**Конспект лекций по дисциплине «Кадровый консалтинг и аудит»**

**Лекция 1. Теоретические и правовые основы кадрового консалтинга. Кадровая политика предприятия (4 часа)**

**1. Понятия «консультирование, консалтинг»: исторический аспект.**

За последние десять лет наблюдается значительные рост рынка консалтинговых услуг. Последние достижения информационной технологии, глобальные информационные сети изменили представления о границах предприятий и о технологии производства, управления и ведения бизнеса. Насыщение традиционных рынков товаров потребовало поиска новых подходов к потребителю. Именно поэтому 81% портфеля заказов ведущих консультационных фирм составляют фактически заказы на услуги по реорганизации и реструктуризации бизнеса. Анализ структуры услуг, производимых 40 крупнейшими управленческими консалтинговыми фирмами, дает следующие результаты:

- 31% – консалтинговые услуги по вопросам управления операциями и процессами, включая вопросы реорганизации бизнеса и всеобщего управления качеством (TQM),

- 17% – консультирование по вопросам корпоративной стратегии,

- 17% – консультирование по вопросам информационно-технологической стратегии,

- 16% – консультирование по вопросам развития бизнеса,

- 11% – консультирование по вопросам организационного проектирования,

- 6% – финансовое консультирование,

- 2% – услуги по вопросам маркетинга и продажам.

История управленческого консультирования насчитывает около 100 лет. В начале XX века появились первые консультанты, такие как Фредерик Тейлор, Артур Д. Литтл и Гаррингтон Эмерсон. Последние двое основали первые консалтинговые фирмы. Основной целью они считали повышение эффективности функционирования предприятия, поэтому их вклад в развитие научной теории менеджмента оказался намного более ощутимым, нежели в развитие отрасли управленческого консультирования. Второе поколение консультантов оставило потомкам более весомое наследство. В 1914 году Эдвин Буз основывает свою фирму Буз-Аллен энд Хамилтон, в 1926 Джеймс Маккинзи – Маккинзи энд Компани. Они первыми стали применять на практике процессы бюджетирования, различные методы прогнозирования и структурирование организаций на подразделения. После долгового послевоенного затишья в 60-70-е годы стали появляться новые консалтинговые фирмы, занимавшиеся изначально лишь вопросами разработки стратегий, такие как Бостон Консалтинг Групп, Байн энд Компани, Монитор Компани, а также крупнейшие аудиторские фирмы стали создавать свои консалтинговые подразделения. Итак, возраст консалтинга в мире как возникшей деятельности исчисляют с начала прошлого века. В России консалтингу свыше 20 лет. Он может существовать и развиваться в современных условиях. В настоящее время ежегодный оборот организованного консалтинга исчисляется сотнями миллиардов долларов. Отметим, что современный набор консалтинговых услуг сложился в 1950 – 1960-е годы, которые на Западе называют «Золотым веком консалтинга», что связано с послевоенным ускоренным развитием и интернационализацией экономики, вызвавшими усиление потребности в консультационных услугах. В России зарубежные консультационные компании представлены компаниями так называемой «большой четверки» – PriceWaterhouseCoopers, Deloitte&Touche, Ernst&Young, KPMG. Их работа поставлена на поток, есть стандартные технологии и процедуры, которые не подгоняются под специфические условия России. В начале 80-х годов в отрасли управленческого консульти рования, где основными видами услуг являются услуги стратегического планирования, решение вопросов, связанных с использованием информационных технологий и консультации в области управления кадрами, было занято порядка 18 000 консультантов, а на сегодняшний день уже число специалистов, по оценке авторитетного бельгийского агентства Ra Finance Group, составляет 140 000 человек, без учета консультантов, занимающихся только вопросами информационных технологий и управления кадрами.

В Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту в настоящее время выделено 84 вида консалтинговых услуг, объединяемых в 8 групп (см. приложение 1).

1. Общее управление – это разработка и планирование общей стратегии развития; прогнозирования; организации филиалов, отделений и новых фирм, изменение формы собственности и т.д.

2. Администрирование – вопросы формирования и регистрации компаний, организация работы офиса, обработка данных, т.е. оптимизация управления организацией.

3. Финансовое управление – вопросы финансового планирования и контроля, налоги, бухгалтерский учет, страхование и т.д.

4. Управление кадрами – подбор сотрудников, контроль уровня подготовки кадрового состава, системы оплаты труда, повышение квалификации и обучения кадров и т.д.

5. Маркетинг – формирование структурных подразделений по сбыту и маркетингу, подбор надежных партнеров-оптовиков, поиски новых заказчиков и рынков, стимулирование и исследование перспектив сбыта.

6. Производство – выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции и т.д.

7. Информационная технология – использование компьютеров и информационных систем в управлении.

8. Специализированные услуги – это те виды услуг, которые не относятся ни к одной из вышеперечисленных групп: обучающее консультирование, информационный консалтинг, консалтинг по телекоммуникациям, экологии, консалтинг в государственном секторе и т.д.

Классификация является предметной, т.е. консалтинг различается по видам в соответствии с функциями, которые выполняют менеджеры. Консультанты не выполняют самих этих функций, а вырабатывают рекомендации по их выполнению. Они советуют менеджерам, как осуществлять общее управление, администрирование, финансовое управление, реализацию информационных технологий и другие функции.

**2. Кадровый консалтинг и аудит в России и за рубежем.**

В промышленно развитых странах преимущественно осуществляется процессное и экспертно-процессное консультирование, тогда как в России пока наибольшее распространение получило экспертное и экспертно-обучающее консультирование. Это объясняется, в первую очередь, неподготовленностью самих российских клиентов к творческой работе с консультантами, желанием руководителей получить готовые решения. Такое положение часто приводит к негативным последствиям и неудовлетворенности от итогов консультационных проектов, так как, во-первых, клиент может вообще не воспринимать готовых решений, если они не выработаны совместно с ним; во-вторых, некоторая существенная информация не может быть получена консультантом вне режима активного диалога с клиентом.

В России существует много объектов консультирования, которые могут быть разделены на следующие группы:

– по форме собственности: государственные, частные, акционерные и смешанные предприятия;

– по размерам: малые, средние и крупные предприятия;

– по территориальному признаку: центральные (федеральные) и региональные административные образования.

Соответственно клиентами консультантов являются владельцы или менеджеры частных предприятий, руководители государственных предприятий или соответствующих ведомств, центральные и местные органы власти, а также руководители таких территориальных образований как технопарки, экополисы, технополисы, свободные экономические зоны и т.д. Опыт работы российской Ассоциации консультантов по экономике и управлению показывает, что в России за консалтинговыми услугами обращаются прежде всего следующие виды организаций:

- молодые, быстро растущие частные предприятия и банки;

- прогрессивно настроенные местные органы власти;

- государственные и бывшие государственные предприятия, находящиеся в кризисной ситуации.

Первые две группы руководствуются при этом золотым правилом менеджмента, сформулированным Томасом Питерсом: «Реформировать нужно то, что работает хорошо, ибо здесь силы могут быть мобилизованы немедленно или, по крайней мере, быстрее, чем в других сферах». Что касается третьей группы, то и для нее не все потеряно: в консалтинге существуют специальные методы преодоления кризисных ситуаций.

Управленческое консультирование как профессиональная деятельность начало складываться у нас в стране на рубеже 60 – 70-х гг. В Эстонии можно отметить блестящую плеяду таких профессиональных консультантов, как Ю. Вооглайд, Я. Лейманн, Т. Мярья, Э. Терк, М. Хабакук, Т. Эленурм, Р. Юксвярав. В России управленческое консультирование развивали в концептуальном и практическом планах такие выдающиеся профессионалы в этой области, как В. Антонюк, А. Жуплев, А. Лузин, А. Пригожий, И. Прокопенко, В. Рапопорт, С. Хайниш. Несколько позже консультирование начало развиваться на Украине, в Армении, Грузии и Литве.

Однако в этой области уже в 70 – 80-е гг. работали десятки и сотни специалистов, пришедших из самых разных профессиональных сфер и называющих себя «консультантами по управлению» или просто «консультантами», но не ориентирующихся на консультирование как сугубо профессиональную деятельность. Возникло множество проблем профессионального характера. Результативность управленческого консультирования в значительной степени зависит от способа работы, который, в свою очередь, определяется профессиональной принадлежностью консультанта.

Можно выделить два основных подхода к определению управленческого консультирования.

В первом случае используется широкий функциональный взгляд на консультирование. Фриц Стееле определяет его так: «Под процессом консультирования я понимаю любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это».

Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно Лэрри Грейнеру и Роберту Метцгеру: «управленческое консультирование – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организациизаказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений».

**3. Виды управленческого консультирования**

В отечественной практике можно выделить по способам практической работы, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны, следующие виды управленческого консультирования:

- исследовательское консультирование;

- экспертное консультирование;

- методологическое консультирование;

- системное консультирование;

- практическое консультирование.

Представим вкратце «групповые портреты» консультантов разных типов. Управленческое консультирование развивалось в нашей стране, прежде всего, на базе исследовательской деятельности в областях научной организации труда, управления, экономики, права, социологии и некоторых других дисциплин. Исследования строились, естественно, в соответствии с определенными нормами научной работы и предметом той или иной дисциплины, что требует вычленения соответствующих фрагментов, сторон жизни организации из живого процесса ее функционирования и развития.

Консультант-исследователь идет от теоретических моделей и гипотез, а не от реальных жизненных проблем, что резко ограничивает возможности практической помощи руководителям. Теоретические допущения, «схватывая» глубинные общие закономерности тех или иных процессов и явлений, ведут обычно к игнорированию специфики конкретной ситуации, в которой находится организация, ее уникальных особенностей, без учета которых выработка эффективных решений невозможна. Исследования, как правило, проводятся очень долго, что никак не может устроить практиков. Все это ведет к ошибкам, либо банальностям в рекомендациях. Действия, соответствующие этим рекомендациям, обычно вырваны из контекста жизни организации и наносят ей ущерб. Эти рекомендации можно квалифицировать как «советы постороннего», причем, советы безответственные, поскольку за последствия исследователь на себя ответственности не берет и не несет: не он разорится, и не его снимут с работы в случае провала рекомендаций. Не говоря уже о том, что рекомендации «со стороны» не стимулируют представителей организации к активному творческому поиску и самостоятельному решению их проблем. Конечный результат работы консультанта-исследователя – отчет о результатах исследования и рекомендации. Но есть специалисты, которые выступают как эксперты в области управления и его отдельных вопросов.

Консультант-эксперт, имея знания в определенной области управления и набор типовых решений, после диагностики предлагает клиенту решение, обычно компетентен, он знает, «как жить и работать управленцам». Отсюда широко распространенное название этого вида консультирования – «проектное консультирование», или «консультирование проекта». Этот вид консультирования имеет свои недостатки и ограничения. Так, решения в организацию приходят «со стороны», они не являются интеллектуальной собственностью работников организации со всеми вытекающими отсюда последствиями. Из процесса их выработки, как правило, исключены те, кто должен их реализовывать, что, очевидно, энтузиазма им не прибавляет. Владея наиболее полным знанием какого-то определенного вопроса, скажем, документооборота, консультант-эксперт дает достаточно компетентные заключения и рекомендации по улучшению этой стороны управления. Однако, улучшив в системе что-то одно, можно ухудшить ее функционирование как целого, это аксиома системного подхода. Консультант-эксперт не может учитывать все стороны деятельности системы управления и организации в целом. Его рекомендации так же вырваны из живого контекста, как и рекомендации исследователя. Он также не учитывает уникальность организации, поскольку его рекомендации универсальны и разработаны для определенного класса проблем, проблем типичных. А реальные, конкретные решения все равно принимает руководитель. И если в какой-то организации решают усовершенствовать тот же документооборот отдельно от других сторон системы управления, то либо 58 из этого ничего не получается, как и бывало в большинстве случаев, либо это создает дисбаланс и диспропорции в системе в целом, снижая эффективность ее работы. Кроме того, консультант-эксперт может нанести организации вред еще и потому, что создает иллюзию решённости той или иной проблемы, снимает ответственность с лиц, которые должны принимать по этому вопросу решение, снижает активность, самостоятельность и инициативу, необходимые для серьезной работы по решению проблем. В ходе методологического консультирования консультант создает в организации такую ситуацию, которая стимулирует ее членов к самостоятельному решению своих проблем. Этот вид деятельности строится как методическая помощь в организации поэтапного движения представителей заказчика от формулирования задачи и диагностики ситуации – к выработке решения, его разработке и реализации.

Консультанты-методологи собирают группы руководителей и специалистов, организуют поиск и разработку проблем, целей, решений и проектов. В содержание работы они, как правило, не вмешиваются. Их задача – организовать работников клиентной организации на самостоятельное решение проблем организации. Традиционно этот процесс работы называется «процессным консультированием» или «консультированием процесса». Главный недостаток этого подхода в том, что в осмысление ситуации и выработку решений не привносятся новые знания и опыт разрешения подобных проблем в практике других организаций. К тому же возможность решения сложных управленческих проблем силами людей, которые не имеют соответствующей квалификации, представляется весьма сомнительной. Так же, как сомнительно создание космической ракеты силами даже тысячи человек, знающих о ней понаслышке и имеющих практический опыт лишь в организации фейерверков. Кроме того, консультант-методолог редко имеет авторитет у практиков, поскольку разговоров «о деле» с ним не получается. Напряжение возникает и от замкнутости таких специалистов на методологических средствах работы, непривычных для работников практической сферы, от незнакомой терминологии, от жестких форм взаимодействия, а также и от некоторых других причин. Настороженность вызывает еще один малоприятный факт: стандартные методы всегда дают стандартные результаты, зачастую оказывающиеся лишь иллюзией решения, поскольку, в силу своей стандартности, они не могут быть адекватны динамично меняющимся обстоятельствам. Консультанты-системщики при абсолютизации системного способа работы теряют из своего поля зрения многие естественные процессы в организации, поскольку эти процессы могут не найти места в их системной картине мира и их системных представлениях об организации.

Консультанты-системщики, видя целое, порой упускают необходимость множественного – экономического, социального, юридического, политического, технологического, а также психологического, в том числе и субъективного, личностного, интуитивного обоснования анализа и решений, а также видения и учета этих процессов и соответствующих возможностей. Как правило, они теряют человека. Теряют контакт с живой жизнью, подменяя ее многообразными искусственно выделенными или сконструированными системами. Во многих случаях они не могут правильно предвидеть ближайшие и отдаленные последствия своей работы с организацией. Видя вокруг только системное, они упускают случайное и спонтанное, то есть саму жизнь.

Консультант-практик склонен абсолютизировать свой опыт управленческой работы. И когда его решение оказывается ошибочным, он недоумевает: как же так, ведь там-то и тогда то у меня это получилось! Практик, кроме того, в силу своего прошлого положения, часто бывает заражен пренебрежительным отношением к сфере интеллектуального труда, науки, культуры. Такой консультант считает обычно, что «наука наукой, а здесь дело надо делать». Это подкупает представителей сферы практического управления и бизнеса и отбрасывает их назад. Консультант-практик тяготеет к переносу старого опыта в сегодняшний и завтрашний день. Но в новой ситуации старый опыт часто «не срабатывает». Особенно в периоды интенсивных изменений и кризисов. Стереотипы решения старых проблем приводят такого специалиста и тех, кого он консультирует, к грубым и опасным ошибкам.

Таким образом, консультирование, построенное во многом на методах социологии и социальной психологии, направлено на обеспечение процессов обновления и развития всех сфер жизни человека и его самого посредством содействия решению перспективных проблем и непрерывного обновления своего методического арсенала. Консультирование используется там и тогда, где и когда все другие виды консультирования и помощи «не срабатывают».

**4. Особенности кадрового консультирования**

В качестве основных особенностей консультирования можно выделить следующее:

- ориентация на будущее социальной системы;

- ориентация на социальную систему как целостность;

- ориентация на уникальные особенности социальной системы, на ее специфику и отличия от других социальных систем;

- учет спонтанных, случайных, ситуационных проявлений жизни социальной системы;

- рассмотрение человека, как центрального звена на всех этапах консультирования;

- понимание и сохранение контекста жизни социальной системы;

- ориентация как на обновление, развитие и улучшение функционирования социальной системы, так и на сохранение традиций;

- отказ от абсолютизации прошлого опыта;

- уважение интеллектуальной сферы, использование всех ее достижений;

- стимулирование представителей организаций к самостоятельному и творческому поиску решений;

- ориентация на передачу способов и методов более успешной деятельности;

- работа со стереотипами в целях их критического анализа, использования и преодоления;

- ориентация на повышение у людей практичности, трезвости, осмотрительности, на то, чтобы не порождать иллюзий;

- стремление к сокращению времени взаимодействия с организацией.

Существуют устойчивые данные, показывающие, что консалтинг превращается в самостоятельную индустрию, существуют факты, которые подтверждают становление консалтинга как профессии.

Рост. Мировой рост оборота консалтинга в настоящее время определяется около 20% в год. Обращаться к консультантам – это не дань моде, а неотвратимая неизбежность. Чем более развита организация, тем интенсивнее она обращается к консультантам, благодаря этому лидирует и получает очередное конкурентное преимущество, отсутствие консультанта при стратегических изменениях в организации расценивается как строительство нового здания без его проекта.

Организационное регулирование. Образование региональных, национальных, профессиональных сообществ в виде федераций, ассоциаций, лиг, союзов, партнёрств.

Государственное регулирование. Большая часть направлений консалтинга независима от государственного регулирования. Однако каждая деятельность является предпринимательской и подвержена общему налоговому и финансовому контролю. Некоторые из видов консалтинга, такие как аудит, рекрутмент, юридические услуги подлежат лицензированию.

Профессиональные правила. Профессиональные сообщества работают по сводам правил в виде кодексов этики, кодексов профессионального поведения. Кроме того, внутри наиболее развитых консультационных организаций разрабатываются собственные кодексы и нормы корпоративной культуры.

Риск. Консалтинг представляет собой область деятельности с высокой степенью риска. Никто не гарантирует постоянства заказов, доходов и установление имиджа ни независимому консультанту-одиночке, ни крупнейшей фирме с мировым именем. Время от времени появляются скандальные сообщения о неудачных проектах, выполненных очень известной консультационной компанией или даже членом «большой пятёрки». От этого никто не застрахован.

Стандарты. Поскольку в современном бизнесе, требующем большой концентрации экспертизы, ни одно серьёзное изменение не обходится без поддержки консультантов, клиенты, постоянно пользующиеся услугами консультантов, самостоятельно или с помощью ассоциаций консультантов разрабатывают систему правил использования консультационных услуг.

Специфичность консультационных услуг и продуктов. Консультационный продукт и услуга трудно различимы. Особенность услуги заключается в невозможности её хранения, в её неосязаемости. Консультационный продукт формализован на электронном и материальном носителях, в форме документов, технологий, отчётов, программ.

Консультационная услуга – это метод, с помощью которого добавленная ценность консультанта передаётся клиенту. Метод включает систему отношений и качество. Качество консультационных услуг очень чувствительно во времени. Консультационные услуги невозможно запасать и хранить на складе. Продукт и услуга одного и того же наименования у разных фирм могут сильно отличаться.

Подходы и специализации консультантов родились из представлений специалистов о ресурсной приоритетности составляющих функций организации, их относительной важности. Обучающий консалтинг уверен, что учение – основа всего, поскольку «знание – сила».

Производственный консультант ссылается на то, что отец научного мнения Фредерик Тейлор начинал консультирование с анализа производственных систем и затрат.

Маркетинговое консультирование предполагает оптимальное воздействие с потребителем и рынком.

Консультант по логистике предлагает оптимизацию материальных потоков: поиск, поставку и управление запасами лучших видов сырья.

Консультирование по информационным технологиям и системам даёт возможность перестроить и автоматизировать все процессы в организации. Консультирование по внешним средам – экологии, социологии, макроэкономике – выходят за пределы организации. Утверждают, что их анализы приоритетны для всех организаций.

Консалтинг – это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента.

Таким образом, в широком смысле консалтинг – это комплекс услуг, связанный с предоставлением консультаций по определенным, интересующим клиента вопросам.

**5. Консалтинг и его виды.**

Консалтинг решает вопросы управленческой, экономической, финансовой, инвестиционной деятельности организаций, стратегического планирования, оптимизации общего функционирования компании, ведения бизнеса, исследования и прогнозирования рынков сбыта, движения цен и т.д. Иными словами, консалтинг – это любая помощь, оказываемая внешними консультантами, в решении той или иной проблемы.

Виды консалтинга:

- нормативный – консультирование по юридическим проблемам, бухучету, внешнеэкономической деятельности, налогообложению, аудиту, персоналу;

- развивающий – перевод предприятия в желаемое состояние на основе его диагностики, разработки программ выхода из проблемной ситуации, выбора маркетинговой стратегии, реорганизации системы управления и т.д.

Управленческое консультирование – оказание консультационных услуг в области управления, выработка советов, рекомендаций, подготовка аналитических записок и заключений, обоснование рациональных путей решений управленческих проблем.

Управленческое консультирование – услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами, чтобы помочь руководителю в организации диагностики, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем.

Типы консультационной деятельности:

- консультирование проекта – консультант сам анализирует, диагностирует, разрабатывает и предлагает проект решения проблемы;

- консультирование процесса – консультант организует групповую работу сотрудников клиентской организации;

- консультирование через рефлексию – консультант анализирует, диагностирует и позволяет осознать ошибки в управлении руководителя, и помогает скорректировать ситуацию;

- консультирование путем взаимообучения – консультант по спецпрограмме организует обмен навыками и достижениями между руководителями;

- учебное консультирование – консультант в аудиторной обстановке демонстрирует специалистам-управленцам проработанные пути и способы решения;

- экспертное консультирование – в качестве консультантов выступают узкие специалисты (юристы, бухгалтеры), а клиент предоставляет им необходимые информацию. Принципы консультационной деятельности - научность;

- гибкость (постоянный мониторинг);

- прогрессивность; - преемственность (постоянное развитие и совершенствование);

- сохранение и изменение системы (незначительное изменение параметров клиентской организации);

- конкретность (четкость);

- гласность (информационная открытость);

- компетентность;

- динамичность;

- креативность (творческий подход);

- эффективность.

Консультант по управлению – это независимое и квалифицированное лицо, которое обеспечивает профессиональные услуги бизнесу, обществу и другим субъектам путём:

- определения и расследования проблем, касающихся стратегии, политики, рынков, организации, процедур и методов;

- формулирования рекомендаций для соответствующих действий по фактическому расследованию и анализу, в соответствии с применением этих рекомендаций в управлении и бизнесе; - обсуждения и согласия с клиентом по большинству решений соответствующего курса действий;

- обеспечения помощи по просьбе клиента для внедрения этих рекомендаций.

В классическом понимании собственно консалтингом является, в основном, управленческий консалтинг. На самом деле всё вышеперечисленное – полная гамма консультационных услуг управленческого консультирования. Управленческое консультирование – это часть деловых услуг и часть консалтинга, которая соответствует советам в области управления.

К примеру, консультанты по управлению кадрами разрабатывают решения по вопросам подбора сотрудников, контроля качества кадрового состава, системы оплаты труда, повышения квалификации и управления кадрами, охраны труда и психологического климата в коллективе. Их главная задача – содействовать менеджерам в оптимизации привлечения и использования такого ключевого для любой организации ресурса как человеческий фактор.

При анализе ситуации, складывающейся в последнее время на рынке труда, обращает на себя внимание всё большая востребованность позиции «консультант по управлению». Отметим, однако, довольно значительный разброс требований, предъявляемых к кандидатам (возраст, образование, социальный статус и т.д.), разночтение функциональных обязанностей консультанта в фирме, нечёткость в определении задач и конечных результатов работы. Кроме того, многие руководители затрудняются решить вопрос о необходимости введения консультантов по управлению и уровня их оплаты.

Первая проблема – привлекать штатного или внештатного консультанта. В каких случаях целесообразно отдать предпочтение внештатным консультантам?

1. Фирма не нуждается в постоянных консультациях и, как следствие, не может оплачивать консультанту полный рабочий день.

2. У штатных консультантов нет опыта решения возникших проблем.

3. Морально-психологическая ситуация в коллективе такова, что необходимо прибегнуть к услугам нейтрального лица.

4. Топ-менеджеры хотят узнать мнение специалиста, не работающего на данную компанию, в дополнение к мнению штатных экспертов.

Какие причины доставляют обращаться к штатным консультантам?

1. Лимит времени вынуждает принимать оперативные решения, которые может эффективно предложить лишь человек, хорошо знающий обстановку и способный оценить её с позиции оптимально благоприятного исхода.

2. Штатные консультанты несут личную ответственность за результаты своих рекомендаций.

3. Услуги штатного консультанта экономически более выгодны. Как правило, внештатные консультанты работают на основе почасовой оплаты труда и их ставка достигает 60-80 долл. в час, или 560 долл. в день. Средний же оклад штатного консультанта – от 500 долл. в месяц.

4. Штатные консультанты имеют возможность представить положение дел в организации в целом на интеграционном уровне.

Сегодня многие малые и средние фирмы заключают с консультантами договоры (контракты) нового типа. По их условиям консультанты регулярно проводят анализ дел за каждый истекший месяц. Это позволяет вовремя отследить неблагоприятные тенденции в делах компании и провести мероприятия коррекционного характера в основу работы консультантов закладывается не отраслевой, а размерный принцип – одни консультанты специализируются на проблемах малых организаций, другие – на проблемах крупных фирм, именно размер организации выступает решающим фактором при её структурировании и функционировании.

Как показывает практика, основной точкой приложения сил консультантов является выдача рекомендаций по реорганизации информационных потоков. В большинстве случаев консультанты выступают в роли стимуляторов перемен. Специалисты в области управленческого консалтинга США говорят: «Если консультанты по управлению ничего не делают, кроме того что выступают в роли катализаторов, побуждая к переменам, ранее невозможным из-за инертности организации, то и в этом случае их рекомендации стоят денег».

Образно работу консультантов можно охарактеризовать как «юридически-врачебную», ведь функция юристов и врачей состоит в том, чтобы компетентно оценить создавшееся положение, и аргументированно убедить клиента поступать именно так, а не иначе. Сложность оценки эффекта консультации состоит в том, что её результаты видны не сразу, особенно при структурной реорганизации компаний. Например, одно крупнейшее машиностроительное объединение ощутило пользу от организационных мероприятий только через 3 года после реализации полученных рекомендаций. Но внедрение рекомендаций – затратно и зачастую приводит к временному падению объёма прибыли. Достаточно точно рассчитываются результаты работы консультантов в вопросах логистики, стандартизации документов, нормирования управляемости. При оплате услуг консультантов не применяется система вознаграждения по конечному результату, это обусловлено тем, что трудно определить, кто внёс больший вклад: консультант или штатные работники.

На сегодняшний день рынок консалтинговых услуг оценивается почти в 130 млрд долл. с годовым потенциалом роста порядка 15 – 20% в течение последних нескольких лет. Мировой рынок управленческих консультационных услуг поделен следующим образом: 40 самых крупных консалтинговых фирм обслуживают 66% этого рынка, 180 средних фирм – 25%, 1500 мелких фирм – 9%.

Анализ оказываемых консалтинговых услуг по различным сферам деятельности имеет следующий вид:

- 22% – заказы от предприятий финансового сектора экономики,

- 11% – от предприятий по производству товаров народного потребления,

- 11% – от других промышленных предприятий,

- 10% – от компаний сферы телекоммуникаций,

- 9% – от предприятий энергетического сектора,

- 9% – от правительственных учреждений,

- 9% – от учреждений здравоохранения,

- 8% – от научно-исследовательских учреждений,

- 3% – от средств массовой информации и предприятий шоубизнеса,

- 2% – от предприятий оптовой и розничной торговли,

- 6% – от других источников.

По данным New York Times, 15% компаний пользуются услугами консультантов на регулярной основе и 35% прибегают к помощи консультантов по мере необходимости.

Анализ российского рынка консалтинговых услуг показал следующее:

- организационно-правовая форма клиентов консалтинговых фирм выглядит так: 62% клиентов являются акционерными обществами, общества с ограниченной ответственностью составляют 18%, доля государственных и муниципальных унитарных предприятий еще меньше – всего 13%;

- среди клиентов больше половины (73%) – юридические лица, четверть (25%) – органы государственной власти и местного самоуправления, 2% клиентов – частные предприниматели. Физические лица не обращаются в консалтинговые компании. За последний год к консультантам чаще обращались клиенты из сферы оказания услуг непроизводственного характера и производства предметов производственного назначения;

- наиболее частая причина, почему клиенты обращаются к консалтинговым фирмам: желание клиента повысить эффективность своей текущей деятельности (диагностика существующих проблем и планировании действий клиента); желание повысить эффективность (качество) используемых ресурсов;

- большинство консультационных проектов являются единовременным мероприятием. Доля проектов, требующих постоянного участия консультанта, составляет 16%. На первом месте среди клиентов по сферам хозяйственной деятельности стоит производство предметов промышленного и личного потребления, также значительная часть клиентов работает в сфере услуг непроизводственного характера. Однако теперь больше внимания уделяется клиентам из сферы производства топлива и энергии и государственному сектору;

- форма оплаты консультаций различна: российские консультанты предпочитают фиксированную оплату труда, другие – повременную оплату или вознаграждение.

**6. Сущность, необходимость и содержание работы по кадровому консалтингу в организации**

«Кадры решают всё» – этот лозунг столь же справедлив сегодня, как и в 30-х годах прошлого века, когда он был впервые произнесён. Именно поэтому в любом проекте по развитию бизнеса ключевую роль играет подбор кадров для обновлённой компании, которая должна прийти на смену компании существующей. При этом вне зависимости от того, выдвигается ли на вакантную должность существующий сотрудник компании или на эту должность производится подбор кандидата из внешней среды, перед руководителями компании стоят два важнейших вопроса:

- как оценить функциональную компетентность сотрудника, т.е. способность максимально эффективно выполнять свои обязанности в «зонах ответственности», соответствующих вакантной должности?

- как наиболее оптимально структурировать испытательный срок кандидата, принятого на соответствующую должность?

Персонал является ключевым и наиболее сложным в управлении ресурсом организации. Изменения, связанные с постиндустриальным развитием, вызывают принципиальные сдвиги в формах и методах управления человеческими ресурсами, что требует постоянного совершенствования подходов и методов управления персоналом.

Таким образом, кадровое консультирование может осуществляться в двух парадигмах:

- по ресурсам – консультант проводит экспертизу актуального состояния профессионально-кадрового потенциала организации и предлагает конкретные решения кадровых проблем;

- по процессу – консультант организует процесс решения профессионально-кадровых проблем и обучает работников организации их самостоятельному решению.

Развитие кадрового консалтинга в России прошло ряд этапов, которые органично связаны с развитием науки управления персоналом (табл. 1).

Таблица 1 - Развитие кадрового консалтинга во взаимосвязи с наукой управления персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Этап** | **Наука управления персоналом** | **Консалтинг** |
| Зарождение 1990 – 2000 | Начало подготовки специалистов по управлению персоналом в рамках специальности «Менеджмент». Формирование научной школы управления персоналом. Появление систем управления персоналом на российских предприятиях | Приход западных консалтинговых компаний, создание рынка консалтинговых услуг. Возникновение первой школы консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. Формирование понятия «консультант» |
| Становление 2000 – 2008 | Выделение управления персоналом в самостоятельную специальность. Широкое распространение на российских предприятиях систем управления персоналом, реализующих современные подходы к управлению персоналом. Появление первых профессиональных сообществ специалистов по управлению персоналом | Выделение нового направления в структуре управленческого консалтинга – кадрового, в основном в рамках крупных диверсифицированных консалтинговых компаний |
| Развитие 2008 – н.вр. | Выделение управления персоналом в самостоятельное направление подготовки. Регулярное проведение международных и межвузовских конференций и форумов по вопросам управления персоналом | Рост числа компаний, специализирующихся на кадровом консалтинге. Активное продвижение консалтинговых услуг в управлении персоналом |

Кадровый консалтинг как вид деятельности в настоящее время в России находится на стадии институциализации, а как вид бизнеса составляет все более значительный сегмент рынка деловых услуг, что отражает потребность организаций в повышении эффективности управления персоналом.

Кадровый консалтинг – система организационно-психологических мероприятий по диагностике, коррекции организационной структуры и/или культуры предприятия (организации) с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала.

Специалисты групп компаний ПрофБух под кадровым консалтингом понимают деятельность, направленную на решение сложнейших задач в области управления кадровыми ресурсами на предприятии.

Специалисты HR-капитал определяют кадровый консалтинг как вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед руководителями высшего звена в области управления человеческим капиталом, с целью увеличения прибыльности бизнеса.

Кадровый консалтинг – оказание консультационных услуг топ-менеджменту организаций по вопросам управления персоналом.

Кадровое консультирование (кадровый консалтинг, HRconsulting, HR-консалтинг) – это вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами, с целью увеличения прибыльности бизнеса.

Кадровый консалтинг (кадровое консультирование) представляет собой вид деятельности, включающий в себя комплекс мероприятий по анализу персонала, диагностики юридической и делопроизводственной корректности оформления кадровых документов и предложений по устранению нарушений (кадровый аудит), оценке соответствия профессиональных и личностных компетенций выполняемым обязанностям, уровня лояльности сотрудников и др.

При проведении кадрового консалтинга оценивается текущее состояние системы кадров и ее потенциал, выявляются оптимальные пропорции между руководящим и исполнительным персоналом, анализируется эффективность системы управления человеческими ресурсами. Данный вид консалтинга помогает решить многие вопросы распределения полномочий и ответственности, подбора сотрудников на руководящие посты, построения перспектив развития каждого сотрудника и всего персонала в целом.

Задачи, которые решает кадровый консалтинг:

- формирование управленческих навыков руководителя;

- кадровый аудит;

- делегирование полномочий;

- мотивация персонала;

- программа аттестации персонала;

- оптимизация технологии управления персоналом;

- оценка кадрового потенциала компании;

- оценка социально-психологического климата и системы неформальных отношений;

- разработка и реализация системы обучения персонала;

- подбор кадров.

Кадровый консалтинг обеспечивает:

- повышение эффективности системы мотивации персонала путем ее оптимизации с учетом индивидуальных особенностей компании и потребностей сотрудников;

- формирование корпоративной культуры предприятия посредством анализа существующих на фирме традиций, правил, норм и приведения их в соответствие со стратегическими целями развития организации;

- оценка кадрового потенциала компании методом диагностики индивидуальных психологических характеристик работников и групп. На основе проведенной диагностики разрабатываются критерии и процедуры оценки результативности работы персонала;

- повышение эффективности системы управления персоналом через выявление проблемных зон и ценностей, а также посредством раскрытия потенциала отдельных работников и подразделений в целом.

Итак, кадровый консалтинг – это профессиональная помощь руководителям и специалистам организаций в анализе, обосновании перспектив развития и использовании организационно-экономических инноваций, направленных на решение проблем организации в области управления персоналом.

Таким образом, целью кадрового консалтинга является обеспечение организации-клиента новейшими и самыми эффективными способами работы с человеческими ресурсами. Субъектом кадрового консалтинга является консультант или консалтинговая фирма, объектом – клиент (руководители и специалисты организации, нуждающиеся в консультационных услугах).

Предпосылки развития консалтинга в сфере управления персоналом:

- необходимость решения проблем повышения эффективности производства, важнейшим активом которых становится интеллектуальный капитал;

- все более широкое распространение концепции человеческого капитала, основные положении которой обосновывают кадровые инвестиции;

- повышение наукоемкости сферы управления персоналом, требующей от специалистов знания лучших образцов мировых достижений, имеющих навыки научной работы, опыт реализации проектов в сфере управления персоналом и других важнейших компетенций;

- повышение управленческой компетентности руководителей различных уровней, понимание ими современных реалий, и как следствие, востребованность ими консалтинговых услуг в сфере управления персоналом.

Функции кадрового консалтинга можно сформулировать следующим образом:

- проведение обследования или аудита: консультант изучает ресурсы компании, результаты ее деятельности, управленческую политику с целью определения ее сильных и слабых сторон и ключевых проблем;

- выполнение специальных исследований и обзоров в области управления персоналом;

- разработку управленческих решений по определенным проблемам; - помощь в реализации решения проблем;

- выполнение функций эксперта.

Процесс или технологию кадрового консалтинга можно представить в виде следующих основных последовательно осуществляемых действий.

1. Уточнение проблемы, возникшей у объекта консалтинга.

2. Обсуждение с объектом сути возникшей проблемы.

3. Изучение проблемы, диагностика ситуации.

4. Разработка советов и рекомендаций (предложение определённых технологий решения проблемы).

5. Доведение советов и рекомендаций до объекта консалтинга.

6. Оказание оперативной помощи объекту в процессе разрешения проблемной ситуации.

7. Оценка результатов и последствий действий, предпринятых объектом консалтинга, внесение корректив в предложенную технологию.

8. Анализ эффективности советов и рекомендаций. Классификация кадрового консалтинга (табл. 2) характеризует содержание и особенности кадрового консалтинга.

Таблица 2. Классификация кадрового консалтинга

|  |  |
| --- | --- |
| **Классификационный признак** | **Содержание** |
| По предмету | Методология управления персоналом, система управления персоналом, технология управления персоналом |
| По уровню | Стратегический,  операционный |
| По периодичности | Разовый,  долгосрочный |
| По отношению к объекту | Внутренний,  внешний |
| По форме | Экспертный,  процессный |

Принципы кадрового консалтинга, реализация которых является обязательной для специалистов и во многом обусловливает эффективность их деятельности:

• принцип профессиональной компетентности (постоянное наращивание консультантами уровня профессиональной компетентности);

• принцип приоритетности интересов клиента (интересы настоящего клиента выше интересов бывших клиентов и собственных);

• принцип независимости и объективности (независимость мышления и независимость поведения позволяют консультанту выражать беспристрастное мнение без конфликта интереса или негативного влияния других);

• принцип научности (использование последних достижений науки).

В практической деятельности большинства предприятий (фирм) при заполнении вакансий кандидатов их оценивает группа в составе руководителя подразделения, в котором имеется вакансия, иногда будущих коллег кандидата, а также сотрудника службы безопасности, персонала компании, ответственного за найм и адаптацию нового персонала. В случае обращения компании в кадровое агентство, в группу входит один или несколько сотрудников агентства. На определённом этапе к работе может подключаться сотрудник службы безопасности компании либо внешней структуры, специализирующейся на проверке кандидата с точки зрения безопасности бизнеса. Основная проблема такой организации найма персонала состоит в том, что в группе отбора кандидатов отсутствует эксперт, способный максимально адекватно оценить именно профессиональную компетенцию кандидата. Поэтому в группу по найму сотрудника на вакантную должность необходимо включить консультанта-специалиста именно в той функциональной области, которая наиболее полно соответствует вакантной позиции. К практикующим консультантам относят и психологов. От психологов ожидаются рекомендации практически по всему спектру проблем, возникающих в области управления персоналом.

Набор профессиональных требований консультанту по управлению персоналом (или кадровому консультанту):

- умение выделять и анализировать кадровые процессы в организации;

- умение программировать кадровые процессы в направлении, соответствующем целям организации, в том числе владение навыками разработки и применения конкретных средств и методов работы с персоналом;

- умение передавать технологии кадровой работы сотрудникам кадровых служб.

Следует отметить, что одними из новых на нашем рынке и наиболее перспективных видов консалтинга являются аутсорсинг и «прокат директоров». Аутсорсинг (outsourcing) основан на полной или частичной передаче рутинных функций предприятия (например, таких, как бухгалтерские расчеты, расчет налогов, управление персоналом и т.п.) консалтинговой фирме с целью сосредоточения собственных усилий на решении ключевых стратегических задач. «Прокат директоров» используется при временном отсутствии руководства или недавнем увольнении. Такие услуги, как управление корпоративными финансами и управленческий учет также являются относительно новыми и при переходе на западные стандарты управления финансовыми ресурсами весьма актуальны.

**7. Содержание и процедуры кадрового консалтинга**

Оптимизация системы управления персоналом как основная цель кадрового консалтинга. Основные этапы оптимизации системы управления персоналом: предварительная [диагностика состояния системы управления персоналом](http://lablek.ru/osnovnie-etapi-razvitiya-teorii-i-praktiki-upravleniya-persona/index.html), реорганизация подсистем управления персоналом, внедрение и сопровождение. Оптимизация организационной и функциональной структуры системы управления персоналом. Оптимизация функций управления персоналом. Оптимизация технологий управления персоналом.  
Кадровый консалтинг - это система мероприятий и механизмов, направленных на аудит и оптимизацию кадровой политики компаний. Основной целью кадрового консалтинга является выявление сильных и слабых сторон кадровой политики предприятия, разработка и корректировка мероприятий, направленных на повышение эффективности работы компании.

Совершенствование управления персоналом – стратегии, технологии, методов, направлено на становление работы с персоналом в Компании как современной и эффективной системы, именно системы работы с персоналом, соответствующей стратегии развития организации в целом и встроенной в общую систему управления Компании. Совершенствовать методы и технологии управления персоналом целесообразно при перестройке системы управления в Компании или ее структуры, а также с целью повышения эффективности отдельных направлений бизнеса, улучшения финансовых и производственных показателей организации, централизации или децентрализации менеджмента.  
По каким признакам можно определить, что необходимо отлаживать систему управления персоналом - стратегию, структуру, технологии и методы работы с персоналом предприятия:

- развитие организации достигло уровня, когда управление персоналом должно осуществляться в рамках единой системы и на основе эффективной стратегии работы с персоналом организации;

- численность персонала растет, а результаты работы фирмы не улучшаются;

- сотрудники не заинтересованы в качественном выполнении работы, не проявляют инициативы, не [принимают проблемы предприятия как свои собственные](http://lablek.ru/pravovaya-azbuka/index.html);

- поиск и отбор персонала в Компанию осуществляется не на основе планов ее развития, а по факту возникновения "горящей" вакансии;

- адаптация новых работников не проводится или явно недостаточна - "новички" совершают много ошибок или долго входят в курс дела;

- уровень квалификации персонала организации не соответствует уровню решаемых задач, а обучение не проводится или проводится в недостаточном объеме;

- оплата труда персонала не зависит от результатов работы, нет механизма ее изменения и управления мотивацией на предприятии;

правила повышения и перемещения сотрудников сложились стихийно или устарели.

Чтобы повысить отдачу от кадрового ресурса организации необходимо, определив стратегию управления персоналом и принципы работы с персоналом, оптимизировать структуру управления персоналом, процессы и функции управления персоналом отладить методы работы с кадрами, настроить систему мотивации и стимулирования персонала и т.д.

Технология управления персоналом в организации может находиться на разной стадии сформированности, соответственно и задачи консультирования могут быть различными. Оптимизация системы управления персоналом (СУП) может затрагивать технологию в целом либо идти по пути реорганизации отдельных подсистем:

- документационного обеспечения управления персоналом;

- анализа потребностей в работе с персоналом;

- оценки требований рабочих мест;

- оценки профессионально важных качеств;

- стимулирования и оплаты труда;

- планирования персонала;

- подбора и [адаптации персонала](http://lablek.ru/marketing-personala-sushnoste-i-principi-marketinga-personala/index.html);

- оценки уровня квалификации;

- обучения и развития персонала;

- оценки социально-психологического климата.

Выбор подсистем управления, на которые в первую очередь направляется воздействие, зависит от конкретной ситуации в Компании и тех целевых установок, которые ставит перед собой руководство организации. Оптимизация технологии управления персоналом Компании предполагает последовательное выполнение следующих этапов:

**Этап I. Предварительная диагностика состояния системы управления персоналом**

**Этап II. Реорганизация подсистем управления персоналом**

**Этап III. Внедрение и сопровождение**

На этапе предварительной диагностики актуального состояния СУП определяется реальный статус системы управления персоналом в системе управления компанией, а также проблемные зоны, в отношении которых в первую очередь следует предпринимать меры по реорганизации.

Этап реорганизации подсистем управления персоналом включает следующие виды работ:

- определение типовых параметров и критериев эффективности функционирования каждой подсистемы управления персоналом;

- проектирование бизнес-процессов управления персоналом в формате «как должно быть»;

- разработка документов, регламентирующих основные бизнес-процессы системы управления персоналом;

- разработка ТЗ на автоматизацию основных подсистем системы управления персоналом;

- обучение руководителей подразделений и экспертов процедурам работы по направлениям деятельности системы управления персоналом;

- составление плана-графика работ по внедрению разработанных процедур управления персоналом и автоматизации деятельности Подразделения, ответственного за работу с персоналом.

Работы по реорганизации различных подсистем могут проводиться как последовательно, так и параллельно.

В ходе третьего этапа проводятся мероприятия по постановке бизнес-процессов управления персоналом в формате «как должно быть», проводится настройка и сдача в опытную эксплуатацию автоматизированной системы управления персоналом.

Кроме того, в рамках этой работы целесообразно проводить мероприятия по повышению управленческой [квалификации руководителей разного уровня](http://lablek.ru/programma-itogovoj-attestacii-po-programme-dopolnitelenoj-kval/index.html), а также специалистов СУП. Обучение, встроенное в процесс диагностики и оптимизации позволит закрепить те изменения, которые будут происходить в Компании, а также передать Заказчику технологию, необходимую для успешной реализации дальнейших преобразований.

В результате совершенствования системы управления персоналом:

* Стратегия управления персоналом, ее цели и задачи привязаны к стратегическим целям Компании и конкретным условиям их реализации.
* Внедрена автоматизированная система, позволяющая в значительной мере сократить трудозатраты специалистов, отвечающих за различные направления работы с персоналом.
* Организация своевременно обеспечивается персоналом требуемой квалификации и численности, кадровое планирование осуществляется в соответствии с производственным.
* Система материального и морального стимулирования труда соответствует намеченной стратегии бизнеса, позволяет поддерживать мотивацию персонала на необходимом уровне, способствует повышению экономической и социальной эффективности работы организации.
* Поддержание и повышение квалификации руководителей и сотрудников осуществляется в соответствии с требованиями развивающейся фирмы.
* Устранены недостатки структуры системы управления персоналом, численность и квалификация специалистов, ответственных за работу с персоналом, приведена в соответствие объему решаемых задач и позволяет достигать уровня управления человеческими ресурсами, необходимого для развития Компании.
* Определены принципы взаимодействия функциональных подразделений по работе с персоналом с другими службами Компании.
* Отлажена технология сбора, анализа, учета и обновления информации о состоянии кадрового ресурса в Компании.
* Краткая характеристика похода к оптимизации СУП

Типовой проект по оптимизации системы управления персоналом включает в себя три этапа работ:

Диагностика – оценка существующего состояния СУП (диагностика сложившейся практики управления персоналом);

Проектирование – моделирование целевого состояния системы управления персоналом, включая все ее элементы;

Оптимизация существующей практики управления персоналом в соответствии с целевым состоянием (реализация и сопровождение процесса изменений).

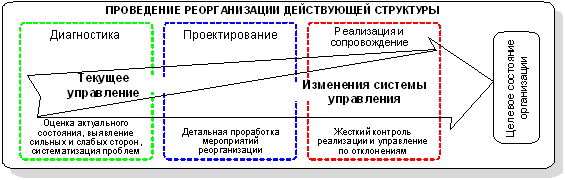


Рис. 1 – Проведение реорганизации действующей структуры

**Этап I. Оценка существующего состояния СУП**

Обязательным условием реализации первого этапа работ является осознание [руководством Компании стратегических целей развития](http://lablek.ru/tema-1-sistema-strategicheskih-celej-razvitiya-predpriyatiya/index.html), так как именно они определяют перспективные требования к элементам СУП, на основе которых определяются критерии оценки руководителей разного уровня, технологий управления персоналом, а также работников Компании.

Оценка Субъектов. Субъекты (руководители различного уровня) - оцениваются на предмет определения уровня сформированности управленческих навыков и оценки менеджерского потенциала. Специализированные подразделения оцениваются на предмет необходимости расширения перечня решаемых задач, используемого инструментария, методик и квалификационных требований к работникам самих подразделений.

Целью проведения оценки является определение степени сформированности управленческих навыков и знаний у руководителей различного уровня. Оценка руководителей проводится методом "Assessment-centre".

Оценка процессов. Технологии управления персоналом - оцениваются по следующим направлениям:

* Сопоставление с полнофункциональной моделью предприятий данного типа (исходя из стратегических целей развития компании). Целью проведения оценки является определение потребности в расширении перечня процессов по управлению персоналом.
* Оценка оптимальности реализации самой технологии. Целью оценки является выявление процессов, технология которых нуждается в существенной оптимизации.

Оценка объектов. Персонал компании – оценивается выборочно на предмет особенностей их мотивационной сферы, удовлетворенности трудом (условиями работы, результатами собственного труда), уровня их лояльности к компании и понимания системы управления персоналом. Кроме того, в рамках проведения оценочных мероприятий дополнительно могут быть оценены личные качества работников.

Результат работ 1 этапа

Отчет о результатах диагностики СУП, включающий в себя:

* Общая характеристика системы управления персоналом
* Анализ деятельности и основных функций кадровых подразделений
* Выполнение ключевых функций по управлению персоналом
* Характеристика Службы по работе с персоналом
* Основные недостатки, "точки роста" и рекомендации по оптимизации системы управления персоналом

Отчет по результатам оценки руководителей подразделений и перспективных специалистов, включающий в себя:

* Цели и задачи проведения оценки
* Применяемые методы
* Краткие характеристики группы
* Рейтинг участников (сводный и по выделенным группам параметров оценки)
* Рекомендации по обучению и развитию менеджеров
* Рекомендации по использованию менеджерского потенциала с целью повышения эффективности деятельности организации.

**Этап II. Проектирование системы управления персоналом (модель «как должно быть»)**

На основании результатов оценки Системы управления персоналом разрабатывается ее целевое состояние (требования к элементам СУП – модель «как должно быть») и комплекс мер по переходу от существующего состояния к целевому.

Целевое [состояние определяется исходя из тех установок](http://lablek.ru/cele-i-zadachi-swot-analiza/index.html), которые ставит перед собой руководство Компании, а выбор комплекса мер зависит от конкретной ситуации в Компании.

Требования к субъектам. Исходя из организационной структуры специализированных подразделений (численность, состав, задачи) и функций руководителей в рамках работ по проектированию целевого состояния СУП определяются требования к руководителям различного уровня - к профессиональным компетенциям. На основании результатов оценки и спроектированных профессиональных компетенций, разрабатывается программа обучения руководителей и специалистов и их индивидуальные планы развития.

Требования к процессам (технологиям управления персоналом). В рамках работ по проектированию целевого состояния СУП разрабатываются:

Перечень процессов по управлению персоналом (требования к ним), наиболее способствующие достижению целей компании, и их взаимосвязь между собой и с другими процессами Компании (схема бизнес-процессов по управлению персоналом на верхнем уровне). На данном этапе работ в качестве требований к процессам определяются следующие параметры: в каких случаях реализуется бизнес-процесс, кто является ответственным, каков должен быть результат правильного выполнения и какие могут быть исключения.

Последовательность выполнения каждого бизнес-процесса (схемы бизнес-процессов нижнего уровня). На данном этапе определяются участники процесса, их зоны ответственности, требования к результату выполнения, требования к взаимодействиям исполнителей между собой, требования к средствам деятельности (методики, инструменты).

Требования к объектам (персонал компании). На данном этапе определяются требования к работникам компании.

После определения требований ко всем элементам системы управления персоналом разрабатывается программа перехода от существующего состояния к спроектированному. Программа работ должна включать календарный план-график и план по обеспечению ресурсами, необходимыми для ее реализации.

Результат работ 2 этапа

Комплект регламентирующих документов, включающий в себя:

* Схема процессов системы управления персоналом верхнего уровня;
* Согласованная и утвержденная Концепция совершенствования системы управления персоналом;
* Утвержденная Программа совершенствования системы управления персоналом
* Схемы бизнес-процессов системы управления персоналом нижнего уровня (до уровня должностных лиц);
* Матрица функций (до уровня должностных лиц);
* Инструкции по бизнес-процессам управления персоналом (регламенты);
* Положение о работе с персоналом;
* Методические рекомендации по процедурам реализуемым в рамках системы управления персоналом;
* Должностные инструкции сотрудников специализированных [подразделений системы управления персоналом](http://lablek.ru/osnovnie-etapi-razvitiya-teorii-i-praktiki-upravleniya-persona/index.html);
* Требования к уровню сформированности менеджерских навыков руководителей различного уровня (требования к элементам квалификации);
* План обучения менеджеров различного уровня и специалистов подразделений по управлению персоналом.

**Этап III. Оптимизация Системы управления персоналом (реализация и сопровождение процесса изменений)**

Оптимизация Системы управления персоналом или одного из ее элементов заключается в проведении комплекса мер по переходу от существующего состояния к целевому.

Субъекты. Руководители различного уровня - реализация программ обучения руководителей различного уровня с целью повышения у них уровня сформированности управленческих навыков. В ходе реализации программы проводятся тематические семинары и тренинги по формированию управленческих навыков. Специалисты подразделений управления персоналом - подготовка по специальной программе обучения, позволяющей персоналу самостоятельно использовать и совершенствовать технологии управления персоналом.

Процессы. Технологии управления персоналом – Компанией осуществляется утверждение и внедрение комплекта регламентирующих документов системы управления персоналом. Консультанты осуществляют мониторинг деятельности специализированных подразделений при реализации процедур в соответствии с утвержденными документами, адаптацию регламентирующих документов.

Объекты. Для персонала компании - реализуются программы повышения удовлетворенности трудом, лояльности к компании, формированию у них мотивов на достижение целей компании.

Работы по оптимизации элементов Системы управления персоналом должны проводиться в четкой взаимосвязи между собой.

Результат работ 3 этапа

* Отчет об обучении руководителей различного уровня.
* Отчет об обучении специалистов подразделения по управлению персоналом.
* Отчет об обучении персонала Компании.
* Итоговый отчет о постановке системы управления персоналом в Компании.
* План дальнейшего развития системы управления персоналом.

3. Результаты работ

Результатом проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом будут являться две составляющие: материальная и нематериальная.

Материальной составляющей результата будут документы, подготовленные по итогам работ проведенных на отдельных этапах (перечислены выше).

Под нематериальной составляющей понимается эффект, который не представлен в материальной форме, но является главным результатом реализации проекта.

В самом общем виде это - новые возможности руководящего и специализированного персонала Компании – навыки и умения, приобретенные в ходе совместной работы с консультантом.

Если попытаться выделить более детально эти эффекты, то они будут следующими:

* Цели и задачи управления персоналом привязаны к стратегическим целям Компании и конкретным условиям их реализации.
* Организация своевременно обеспечивается персоналом требуемой квалификации и численности, кадровое планирование осуществляется в соответствии с производственным.
* Поддержание и повышение квалификации руководителей и сотрудников осуществляется в соответствии с требованиями развивающейся Компании.
* Устранены недостатки структуры системы управления персоналом, численность и квалификация специалистов СУП приведена в соответствие объему решаемых задач и позволяет достигать уровня управления человеческими ресурсами, необходимого для развития Компании.
* Определены принципы взаимодействия функциональных подразделений по работе с персоналом с других служб Компании.
* Отлажена технология сбора, анализа, учета и обновления информации о состоянии кадрового ресурса в Компании.

Главным результатом введения единых стандартов на проведение кадровой политики является повышение эффективности управления структурными подразделениями Компании через создание единого управленческого пространства, когда во всех структурных подразделениях Компании реализуются одинаковые принципы работы с персоналом, устанавливаются требования к выполнению управленческих воздействий и к форме фиксации его результатов. Единые стандарты кадровой политики призваны обеспечить надлежащий уровень прозрачности в управлении структурными подразделениями, и, соответственно, повысить инвестиционную привлекательность Компании. Кроме того, введение единых стандартов кадровой политики является краеугольным камнем в формировании общей корпоративной культуры.

Формирование общей корпоративной культуры является мощным дополнительным рычагом управления структурными подразделениями. Кроме того, общая корпоративная культура, базирующаяся на единых стандартах кадровой политики, помогает преодолеть некоторую разобщенность и формирует у сотрудников чувство принадлежности или причастности к единому коллективу. Общая корпоративная [культура - это профилактическое средство](http://lablek.ru/kuletura-ponyatie-kuleturi/index.html), позволяющее снизить возможность конфликтов между менеджерами центрального Аппарата и структурными подразделениями, а также между менеджерами и акционерами Компании. Наличие общей корпоративной культуры является дополнительным показателем стабильности акционерного общества, а соответственно, и индикатором его надежности для вложения средств акционеров.