



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике



Навыки консультирования

1



Навыки консультирования

- Консультационный цикл
- Как организовать иницирующие встречи с клиентами
- Совместное резюме по итогам иницирующих встреч
- Как разработать эффективные вопросы
- Техники по развитию активного слушания

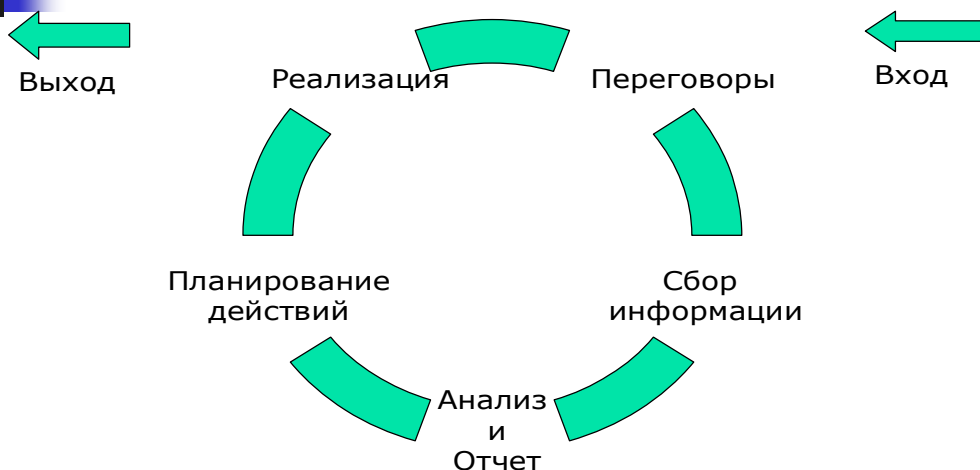
2

Стадии процесса консультирования

- Предпроектная (осознание проблемы, ТЗ, фин-техническое предложение)
- Проектная (диагностика, разработка решения, внедрение решения)
- Послепроектная (сдача проекта, анализ изменений, самоанализ).

3

Консультационный цикл



4



Иницилирующие встречи

- Понимание процесс покупки с т. з. Клиента.
- Осведомленность о Клиенте.
- Обучение потенциального Клиента.
- Активная роль Консультанта: помочь Клиенту сосредоточиться на проблеме.
- Предлагать как минимум два возможных варианта действий.

5



Совместное резюме по итогам иницилирующих встреч

- Точно определить тему задания
- Значимость проблемы для клиента
- Симптомы проблемы
- Сформулировать саму проблему
- Возможные причины возникновения проблемы

6



Эффективные вопросы

позволяющие добывать полезную информацию:

- открытые вопросы, приводящие к большей ясности, новым возможностям или знаниям
- вопросы, продвигающие Клиента по направлению к желаемому, а не те, что требуют от Клиента оправдываться или оглядываться назад.
- вопросы, провоцирующие совершение открытий, озарение, решительность и активность (например, бросающие вызов стереотипам клиента)

7



Активное слушание

- Сосредоточиться на том, что говорит и чего не говорит Клиент
- Придерживаться целей и пожеланий Клиента, а не своих целей и пожеланий относительно Клиента
- Выслушивать беспокойства, цели, ценности и убеждения Клиента относительно того, что возможно и что нет
- Распознавать речь, интонацию и язык жестов
- Вслух или внутренне резюмировать суть "послания" Клиента и помогает ему сформулировать мысли
- Позволять клиенту высказаться или "разрядить" ситуацию, не вынося своих суждений и замечаний.

8



Что не является активным слушанием

- **«Псевдослушание»** (имитация внимания к собеседнику).
- **«Агрессивное»** слушание - стремление во что бы то ни стало и как можно скорее высказать собственные взгляды и суждения.
- **«Избирательное»** слушание сосредоточение только на том, что интересно для реципиента.

9



Приемы активного слушания

- **Открытые вопросы**
- **Невербальные формы общения**
- **«Отражение»** (рефлексия) слов Клиента
- **Отклик** (улыбка, кивание, фразы типа «надо же!» или «и дальше?»)
- **Анализ** (фразы вроде «Мне кажется, вы имели в виду...», «Наверное, все началось с того, что...»).
- **Уточняющие вопросы**

10



Поза активного слушания

- Сесть прямо напротив
- Открытая поза
- Немного наклониться к собеседнику
- Поддерживать зрительный контакт
- Расслабиться


11



Сбор информации

- Типовое Техническое задание
- Успешные предложения.
- Сбор информации.
- Приемы сбора информации.
- Интервью.
- Трудности при сборе информации
- Контрольный лист интервью

12



Техническое задание («Круг полномочий»)

- Краткая информация о клиенте
- Цели проекта
- Услуги, которые требуются
- Сроки выполнения проекта
- Перечень конкурсных документов
- Обязанности клиента и консультанта
- Финансовое предложение
- Контактное лицо

13



Проектное предложение

- Планируемые результаты
- Предлагаемая методика
- Необходимые финансовые и человеческие ресурсы
- Временной график
- Обязательства со стороны клиента
- Приложения (CV, рекомендательные письма и т. д.)

14



Диагностика

- Организация в целом
- Внешняя среда
- Цели и задачи
- Управление
- Достигнутые результаты
- Кадры

15



Приемы сбора информации

- Изучите опыт предшественников (отчеты, документы других консультантов)
- Узнайте у коллег, которые занимались подобными вопросами
- Изучите отчеты организации (годовые, квартальные и т. д.) - Ищите в них необычное!
- Ищите сообщения в СМИ (лучше всего через Интернет) о Вашем Клиенте.

Проблемой является

- **Ищите лучший опыт в данной сфере не недостаток информации, а ее избыток!**

16



Методы получения данных

- Интервью - встреча с одним опрашиваемым.
- Фокус группы - встреча с группой людей.
- Анкетирование - документальная информация на основе письменных опросников.


17



План интервью по McKinsey

- На какие вопросы Вы хотите получить ответ (в произвольном порядке)
- Что Вам нужно от этого интервью
- Сначала общие вопросы
- Специфический вопросы
- Вопросы для проверки
- Три основные и вещи, о которых Вам необходимо знать в конце интервью
- Вопрос напоследок

18



Семь советов для успешного интервью

- Интервью назначается руководителем
- Проводить интервью парами.
- Слушать, а не командовать.
- Перефразируйте, перефразируйте, перефразируйте.
- Используйте косвенные подходы.
- Не задавайте слишком много вопросов
- Применяйте тактику «Коломбо»

19



Сложности интервью

- Не оставлять человека как выжатый лимон
- Не спрашивать чем он конкретно занимается
- Интервьюируемый обладает больше властью (влиянием), чем тот, кто поручил Вам интервью.
- Отказ от дачи информации под предлогом конфиденциальности.
- Пассивно-агрессивный тип интервьюируемых.

20



Контрольный лист интервью

- Какая фраза чаще всего употреблялась во время интервью.
- Какая история была самой убедительной?
- Какие темы были для Вас самыми значимыми во время интервью?
- Основные моменты для дальнейших решений.

21



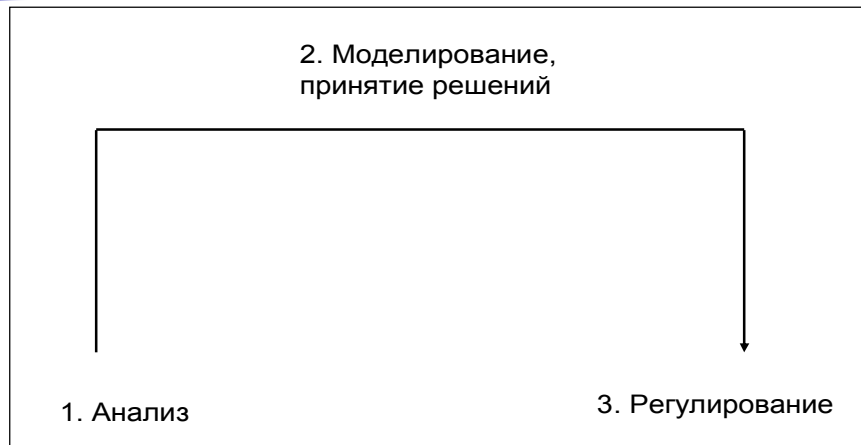
Анализ информации

- Инструменты для диагностики проблем
- Способы привлечения клиента к поискам решений
- Использование стратегического планирования для убеждения клиента
- Использование анализа заинтересованных сторон

22



Рефлексивный контур



23



Систематизация данных

- Классификация по времени
- Классификация по месту
- Классификация по структуре (люди, процессы, материалы)
- Классификация по факторам влияния

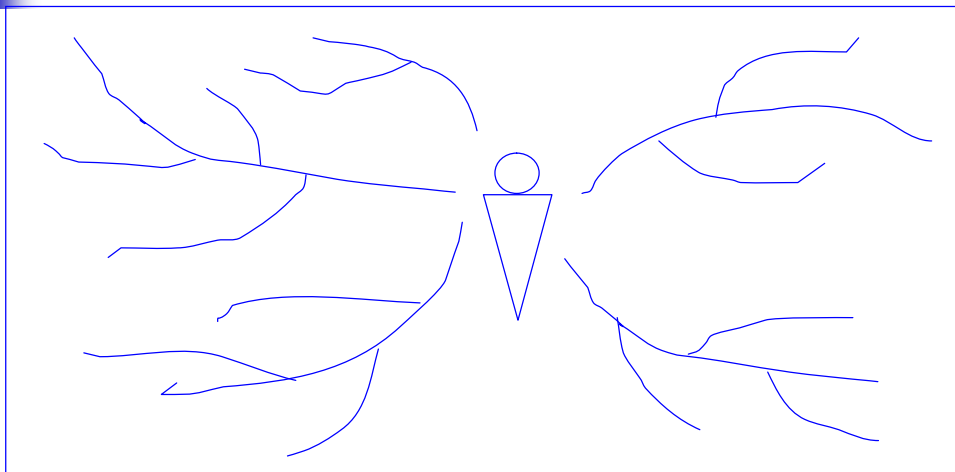
24

Определение проблемы

- Существо проблемы (где имеет место разрыв между желаемым и реальным уровнем функционирования)
- Локализация проблемы
- Кто «владеет» проблемой
- Масштаб проблемы
- Динамика

25

Анализ проблемы



26



Принцип ВИ-СИ

■ Проблема должна быть описана так, чтобы все ее аспекты были:

- Взаимно
- Исключающие
(разделены и определены)
- Совместно
- Исчерпывающие
(включены все аспекты)

27



Стратегическое планирование для вовлечения клиента

	КТО? (Клиенты)	Что? (Нужды)	Как? (Услуги)
СЕГОДНЯ			
ЗАВТРА			

28



Матрица ожиданий

	КЛИЕНТ	ПАРТНЕРЫ	ДОНОРЫ	РУКОВО ДСТВО
КЛИЕНТ				
ПАРТНЕРЫ				
ДОНОРЫ				
РУКОВОДСТ ВО				