в данном случае является то, что консультант не берет решение проблемы клиента на себя. Он помогает клиенту справиться с проблемой.

Модель 3: условия эффективности

- Клиент испытывает некоторый дискомфорт, но не понимает его источника и не знает, что с ним делать.
- Клиент не знает, какого рода помощь может быть ему доступна и к какому консультанту можно обратиться.
- Природа проблемы такова, что клиент не только нуждается в помощи для выяснения, в чем дело, но и выигрывает от участия в процессе диагностики.
- Цели и ценности клиента могут быть приняты консультантом.
- Клиент является единственным, кто знает, какого рода вмешательство может реально помочь.
- Клиент способен научиться тому, как диагностировать и решать его собственные проблемы.

Базовые положения процессного консультирования (Э.Шайн)

- Только клиент знает, что именно он может делать, будет делать и хочет делать. Поэтому стратегическая задача процессного консультирования должна заключаться в том, чтобы разработать процесс, который приведет к созданию команды консультант-клиент. Именно эта команда и призвана осуществить необходимые воздействия.
- Консультант несет ответственность за то, чтобы уже на ранних стадиях взаимодействия с клиентом объяснить ему (ей) возможные последствия будущих шагов.
- Все, что делает консультант, начиная с самых первых ответов на предварительные обращения клиента, является воздействием. Таким образом, консультант должен хорошо осознавать возможные последствия так называемых «диагностических этапов».

Процесс консультирования: основные этапы

1. Первый контакт или «вход».
2. Формулирование контракта.
3. Выявление проблемы и диагностический анализ.
4. Постановка целей и планирование действий.
5. Выполнение плана и оценка полученных результатов.
6. Завершение контракта, «выход».

Знания и навыки консультанта

- Предметная область (области)
- Коммуникативная сфера
- Навыки консультирования

Проблемы консультирования (см. практическое задание)

1) Консультант, не имея прямого влияния на ход событий и зачастую являясь внешним по отношению к системе, в которой находится клиент, не может оказать реальную помощь.

2) Знания консультанта являются «вещью в себе» и не могут помочь клиенту. Консультант оторван от реальной жизни либо от ситуации, в которой находится клиент.

3) Консультант получает у клиента новую для себя информацию и знания, но не дает клиенту ничего нового. То есть, консультант обучается у клиента за счет самого клиента.

4) Консультант оказывает клиенту услугу, в которой тот не нуждался.

30 августа 2013 г.

Карен Фелан устала притворяться и рассердилась

http://evaluationconsulting.blogspot.ru/2013/08/blog-post_30.html

«Когда я говорю о консультантах по менеджменту, я имею в виду тех, кто работает с высшим звеном корпоративного руководства и советует им, что делать. Конкретнее, мой гнев направлен прежде всего на крупные консалтинговые компании, которые нанимают MBA с дипломами, на которых еще краска не просохла, и вооружают их электронными таблицами, типовыми методиками, тарабарским жаргоном и немалым нахальством. Я обвиняю этих людей в том, что они породили и распространили многие управленческие мифы, из которых выросли несколько величайших проблем сегодняшнего бизнеса — отсутствие инноваций, погоня за быстрой прибылью, одержимость финансовыми результатами в ущерб созданию нужных продуктов и услуг и измотанные, заезженные и пассивные работники»...

"Я написала эту книгу, потому что за 30 лет работы устала притворяться... Я не могу честно сказать, чем занимаюсь, потому что никто не купит мои услуги, если я скажу, что помогаю людям лучше работать вместе. Вместо этого я притворяюсь, что продаю методологии, модели, метрики, процессы и системы"

Что помогает избежать таких проблем

- Взаимное доверие и хороший контакт.
- Ориентация консультанта на помощь, стремление быть полезным клиенту.
- Гибкость консультанта в выборе моделей консультирования, широта репертуара.
- Накопление и осознание опыта.

Специалист по оценке программ и проектов

- **Осуществляет консультирование**
- **Должен обладать навыками консультирования**

Что такое услуга?

- ***Результат***, по меньшей мере, одного ***действия***, обязательно осуществленного при ***взаимодействии поставщика и потребителя***, и, как правило, ***нематериальный****
- ***Действие или деятельность***, совершенные одним лицом (физическим или юридическим) в интересах другого лица
- ***Блага***, предоставляемые в форме деятельности.
- Любая ***деятельность или благо***, которую одна сторона может предложить другой.

* ГОСТ Р ИСО 9000-2008 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

Два вида услуг по ГОСТ Р 50646-94

Материальная услуга — услуга по удовлетворению материально -бытовых потребностей потребителя услуг.

Социально-культурная услуга (нематериальная услуга) — услуга по удовлетворению духовных, интеллектуальных потребностей и поддержанию нормальной жизнедеятельности потребителя.

Классификация благ по возможности потребителя блага оценить его качество до момента приобретения

- Оцениваемое благо
- Испытываемое благо
- Доверительное благо

Свойства услуги

- **Неосязаемость**

  Услугу нельзя потрогать или продемонстрировать.

- **Неотделимость**

  Услугу нельзя отделить от ее источника, независимо от того, предоставляется она человеком или машиной.

- **Непостоянство качества**

  Качество услуги зависит от того, кто, когда и как ее предоставляет.

- **Недолговечность**

  Услугу нельзя хранить с целью последующего использования.

Пример медицинской услуги (введение)

Катаракта вызывает снижение остроты зрения за счет развития помутнений в веществе хрусталика

Операция по удалению катаракты в областной клинике

Операция по удалению катаракты в частной клинике

«Приехали до нас, прямо на машине отвезли, как порядочных людей»

Из отзыва пациента

Задание

- В чем состоит услуга в рассмотренных примерах?
- Каковы результаты оказания услуги в том и в другом случаях?
- Чем отличаются рассмотренные подходы к оказанию услуги?
- Какой из подходов к оказанию услуги лучше и почему?

Пациент-центрированный подход

Декларация о пациент-центрированном здравоохранении

Принята в 2006 году в Барселоне (Испания) на Втором Всемирном Конгрессе Пациентов, организованном Международным альянсом пациентских организаций (IAPO)

Пять ключевых принципов:

1) **уважение;**
2) **выбор и расширение прав и возможностей;**
3) **вовлечение пациентов в разработку политики в сфере здравоохранения;**
4) **доступ и поддержка;**
5) **информация.**

Существуют доказательства того, что пациент центрированный подход ведет к большей ответственности со стороны пациента и к оптимальному использованию средств, что в свою очередь благотворно влияет на здоровье и повышает качество обслуживания.

http://armss.ru/upup/VSP/Declaraciya/deklaraciya_o_pacient_centralizovannom_zdravoohranenii.pdf

6 правил хорошего обслуживания

- Приветствуй
- Цени
- Спрашивай
- Слушай
- Помогай
- Приглашай

Специалист по оценке программ и проектов

- **Оказывает услугу**
- **Должен уметь занимать сервисную позицию, ориентироваться на клиента и владеть соответствующими навыками**