INCONEXT

Internatiolization Consulting

Tarptautinio verslo konsultavimo (internacionalizacijos) pagrindai (INCO)

Part 3

INCONEXT

Supported by:
THE LEONARDO DA VINCI PROGRAMME

Project No. LLP-LdV-TOI-2010-LT-0074

Švietimo ir kultūros GD
Mokymosi visą gyvenimą programa

1. *Verslo konsultavimo metodai, būdai, įgūdžiai.*

Iš principo yra išskiriami sekantys konsultavimo metodai:

Patariamasis- konsultantas teikia savo patarimus remdamasis surinktais faktais, žiniomis, patirtimi;

Tiriamasis- konsultantas vadovaujasi procesiniu požiūriu, analizuoja organizacijos procesus;

Faktų/Proceso metodas- konsultantas savo paslaugas teikia tiek remdamasis faktais, žiniomis, tiek analizuodamas organizacijos procesus.

Verslo konsultantas yra atitinkamą kvalifikaciją turintis nepriklausomas asmuo, juridiniams, viešiesiems, kitiems asmenims teikiantis sekančias profesionalias paslaugas:

- nustatantis bei tiriantis užsakovo problemas;
- suformuluojantis rekomendacijas reikiamiems veiksmams atlikti;
- padedantis, užsakovui pageidaujant, atlikti numatytus veiksmus.

Verslo konsultantai savo veiklą gali vykdyti keletu būdų:

- Tyrimai- analizuojama susiklosčiusi situacija ir užsakovui perteikiami analizės rezultatai;
- Patarimai- užsakovui perteikiama informacija kaip jam reiktų elgtis susiklosčiusioje nagrinėjamoje situacijoje;
- Atstovavimas- konsultantas įsijungia į užsakovo organizacijos veiklą bei iš vidaus prisideda prie numatytų užduočių įgyvendinimo;
- Mokymai- konsultantas suteikia reikalingas žinias užsakovui, kad šis pats galėtų išspręsti susidariusią problemą;
- Ugdantis vadovavimas (Koučingas)- konsultantas nukreipia užsakovą reikiama kryptimi, kad šis savarankiškai išmoktų išspręsti susidariusią problemą;
- Moderavimas- konsultantas vadovauja visų su problema susijusių suinteresuotų pusių tarpusavio komunikacijai bei veda jas prie problemos išsprendimo būdo radimo/ susitarimo;
- Prižiūrėjimas- konsultantas prižiūri ir kontroliuoja problemą iššaukusią užsakovo veiklą;

Paskutiniuosius du verslo konsultavimo būdus galima įvardinti kaip tarpininkavimą tarp problemą sukėlusių veikėjų.

Tarpininkavimas gali padėti rasti bendrą susitarimą, atskleisti nepastebėtus sąlyčio taškus.

Egzistuoja keletas konflikto sprendimo būdų:

Struktūrinis konfliktų sprendimo būdas, kai nešališkas tarpininkas palengvina ginčo dalyvių tarpusavio bendravimą bei siekia kad jie rastų abiems priimtiną problemos sprendimo būdą, palengvinsiantį ju bendravimą ateityje;

Savanoriškas, bendradarbiavimo principu pagrįstas problemų sprendimo bei sprendimų priėmimo procesas.

Pagrindiniai verslo konsultanto naudotini konflikto sprendimo principai yra tokie:

Socialinis teisingumas- lygybės tarp individų propagavimas

Pasitenkinimas- pasitikėjimas savimi, individualių norų išsiaiškinimas, perspektyvų parodymas, ir jokiu būdu ne kategoriškas laimėjimas arba pralaimėjimas

Transformacija- orientacija į šalies pastangas bei įnašą, moralinio tobulėjimo, atjautos bei supratimo skatinimas.

Tipinės verslo situacijos, kuriose dažniausiai kyla konfliktai, bei jų sureguliavimui pasitelkiami verslo konsultantai:

- Nesutarimai tarp verslo partnerių, vadovų ar valdybos komandos narių;
- Šeimos verslą valdančių jos narių ginčai;
- Vidiniai komandos konfliktai, konfliktai tarp atskirų padalinių arba tarp/ su strateginiais partneriais, tiekėjais, klientais;
- Problemos su iš išorės pasamdytais specialistais (outsourcing);
- Projekto valdymo krizė;
- Aklavietė pokyčių įgyvendinime;

Išvardinti konfliktai sprendžiami pagal tokią tipinę schemą:

- Konstatuojamas poreikis tarpininkavimui;
- Paskiriamas tarpininkas;
- Vyksta pirminiai kontaktai tarp tarpininko bei konflikto šalių, kurių metu rengiamasi pirmam derybiniam susitikimui, renkami reikalingi dokumentai ir t.t.;
- Pirmasis ir vėlesni šalių susitikimai, kurių metu

- susitariama dėl bendrų derybų proceso taisyklių
- renkama informacija bei formuluojami klausimai
- išsiaiškinami pusių interesai
- sukuriamos galimybės susitarimui

- - įvertinamos sukurtos galimybės
- Pasiekiamas susitarimas

2. Verslo konsultavimo procesas

Visą verslo konsultavimo organizavimo procesą galima būtų išskaidyti į tokias dalis:

Rinkos tyrimas ir marketingas. Išsiaiškinami potencialių konsultavimo paslaugų vartotojai, jų poreikiai, sukuriamas bei įgyvendinamas marketingo veiksmų planas, kuriuo paskleidžiama žinia apie galimas suteikti konsultavimo paslaugas potencialiems klientams.

Pirmasis kontaktas. Susitinkama su potencialiu konsultavimo paslaugų vartotoju, jaum suteikiama daugiau ir smulkesnės informacijos apie teikiamas paslaugas, pateikiami kompetencijos įrodymai, įgyta kvalifikacija bei kiti su verslo konsultavimu susiję gebėjimai.
Išsiaiškinami konsultavimo paslaugų vartotojo poreikiai. Išsiryškinama kliento situacija, pageidavimai, lūkęsčiai, finansinės galimybės.

Kuriamas pasiūlymas. Klientui pateikiamas verslo konsultavimo paslaugų pirkimo-pardavimo pasiūlymas, kuriame išdėstomi kliento poreikiai, suformuojami uždaviniai konsultantui, apibrėžiami terminai, sąlygos, kaina ir kiti sandorio punktai.

Pasirašomas kontraktas. Tarp užsakovo bei verslo konsultanto pasirašomas kontraktas, sudarytas remiantis pateiktu bei su užsakovu suderintu pasiūlymu.

Vykdomas/ Įgyvendinamas kontraktas. Suteikiamos konsultavimo paslaugos pagal surašytą bei suderintą kontraktą, jame išdėstytas sąlygas, užduotis, terminus.
Įsipareigojimų įvykdymas. Pabaigus sutartyje numatytų užduočių įgyvendinimui užsakovas su konsultantu konstatuoja proceso pabaigą, apžvelgia pasiekimus (dažniausiai pasirašomas darbų priėmimo- perdavimo aktas), jei yra ištaiso trūkumus.

Daromos išvados (iš įvykdyto kontrakto). Konsultantas išanalizuoja kontrakto vykdymo metu atsiradusius trigdžius, nenumatytas situacijas, parengia reagavimo į jas (problemų išsprendimo) variantus, tam kad ateityje pasikartojus analogiškai ar panašiai situacijai nebūtų gaištamas laikas ar eikvojami resursai sprendimo radimui, bet tiesiog vykdomas iš anksto pasirengtas planas.

Sėkmingas išorinio konsultavimo procesas galimas tada, jei jo metu išpildomos sklandžiam darbui reikalingos sąlygos:

- Užsakovas (klientas). Konsultantas aiškiai suvokia kas yra jo klientas.
  Konsultantas supranta kaip susiklosčiusią situaciją mato/ suvokia užsakovas
  Ir klientas ir konsultantas vienodai supranta kokią pridėtinę vertę konsultavimo paslaugos atneš klientui
- Aiškumas. Yra aiškiai suvokiama/ suprantama užsakovo problema, ji įvertinama užsakovo kultūros, išorinės aplinkos kontekste
- Kūrimas. Sukuriamas veiklos planas (pasiūlymas), kuriame konsultantas aiškiai parodo ir įrodo kokiu būdu jis pasieks užsakovo pageidaujamus pokyčius

- Pokyčiai. Įsitikinama kaip į vykdomus pokyčius reaguos sunkiai apibrėžiama aplinka (užsakovo personalo pasipriešinimas, pasipriešinimo stiprumas, inertiškumas ir t.t.)
- Patvirtinimas. Įsitikinimas bei įrodymai kad numatyti sutartyje pokyčiai tikrai įvyko (įrodymai turi būti išmatuojami objektyviais mato vienetais (pinigais, laiko trukme, konstatuojamais faktais ir pan.)
- Tęstinumas. Įtvirtinti teigiamus pokyčius užsakovo organizacijoje, siekiant kad pasiekti teigiami pokyčių rezultatai ilgai teiktų naudą bei iš vartotojo organizacijos greitai nedingtų
- Pabaiga. Ivykdžius susitartus įsipareigojimus duotasis bendradarbiavimas tarp kliento bei išorinio konsultanto baigiamas

Išorinio konsultavimo paslaugos dažniausiai naudojamos siekiant pagerinti veiklą (pakeisti) tokiuose organizacijos padaliniuose:

Aukščiausius valdymo organus (organizacijos valdybą, stebėtojų tarybą, direktorių tarybą ir pan.), organizacijos administraciją (direktorių, direktorių pavaduotojus ir pan.). Šias paslaugas užsako, pokyčius inicijuoja organizacijos savininkai.

Tyrimų ir inovacijų (plėtros). Dažniausiai pokyčiai šioje srityje inicijuojami veiklao sulėtėjus.

Finansų valdyme ir apskaitoje. Siekiant tiek finansinės veiklos skaidrumo, tiek efektyvumo.

Gamyboje, siekiant patobulinti gamybos procesą.

Logistikoje, siekiant optimizuoti atsargų valdymą

IT skyriuje, siekiant efektyvesnės veiklos

Marketinge, ieškant naujų uždavinių sprendimo būdų

Personalo valdyme, norint efektyviau išnaudoti žmogiškąjį įmonės potencialą

Pabrėžtina, kad išorinis konsultavimas naudojamas siekiant veiklos efektyvumo padidinimo ne tik stambiose įmonėse, bet ir smulkaus verslo subjektuose (SVV), šeimos versle, o taip pat ir vyriausybiniame sektoriuje.

Išorinio konsultavimo nauda užsakovui išsiaiškinama atlikus konsultavimo įvertinimą.

Konsultacinės veiklos įvertinimas atliekamas analizuojant:

- konsultavimo projekto rezultatus: užsibrėžtų kontrakte tikslų pasiekimą, uždavinių įgyvendinimą, įgyvendinimo trukmę ir panašiai
- Užsakovo pasitenkinimą: pareikštas pastabas, pageidavimus, darbo atlikimo įvertinimą (pvz. Anketavimą)
- Konsultanto pasitenkinimą: ar sklandžiai vyko procesas, ar naudingai vyko bendravimas su užsakovu, ar tikslai pasiekti optimaliais resursais ir panašiai
- Konsultavimo efektyvumą: ar pasiekti užsibrėžti tikslai, ar jie turės ilgalaikį poveikį, ar aukšta pridėtinė konsultavimo paslaugų vertė

Analizė atliekama naudojant interviu, apžvalgas, anketavimą, apklausas.

Ne visada išorinio konsultavimo paslaugomis užsakovas lieka patenkintas. Nepasitenkinimas suteiktomis paslaugomis gali būti tiek objektyvus (konsultanto darbo brokas), tiek subjektyvus, kilęs dėl bendradarbiavimo klaidų:

- Neteisingo užsakovo lūkęsčių bei reikalavimų įvertinimo bei supratimo, kada užsakovui suteikiamos ne tos paslaugos kurių jis prašė.
- Kokybės kontrolės trūkumo, kada laiku nepastebimas konsultanto darbo brokas, nukrypimai nuo sutarties bei laiku tai neištaisoma;
- Užsakovo bei konsultanto „nesuderinamumas“, kada nerandama bendros kalbos dėl skirtingų vertybių, įsitikinimų, darbo stiliaus;
- Organizacijos vidinio bei konsultanto išorinio personalo nesugebėjimo dirbti kartu. Dažniausiai organizacijos personalas priešiškai nusiteikia iš šalies teikiamiems patarimams, nenori paklūsti konsultanto komandos nurodymams, nevyksta sklandus bendrakomandinis darbas;
- Nepakankamas konsultavimo, pokyčių projekto valdymas. Nenustatomos aiškios atsakomybės pasiskirstymo ribos, komunikacijos kanalai ir dėl to pokyčius pasidaro sunku kontroliuoti;
- Užduočių pasidalinimas. Neesant aiškaus užduočių pasiskirstymo vėl iškyla atsakomybės delegavimo problema, nerandama atsakingų už vieną ar kitą proceso sudėtinę dalį, ko pasekoje kenčia visas procesas;
- Supratimo stoka. Tiek užsakovo, tiek konsultanto personalas nesugeba įsigilinti į kitos pusės vaidmenį, dėl ko nepavyksta rasti kompromisų, prasideda abipusiai kaltinimai bei pabaigoje nukenčia visas procesas
- Veiklos rodiklių kontrolės stoka. Nesekant ir nevertinant tarpinių konsultavimo proceso veiklos rezultatų gali susiformuoti sniego gniūžtės efektas, kada laiku proceso pradžioje nepastebėtos ir laiku neištaisytos klaidos ar nuokrypiai vėliau padaro esminį bei nepataisomą neigiamą poveikį galutiniams projekto rezultatams.

3. Konsultavimo proceso įdiegimas

Konsultavimo proceso įdiegimo (intervencijos į užsakovo organizaciją) metodai yra skirstomi pagal tikslinę orientaciją- į atskirą individą (asmenį, užsakovo atstovą), arba į užsakovo grupę (darbuotojų kolektyvą, komandą, padalinį).

Konsultavimo intervencijos metodai yra grupuojami į :

- Interviu- vienos krypties informacijos rinkimas iš pasirinkto asmens (-ų);
- Susitikimus- informacijos su užsakovo komanda pasikeitimą;
- Darbą grupėse- keičiamasi ne tik informacija, bet kartu ieškoma sprendimų
- Mokymus- užsakovo atstovai mokomi savarankiškai rasti reikiamą sprendimą
- Ugdomą vadovavimą (Koučingą)- užsakovo atstovai mokomi savarankiškai mokytis ieškoti reikiamo sprendimo
- Tarpininkavimą- užsakovo atstovams pristatoma trečia šalis- specialistai galintys padėti rasti reikiamą sprendimą;
- Atvirąsias konferencijas/ renginius, kada viešoje erdvėje diskutuojama užsakovo problemos klausimais, naudojamasi sinergija siekiant rasti geriausią sprendimą;

Konsultavimo proceso intervencijos metodai tarnauja tiek problemos nustatymui/ radimui, tiek jos sprendimo įgyvendinimui.

Intervencija į užsakovo organizaciją gali būti vykdoma pasitelkiant skirtingas technikas:

- Efektyviąją komunikaciją (klausimynų naudojimą, užsakovo atstovų išklausymą), kurios metu siekiama surinkti maksimaliai informacijos apie užsakovo keliamą problemą;
- Efektyvų konfliktų valdymą (vaidmenų pasiskirstymą, konfliktuojančių pusių susitikimus), kada siekiama pasitelkiant konfliktuojančias puses kartu ieškoti visiems priimtino sprendimo;
- Problemų sprendimo technikas, kada konsultanto padedami organizacijos atsakingi asmenys ieško savo iškeltos problemos išsprendimo būdų;
- Kūrybiškumo technikas, kurių pagalba yra ugdomas užsakovo personalo kūrybiškumas, siekiant kad juo pasinaudodami jie rastų problemos sprendimą;
- Stabdžiai- technikos, kurių pagalba stabdomas problemos plitimas, augimas;
- Galios priemonės- technikos suteikiančios užsakovo personalui reikiamų resursų (išteklių, motyvacijos) reikalingų problemai spręsti;
- Verslo konsteliacija- naudojamasi verslo korifėjų patirtimi, pritaikomi jų veiksmai vienai ar kitai situacijai išspręsti;

Visas intervencijos technikas galima suskirstyti į tris pagrindinius pogrupius:

1. Diagnostines intervencijas, kurių pagrindinis tikslas yra problemos įdentifikavimas bei užsakovo situacijos analizė;
2. Aiškinamosios intervencijos- padedančios užsakovo atstovams susivokti situacijoje bei paaiškinančias problemos sprendimo būdo esmę;
3. Konfrontacinės intervencijos- siekiančios išprovokuoti, atsiverti bei rasti savyje jėgų sprendimo priėmimui

Sisteminės intervencijos į užsakovo organizaciją yra sėkmingos, jei laikomasi pagrindinių taisyklių:

- perteikti užsakovui bazines sisteminio požiūrio į problemų sprendimą žinias;
- išskirkite esminius problemos sprendimo momentus pasiremdami išsikeltomis hipotezemis;
- sukurkite „laisvą nuo baimių“ informacijos turinį, leidžiantį laisvai aptarinėti problemą be nusistatymų, nutylėjimų ir kitų sąlygotumų;
- prisijunkite prie užsakovo organizacijos valdymo sistemų (naudojamos kalbos, taisyklių, kultūros);
- susitelkite į užsakovo problemą o ne asmenybę (-s);
- įsijunkite į užsakovo organizaciją siekdami jos pokyčių ir tuo pat metu stenkitės išlaikyti „status quo“ nesugriaudami veikiančių sistemų;
- subalansuokite vidinį organizacijos priešinimasį pokyčiams taip, kad galėtumete vykdyti užsibrėžtus veiksmus tuo pat metu nesužlugdydami užsakovo personalo iniciatyvumo;
- naudokitės teisingai pasirinktu smegenų pusrutuliu- atsižvelkite į užsakovo organizacijos poreikius, veikimo principus, tradicijas;
- gaukite užsakovo kolektyvo pritarimą pasirinktam ir suplanuotam įsiliejimo į jų kolektyvą būdui;

Siekiant pasitikrinti ar pavyksta konsultantui laikytis išvardintų taisyklių naudojami keli pasitikrinimo metodai:

- Situacijos, pasiekimų diagnozė
- Gautų rezultatų įvertinimas