

Министерство образования и науки Российской Федерации

Саратовский социально-экономический институт (филиал)
ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»

Кафедра экономики труда и управления персоналом

Кадровый аудит и КОНСАЛТИНГ

Учебное пособие

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки
080400.62 «Управление персоналом»
(профиль «Управление персоналом организации»)

Под редакцией
доктора экономических наук,
профессора *В.И. Долгого*

Саратов
2015

УДК 658.310.9

ББК 65.291.6

К 13

Авторы-составители:

кандидат экономических наук, доцент **Э.Е. Воронин**,
кандидат экономических наук, доцент **А.Е. Махметова**

Кадровый аудит и консалтинг: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080400.62 «Управление персоналом» (профиль «Управление персоналом организации») / под ред. проф. В.И. Долгого / Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». 2015. – 164 с.

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор **С.А. Санинский**
бизнес-тренер, директор ООО «Персонал-Профи» **Т.В. Лаврина**

Рекомендует к печати:
редакционно-издательский совет
ССЭИ РЭУ им. Г.В. Плеханова
09.06.2014 г.

УДК 658.310.9

ББК 65.291.6

©Авт.-сост. Э.Е. Воронин,
А.Е. Махметова, 2015

©Саратовский социально-
экономический институт (филиал)
ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2015

ВВЕДЕНИЕ

Непрерывные и довольно существенные изменения в технологиях, рынках сбыта и потребностях клиентов стали обычным явлением, и предприятия, стремясь сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены непрерывно перестраивать корпоративную стратегию и тактику. Однако в сложившихся условиях у фирм, организаций подчас не хватает внутренних ресурсов для своевременного и адекватного реагирования на происходящие изменения. В этой весьма непростой ситуации оказывается полезной помощь квалифицированного консультанта или компании, специализирующейся на предоставлении консалтинговых услуг в области кадрового аудита и управления персоналом.

Цель учебного пособия – формирование комплекса теоретических знаний о содержании, современных методах, инструментах и технологиях кадрового аудита и консалтинга персонала в деятельности современных организаций. В отличие от других изданий данное пособие содержит изложение многих теоретических вопросов и носит прикладной характер в части реализации механизма кадрового аудита и анализа методов работы кадровых организаций.

Структура пособия. Содержание учебного пособия ориентировано на требования учебных стандартов по направлению «Управление персоналом». Рубрики основной части текста соответствуют логике изложения тематического плана учебной программы дисциплины «Кадровый аудит и консалтинг».

Пособие подготовлено как учебный материал, который предназначен для обучения студентов. Оно разбито на основ-

ные темы, каждая из которых включает контрольные вопросы для самопроверки и закрепления полученных знаний. В тематику пособия включены следующие вопросы: сущность и основные элементы концепции аудита персонала; технология аудита; анализ трудовых показателей при проведении аудита; совершенствование системы управления персоналом организации; место кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации; формирование и становление кадрового консалтинга; методологические аспекты кадрового консалтинга в организации; организация практической деятельности по кадровому консалтингу и оценка результатов.

Для более полного изучения материала авторы приводят список рекомендуемой литературы, дают приложения и глоссарий ключевых терминов. Излагаемый материал представляет собой обобщение работ отечественных и зарубежных авторов, собственных наработок авторов, публикаций в специальной литературе.

Данное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению «Управление персоналом», но может быть также использовано студентами других специальностей, изучающих данную дисциплину, а также будет полезно слушателям курсов по подготовке специалистов в области управления персоналом.

Тема 1

Сущность и основные элементы концепции аудита персонала

Понятие аудита персонала. Предмет и объекты изучения, их актуальность и значимость в условиях современной экономики. Методологические подходы к аудиту персонала организации. Персонал организации, его деятельность как объект аудита. Основные аспекты аудита в трудовой сфере: организационно-технологический, социально-психологический, экономический. Цели и задачи аудита, виды и методы аудита персонала.

1.1. Понятие аудита персонала. Предмет и объекты изучения, их актуальность и значимость в условиях современной экономики. Методологические подходы к аудиту персонала организации

Аудит персонала – система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации. А также это процедура оценки соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития, диагностика причин возникновения проблем по вине персонала с разработкой рекомендаций для руководства.

Объект аудита персонала – трудовой коллектив, персонал предприятия, его деятельность.

Предметом аудита может быть одна организационно-экономическая проблема или их совокупность, связанная с функциональной деятельностью организации – финансово-хозяйственной деятельностью, менеджментом, социально-трудовой сферой и т.п.

В практике менеджмента аудит персонала является, с одной стороны, способом наблюдения подобно финансовому или бухгалтерскому аудиту, а с другой – инструментом управления, который позволяет решить ту или иную проблему, возникающую в сфере трудовых отношений¹.

Кадровый аудит в качестве относительно самостоятельного направления аудиторства начал активно развиваться в последние годы. К этому времени правовые основы регулирования аудиторской деятельности в РФ были сформированы и законодательно закреплены. Они ориентированы на бухгалтерский учет и бухгалтерскую (финансовую) отчетность. В настоящее время правовые основы аудиторской деятельности в РФ определены Федеральным законом «Об аудиторской деятельности».

Нормативно-правовая база аудита персонала.

1. Трудовое законодательство РФ, включающее в себя Трудовой кодекс РФ и иные федеральные законы, затрагивающие социально-трудовые отношения.

2. Подзаконные нормативные правовые акты, регламентирующие социально-трудовые отношения.

3. Государственные (ГОСТ) и межотраслевые стандарты, нормы, нормативы и методические материалы, регламентирующие вопросы организации труда. Сюда же можно отнести строительные нормы и правила (СНиП), санитарно-эпидемиологические правила и нормативы (СанПиН), санитарные нормы и правила (СН) и др.

4. Ведомственные нормативные правовые акты в случае ведомственного подчинения организации.

5. Локальные нормативные правовые акты организации, касающиеся организации работы с персоналом и управления. К таким документам можно отнести устав организации, долж-

¹ См.: Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2005. С. 617.

ностные регламенты и инструкции, положения о структурных подразделениях, заводские нормы и т.п.

Информационные источники для проведения аудита персонала²:

- законы и инструкции в области управления трудом и трудовыми отношениями;
- показатели эффективности работы организации в целом;
- показатели эффективности работы отдельных подразделений и сотрудников;
- официальная статистическая отчетность организации по кадрам;
- кадровая документация и делопроизводство;
- результаты анкетирования и опросов сотрудников;
- результаты предыдущих исследований и проверок.

Методологические подходы к аудиту персонала организации. Персонал организации, его деятельность как объект аудита.

Задачи и объекты кадрового аудита предполагают использование многообразного ***методологического инструментария*** проведения проверки, анализа и выработки рекомендаций, который базируется на методах, используемых в экономике труда, статистике, управлении персоналом, социологии, психологии, эргономике, правоведении³.

Подходы к разработке методик аудита персонала: управленческий, нормативно-правовой, специальный и отраслевой.

Управленческий подход предполагает разработку методик по различным вопросам управления, например, методик анализа качества управления персоналом, оценки трудовой мотивации, проверки условий труда и т.п.

Нормативно-правовой подход предусматривает разработку методик проверки соответствия процедур управления персоналом конкретной организации требованиям законодательства и других нормативных правовых актов РФ.

² См.: Управление персоналом организации ... С. 619.

³ См.: Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / под ред. П.Э. Шлендера. М.: Вузовский учебник, 2009. С. 40.

Специальный подход включает разработку методик диагностики организаций, обладающих специфическими особенностями в силу влияния внешней или внутренней среды (например, в условиях массового высвобождения персонала, банкротства или других кризисных явлений).

Отраслевой подход предполагает разработку методик, учитывающих особенности организации, связанные с ее отраслевой (ведомственной) принадлежностью.

Работа кадрового аудитора носит характер исследования, поэтому на практике в этой деятельности выделяют пять исследовательских подходов: сравнительный подход; экспертная оценка; статистический подход; подход соответствия; МВО-подход⁴ (табл. 1).

Таблица 1

Исследовательские подходы к аудиту персонала

Подходы	Описание
Сравнительный подход	Аудитор сравнивает изучаемый объект по сопоставимым признакам с аналогом. Подход наиболее эффективен при сопоставлении отдельных процедур или отдельных характеристик объекта, например, сравнение текучести персонала, уровней и систем оплаты труда
Экспертная оценка	Использование в качестве базы сравнения заключения эксперта или опубликованных результатов аналогичного исследования
Статистический подход	Использование статистических методов оценки в области управления персоналом. Информационными источниками аудиторской проверки являются статистические данные, а в процессе аудиторской деятельности широко используются статистические методы
Подход соответствия	Выявление степени отклонения полученных аудиторских свидетельств от установленных норм, правил, стандартов. Эффективен при проверке условий труда и безопасности персонала, деятельности функциональных подразделений и линейных руководителей
МВО-подход ⁵	Установление измеримых целей и их сравнение с достигнутыми результатами

⁴ См.: *Одегов Ю.Г., Никонова Т.В.* Аудит и контроллинг персонала: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Экзамен, 2004. С. 147–148.

⁵ МВО (management by objectives) – управление по целям

1.2. Основные аспекты аудита в трудовой сфере: организационно-технологический, социально-психологический, экономический. Цели, задачи и виды аудита персонала

Основные аспекты аудита в трудовой сфере: организационно-технологический, социально-психологический, экономический.

В организационно-технологическом аспекте аудит представляет собой проверку документации и анализ показателей, свидетельствующих о легитимности и эффективности деятельности предприятия (анализ данных, относящихся к программам развития трудовых ресурсов, в том числе показателей текучести кадров, жалоб, прогулов, невыходов на работу, производственного травматизма, отношения персонала к работе и степени удовлетворенности трудом).

В социально-психологическом аспекте аудит персонала – это оценка социально-трудовых отношений на предприятии, включающая наряду с изучением документации проведение самостоятельных опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервью с работниками различных уровней и категорий. Так выявляется оценка работниками социально-трудовых отношений на предприятии, основные факторы трудовой мотивации и резервы совершенствования деятельности фирмы с субъективных позиций.

Экономический аспект аудита персонала – это определение следующих важнейших характеристик деятельности предприятия:

– конкурентоспособности предприятия в трудовой сфере, которая оценивается путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности предприятия с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними и лучшими в отрасли показателями на аналогичных предприятиях;

– эффективности функционирования служб управления трудовыми ресурсами, выявление их роли в повышении конкурентоспособности предприятия;

– экономической эффективности самого аудита, сравнение затрат на проведение аудиторской проверки с ее результатами.

Цель аудита персонала⁶ – оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации.

Задачи аудита персонала:

- определить соответствие организационного и кадрового потенциала целям и стратегии развития организации;

- выявить соответствие деятельности персонала и структуру управления организации существующей нормативно-правовой базе;

- определить эффективность работы с персоналом по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями;

- выявить причины возникающих в организации социальных проблем и определить возможные пути их разрешения или снижения негативного воздействия.

Принципы аудита персонала. Аудит персонала осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки принципов: профессионализм, независимость, достоверность, честность, объективность, сопоставимость с международным правом.

Основные области аудита персонала:

- процессы – управленческие и кадровые, их соответствие стратегическим целям и задачам организации, технологическому уровню;

- структуры – эффективность организационной структуры, ее адекватность реализуемым процессам;

- персонал – качество, численность, распределение внутри организации, наличие кадрового резерва, качество резерва.

Виды аудита персонала (основные признаки классификации представлены в табл. 2).

⁶ Аудит персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/audit-personala.html>

Таблица 2

Признаки классификации	Виды аудита
Периодичность проведения	<ul style="list-style-type: none"> — первоначальный аудит проводится в организации впервые или впервые по конкретному направлению кадрового аудита; — текущий аудит проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени; его осуществление регламентируется правилами, установленными нормативно-методической документацией, и характеризуется плановым характером и целевыми методиками; — регулярный аудит проводится систематически через определенные промежутки времени; — панельный аудит проводится с определенной периодичностью, с неизменными методикой и инструментарием, на одних и тех же категориях персонала или в одних и тех же структурных подразделениях; — оперативный аудит проводится по оперативному распоряжению администрации (работодателя) для целевой проверки деятельности отдельных структурных подразделений; для этого аудита характерны строго определенная тематика, ориентация на результат и сжатые сроки проведения (применяется в случае появления незапланированных сбоев или негативных тенденций в деятельности какого-либо структурного подразделения); — разовый аудит проводится ситуационно, один раз, не предполагая повторения.
Объем проверки	<ul style="list-style-type: none"> — полный аудит охватывает все объекты; — локальный аудит охватывает один объект или отдельно выделенную группу объектов; — тематический аудит включает совокупность объектов по одной тематике.
Методика анализа	<ul style="list-style-type: none"> — комплексный аудит, при проведении которого используется весь арсенал методов; — выборочный аудит, при проведении которого используются строго определенные методы, либо анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике-выборке.

Признаки классификации	Виды аудита
Уровень проведения	<ul style="list-style-type: none"> — стратегический аудит направлен на оценку деятельности высшего руководства организации; здесь в первую очередь изучаются кадровая политика и кадровая стратегия организации, их взаимосвязь со стилями, методами и средствами руководства; — управленческий аудит предполагает проверку осуществления линейными руководителями стратегии управления персоналом организации (анализ организационных и психологических аспектов управления конкретными структурными подразделениями); — тактический аудит направлен на оценку эффективности деятельности службы управления персоналом
Способ проведения проверки	<ul style="list-style-type: none"> — внешний аудит проводится независимыми специалистами сторонних организаций – аудиторскими организациями или индивидуальными аудиторами на договорной основе, а также сотрудниками различных инспектирующих органов; — внутренний аудит проводится специалистами самой организации ; — работниками службы управления персоналом или работниками специализированной службы внутреннего аудита; — совместная работа внешних и внутренних аудиторов

1.3. Методы аудита персонала

Всю совокупность методов кадрового аудита принято разделять на три основных группы: организационно-аналитические, социально-психологические и экономические методы (табл. 3).

Аудит в трудовой сфере должен проводиться периодически, чтобы убедиться в выполнении поставленных задач. Анализ и оценка какого-то одного показателя или явления в отрыве от других не дают желаемого результата, необходим комплексный анализ, который предполагает изучение уровня и динамики

любого отдельного показателя в тесной взаимосвязи с изменениями уровня и динамики всех других. Наиболее эффективна проверка, представляющая полную и достоверную информацию о результатах внедрения программ управления и развития персонала, рассматриваемых как вклад в решение стратегических задач организации.

Таблица 3

Методы аудита персонала

Методы	Характеристика	Документация, показатели
Организационно-аналитические	Кадровая документация и отчетность за конкретный период (оценка трудовых показателей)	Баланс трудовых ресурсов организации; описание работ и спецификации; должностные инструкции; данные о затратах на наем, обучение, переподготовку, увольнение персонала; анкеты и тесты, когда-либо заполняемыми сотрудниками и претендентами на вакантные должности; документы, характеризующие уровень травматизма и профессиональных заболеваний работников, и др. <i>Показатели:</i> использования рабочей силы и рабочего времени; качество и производительность труда; оплата труда и др.
Социально-психологические	Проведение социологических опросов, анкетирования, бесед, интервью с работниками	Оценка удовлетворенности трудом, отношения сотрудников к своей работе, взаимоотношения в коллективе, мотивация к труду, эффективность деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций и т.д.
Экономические	Сравнение социально-экономических показателей деятельности организации установленными нормами, нормативами в отрасли	Оценка конкурентоспособности организации на рынке труда; эффективность функционирования служб управления персоналом; эффективность аудита персонала.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятиям «аудит персонала», «объект аудита персонала».
2. Какова нормативно-правовая база аудита персонала?
3. Охарактеризуйте основные информационные источники аудита персонала.
4. Каковы методологические подходы к аудиту персонала организации?
5. Перечислите основные аспекты аудита в трудовой сфере.
6. Каковы цели и задачи аудита персонала?
7. Проанализируйте виды аудита персонала.
8. Каковы методы аудита персонала?

Тема 2

Технология аудита персонала

Технология аудита персонала. Основные этапы аудита. Цели и содержание этапов аудита. Основные показатели аудита персонала в организации. Методика проведения аудита персонала. Стандарты аудита персонала.

2.1. Технология аудита персонала. Основные этапы аудита

Кадровый аудит представляет собой процесс анализа реальной ситуации на предмет соответствия ее определенным требованиям, стандартам. Требования и стандарты к отдельным составляющим кадрового аудита определяются в системе управления, принятой на предприятии (в организации). Они, как правило, описываются в стандартах предприятия (организации), должностных регламентах и инструкциях. Для оценки

эффективности деятельности подразделений и их работников системы сбалансированных показателей (системы индикативного управления, КРІ, Кайзен и т.д.) конкретные параметры описываются в установленных ведомственных нормативных правовых актах. На наш взгляд, алгоритм проведения аудита персонала может быть представлен на рисунке (рис.1).

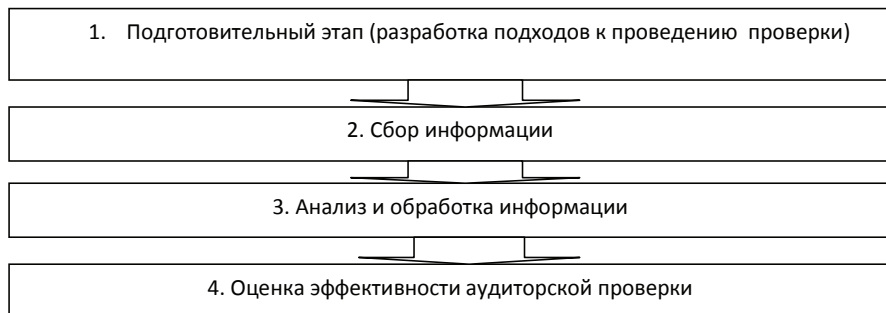


Рис. 1. Этапы аудита персонала

Подготовительный. На этом этапе определяются цели аудита, осуществляется подбор персонала для проведения аудиторской проверки, разрабатываются внутриорганизационные документы (приказ, распоряжение), определяются сроки, задачи, исполнители и участники проверки, проводится инструктаж исполнителей и участников, разрабатывается план сбора, предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации.

Этап сбора информации. В процессе сбора информации проводится мониторинг персонала, проверяется документация и отчетность, проводятся наблюдение, опросы, анкетирование, беседы, осуществляется предварительная обработка статистических данных. Компьютерная техника и современные информационные технологии позволяют ускорить и качественно оформить эти процедуры.

Этап обработки и анализа информации. Полученная информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, графиков, диаграмм, а потом по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с другими аналогичными организациями или научно обоснованными нормами.

Заключительный этап. На этом этапе формируют отчет о результатах аудиторской проверки, делают выводы и рекомендации, оценивают эффективность проверки. Возможна подготовка нескольких специализированных отчетов, ориентированных на разные уровни управления трудовыми ресурсами и, соответственно, насыщенных разным фактическим материалом и содержащих различные рекомендации.

Аудит персонала может быть использован и для кадровых перестановок в коллективе. Если организация хочет остаться конкурентоспособной, она должна периодически проводить перестановку кадров. Аудит персонала помогает менеджеру выявить скрытые достоинства и недостатки работников, определить, насколько велико, по их мнению, различие между реальными и желаемыми или ожидаемыми условиями труда и его оплаты.

Таким образом, проверка становится научно обоснованным стимулом кадровых изменений, она не только готовит почву для изменений, но может стать и инструментом перестановок. Проверка может быть использована как нейтральное средство кадровых преобразований в глазах вышестоящего, нижестоящего и не входящего в состав управления трудовыми ресурсами персонала предприятия.

Для воздействия на эффективность предприятия важным элементом аудита персонала является *оценка деятельности служб управления персоналом*. Многие годы считалось, что службы по управлению персоналом – второстепенные службы, деятельность которых не связана с основной целью предприятия и не может влиять на эффективность его работы.

Однако за последние годы рост стоимости рабочей силы, вмешательство государства в экономику и поиск новых резервов повышения производительности труда привели к изменению оценки роли этих служб в работе фирмы. В свою очередь, сами службы управления персоналом расширили свою деятельность с тем, чтобы их действия больше соответствовали основным задачам предприятия. В ходе аудиторской проверки может быть дана экспертная оценка соответствия деятельности отдела управления персоналом основным стратегическим задачам предприятия.

2.2. Основные показатели аудита персонала в организации

Показатели аудита персонала.

Определить кадровый потенциал одним показателем невозможно. Поэтому применяется система показателей, отражающая различные стороны трудового потенциала организации. К ним можно отнести следующие показатели:

- анализ списочного состава работников по социально-демографическим характеристикам;
- анализ структуры кадрового состава по психологическим характеристикам;
- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;
- оценку соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала, степени его подготовленности требованиям производственной деятельности;
- анализ структуры кадрового состава на соответствие требованиям технологии и классификатору должностей;
- проверку и анализ данных об использовании рабочего времени;
- оценку текучести кадров и абсентеизма, изучение форм, динамики причин движения работников, анализ потоков перемещений внутри организации, состояния дисциплины труда;
- определение в динамике количества работников, занятых неквалифицированным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом;
- исследование социальных аспектов трудовой деятельности (мотивации труда, профессионально-квалификационного роста, семейного положения, обеспеченности жильем и др.);
- сбор и анализ данных об уровне санитарно-гигиенических производственных и бытовых условий (состояние рабочих мест, мест общественного питания);
- диагностику управленческого, инновационного потенциала персонала организации, его способности к обучению.

Методика проведения аудита персонала. Основные элементы методики проведения аудита персонала представлены в табл. 4.

Таблица 4

Основные элементы методики проведения аудита персонала

Требования к аудитору	Источники информации	Инструменты аудита
<p>- Должен владеть информацией о стратегии социально-экономического развития региона, предприятия;</p> <p>- должен иметь необходимую информацию для проведения аудита и подготовки заключения;</p> <p>- должен владеть методами системы индикативного управления;</p> <p>- должен быть подготовленным к ведению интервью;</p> <p>- должен обладать специальными знаниями в сферах деятельности предприятия;</p>	<p>Обязательные документы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - трудовые договоры; - график отпусков; - штатное расписание; - трудовые книжки; - приходно-расходная книга по учету бланков трудовых книжек и вкладышей в них, книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них; - табель учета рабочего времени; - личные карточки; - приказы по личному составу (приказ о приеме работника на работу, о переводе на другую работу, о предоставлении отпуска, о прекращении (расторжении) трудового договора, о направлении в командировку, оощрении); - личные дела сотрудников; - локальные нормативные акты: Правила внутреннего трудового распорядка, Инструкцию по охране труда, Положение о защите персональных данных работников, Положение об оплате труда и премировании. <p>Локальные документы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - коллективный договор; - должностные инструкции; - перечень должностей работников с ненормированным рабочим днем; - график сменности; - договор о коллективной материальной ответственности; 	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ существующей управленческой и кадровой документации; - анкетирование; - структурированное интервью; - тесты и различного рода опросники; - полевое наблюдение; - кейс-тестинг; - анализ результативности за период; - метод экспертных оценок; - ситуативная групповая диагностика; - инновационные проблемные совещания; - инструменты OD (организационное развитие) консалтинга; - инструменты Assessment-центра

Требования к аудитору	Источники информации	Инструменты аудита
- должен владеть основными методами и технологическими приемами проведения обучающих программ	<ul style="list-style-type: none"> - договоры о полной индивидуальной материальной ответственности; - Положение об охране коммерческой тайны; - Положение об адаптации работников; - Положение о порядке прохождения испытательного срока; - Положение о проведении аттестации работников; - журнал учета трудовых договоров; - журнал учета приказов по личному составу; - журнал ознакомления с локальными нормативными актами. 	

Миссия аудита персонала находится в рамках существующей социальной стратегии организации, которая характеризуется *социальным паспортом*. Это документ, отражающий информацию, разрабатывается средними и крупными предприятиями и компаниями. Анализ социального паспорта проходит по трем направлениям:

- социальная характеристика организации (персонал);
- социальная политика (управление персоналом);
- глобальная диагностика (несоответствия в осуществлении социальной политики).

Для описания социальной характеристики аудитор выделяет из паспорта:

- структуру и характеристики работающих в организации (возрастная пирамида, уровень квалификации работников, стаж работы и др.);
- условия труда и техники безопасности (риск производственного травматизма и несчастных случаев, профессиональные заболевания, организация и содержание работы, физические условия труда, продолжительность рабочего времени);
- поведение работников (увольнения и абсентеизм).

При изучении социальной политики устанавливаются наиболее значимые факторы:

- труд (уровень занятости, безопасность и защита занятости, внедрение инноваций, стабильность, политика продвижения, труд женщин);

- вознаграждения (оценивается относительный уровень вознаграждений, структура вознаграждений, нижний и высший уровень заработной платы, иерархическое распределение вознаграждений, виды вознаграждений);

- безопасность и улучшение условий труда (финансовые средства, вложенные на данные меры, оценка полученных результатов);

- профессиональное образование (объем, содержание, продолжительность, стоимость);

- информация (процедуры прохождения информации, собрания персонала, индивидуальные беседы и переговоры).

В процессе анализа глобальной диагностики аудитом выявляются соответствия и несоответствия между должностными характеристиками и проводимой политикой; связи или нестыковки между различными сторонами социальной политики; источники социальных рисков. По завершении анализа социальной политики становится возможным сгруппировать сильные и слабые стороны управления персоналом. При проведении аудита в форме консультирования этапы аудита могут быть модифицированы.

Кроме перечисленных документов, при проведении кадрового аудита используются заключения экспертов, полученные в результате ранее проводившегося кадрового аудита или аудита производственно-хозяйственной деятельности. Аудиторское заключение позволяет администрации получить углубленное представление о проблемах, требующих неотложного решения в области управления, своевременно диагностировать и предупредить отрицательные последствия ошибочных или недостаточно обоснованных управленческих решений и в этом смысле создает основу реальных положительных изменений, направленных на повышение эффективности труда и управления.

2.3. Стандарты аудита персонала

Термин «стандарт» (с английского standard) здесь следует понимать в специальном смысле, который отличается от принятого у нас. Вместо «стандарты аудита» за рубежом применяют другое название – Code of Ethics for Auditors, которое можно перевести как «стандарты поведения», «этический кодекс или правила для аудиторов».

Опыт проведения аудита системы управления и человеческих ресурсов можно использовать при внедрении на предприятии системы менеджмента качества, основанной на стандартах серии ISO9000:2000.

Аудиторские организации современной России сумели в достаточной степени укрепить свои позиции. Однако для повышения конкурентоспособности отечественного аудита предстоит решить еще немало задач. Одной из них является стандартизация аудиторской деятельности. Основополагающее место при решении этой проблемы принадлежит международным стандартам аудита (МСА)⁷.

Известно, что страны с достаточно высоким уровнем развития аудита (например, Канада, Великобритания, Ирландия, США) положения международных стандартов аудита лишь *принимаяют к сведению*. Аудиторы ряда стран, в частности Австралии, Бразилии, Индии и Голландии, *используют* их для разработки национальных стандартов аудита. Страны, не разрабатывающие собственные стандарты аудита (Малайзия, Нигерия, Фиджи и др.), *применяют* международные стандарты аудита в качестве национальных. Россия же избрала путь самостоятельной разработки правил (стандартов), подготовленных на базе международных стандартов аудита.

Российские правила (стандарты) аудита представляют собой изложение международных стандартов на доступном для российских специалистов языке и в форме, привычной для лиц, которым такие нормативные документы предназначены.

⁷ См.: Суглобов А.Е. Роль международных стандартов в становлении российского аудита [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/7819/>

Контрольные вопросы

1. Почему законодательные акты и основные нормативные правовые документы аудиторской деятельности являются обязательными для всех видов аудита?
2. Каковы особенности применения методологического инструментария в процессе аудиторского контроля деятельности трудовых ресурсов?
3. Как проявляются особенности технологии аудита персонала?
4. Почему в процессе аудиторской проверки возникает необходимость в экспертной оценке?
5. Какие основные задачи выполняются на этапе предварительного аудита и с какой целью?
6. С чем связаны особенности процедур сбора информации в процессе предварительного и основного этапов аудита?
7. Какова основная цель аудиторского заключения?

Тема 3

Анализ трудовых показателей при проведении аудита персонала

Основные источники информации, используемые при проведении аудита в социально-трудовой сфере: законы и инструкции; трудовые показатели; анкетирование и интервьюирование работников. Задачи и основные направления анализа трудовых показателей при проведении аудита персонала.

3.1. Основные источники информации, используемые при проведении аудита в социально-трудовой сфере: законы и инструкции; трудовые показатели; анкетирование и интервьюирование работников

От эффективности использования труда во многом зависят показатели объема производства продукции, уровень себесто-

имости и качества выпускаемой продукции, получаемый финансовый результат и экономический потенциал хозяйствующего субъекта.

Цель анализа трудовых показателей – осуществление постоянного контроля за ходом выполнения заданий по повышению трудового потенциала и результатов работы предприятия, выявление внутренних резервов для рационального использования трудовых ресурсов. В ходе анализа выявляются недостатки в работе отдельных участков и подразделений производства, организации в целом и разрабатываются мероприятия по устранению обнаруженных недостатков⁸.

Объектами анализа выступают показатели, которые направлены на правильную расстановку и эффективное использование рабочей силы, экономию рабочего времени. Главное назначение анализа – выявление резервов роста производительности труда и экономного использования фонда заработной платы для учета их в текущем и перспективном планировании.

Источниками информации для анализа трудовых затрат служат план по труду, статистическая отчетность «Отчет по труду», данные табельного учета и отдела кадров. Основными унифицированными формами первичной документации по учету труда и его оплаты являются: приказы (распоряжения) о приеме на работу, переводе на другую работу, предоставлении отпуска, прекращении трудового договора (контракта) (ф. № Т-1, Т-5, Т-6, Т-8), личная карточка (ф. № Т-2), табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы (ф. № Т-12), табель учета использования рабочего времени (ф. № Т-13), расчетно-платежная ведомость (ф. № Т-49) и другие документы, утвержденные постановлением Госкомстата России от 30.10.97 г. № 71а.

Качество труда включает большое число условий и показателей, в том числе отсутствие рекламаций и нарушений технологической дисциплины, техники безопасности, хорошие потребительские и физические свойства товаров и услуг, определенный уровень квалификации рабочих и др. В сферу внимания аудитора попадают потери от брака, снижение которых

⁸ См.: Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / под ред. П.Э. Шлендера. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Вузовский учебник, 2010.

повышает качество труда и дает экономию рабочего времени, поскольку в этом случае появляется возможность увеличить выпуск продукции без дополнительных затрат труда. В связи с этим может быть также поставлена задача сокращения численности персонала за счет уменьшения потерь от брака выпускаемой продукции.

При проведении аудита анализируются следующие показатели.

1. Производительность труда, занимающая центральное место в сфере управления персоналом. Аудитору следует сопоставить затраты и результаты труда, оценить вклад различных категорий персонала и отдельных коллективов в общие итоги деятельности предприятия, определить факторы, способствующие росту производства и продаж продукции, снижению затрат.

2. Трудовой потенциал, оказывающий непосредственное влияние на результативность деятельности человека, эффективность производства и уровень жизни людей.

3. Условия труда, характеризующие основные параметры внутренней и внешней среды, безопасность деятельности человека, режим труда и отдыха, уровень интенсивности труда.

4. Организация и система нормирования труда, обосновывающие рациональные формы разделения и кооперации труда, проектирование и обслуживание рабочих мест, прогрессивные методы и приемы выполнения работы, оптимальные нормы трудовых затрат различных категорий персонала.

5. Планирование численности персонала с целью обосновать потребности различных категорий работников и их рациональное использование на основе существующих на рынке спроса и предложения.

6. Мотивация персонала, побуждающая человека к наиболее плодотворной деятельности, основанная на всестороннем учете его личных потребностей и целей предприятия.

7. Система вознаграждения за труд, способствующая достижению более высоких результатов работы и доходов персонала, применению нормальной цены рабочей силы.

8. Социально-трудовые отношения, строящиеся на взаимодействии личных, корпоративных и общественных интересов

персонала, развитии партнерских отношений между работодателями и всеми категориями работников на предприятии.

9. Сбалансированность трудовых ресурсов и рабочих мест, эффективное использование рабочей силы в действующем производстве.

В процессе проверки аудитор должен проанализировать: трудовые ресурсы (уровень, динамика и структура персонала предприятия; его движение; профессионально-квалификационный состав); трудовые затраты (трудоемкость и зарплатоемкость основных видов продукции; уровень, динамика и структура оплаты труда, затраты на обучение, подготовку и переподготовку персонала); производительность труда (уровень и динамика по отдельным договорам, заказам и по предприятию в целом; факторы роста производительности труда; технико-экономические мероприятия по автоматизации и механизации); систему социального развития на предприятии (формирование и использование фонда социального развития).

При исследовании трудовых ресурсов определяющее значение имеет анализ численности работающих и затрачиваемого рабочего времени. Полученная в результате анализа информация необходима для формирования оптимального портфеля заказов и разработки соответствующей производственной программы.

Анализ численности работающих включает исследование следующих показателей:

- численность работников, в том числе состав, пол, возраст, специальность, должность, уровень образования и квалификации; обеспеченность предприятия кадрами;

- данные об использовании рабочего времени;

- формы, динамика и причины движения рабочей силы, коэффициенты стабильности и текучести, направления и интенсивность перемещений внутри предприятия, состояние дисциплины труда;

- количество работников, занятых ручным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом в динамике;

- социальные показатели трудовой деятельности (мотивация труда, профессионально-квалификационный рост, семейное положение, обеспеченность жильем);

- уровень санитарно-гигиенических производственных и бытовых условий (состояние рабочих мест, мест общественного питания и т.п.).

Для характеристики движения рабочей силы исчисляют и анализируют в динамике следующие показатели.

1. Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр):

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} .$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (Кв):

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} .$$

3. Коэффициент текучести кадров (Ктк):

$$K_{\text{тк}} = \frac{\begin{array}{c} \text{Количество уволившихся работников} \\ \text{по собственному желанию} \\ \text{и за нарушение трудовой дисциплины} \end{array}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} .$$

4. Коэффициент замещения (Кз):

$$K_{\text{з}} = \frac{\begin{array}{c} (\text{Количество принятых} - \\ - \text{Количество выбывших работников}) \end{array}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} .$$

5. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия (Кпс):

$$K_{\text{пс}} = \frac{\text{Количество работников, проработавших весь год}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} .$$

Уровень обеспеченности предприятия персоналом определяется сравнением фактического количества работников по категориям и специальностям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется при этом обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных для производства специальностей.

Необходимо анализировать также качественный состав персонала по уровню квалификации. Соответствие квалификации производственного персонала выполняемым работам оценивается с помощью тарифных разрядов. Фактический средний тарифный разряд рабочих напрямую связан с качеством выпускаемой продукции. Следовательно, указанное исследование дает возможность установить, насколько правильно подобран и расставлен производственный персонал по участкам и соответствует ли трудовой вклад работников заработной плате.

Одно из центральных мест среди аудиторских процедур персонала предприятия занимает анализ динамики производительности труда. Рост этого показателя возможен за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, интенсификации производства, внедрения комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, повышения уровня технической оснащенности предприятия, усовершенствования технологии и организации производства. В процессе аудиторской проверки должны быть выявлены резервы сокращения потребности в трудовых ресурсах в результате проведения перечисленных и других мероприятий.

Важную роль при этом играет анализ использования рабочего времени, который начинается с установления планового объема рабочего времени, исчисляемого методом вычитания из числа дней в году праздничных, отпускных дней и потерь рабочего времени из расчета среднего числа часов работы одного среднесписочного работника за год, месяц. Затем плановый объем рабочего времени соотносится с фактическим, реальным объемом рабочего времени, величина которого зависит от численности работников, продолжительности рабочего периода в днях и рабочего дня в часах, количества отработанных человеко-часов. Сравнение плановых показателей с фактическими обнаруживает потери рабочего времени в абсолютных единицах и в процентах.

В ходе **анализа эффективности использования рабочего времени** составляется таблица, содержащая значения следующих показателей, выраженные как относительное отклонение (в процентах) фактических данных от плановых:

- среднесписочное количество работников;

- общее количество отработанных дней;
- среднее количество отработанных дней одного работника;
- количество дней неявки на работу с указанием причины (очередные отпуска, учебные отпуска, болезнь, другие причины неявки, разрешенные законом или администрацией, прогулы);
- среднесписочная продолжительность рабочего дня;
- среднее количество часов работы одного работника в день;
- общее количество отработанных часов.

Для более детального анализа структуры рабочего времени по предприятию в целом и по отдельным категориям и группам работников составляется фотография рабочего времени. В процессе такого анализа выявляются целодневные и внутрисменные потери рабочего времени, которые могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренными планом: дополнительными отпусками с разрешения администрации; заболеваниями рабочих с временной потерей трудоспособности; прогулами; простоями из-за неисправности оборудования, машин, механизмов или отсутствия сырья, материалов, электроэнергии, топлива и пр. Каждый вид потерь тщательно исследуется, особое внимание уделяется потерям по внутренним для предприятия причинам. Уменьшение таких потерь рабочего времени представляет собой существенный резерв увеличения производительности труда, не требующий дополнительных капитальных вложений и позволяющий быстро получить отдачу.

Возможности роста производительности труда и снижения трудоемкости производства продукции исследуются по важнейшим договорам и по предприятию в целом. В данном контексте учитываются уровень и динамика изменения зарплатоемкости основных видов продукции и всей реализованной продукции, а также распределение фонда заработной платы и динамика средней заработной платы.

Для оценки производительности труда применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей. К обобщающим показателям относятся среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции на одного рабочего в натуральном выражении, а также среднегодовая выработка продукции на одного работающего в стоимостном

выражении. Частные показатели – это затраты времени на производство единицы продукции определенного вида (трудоемкость продукции) или выпуск продукции определенного вида в натуральном выражении за один человеко-день или человеко-час. Вспомогательные показатели характеризуют затраты времени на выполнение определенного вида работ или объем выполненных работ за единицу времени.

Основным обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим. Ее величина зависит не только от выработки рабочих, количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня, но и от удельного веса последних в общей численности производственно-административного персонала.

Среднегодовая выработка на одного работающего ($V_{ср}$) определяется по формуле:

$$V_{ср} = У \times Д \times П \times Вч,$$

где $У$ – отношение числа рабочих к общему числу работающих, $Д$ – количество дней, отработанных одним рабочим за год, $П$ – средняя продолжительность рабочего дня, часов, $Вч$ – среднечасовая выработка продукции на одного рабочего.

Результаты анализа производительности труда используются аудитором при разработке конкретных рекомендаций по обеспечению роста производительности труда и определению резервов повышения среднечасовой, среднедневной и среднегодовой выработки рабочих.

Основными направлениями поиска таких резервов являются: увеличение выпуска продукции за счет более полного использования производственных мощностей предприятия, так как при наращивании объемов производства на имеющихся мощностях растет только переменная часть затрат рабочего времени, а постоянная часть остается без изменения, в результате чего затраты времени на выпуск единицы продукции уменьшаются; сокращение затрат труда на производство продукции в результате интенсификации производства, внедрения комплексной механизации и автоматизации, применения более совершенной техники и технологии производства, снижения потерь рабочего времени

за счет улучшения организации труда, материально-технического снабжения и других факторов в соответствии с планом организационно-технических и инновационных мероприятий.

Анализ расходов средств на оплату труда включает:

- определение размеров средней заработной платы по категориям персонала;
- обоснование форм и системы оплаты труда;
- анализ эффективности систем премирования;
- контроль за использованием средств, направляемых в фонд потребления;
- установление размера финансового резерва на анализируемый период.

На основе перечисленных данных составляется таблица, в которой указываются величина фонда потребления, фактические расходы и их отклонения от плановых (в абсолютных значениях и в процентах).

Таким образом, аудит персонала организации включает анализ ряда обобщенных показателей, таких как трудовой потенциал, трудовая активность персонала, структура и динамика персонала, производительность труда и издержки на персонал. Каждый из этих обобщенных показателей складывается из нескольких конкретных величин.

К показателям трудового потенциала относятся следующие.

Количественные показатели: численность персонала (среднесписочная, явочная); эффективность использования рабочего времени (коэффициент использования установленной продолжительности рабочего дня и рабочего периода, интегральный коэффициент использования рабочего времени); выработка продукции на одного работника; сбалансированность рабочих мест и работающих на предприятии (дополнительная потребность или избыток рабочей силы).

Качественные показатели:

- профессионально-квалификационный потенциал (профессиональная структура персонала; функциональная структура; квалификационная структура; структура персонала по уровню образования; структура персонала по стажу работы);

- психофизиологический потенциал (половозрастная структура персонала; интенсивность, тяжесть труда; показатели заболеваемости (общей, профессиональной); показатели работоспособности работников);

- творческий потенциал (число рацпредложений и изобретений, поданных работающими; участие в разработке инноваций, профессиональных конкурсах и т.п.);

- мотивационный потенциал (удовлетворенность трудом; показатели отношения к труду; состояние социально-психологического климата в коллективе; текучесть кадров);

- моральный потенциал – состояние трудовой дисциплины.

К показателям трудовой активности персонала относятся следующие.

Производственно-экономические: производительность труда, уровень выполнения трудовых норм; качество продукции; потери рабочего времени; экономия материальных ресурсов; трудовая дисциплина.

Творческая активность: участие в рационализаторстве, изобретательстве, разработке инноваций; поиск неиспользованных резервов; повышение уровня образования, квалификации, культуры труда; расширение профессионального профиля, трудовая карьера. Общественная активность в сфере производства: участие в работе общественных организаций, управлении предприятием; интерес к выработке и принятию хозяйственных решений.

К показателям структуры и динамики персонала относятся следующие:

- структура рабочей силы по категориям занятых: производственный персонал (основные или производственные рабочие); непроизводственный персонал и административный персонал (включая сотрудников отдела продаж);

- абсентеизм – отношение количества рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему объему рабочего времени предприятия за период;

- внутренняя мобильность персонала – отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников предприятия.

К показателям производительности труда относятся:

- объем выработки продукции на одного работающего;
- объем прибыли до уплаты налогов на одного работающего;
- почасовая выработка на одного работающего;
- количество часов, затрачиваемых на производство единицы продукции (трудоемкость).

К показателям издержек на персонал относятся абсолютные и относительные.

Абсолютные издержки: базовая заработная плата; переменная заработная плата; выплаты по участию в прибылях и сокращению издержек; стоимость социальных льгот, включая взносы в страховые фонды, медицинское обслуживание, предоставление бесплатных услуг; затраты на спецодежду, обувь, оборудование бытовых помещений; взносы предприятия в фонды государственного социального страхования; издержки предприятия на уплату государственных и местных налогов на заработную плату и занятость.

Относительные издержки: доля издержек на число рабочих в целом в объеме реализации; издержки на одного работающего; издержки на один рабочий час.

3.2. Задачи и основные направления анализа трудовых показателей при проведении аудита персонала

Общие задачи анализа трудовых показателей:

- проверка обоснованности плановых заданий по трудовым показателям;

- проверка выполнения плана по труду и установление причин расхождения между отчетными и плановыми показателями;

- определение значимости каждого фактора, вызвавшего те или иные отклонения в выполнении плановых показателей;

- выявление неиспользованных возможностей улучшения трудовых показателей и определение величины и эффективности использования этих резервов;

- накопление необходимых материалов для текущего и перспективного планирования.

При проведении анализа использования трудовых ресурсов предприятия целесообразно решать следующие **локальные задачи**:

- оценить обеспеченность предприятия необходимым персоналом по численности, составу, структуре и уровню квалификации;
- исследовать соответствие профессионально-квалификационного уровня работающих на предприятии требованиям данного производства;
- проанализировать влияние движения персонала на динамику выпускаемой продукции, а также выявить основные причины движения трудовых ресурсов;
- исследовать использование рабочего времени и выявление резервов сокращения непроизводительных затрат рабочего времени;
- выявить уровень выполнения норм труда по структурным подразделениям предприятия;
- оценить уровень средней заработной платы по категориям персонала, в разрезе специальностей, профессий и должностей.

Анализ трудовых показателей лежит в основе аудита социально-трудовой сферы предприятия, который позволяет оперативно оценить правильность кадровой политики. При этом ведущую роль играет аудит качества труда, которое представляет собой многофакторную категорию. Можем представить его в следующем виде (рис. 2).

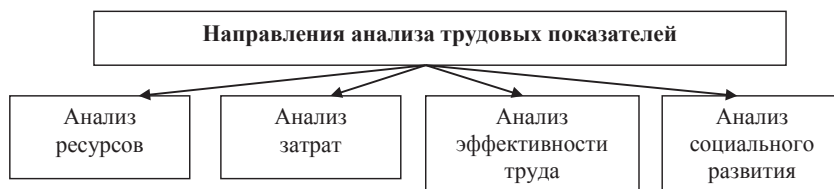


Рис. 2. Направления анализа трудовых показателей

В целом аудит трудовых показателей позволяет оценить экономическую эффективность труда на уровне предприятия и его структурных подразделений. В отчете аудитора должны быть сформулированы рекомендации по совершенствованию организации управления персоналом, предусматривающие приведение в полное соответствие с требованиями рынка

существующих на предприятии форм, методов и процедур работы с кадрами, а также соответствующие изменения функций и структуры служб, обеспечивающих кадровую политику.

Контрольные вопросы

1. Какова основная цель аудита в трудовой сфере?
2. Каковы объекты аудита в трудовой сфере?
3. Какие показатели используют при анализе трудовых ресурсов?
4. Какие показатели могут быть использованы для анализа численности работающих?
5. Какие показатели используют при анализе эффективности использования рабочего времени?
6. Какие показатели используют оценки производительности труда?
7. Какие показатели характеризуют трудовую активность персонала, структуру и динамику персонала, производительность труда?
8. Каковы резервы повышения среднечасовой, среднедневной и среднегодовой выработки рабочих?
9. Назовите показатели издержек на персонал.
10. Каковы задачи и направления анализа трудовых показателей?

Тема 4

Совершенствование системы управления персоналом организации на основе аудита персонала

Оценка эффективности аудита персонала. Социальный аудит как часть аудита персонала. Специфика объекта социального аудита. Содержание социального аудита: аудит соответствия, аудит эффективности, стратегический аудит. Методика проведения социального аудита.

4.1. Оценка эффективности аудита персонала

Эффективность аудита персонала отражается в итоговых материалах, включающих, как правило, отчет о результатах

аудиторской проверки. В отчете могут быть рассмотрены различные пути совершенствования управления персоналом, включая внедрение новых технологий (информационной, офисной, телекоммуникационной), сформулированы предложения по модификации существующих процедур управления, совершенствованию документации, уточнения. На этом же этапе осуществляется оценка результативности аудита персонала, заключающаяся прежде всего в социально-экономической и социально-психологической эффективности разработанных по итогам проведения аудиторской проверки мероприятий по рационализации организации труда персонала, а также по совершенствованию деятельности кадровой службы организации.

В целях аудита персонал предприятия и его деятельность представляются в виде системы показателей, которые позволяют охарактеризовать:

- результативность, эффективность функционирования трудового потенциала;
- эффективность организации социально-трудовых отношений;
- эффективность систем мотивации и оплаты труда;
- рациональность методов оценки труда;
- эффективность организации рабочих мест, распределения работ;
- эффективность использования рабочего времени и т.д.

При этом оценка эффективности деятельности персонала (трудовых ресурсов) может рассматриваться в качестве главной, глобальной цели аудита. Оценки же эффективности трудовых отношений, мотивации и оплаты труда могут выступать этапными, промежуточными, сопутствующими целями.

Оценка эффективности аудита может осуществляться в экономическом, социально-экономическом, социально-психологическом обосновании или представлять собой их комплекс. Аудит персонала может быть использован и для кадровых перестановок в коллективе. Если организация хочет остаться конкурентоспособной, она должна периодически проводить перестановку кадров. Аудит персонала помогает менеджеру выявить скрытые достоинства и недостатки работников, определить, насколько

велико, по их мнению, различие между реальными и желаемыми или ожидаемыми условиями труда и его оплаты.

Таким образом, проверка становится научно обоснованным стимулом кадровых изменений, она не только готовит почву для изменений, но может стать и инструментом перестановок. Проверка может быть использована как нейтральное средство кадровых преобразований в глазах вышестоящего, нижестоящего и не входящего в состав управления трудовыми ресурсами персонала предприятия. Для воздействия на эффективность предприятия важным элементом аудита персонала является оценка деятельности служб управления персоналом.

4.2. Социальный аудит как часть аудита персонала

Согласно Проекту⁹ ФЗ РФ «О социальном аудите в Российской Федерации» социальный аудит – метод регулирования социальных отношений в системе социального партнерства, призванный выявить и определить состояние социальной среды, в том числе: реальные угрозы и потенциальные риски обострения социальных отношений, нарушения правовых норм российского и международного законодательства в сфере социальных отношений, а также несоответствие социальной ситуации международным стандартам и этическим нормам, основные причины возникновения социальных рисков, варианты оптимизации социальных рисков, пути достижения социального консенсуса через принятие согласованных мер по развитию человеческих ресурсов.

Социальный аудит – это анализ факторов социальных рисков и выработка предложений по снижению их воздействия.

Социальный аудит, в широком понятии, подразумевает контроль со стороны общества за осуществлением функций государства. То есть, в случае отдельного предприятия трудовой коллектив требует предоставления социальных гарантий со стороны предприятия, взамен же оно обязуется достичь ожидаемых трудовых стандартов, посредниками здесь обычно выступают профсоюзы предприятия.

⁹ См.: Емелин В.Н. Социальный аудит как метод повышения эффективности деятельности предприятия [Текст] / В.Н. Емелин, Ю.Н. Скворцова // Молодой ученый. 2013. №7. С. 161-163.

Инициатором развития и внедрения социального аудита на предприятиях стал частный бизнес развитых стран Запада, заинтересованный в эффективности складывающихся трудовых отношений на предприятии.

Объектом социального аудита на предприятии выступают социально-трудовые отношения в контексте разработки, принятия и реализации трех- и двухсторонних соглашений и коллективных договоров.

Предметом социального аудита на предприятии является достоверная и эффективная информация о состоянии социально-трудовой дисциплины на предприятии, поступающая со всех уровней обследования социально-трудовых отношений на предприятии через анализ существующей документации на предприятии в отношении социально-трудовых договоров, а также через опросы, мониторинг, статистические данные.

Н.В. Кузнецова¹⁰ предлагает использование социального аудита для оценки социальной безопасности наемного персонала, под которой понимается состояние защищенности личности от возможных рисков, связанных с нарушением ее жизненно важных интересов в области социальных прав и свобод (права на жизнь, на труд и его достойную оплату, на профессиональное образование, лечение, отдых, гарантированную социальную защиту со стороны работодателя).

4.3. Содержание социального аудита: аудит соответствия, аудит эффективности, стратегический аудит

Этапы социального аудита.

1. Сбор информации о состоянии социально-трудовых отношений на предприятии с целью оценки реальных и потенциальных угроз его социальной стабильности, возможных рисков обострения социально-трудовых отношений.

2. Оценка рисков персонала.

¹⁰ См.: Емелин В.Н. Социальный аудит как метод повышения эффективности деятельности предприятия [Текст] / В.Н. Емелин, Ю.Н. Скворцова // Молодой ученый. 2013. №7. С. 161-163.

3. Оценка социальной и правовой защищенности персонала.

4. Оценка социального климата.

5. Разработка мероприятий, направленных на обеспечение социальной безопасности персонала, повышение уровня защищенности персонала с целью формирования социальной политики организации.

Рассмотрим примерную схему социального аудита на предприятии.

На первом этапе обычно происходит согласование с руководством предприятия и получение от них согласия на участие в социальном аудите (социальный аудит проводится по инициативе компании, без принуждения на то государством).

На втором этапе формируется группа по проведению социального аудита. На наш взгляд, в эту группу должны входить представители собственника предприятия (менеджеры по управлению персоналом) и представители трудящихся (члены профсоюза рабочих предприятия), а также возможно привлечение внешних экспертов в области социально-трудовых отношений. Данная группа разрабатывает программу проведения аудита, различные вопросники, определяет процедуры и методы проведения социального аудита.

На третьем этапе непосредственно исследуется корпоративная культура исследуемого предприятия, выявляются ее «больные» места. Это, например, может быть сложившаяся специфика отношений с персоналом, поставщиками, покупателями, взаимоотношения с органами власти в отношении исполнения законодательства, с инвесторами-компаниями, пути привлечения новых инвесторов. Анализ соответствия миссии компании ее целям и их исполнение на практике.

На четвертом этапе возможно более глубокое исследование выявленных проблем на основе устных опросов заинтересованных лиц.

На пятом этапе должны быть разработаны пути устранения или улучшения (если невозможно полное их устранение) выявленных проблем. Это может быть совершенствование заключаемых договоров между субъектами социально-трудовых отношений, различные взаимные уступки сторон.

Заключительным этапом является составление отчета о результатах проведения аудита для руководителя предприятия. Данный отчет обычно является коммерческой тайной предприятия и не подлежит разглашению за пределы предприятия.

В рамках *социального аудита осуществляется:*

- аудит соответствия;
- аудит эффективности;
- стратегический аудит.

Аудит соответствия оценивает:

- адекватность практических действий нормам и предписаниям, существующим на предприятии;
- качество информационного обмена между подразделениями.

Для управления человеческими ресурсами разрабатывается комплекс процедур, которые представляются в справочниках, пособиях и нормативах. В процессе аудита проверяется их соблюдение и нацеленность на соблюдение интересов фирмы.

Аудит эффективности оценивает соответствие методов внутреннего управления предприятием его целям и возможность их совершенствования.

Стратегический аудит выявляет:

- степень согласованности политики управления человеческими ресурсами с целями предприятия, его глобальной и социальной стратегиями;
- устанавливает степень связи социальной политики со спецификой предприятия и внешними условиями.

При описании социальной политики устанавливаются наиболее значимые, исходя из целей аудита, факторы:

- занятость (уровень занятости, природа предложенного труда, обеспечение стабильности состава работников, влияния нововведений, практика продвижения по службе, занятость женщин и лиц пожилого возраста);

- оплата и стимулирование труда (относительный уровень вознаграждений, их виды, динамика и структура, нижний уровень заработной платы);

- безопасность и улучшение условий труда (вложения финансовых средств в эту область и оценка полученных результатов);

- профессиональное обучение (объем, содержание, продолжительность, стоимость).

Необходимо обратить внимание на следующие аспекты:

- до начала формирования группы по проведению социального аудита предприятию следует определиться в выборе субъекта проведения социального аудита;

- помимо корпоративной культуры, необходимо обратить внимание на социально-бытовые условия работы, статистику заболеваемости рабочих и влияние данных факторов на финансовые результаты предприятия;

- изучить статистику трудовых споров, судебных разбирательств и их влияние на финансовые результаты предприятия;

- исследовать возможное влияние конкурентов на социально-трудовой климат предприятия, изыскать возможные пути его устранения.

Социальный аудит предприятия может включать в себя множество областей – аудит охраны труда, аудит оплаты труда, экологический аудит и т.п. Эффективность для предприятия будет достигнута лишь тогда, когда будут исследованы все области деятельности предприятия в области социально-трудовых отношений.

На современном этапе главной целью предприятия является минимизация издержек и максимизация на этой основе прибыли. Проведение социального аудита поможет руководству:

- сократить операционные расходы;
- расположить к себе потребителей;
- улучшить деловую репутацию компании;
- снизить текучесть кадров;
- повысить мотивацию персонала;
- привлечь инвесторов.

Основными факторами, препятствующими внедрению практики проведения социального аудита на российских предприятиях, являются:

- нежелание руководства увеличивать расходы предприятия (расходы по осуществлению социального аудита);

- опасения руководства обнародования для персонала предприятия действительного состояния социальной политики на предприятии;

- отсутствие законодательной и нормативной базы проведения социального аудита, недостаток информации, отсутствие опыта.

Контрольные вопросы

1. Какова основная цель социального аудита?
2. Каким образом можно оценить эффективность аудита персонала?
3. Что понимается под объектом и предметом социального аудита?
4. В чем заключается содержание социального аудита?
5. Каковы основные аспекты социального аудита?
6. В чем заключается методика проведения социального аудита?
7. Какие факторы препятствуют внедрению практики проведения социального аудита на российских предприятиях?

Тема 5

Место кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации

Содержательная структура кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации. Элементы, принципы, задачи, функции и закономерности кадрового контроллинга в организации. Виды контроллинга персонала. Условия формирования модели кадрового контроллинга. Структурно-функциональные параметры кадрового контроллинга в модели кадрового контроллинга. Алгоритм построения организационно-экономической модели кадрового контроллинга.

5.1. Содержательная структура кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации

Контроллинг персонала – современная концепция управления персоналом, стремящаяся соответствовать новой, значительно возросшей в последнее время роли человеческих ресурсов на фирме (предприятии). Роль человеческих ресурсов во

всех сферах деятельности возросла в последнее время вследствие многочисленных изменений в технологии и обществе.

Контроллинг персонала подразумевает разработку и предоставление инструментов для обеспечения факторов увеличения производительности труда на предприятии. Главная его задача – осуществлять постоянную обратную связь между планированием и анализом планов и отклонений от них.

Поскольку контроллинг персонала является составной частью общефирменного контроллинга, то его цели не должны противоречить деятельности организации, а наоборот, быть производными от ее целей. Это особенно важно, поскольку совпадение целей управления организацией и управления персоналом является общим параметром эффективности: так как система управления персоналом – это встроенная часть системы управления предприятием; ее эффективность определяется конечным результатом деятельности организации.

Рассмотрим преимущества и недостатки известных и актуальных моделей кадрового контроллинга (см. табл. 5).

Таблица 5

Особенности существующих моделей кадрового контроллинга

Авторы модели	Функции	Преимущества	Недостатки
Ю.Г. Одегов, Т.В. Николаева	Управление затратами на персонал	Оперативность принимаемых управленческих решений	Узкая направленность
Х. Купер	Оценка компетентности персонала	Наличие матриц компетентности	Невозможность применения в отношении производственного персонала
А. Шмидт	Описание бизнес-процессов	Наличие стратегических карт и показателей результативности	Высокие ресурсозатраты
В. Вундерер	Оценка трудового потенциала организации	Многокомпонентность показателя трудового потенциала	Ограниченность факторов, используемых в модели

Авторы модели	Функции	Преимущества	Недостатки
А.Я. Кибанов	Информационная поддержка принятия управленческих решений	Эффективная организация информационных потоков	Высокая трудоемкость
П. Хорват	Координация подсистем планирования, контроля и информационного обеспечения	Привязка системы управления персоналом к стратегическим целям предприятия	Отсутствие непрерывного мониторинга базы данных
Ю. Вебер	Выявление необходимости повышения квалификации персонала	Наличие показателей эффективности, характеризующих деятельность предприятия	Модель не учитывает влияния факторов внешней среды

Оценка эффективности кадрового контроллинга проводится по разным направлениям, начиная от сопоставления достижения целей бизнеса, формулировки миссии организации, стратегического планирования и заканчивая приемами и способами принятия тактических решений.

5.2. Элементы, принципы, задачи, функции и закономерности кадрового контроллинга в организации

Системный анализ позволяет выявить структуру **кадрового контроллинга, состоящего из таких элементов как:**

- процедура;
- среда организации;
- система учета;
- субъекты управленческого контроля;
- диагностика и аудит.

Каждый элемент кадрового контроллинга вносит свой вклад в получение информации, необходимой для принятия управленческих решений в системе управления персоналом.

Являясь информационно-аналитической и методической поддержкой системы принятия управленческих решений, кадровый контроллинг уменьшает степень неопределенности при достижении организацией поставленных целей и задач в условиях жесткой конкуренции.

Принципы кадрового контроллинга: прозрачности, непрерывности, комплексности, ориентации на будущее, документированности, рациональности и объективности, своевременности.

Основные функции контроллинга персонала:

– информационно-обеспечивающая функция – это построение информационной системы, охватывающей все необходимые сведения: производительность, затраты на персонал и т.д. Эта функция реализуется, как правило, посредством создания на предприятии базы данных персонала, с возможностью формирования отчетов;

– плановая функция – это получение прогнозной, целевой и нормативной информации, например, определение потребности в сотрудниках (количество, уровень квалификации) для выпуска новой продукции;

– управляющая функция – это разработка предложений по устранению негативных тенденций. Например, если возникает отклонение между плановыми и фактическими затратами на обучение на одного работника в год, то служба контроллинга персонала дает рекомендации отделу кадров и финансовому департаменту о корректировке соответствующих планов и бюджетов;

– контрольно-аналитическая функция – это измерение степени достижения цели, анализ запланированных и фактических показателей по персоналу. Если отклонения не выходят за рамки интервала, рассчитанного подразделением контроллинга, то управляющие воздействия не нужны. Но если наблюдается обратная тенденция, то данная служба обращается в соответствующие подразделения предприятия и сообщает о тревожных тенденциях. Например, если текучесть кадров остается в пределах допустимых значений (4-5 %), но при этом отмечается тенденция к ее росту, то об этом необходимо сигнализировать управлению кадров.

Задачи контроллинга персонала:

1. Координация стратегического и оперативного планирования потребностей предприятия в персонале, его найма, использования и высвобождения.

2. Координация планов потребностей предприятия в персонале, его найма, использования и высвобождения с прочими планами предприятия.

3. Координация планирования и контроля в сфере управления персоналом.

4. Развитие новых способов обучения и системы переподготовки персонала.

5. Формирование информации об альтернативных вариантах найма рабочей силы, моделях использования рабочего времени.

6. Создание системы данных о затратах на заработную плату и премирование персонала, о потерях рабочего времени, повышении квалификации.

7. Разработка методики планирования затрат на персонал.

8. Анализ сильных и слабых сторон персонала предприятия.

Задачи контроллинга персонала, выполняемые специализированной службой:

– предоставлять информацию, сервис и услуги начальнику кадрового отдела;

– проверять эффективность использования персонала за отчетный период (как правило, раз в год). Оценка производится руководством предприятия на основе методик и инструментов, разрабатываемых службой контроллинга;

– определять потребность в кадрах в стратегическом, тактическом и оперативном аспектах. Эти расчеты проводятся службой контроллинга персонала на основании следующих данных: стратегический и оперативный план, виды выпускаемой продукции (услуг), их количество, сегменты рынка;

– осуществлять развитие, подбор, стимулирование и увольнение сотрудников, а также менеджмент затрат на персонал.

Функционирование кадрового контроллинга включает: наличие взаимосвязи между системой управления организации и системой кадрового контроллинга, повышающая управ-

ляемость организации в целом; регулярную оценку системы управления персоналом для повышения эффективности организации в целом; установление динамической взаимосвязи между трудовым потенциалом, компетенциями персонала и со стратегией организации; проявление взаимосвязи между элементами и показателями производственной систем. Его развитие предполагает: наличие системной интеграции между элементами системы управления персоналом и элементами кадрового контроллинга при предупреждении последствий при принятии управленческих решений; влияние на повышение конкурентоспособности и устойчивости организации в современных условиях; получение синергетического эффекта за счет инновационных методов управления персоналом; социальный контроль как индикатор оценки управленческих решений.

5.3. Виды контроллинга персонала

В контроллинге персонала, который представляет собой часть контроллинга предприятия в целом, выделяют оперативное и стратегическое направления (рис. 3).

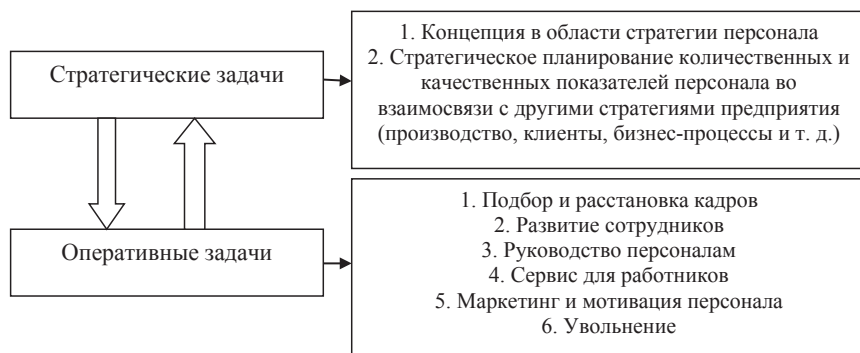


Рис. 3. Задачи стратегического и оперативного контроллинга персонала

Стратегический контролинг персонала увязывает перспективы в области работы с персоналом со стратегией управления компанией. Например, если предполагается выход на новые рынки и повышение качества продукции, то должны

планироваться мероприятия по привлечению (обучению) высококвалифицированных специалистов.

Оперативный контроллинг персонала реализует тактические мероприятия, ориентируясь на стратегические цели. На оперативном уровне на первом плане стоит задача достижения экономической эффективности использования кадров.

5.4. Алгоритм построения организационно-экономической модели кадрового контроллинга

Изучение зарубежных и отечественных моделей кадрового контроллинга позволило разработать классификацию моделей по функциональному признаку (см. табл. 6).

Таблица 6

Классификация моделей кадрового контроллинга по функциональному признаку

Функциональный признак	Представители
1. Контроллинг персонала как инструмент оценки планирования потребностей в персонале	Д. фон Эккардштейн
2. Контроллинг персонала как инструмент оценки системы обучения	Ю. Вебер, А. Касмидер
3. Контроллинг персонала как инструмент оценки совершенствования компетентности персонала	Х.Ю. Купер, А. Хаунсчайлд
4. Контроллинг персонала как инструмент описания бизнес-процессов и построения системы сбалансированных показателей	А. Вальтер, М. Хаберцам, А. Шмидт
5. Контроллинг персонала как инструмент оценки кадрового потенциала организации	В. Вундерер, Р. Найдермайера
6. Контроллинг персонала как инструмент управленческого учета (анализ элементов)	Р. Кайм, Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова
7. Контроллинг персонала как инструмент информационной поддержки	С.Г. Фалько, А.Я. Кибанов
8. Контроллинг персонала как инструмент управления процессами	Д. Хан, А.М. Карминиский, Н.И. Оленев
9. Контроллинг персонала как инструмент координации	П. Хорват, Е. Браунер, А. Беккер

Интегральные параметры организационно-экономической модели кадрового контроллинга направлены на получение интегральной эффективности системы управления персоналом.

5.5. Структурно-функциональные параметры кадрового контроллинга в модели кадрового контроллинга

К числу структурно-функциональных параметров кадрового контроллинга следует отнести:

- цели контроллинга персонала и их иерархии;
- перечень элементов, составляющих систему;
- связи элементов между собой (механизма функционирования и развития);
- требования к контроллингу персонала как к системе;
- связи контроллинга персонала с внешней средой (уточнение влияния факторов на изменение системы контроллинга персонала, его включение в систему общеорганизационного контроллинга).

Количество факторных показателей функциональных компонентов организационно-экономической модели кадрового контроллинга (и соответственно расчетных формул) может варьироваться в зависимости от степени влияния на эффективность той или иной подсистемы системы управления персоналом, определяется характером кадровых мероприятий и особенностью функционирования системы управления персоналом и системы управления организацией в целом.

Содержание этапов организационно-экономического алгоритма построения кадрового контроллинга в организации в форме методических рекомендаций для построения.

Этап 1. Формулирование целей системы управления персоналом.

Этап 2. Оценка организационной структуры и диагностика социально-психологического климата в организации.

Этап 3. Разработка организационных основ внедрения модели кадрового контроллинга.

Этап 4. Анализ внутренней эффективности системы управления персоналом.

Этап 5. Разработка ключевых показателей эффективности в рамках модели кадрового контроллинга в соответствии с целями организационной структуры организации.

Этап 6. Мониторинг и анализ результатов.

Этап 7. Сравнительный анализ интегральных результатов и выработка рекомендаций.

Этап 8. Оценка интегральной эффективности и принятие управленческих решений.

Организационно-экономическая модель кадрового контроллинга в организации состоит из 4 функциональных компонентов (производственная результативность, кадровый потенциал, факторный анализ производительности труда и анализ издержек на персонал, организационная эффективность) и 5 модульных блоков (планирование показателей, организация информационных потоков, сбор данных и мониторинг, анализ и контроль за отклонениями, принятие решений).

Контрольные вопросы

1. В чем заключается содержательная структура кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации?

2. Каковы элементы, принципы, задачи, функции и закономерности кадрового контроллинга в организации?

3. Назовите виды контроллинга персонала.

4. Каковы структурно-функциональные параметры кадрового контроллинга?

5. Охарактеризуйте этапы построения организационно-экономической модели кадрового контроллинга.

Тема 6

Формирование и становление кадрового консалтинга

Понятия «консультирование, консалтинг». Сущность, необходимость и содержание работы по кадровому консалтингу в организации.

6.1. Понятия «консультирование, консалтинг»

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 исчисляются 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 (см. рис. 4) 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.

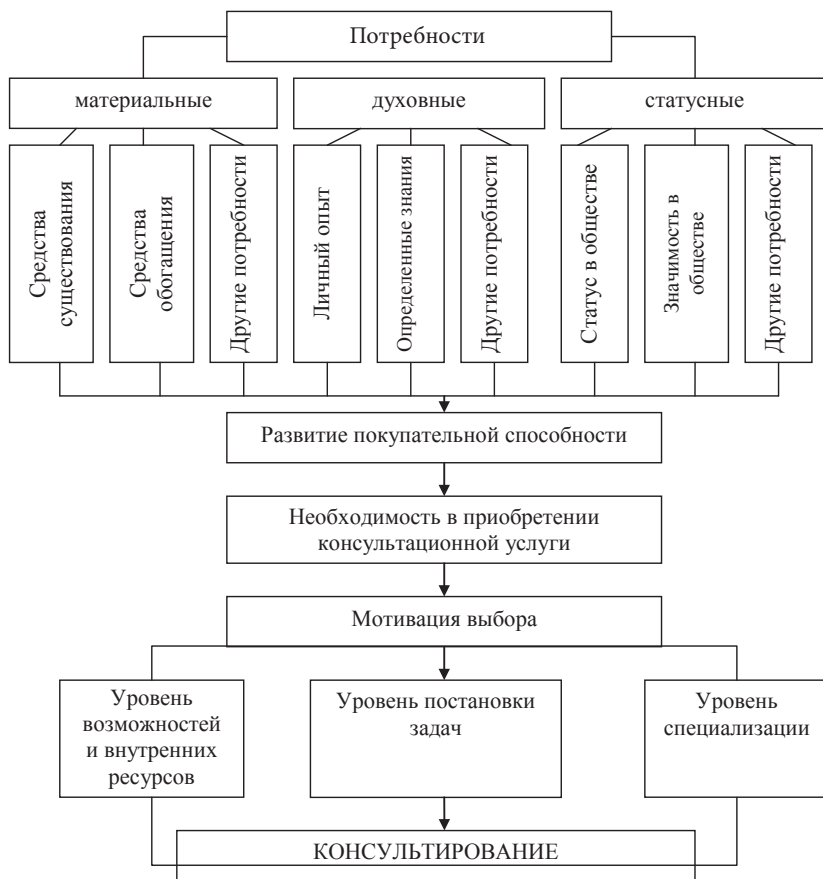


Рис. 4. Структура потребностей при получении консультационной услуги

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.

В промышленно развитых странах преимущественно осуществляется процессное и экспертно-процессное консульти-

рование, 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 организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений».

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 посторонне-

го», 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

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 клиентской 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 малопримечательный 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».

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 запастись 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.

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 решенных 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 перемене»

нам, 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 шоу-бизнеса,
- 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.

6.2. 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. 7).

Таблица 7

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 институционализации, 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, HR-consulting, 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 управле-

ния 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 организа-

ционно-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 положения 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 *технология 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. 8) характеризует содержание и особенности кадрового консалтинга.

Таблица 8

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 обуславливает 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 владе-

ние 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.

Контрольные вопросы

1. Назовите факты, подтверждающие становление консалтинга как профессии.

2. Дайте определение понятиям «консультационная услуга», «консультанты по управлению кадрами», «управленческое консультирование».

3. Каким образом осуществляется привлечение штатного или внештатного консультанта, преимущества и недостатки представленных форм?

4. Охарактеризуйте основные виды консалтинга.

5. Каковы типы и принципы консультационной деятельности?

6. Перечислите основные и специфические профессиональные требования к консультанту по управлению персоналом.

7. Дайте развернутое описание групповых портретов консультантов.

8. Проанализируйте консалтинговые услуги по различным сферам деятельности.

9. Проведите анализ российского рынка консалтинговых услуг по критериям.

Тема 7

Методологические аспекты кадрового консалтинга в организации

Методологические основы постановки кадрового консалтинга в организации. Предварительное изучение проблемы кадрового консалтинга. Процедура сбора информации по проблеме кадрового консалтинга. Тактика и процедура внедрения проектов кадрового консультирования.

7.1. Методологические основы постановки кадрового консалтинга в организации

Особенность сегодняшней ситуации в России состоит в том, что консультирование организаций по проблемам персонала как *профессиональная* область деятельности лишь складывается: нет ни узаконенного «профессионального профиля» такого рода специалистов, ни специальных учебных заведений, где бы их готовили. Среди практикующих консультантов сегодня можно встретить представителей многих специальностей. Чаще всего этим видом деятельности заняты экономисты, юристы, социологи, программисты и психологи.

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

Кадровое консультирование (HR-consulting; HR-консалтинг) – это вид **консалтинговых услуг**, направленных на: разработку стратегии предприятия в области кадров; создание службы персонала на предприятии; формирование корпоративной культуры; создание социально-психологического климата; поиск, под-

бор и адаптацию персонала; разработку системы зарплат, вознаграждений и системы нематериальной мотивации; подготовку, обучение, аттестацию персонала (маркетинг персонала, учебный центр, корпоративный университет, ассесмент-центр).

Парадигмы кадрового консультирования. Как и любой другой вид консультирования организации, кадровое консультирование может осуществляться в двух парадигмах:

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

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

Парадигма консультирования *по ресурсам*, как правило, применяется в тех случаях, когда заказ формулируется в виде задачи, для решения которой необходимо лишь подобрать и использовать уже имеющийся инструментарий.

Консультирование *по процессу* обычно применяется, когда заказ формулируется как проблема и консультант должен либо обучать заказчика использованию специальных средств решения кадровых проблем, либо одновременно с этим создавать новые (применительно к конкретному случаю) средства для ее решения.

Выбор парадигмы работы определяется, как правило, самим консультантом, исходя, прежде всего, из особенностей заказа и профессионального инструментария, которым он владеет. Типы заказов на кадровое консультирование можно разделить на *заказы-задачи* и *заказы-проблемы* (табл. 9).

Таблица 9

Типы заказов на кадровое консультирование

Основания для разделения на типы заказов	Типы заказов	
	Заказ-задача	Заказ-проблема
Цели обращения заказчика к консультанту	Тактические (решение конкретной задачи)	Тактические или стратегические (потребность в разрешении проблемной ситуации)

Основания для разделения на типы заказов	Типы заказов	
	Заказ-задача	Заказ-проблема
Степень определенности представления заказчика об итоговом продукте консультирования	Называет конкретный продукт консультирования	Описывает образ желаемого будущего
Основная потребность заказчика	Решение задачи	Овладение способами и средствами решения проблем

Принципы и правила кадрового консультирования.

Кадровое консультирование осуществляется в два основных этапа: аналитический и программирующий. Реализация *аналитического этапа*, как правило, начинается с уяснения темы и задач консультирования. К основным видам деятельности на этом этапе можно отнести:

- анализ предыстории событий – конкретизация ситуации, приведшей к необходимости консультирования, хода ее развития, позиции заказчика, причин невозможности самостоятельно решить проблему;

- сбор дополнительной информации и выдвижение гипотез о кадровых процессах в организации (поиск данных из различных источников, построение гипотетической модели ситуации, анализ аналогичных ситуаций, поиск причин процессов, закономерностей и средств, применявшихся в подобных ситуациях);

- диагностика ситуации на объекте консультирования – сбор данных с целью проверки и уточнения гипотез, поиск дополнительной информации для конкретизации возможной стратегии консультирования;

- уточнение стратегии и определение программы кадрового консультирования – коррекция стратегии с учетом данных, полученных в ходе диагностики ситуации на объекте консультирования, формулирование представления о результате консультационного процесса, конкретных шагах и предполагаемых мероприятиях.

Программирующий этап имеет целью активизацию человеческого ресурса организации в направлении ожидаемых результатов. Для этого необходимо создание:

- «развивающей среды» – формирование искусственного процесса в организации, направленного на обучение ее работников способам выявления и решения проблем;

- «поддерживающей среды» – создание условий для протекания процесса;

- «закрепляющей среды» – перевод модельного процесса в саморегулируемый.

Достижение поставленных задач возможно лишь в том случае, если консультантам удастся сформировать в организации разделяемое всеми позитивное отношение к следующим принципам совместной работы над проблемой: принципы привлекательности, реальности и управляемости (или контролируемости) консультационного процесса. Суть первого принципа состоит в том, чтобы «образ желаемого будущего» – конечный результат консультирования – был привлекателен для всех участников процесса. Согласие со вторым принципом позволяет всем участникам работы ориентироваться на конкретные условия сложившейся ситуации, «заземлять» свои идеи, исходя из имеющихся ограничений (среди которых не последнюю роль играют интересы контрагентов). Наконец, соблюдение принципа управляемости позволяет всем участникам вместе и каждому в отдельности через систему нормативного регулирования контролировать процесс движения к конечному результату.

Инструментарий кадрового консультанта.

Если в развитых странах профессионализация деятельности консультантов в области развития организаций, а также специалистов по управлению человеческими ресурсами и тренингу персонала достигла своих зрелых форм, то в России этот процесс только начинается. Известно, что институционализация профессиональной деятельности включает фазы социальной и когнитивной институционализации.

Под *социальной институционализацией* обычно понимают:

- появление социальной функции и людей, которые ее способны выполнять;

- образование сообщества, представители которого готовы посвящать свое рабочее, и даже свободное время выполнению этой функции;

- появление системы воспроизведения опыта, связанного с этой специализированной деятельностью;

- возникновение профессиональной корпорации;

- создание санкционированной государством системы лицензирования и надзора.

Под *когнитивной институционализацией* принято понимать:

- появление совокупности высказываний, имеющих отношение к определенной тематической области;

- утверждение некоей эпистемы (эпистема – структура знания; мыслительное своеобразие познавательных установок той или иной культурно-исторической эпохи), позволяющей упорядочить эти высказывания в форме несистематизированного, рецептурного знания;

- создание систематизированного, научно-теоретического знания;

- построение систем аксиоматизированного знания с формальными языками описания.

По мнению некоторых специалистов, в настоящее время происходит складывание сообщества консультантов. Что касается когнитивной институционализации, то следует говорить о существовании нескольких конкурирующих подходов в этой сфере. В связи с этим особое значение на данном этапе приобретает такое средство профессиональной идентификации, как *ролевая типология*.

П.В. Малиновский выделяет *три* основные профессиональные роли для консультанта по организационному развитию, что, на наш взгляд, вполне применимо по отношению к кадровым консультантам¹¹:

- узкий специалист-советник;

- «свободный художник», ориентированный на предпринимательские проекты;

¹¹ Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. М.: Юнити-Дана, 2009.

- транспрофессионал, умеющий свободно переходить из одной области деятельности в другую, конфигурируя необходимые средства и способности для решения комплексных проблем.

Одна из недавних попыток описания профессионального портрета психолога-практика, предпринятая сотрудниками кафедры социальной психологии МГУ, позволила вслед за итальянским исследователем А. Пальмонари определиться с типологией профессиональной идентичности психолога. Данная типология образована на противопоставлении таких объектов психологического воздействия, как «общество» и «индивид» и таких инструментов психологического «вмешательства» в жизнь, как «профессиональная компетентность и методическая изощренность» психолога, с одной стороны, и его «личностные способности и внутреннее призвание», с другой. Исходные основания полученной типологии нам показались эвристичными с точки зрения определения портрета практического социального психолога. Для этого оставалось лишь к указанным объектам психологического воздействия добавить такой объект, как «группы». Типология возможной профессиональной идентификации практических психологов приведена в табл. 10.

Таблица 10

Типология возможной профессиональной идентификации практических психологов*

Инструменты психологического «вмешательства» в жизнь	Объекты психологического исследования и воздействия		
	Общество	Индивид	Группа
Профессиональная компетентность, методическая изощренность	«Междисциплинарный эксперт»	«Клинический психолог»	«Консультант»
Личностные способности, внутреннее призвание	«Политически активный борец»	«Психоаналитик»	«Миссионер»

*Инструментарий кадрового консультанта [Электронный ресурс]. – Режим доступа // <http://udik.com.ua/books/book-1144/chapter-40127/> (дата обращения 20.11.2014 г.)

Кадровые технологии создаются для конкретного случая и реализуются через консультационный процесс, носят междисциплинарный характер и обеспечиваются командой специалистов, адаптируются к культуре организации и отвечают требованию практической результативности. По результатам кадрового консультирования осуществляется оценка актуальных и перспективных возможностей человеческого ресурса организации, создается программа организационного развития. Целесообразно, чтобы консультационное сопровождение организации было спроектировано и доведено вплоть до приведения согласованных изменений к желаемому результату (например, через организацию внутрифирменной подготовки персонала).

7.2. Предварительное изучение проблемы кадрового консалтинга. Процедура сбора информации по проблеме кадрового консалтинга

Подготовка к консультированию.

Технология процесса кадрового консультирования – это комплекс последовательных действий, направленных на проведение профессиональной консультационной услуги в области управления персоналом.

Используя системный подход к осуществлению процедур управленческого консультирования путем привлечения профессиональных консультантов и специализированных компаний (управляющих компаний), определяют этапы, технологию консультирования, основные критерии выбора методов и форм механизма консультирования. Работа с нестандартными, сложными запросами, которая требует предварительной диагностики с последующей разработкой и внедрением.

С развитием организации все чаще руководители задаются вопросами:

1. В чем причина низкой мотивации сотрудников?

2. Повысит ли обучение персонала эффективность работы?

3. Аттестация – формальность или способ мотивации?

4. Как установить единые и четкие правила игры для всех подразделений, филиалов?

5. Обучать самим или привлекать готовых специалистов?

6. Как бороться с текучкой?

Кадровый консалтинг позволяет владельцам бизнеса и топ-менеджерам компаний ответить на эти и другие вопросы:

1. Функционально-организационное структурирование.

2. Создание внутрикорпоративной системы обучения.

3. Создание и развитие команды.

4. Технологии и техники эффективного управления персоналом.

5. Технологии поиска и отбора персонала.

6. Технологии и техники мотивации, стимуляции и удержания персонала.

7. Создание должностных инструкций, которые реально работают.

8. Оперативная адаптация персонала.

9. Создание эффективной кадровой политики.

10. Создание и развитие кадровой службы в организации.

11. Кадровый резерв и карьерное продвижение.

12. Профессиональная аттестация персонала.

13. Управление конфликтами.

14. Управление внутрикорпоративными коммуникациями.

15. Позиционная борьба в организационной системе (борьба за власть).

16. Кадровая стратегия.

17. Корпоративная культура.

18. Лидерство.

19. Психофизическое развитие менеджера.

20. Установка системного кадрового менеджмента.

21. Диагностика.

22. Проектирование.

23. Установка системного кадрового менеджмента.

24. Сопровождение по результативности.

Реализация любого, даже небольшого проекта управленческого консультирования хотя бы условно должна делиться на этапы. Каждый этап имеет свою цель, бюджет, способы оценки эффективности и отчетность. В таблице 11 представлены стандартные элементы проекта.

Таблица 11

**Основные элементы проектной работы
консалтинговых фирм**

Этапы	Содержание (элементы)	Отчетность
Подготовительный	Определение этапов, сроков и исполнителей работ по всему проекту	Примерный план-график, диаграмма Ганта
Диагностический	Диагностика и анализ проблемы	Отчет «Диагностика...»
Планировочный	Составление и согласование плана реализации мероприятий	Проект «...»
Основной	Реализация проектных мероприятий	Отчеты о ходе реализации проекта
Заключительный	Анализ (предварительный) результатов проекта и необходимости дополнительных мероприятий	Отчет о результатах проекта
Дополнительный	Методическая поддержка, сопровождение и мониторинг (регулярно либо при необходимости)	Корректировка

Предварительный диагноз проблемы. Цель и диапазон диагноза.

В общем виде технологию кадрового консультирования можно разбить на следующие этапы (см. рис. 5): подготовка к консультированию; диагноз проблемы клиента; планирование действий; внедрение изменений; завершение консультационных услуг.



Рис. 5. Поэтапная технология процесса управленческого консультирования

7.3. Тактика и процедура внедрения проектов кадрового консультирования

I. Подготовка к консультированию.

Данный этап является начальным любого процесса консультирования, которое характеризуется установлением взаимного доверия и взаимопонимания. На первоначальном этапе осуществляется завязывание контакта с потенциальным клиентом *без запроса с их стороны*. Консультант собирает информацию о клиенте по следующим пунктам:

- применяемая терминология;
- характер и расположение рынков;
- типы сырьевых материалов и их источников;
- технологические процессы и оборудование;
- деловые методы и практика в данной отрасли;
- законы, правила, традиции;
- история и развитие;
- экономический климат и основные проблемы отрасли.

II. Диагноз проблемы клиента.

Диагностика (с греч. – *распознавание*). Термин «**диагностика**» имеет греческие корни, буквально означает «способность распознавать». Первоначально термин имел широкое хождение в медицине, где он означал процесс и методы постановки диагноза. Впоследствии термин диагностика был заимствован другими науками, в том числе управлением и социологией.

Диагностика чаще всего рассматривается как специфический процесс деятельности, осуществляемый на стыке науки и практики, целью которого является определение настоящего положения исследуемого объекта и по необходимости осуществление последующего корректирующего воздействия для изменения его состояния или режима работы. В данном случае смысл диагностики сводится к определению причин или условия дисфункций, возникновения патологии или социальных проблем, что рассматривается как основа для принятия решений о внесении соответствующих коррекций в процесс.

Цели диагностики проблемы – детально и глубоко изучить проблему клиента, подготовка необходимой информации, изучит взаимосвязи между проблемами и общими целями и результатами организации-клиента.

При диагностировании следует учитывать прошлое, настоящее и будущее клиента.

Виды диагностики в процессе управленческого консультирования:

- по месту (предварительная, перманентная – непрерывная, персональная);
- по видам (независимая, смешанная);
- по применяемым методам (активная, пассивная);
- по целям (рабочая, учебная, исследовательская);
- по времени (экспресс, длительная);
- по охвату и объекту (общая, элементная);
- по методологии (диагностическое интервью, социометрия, психометрия, типы трудовой мотивации, SWOT-анализ).

Стадии диагностической работы:

- выработка концепции диагноза (определение структуры проблемы и принятие решения о сборе необходимых фактических данных);
- выявление необходимых фактических данных;
- анализ фактов;
- установление обратной связи с клиентом (составление отчета на основе диагноза).

Методы получения фактических данных: наблюдение; вопросы; беседа; специальные встречи; временная оценка.

Анализ полученных фактов возможно осуществлять на основе метода сравнения и экстраполяции.

III. Планирование действий.

Характеризуется поиском идей, разработкой и оценкой альтернативных вариантов решений с применением различных методов творческого мышления (см. табл. 12).

Оценка альтернативных вариантов решений может осуществляться с применением балльного метода, анализа затрат и результатов, метода линейного программирования, анализа решений и т.д. Так как любые принимаемые решения

страдают субъективизмом, возникает необходимость при применении балльного метода использовать шкалы (крупное улучшение – 10 баллов, значительное улучшение – 7 баллов, некоторое улучшение – 4 балла, без изменений – 1 балл, некоторое ухудшение – минус 2 балла, значительное ухудшение – минус 5 баллов).

Таблица 12

**Методы творческого мышления,
применяемые в процесс консультирования**

Название	Краткая характеристика
Метод «мозговой атаки»	Позволяет получить большое количество идей за короткий промежуток времени.
Метод синектики	Метод стимулирования творческой активности, в котором создаются особые условия, стимулирующие выдвижение неожиданных и нестереотипных аналогий и ассоциаций к поставленной задаче. Схож с мозговой атакой.
Метод разложения на части	Рассматривают каждую идею на предмет возможности усовершенствования
Метод принудительных взаимосвязей	Позволяет выявить всевозможные связи между объектом и идеями, а также их различные комбинации
Морфологический анализ	Матричный способ получения решений (переменные заносятся в матрицу и подвергаются комбинации).
Латеральное (боковое) мышление	Глубокое и детальное исследование проблемы и рассмотрение всех возможностей, даже выходящих за пределы данной области
Опросные листы	Могут быть общими и конкретными.
Метод «дневных грез»	Применяются способы мечтательные и фантазийные
Метод «группового гения»	Сочетание разных методов лиц с различным творческим мышлением

IV. Внедрение изменений

Включает следующие этапы:

1. *Роль консультанта на этапе внедрения.* Обе стороны должны представить свои аргументы «за» и «против» и рассмотреть альтернативные решения. Обеспечение участия консультанта

без больших расходов со стороны клиента можно при соблюдении таких правил:

- количество консультативной группы постепенно сокращается;

- только один консультант предоставляет специальные знания своего подразделения;

- консультант занимается наиболее сложными задачами, оставляя всю остальную работу клиенту;

- консультант вмешивается в работу только по просьбе клиента.

2. *Планирование и контроль.* Необходимо учитывать следующие факторы: «день внедрения», технические факторы, финансовые возможности, темп и сроки, интересы клиента. Контроль над ходом работ осуществляет консультант и корректирует по необходимости, но в организационном порядке, исключая принятия поспешных решений.

3. *Обучение и подготовка в организации-клиенте.* Осуществляется различными методами – прямое сотрудничество, вовлечение сотрудников, ознакомительные программы, подготовительные курсы, подготовка инструкторов.

4. *Поддержание нового порядка работы и контроль.* При внедрении нового метода или каких-либо изменений в организации необходимо постепенно изживать старые формы управления. Иначе возникнет проблема сопротивления изменениям со стороны сотрудников организации-клиента.

V. Завершение консультационных услуг

Уход консультанта не означает, что работа завершена, она должна продолжаться, но без его помощи.

В практике многие проекты завершаются быстро, это связано с тем, что клиент переоценил свои способности к изменению, а также бюджет клиента не позволяет завершить работу.

При этом необходима оценка преимуществ консультирования, осуществляемая ***следующими характеристиками:*** план задания, количество и качество средств для выполнения задания, стиль консультирования.

Однако возможна пролонгация взаимоотношений между клиентом и консультантом по завершении определенной работы.

На заключительном этапе консультант составляет отчет о ходе консультирования.

Контрольные вопросы

1. Объясните суть кадрового консультирования как технологии управления человеческими ресурсами организации.

2. Каков профессиональный профиль специалиста в области кадрового консультирования?

3. Какие задачи приходится решать кадровому консультанту?

4. Сравните заказ-задачу и заказ-проблему.

5. В чем содержание аналитического этапа кадрового консультирования?

6. Какие задачи решаются в ходе программирующего этапа кадрового консультирования?

7. Каковы принципы и правила кадрового консультирования?

8. Охарактеризуйте инструментарий кадрового консультанта.

9. Каковы профессиональные роли кадрового консультанта?

10. Дайте определение «технология процесса кадрового консультирования».

11. Охарактеризуйте основные этапы проектной работы консалтинговых фирм.

12. Какие элементы включает в себя поэтапная модель процесса кадрового консультирования?

13. Охарактеризуйте каждый этап процесса кадрового консультирования.

14. Какие методы творческого мышления применяются в процессе кадрового консультирования?

Тема 8

Организация практической деятельности по кадровому консалтингу

Типы и характеристика консалтинговых и консультационных организаций в области кадрового планирования и аудита. Состав требований к кадровому консультанту. Организация работы по кадровому консультированию.

8.1. Типы и характеристика консалтинговых и консультационных организаций в области кадрового планирования и аудита

Исходя из спектра и сфер предоставляемых консультационных услуг, фирмы-консалтеры подразделяются на следующие категории.

1. Крупные многофункциональные консультационные фирмы (фирмы по управленческому консультированию с полным набором услуг). Количество консультантов – до несколько сотен, обслуживают, в основном, крупных клиентов.

2. Службы консультации крупных бухгалтерских фирм. Осуществляют профессиональные бухгалтерские услуги.

3. Малые и средние консультационные фирмы. Количество консультантов от 50 до 100 человек. Занимаются общим управленческим консультированием мелких и средних клиентов в различных областях.

4. Организации, оказывающие специальные технические услуги (математика, электронно-вычислительная техника, исследование операций и эконометрики – моделирование, стратегические услуги, автоматизация, проектирование).

5. Консультативные подразделения в управленческом учреждении, позволяющие развивать и связывать теорию и

практику в области управления на уровне частных и государственных организаций.

6. **Одиночные консультанты.** Высоко индивидуализированный и гибкий подход, который сложно применять в более крупной консультационной фирме.

7. Консультирующий профессорско-преподавательский состав.

8. Нетрадиционные источники услуг по консультированию (поставщики и продавцы компьютеров и средств связи, маклеры, инвестиционные банки, страховые компании).

В зависимости от специализации бизнес-консультанты подразделяются на:

- консультантов-предметников (специализируются на определенном аспекте деятельности фирмы – оптимизация финансовых потоков);

- тренингистов, лечащих проблему действиями (искусство ведения переговоров);

- управленческих консультантов (консультанты-системщики), способных видеть всю проблему целиком;

- специалистов, дающих ценностное консультирование (идеологи, инноваторы, тренеры);

- универсалы – предлагают апробированные методы в различных областях деятельности фирмы.

Перед принятием решения о привлечении независимых консультантов (консалтинговой фирмы) для решения возникших на предприятии проблем, связанных с управлением и контролем, руководитель должен определиться с требованиями, которым должен отвечать консультант. Это, в первую очередь, необходимо для уменьшения риска, связанного с некачественным или недобросовестным исполнением порученных консультантам заданий.

Можно назвать основные **критерии оценки потенциального** поставщика консалтинговых услуг.

1. **Адекватность профиля деятельности** консалтинговой фирмы (консультанта) поставленным перед ней задачам. Множество консультантов и консалтинговых фирм на самом деле занимаются распространением определенных программных

продуктов и оргтехники или автоматизацией рабочих мест сотрудников фирмы-клиента, а, собственно управленческий консалтинг осуществляется как бы дополнительно, поэтому важно сразу выяснить основной профиль консультанта.

2. Аккредитация деятельности консалтинговой фирмы авторитетными учреждениями или иными организациями, доверие к репутации которых является абсолютным. Аккредитация может быть как официальная, подкрепленная соответствующими документами, доступ к которым для клиента должен быть открытым, или неофициальная, т.е. устное подтверждение руководителя авторитетного учреждения, организации репутации «аккредитованной» консалтинговой фирмы и наличия сотрудничества (совместных проектов, контрактов, регулярного взаимодействия). В российской практике широко применяют государственную аккредитацию, но не менее эффективна аккредитация независимыми ассоциациями, обществами, объединениями.

3. Опыт деятельности на рынке консалтинговых услуг данного региона, который, как правило, подтверждается:

- датой образования фирмы;
- наличием рекомендаций, отзывов и иных подтверждений реализации консалтинговых проектов.

Эффективность предоставляемых услуг консалтинговой фирмы напрямую зависит от понимания специфики ведения бизнеса в данном регионе, наличия наработанных деловых связей и опыта. Причем, как правило, опыт фирмы в целом должен превалировать перед опытом отдельных консультантов.

Рекомендации, отзывы или перечень реализованных проектов позволяют установить профиль основных услуг и профессионализм консультантов фирмы. Как правило, консалтинговые фирмы не с большой охотой предоставляют перечень своих клиентов, что связано, помимо прочего, с коммерческой тайной. Тем более сложно претендовать на раскрытие подробностей реализации указанных проектов. Сразу следует отметить, что в России количество успешных проектов можно сосчитать по пальцам. Это связано с целым рядом причин.

4. Наличие методической базы. Уважающая себя консалтинговая компания, имеющая в штате квалифицированных консультантов, основывает свою работу на определенной профессиональной методологии; иначе говоря, имеет свои корпоративные стандарты выполнения работы, проектов. Методология, как правило, оформляется в виде пособий для внутреннего пользования (что составляет коммерческую тайну), но в отдельных случаях в упрощенном варианте может предоставляться заинтересованному клиенту. Большинство известных консалтинговых компаний потенциальному клиенту предоставляет право ознакомиться с методологическими материалами, касающимися тематики его проекта.

5. Профессиональная грамотность консультантов может быть оценена с помощью анализа владения профессиональной терминологией. Любые утверждения должны быть грамотно обоснованы. Ясность и точность формулировок и аргументов свидетельствует о ясности и точности мышления. Следует отметить, что опытному консультанту зачастую трудно упрощать специализированные обороты. В любом случае при общении с консультантом не следует стесняться задавать дополнительно уточняющие вопросы. Ответы на них – их работа.

Не менее важным является уровень знания консультантом современных информационных технологий. Это касается в первую очередь навыков работы с компьютером и знаний программных продуктов, соответствующих специфике и направлениям его работы. Например, профессиональный аудитор или специалист по бухгалтерскому учету не может не знать программ типа 1С.

6. Профессиональная этика – неотъемлемый элемент имиджа консультанта. Она тесно связана с сохранностью коммерческой информации клиента. «Откровенный» в разговоре о своих клиентах консультант должен вызывать некоторые опасения, так как он с такой же легкостью может разглашать информацию и о вашей фирме. Кроме того, консультанты, зачастую работая с персоналом фирмы-клиента, как правило, должны знать основы психологии. Их этический кодекс должен предусматривать лояльное и уважительное отношение ко всем без исключения клиентам.

Признаком профессионализма консультанта, адекватности его качеств является способность уже на стадии переговоров совмещать независимость позиции и стремление к учету пожеланий клиента. Тесно связаны с этикой консультанта и его отношением к клиенту такие показатели, как **опрятность, аккуратность, пунктуальность.**

7. Техническая оснащенность консультантов. Профессиональный консультант – не обязательно «человек с ноутбуком». Но следует с недоверием относиться к консалтинговой компании, имеющей «один компьютер, да и тот у секретаря». Не стоит уж говорить о тех фирмах, которые готовят отчеты на писчей бумаге. К примеру, для нормальной работы компании, занимающейся консультированием, необходимы: телефон и персональный компьютер с доступом к Internet (для каждого консультанта), принтер, ксерокс, брошюратор и т.д.

8. Реальность заявляемых сроков проекта. Признаком профессионального консультанта является распределение проектируемых работ на основные этапы, для каждого из которых устанавливаются свои сроки реализации. Слишком длительные сроки и слишком короткие должны вызывать обоснованные опасения. Не следует доверять консультантам, которые не редко заверяют, что решат любую проблему, скажем, за месяц. Но и растягивание проекта на год – нежелательно. Конечно, все зависит от масштабов и сложности проблемы. Для решения конкретных задач существуют определенные нормы.

Следует обратить внимание на то, что опытный консультант сразу оговаривает возможность и условия выхода за установленные временные рамки. Это связано с тем, что невозможно заранее определить возможные форс-мажорные обстоятельства и полный перечень предстоящих мероприятий.

9. Адекватность стоимости услуг выполняемой работе. Как правило, потребитель консалтинговых услуг не имеет представления о принципах установления гонорара, так как способов определения цены услуг довольно много. Выделяют 2 основных способа: почасовой тариф; фиксированный гонорар.

На почасовой (или дневной) гонорар имеет смысл соглашаться при краткосрочных проектах – несколько недель или

максимум 2 месяца. К примеру, расценки на услуги профессионалов г. Москвы – не менее 200 руб. за час, мировой стандарт – не менее 60 долл. Следует учесть, что расценки компаний регионального уровня ниже. Дополнительной сложностью является то, что трудно заранее оценить приобретаемые знания, приемы и технологии, так как они неосязаемы в отличие от приобретаемой, скажем, оргтехники.

Несмотря на это, есть несколько общих рекомендаций:

- не рассчитывайте на квалифицированный труд консультантов, чьи гонорары привлекательны своими скромными размерами и большой уступчивостью в цене (профессионалы ценят свой труд);

- избавьтесь также от стереотипа, что высокий гонорар означает высокое качество работы (профессионализм консультантов известных московских компаний зачастую не намного выше, чем у известных региональных фирм);

- выберите для сравнения расценки нескольких консалтинговых фирм;

- необходимо помнить, что ваш расчет на предоставление скидок вполне оправдан (как правило, можно добиться существенного снижения цены);

- добивайтесь детальной (поэтапной) оценки стоимости предлагаемых мероприятий;

- если есть возможность, обратитесь к экспертному мнению специалистов в данной области.

Перед обращением к консультационным услугам необходимо получить информацию о том, что подразумевается под консалтинговыми услугами, и какими они бывают, так как во многом от выбранного вида консалтинга зависит профиль, специализация консалтинговой фирмы.

8.2. Состав требований к кадровому консультанту

Если определилась проблема, которую необходимо срочно решить, то для начала нужно определить целесообразность и потенциальную эффективность реализации предлагаемых

консультантами мероприятий. Для этого руководствуйтесь следующими правилами.

1. Необходимо подробно ознакомиться с содержанием предоставляемой услуги в трактовке представителя консалтинговой фирмы. Не следует принимать услугу, если не удалось уяснить, в чем ее суть.

2. Необходимо оценить адекватность масштаба и содержания мероприятий, из которых состоит услуга, масштабу и содержанию проблемы.

3. При автоматизации внутрикорпоративных процессов необходимо учесть, что мероприятиям технического характера (установка оборудования и программных продуктов) обязательно должны предшествовать мероприятия по качественному и количественному изменению (реинжинирингу) ранее существовавших процессов, а также кадровые мероприятия.

4. Если очевидно, что решение проблемы носит комплексный характер, то не следует экономить на элементах, отказываясь от отдельных услуг, составляющих единый комплекс. Несмотря на сложности, связанные с учетом особенностей проектов, спецификой предприятий и положения дел на них, консалтинг, как и любое другое направление деятельности можно и нужно нормировать. Несомненно, исключения из задаваемых временных и контентных параметров есть и будут всегда, но следует помнить, что базовые нормативы – показатель цивилизованного бизнеса.

С целью выявления наиболее общих направлений консалтинга обратимся к опыту фирм «Большой Шестерки» (Price Waterhouse, Coopers & Lybrand, Andersen Consulting, Deloitte & Touche, KPMG) как наиболее авторитетных и обладающих огромным опытом работы в этой области (см. приложение 3).

Анализ тенденции функционирования данных компаний позволяет обобщить весь спектр консалтинговых услуг и привести к следующей классификации:

- консалтинг в области налогообложения и юридических услуг;
- аудит, бухгалтерский учёт, отчётность и ревизионная деятельность;
- консалтинг в области управления.

Остановимся на каждом из направлений консалтинговой деятельности более подробно. Последние несколько лет российское налоговое законодательство бурно развивается. Однако несовершенство российского законодательства, в том числе и налогового, создает значительные трудности, как для российских, так и для иностранных компаний, работающих на внутреннем рынке. Концепции, заложенные в основу существующей в России налоговой системы, часто непривычны для людей, привыкших к западным стандартам. Причем интерпретация налогового законодательства подчас зависит не от самого текста закона, а от существующих традиций и неопубликованных материалов.

Именно поэтому квалифицированные консультации в области налогообложения и оказание широкого спектра юридических услуг, оказываемых структурам, работающим в условиях российского рынка, сегодня приобретают наибольшую актуальность. Важным спектром такой деятельности является, в частности, приведение российской налоговой и юридической системы в соответствие с международными стандартами.

Консалтинговая компания, имеющая в своем распоряжении высокопрофессиональных специалистов и обладающая соответствующими методиками, опытом и пониманием работы налоговой системы на практике, располагает возможностями действовать с высокой эффективностью в таких ключевых областях, как структурирование инвестиций, налогообложение внешне-торговых операций, налоговое планирование и урегулирование споров с налоговыми органами. Важнейшим условием деятельности такой фирмы является повышение налоговой эффективности структуры и деловых операций компаний-клиентов.

8.3. Организация работы по кадровому консультированию

В современном консалтинге выделяют шесть этапов работы консультанта.

1. Уяснение проблемы. Наиболее прогрессивная методика, применяемая для этого – «автодиагноз организации».

2. Конкретизация целей и планируемых результатов.

Работа консультанта на этом этапе заключается в анализе системы информационного обеспечения, которая часто складывается стихийно и затрудняет выявление истинных причин неудовлетворительного состояния дел.

3. Подготовка и анализ вариантов реорганизации. Здесь главное – избежать искушения самому консультанту разработать варианты реорганизации. Основная линия поведения консультанта – помогать руководителям фирмы-клиента самим найти неординарный способ решения обычных проблем. Не даром за рубежом консультантов называют «фасилитатором» (от англ. facilitate – облегчать). Лучшая оценка результата работы консультанта по управлению в Японии та, когда руководство фирмы-клиента говорит: «Мы это сделали сами».

4. Выбор окончательного варианта реорганизации. Мнение консультанта по этому вопросу должно перевесить чашу весов в сторону самого рационального решения, если руководством овладели сомнения.

5. Реализация разработанных мероприятий. На этом этапе консультант выступает в роли «доверенного лица» руководителей, помогая преодолеть все трудности процесса внедрения.

6. Оценка результатов реорганизации. Здесь идёт оперативная корректировка принятых решений.

Наиболее эффективно консультант работает в том случае, если ему удаётся убедить персонал в том, что он вполне в состоянии находить новые решения и внедрять их в повседневную деятельность организации. Наиболее продуктивной является следующая форма консультаций – долгосрочный (обычно на год или два) договор (контракт) о помощи фирме в решении возникших перед ней проблем. При таком подходе эксперты не только подготавливают рекомендации, но и тесно взаимодействуют с руководителями в процессе их реализации, консультанту необходимо постоянно помнить о том, что он специалист по методологии организации и управления. Нет ничего более ошибочного, чем использование в рекомендациях формулировок типа: «**надо** создать...», «рост объёмов прибыли **должен** составить...», «оптимальная численность управленческого персонала **должна**

быть...» и т.п. Рекомендации и окончательный выбор решения всегда должен оставаться за руководителем фирмы-клиента.

В общем виде организация работы по кадровому консультированию на примере функционирования большинства консалтинговых компаний осуществляется по следующему алгоритму (см. табл. 13).

Таблица 13

Этапы проведения кадрового консалтинга

№ этапа	Наименование этапа	Мероприятия
1	Анализ работ и составление моделей компетенций по каждой рассматриваемой позиции	Структурирование информации, уточнение и описание тех технических и управленческих навыков и личностных качеств, которые необходимы человеку, занимающему данную должность.
2	Разработка программы и технологии проведения оценки персонала	Подбор методик, тестов, вопросов для интервью, моделирование ситуаций и заданий, которые позволят выявить исследуемые качества с максимальной полнотой. Составление детального плана проведения оценочных мероприятий.
3	Проведение оценочных мероприятий	Организация мероприятий. Оценка участников.
4	Дебрифинг	Обратная связь и краткая беседа с участниками.
5	Описание результатов	Анализ материалов, сравнение оценок. Создание актуальной модели компетенций и плана развития для каждого участника. Подготовка и презентация отчета в целом по предприятию.

Этап 1. Цели проекта кадрового консультирования.

Этап 2. Возможности для клиента (организации, компании) и его работников.

Этап 3. Реализации технологии кадрового консультирования.

К примеру, целями проекта кадрового консультирования являются:

- оценка управленческого потенциала сотрудников (способности, опыт, навыки, личные и деловые качества);

- оптимизация расстановки кадров (выдвижение, перемещение, вывод);
- обоснованное формирование кадрового резерва;
- планирование карьеры работников компании;
- формирование индивидуальных планов обучения и профессионального роста сотрудников.

Возможности для клиента (организации, компании) и его работников:

- для компании – объективная оценка потенциала, не подверженная влиянию условий работы, оценок и склонностей начальства; возможность узнать сильные и слабые стороны каждого участника и использовать эту информацию для определения карьеры и развития; выявление людей с хорошим потенциалом, которые после соответствующей подготовки будут готовы занять вакансии на управленческие должности с высокой вероятностью успеха;

- для сотрудников – равные возможности для демонстрации своего потенциала к продвижению, независимо от нынешних рабочих обязанностей и результатов; получение адекватной профессиональной оценки; возможность принимать решения о своих личных планах в области карьеры на основе лучшей и более обширной информации.

Реализации технологии кадрового консультирования.

Оценочная технология. Для проведения кадрового аудита и консалтинга используется оценочная технология Assessment Center. Процедуры этой технологии предусматривают испытание различными взаимодополняющими техниками и упражнениями, в каждом из которых рассматривается несколько критериев. При этом каждый критерий рассматривается в нескольких процедурах. Каждый участник оценивается несколькими специалистами и специально подготовленными наблюдателями (сотрудниками той же организации, входящими в рабочую группу).

Техники оценки – интервью, тесты, стандартизированные психодиагностические методики, организационно-ролевые игры, моделирование типичных деловых ситуаций, характерных для оцениваемой деятельности, которые позволяют оценить уровень профессионализма участников, их мыслительные и организационные способности.

Стандарты процедур кадрового консультирования:

- объективность – независимость от чье-либо частного мнения;

- достоверность – оценивается реальный уровень владения навыками и компетенциями;

- доступность – цели и критерии оценки должны быть доступны не только узкому кругу специалистов, а понятны и самим оцениваемым;

- возможность прогноза – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне сотрудник потенциально способен.

Ресурсы и исполнители: специалисты (для реализации проекта создается рабочая группа, в которую включаются специалисты компании “IPM consult” и представители предприятия заказчика); помещение (по согласованию сторон для проведения мероприятий по оценке предприятие-заказчик выделяет помещение, либо оценка проводится в помещении консалтинговой компании “IPM consult”).

Итоговые документы: по каждому участнику (актуальная модель компетенций; общее заключение с описанием сильных и слабых сторон; предложения по развитию качеств и отработке навыков, а также конкретные предложения в связи с продвижением – ротацией); по каждой кадровой позиции (идеальная модель компетенций); по организации в целом (общий отчет о проведении кадрового аудита; ранжированные списки участников, рекомендуемых к зачислению в кадровый резерв; рекомендации по конкретным кадровым программам (набору, развитию персонала, обучению).

Контрольные вопросы

1. Каковы цели и задачи управленческого консультирования?
2. В чем заключается сущность понятия «консалтинг»?
3. Каковы различия нормативного и развивающего консалтинга?
4. Охарактеризуйте основные типы консультативной деятельности.
5. Перечислите и охарактеризуйте принципы консультативной деятельности.
6. Выделите признаки управленческого консультирования.

7. Перечислите факторы, определяющие необходимость привлечения консультантов.

8. Охарактеризуйте консалтинговые фирмы, исходя из спектра и сфер предоставляемых консультационных услуг.

9. Охарактеризуйте деятельность бизнес-консультантов в зависимости от специализации предоставляемых услуг.

10. Каковы критерии оценки потенциального поставщика консалтинговых услуг?

11. Какие рекомендации следует учитывать в процессе выбора фирмы-консалтера?

Тема 9

Оценка результатов кадрового консалтинга

Методы диагностики проблемы в кадровом консалтинге. Оценка результатов кадрового консалтинга. Процедура выработки, представления и обоснования отчетов и рекомендаций. Роль службы кадрового консультирования в создании системы управления персоналом организации. Кадровое консультирование и развитие кадрового потенциала организации.

Для проведения полномасштабного кадрового консультирования любой организации требуется доскональное знакомство с особенностями кадровой политики и результатами ее осуществления. Вполне естественно, что внешние консультанты, впервые проводя консалтинг и аудит на данном предприятии, затребуют необходимую информацию от службы по управлению персоналом.

9.1. Методы диагностики в кадровом консалтинге

В настоящее время насчитывается немало методов оценки состояния кадрового менеджмента и способов их классификаций. Обычно методы диагностики подразделяют на контакт-

ные методы (с использованием экспертных оценок) и бесконтактные методы (с использованием анализа статистических данных, анализа деятельности и др.). Из всех известных и общепринятых методов социологической диагностики для кадрового менеджмента, на наш взгляд, следует выбрать:

- анализ документов и статистических данных (анализ устава организации, коллективного договора, контрактов сотрудников организации, кадровых данных и т.д.);
- анкетирование (опрос персонала с помощью специальной анкеты для оценки системы сложившегося кадрового менеджмента и ее последующего анализа);
- интервьюирование (беседа с работником в режиме «вопрос – ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о состоянии кадровой работы в организации);
- наблюдение за поведением субъектов и объектов управления в организации и их взаимоотношений друг с другом;
- тестирование (определение социально-психологических качеств субъектов и объектов кадрового менеджмента, взаимоотношений в коллективе);
- профессиография (индивидуальное тестирование с целью получения объективных данных о профессиональных качествах менеджеров, включая соответствие уровня имеющихся знаний, умений и навыков современным требованиям, стремление к самообразованию и повышению квалификации);
- критический инцидент (создание критической ситуаций и наблюдение за поведением персонала в процессе ее разрешения);
- экспертные оценки (формирование группы экспертов, оценивающих состояние кадрового менеджмента в организации);
- игропрактика, в ходе которой представляется возможность получить объективные представления по ряду ключевых вопросов: латентные проблемы кадровой работы в организации; взаимоотношения сотрудников между собой; выявление личностных характеристик персонала: нестандартность мышления, поведение в нестандартных ситуациях, готовность к творческому использованию собственного опыта и знаний;

совокупный потенциал команды и умение ее членов работать в режиме консенсуса и т.д.

Выбор методов диагностики в каждом случае конкретен и определяется целями диагностической работы, особенностью объекта исследования и этапом диагностического процесса. Особое внимание должно быть уделено достоверности и надежности получаемой информации.

Результатом диагностики кадрового менеджмента предприятий и организаций должен быть диагноз его состояния и предложения по оптимизации. Кадровая диагностика имеет специфические особенности: в ходе нее выявляются причинно-следственные связи в развитии субъекта и объекта кадрового менеджмента, кадровый менеджмент исследуется в динамике, в свете развития экономики и менеджмента организации и развития ее внешней среды. Надо иметь в виду, что на результаты диагностики будут обязательно влиять субъективные факторы. Личность диагноста играет огромную роль (его образование, квалификация, опыт диагностической работы, интуиция, личные особенности диагноста: характерологические качества, способности, мотивационные ценности). Можно привлекать к работе по кадровой диагностике и психологов, менеджеров, маркетологов широкого профиля с предварительной их переподготовкой.

9.2. Оценка результатов кадрового консалтинга

Анализ кадровых процессов позволяет выявить следующие проблемы:

- наличие планов развития кадрового менеджмента в свете стратегических планов предприятия и восприятие их персоналом;

- анализ кадровой среды предприятия в свете прямых и косвенных факторов внешней среды и факторов внутренней среды организации (финансового, материально-технического и технологического, организационного, маркетингового и других);

- анализ роли и места кадровой службы в иерархии предприятия и выполняемых ею функций;

- оценка принципов, методов и технологий управления персоналом;

- количественный и качественный состав персонала организации, индикаторами определения которого служат численный состав работников (по полу, возрасту, образованию, стажу работы, должностям) и его динамика, профессионально-квалификационные характеристики персонала;

- структура должностей в штатном расписании, соответствующие им функциональные обязанности, вакансии, текучесть кадров;

- конкурсный отбор персонала организации;

- мотивация и стимулирование сотрудников;

- адаптация сотрудников организации;

- подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;

- оценка персонала организации;

- развитие карьерных процессов сотрудников организации;

- состояние нормативно-правовой базы кадровой работы и другие.

Эффективность консалтингового проекта оценивается через достижение поставленных целей. Для этого цели должны быть сформулированы четко с количественным выражением. При этом постановка целей и задач консалтинговых проектов, а также оценка эффективности его реализации должна занимать не менее 10-20% от сметы проекта. При выборе консультанта очень важно письменно сформулировать запрос, критерии оценки эффективности выполнения данного проекта, выбрать пять-шесть компаний для проведения закрытого тендера, провести с ними встречи для обсуждения видения реализации данного проекта, изучить их предложения и проверить рекомендации по референс-листу по аналогичным завершенным проектам.

Оценка эффективности HR консалтинга. Для осуществления данного этапа необходимо выделить большое число критериев, которые демонстрируют положительные сдвиги в течение 1 – 12 месяцев с момента реализации консалтинга, например, снижение текучести кадров, повышение прибыльности про-

даж, снижение расходов на персонал, увеличение продуктивного использования времени, снижение количества конфликтов и жалоб и т.д.

Бесспорно, наиболее показательна оценка в денежном выражении. В качестве примера предварительной оценки процедур по оптимизации окладной системы для компании со штатом 150 человек, ежегодный фонд оплаты труда компании составляет около 1 млн долл. без учета налогов. Оптимизация позволяет увеличить фондоотдачу как минимум на 20%, т.е. приносит доход от 200 000 долл. в год, при этом расходы на консалтинг составят около 10 000 долларов. Прибыльность инвестиций в оптимизацию системы окладов составляет 2 000% годовых в валюте или 190 000 долл. чистой прибыли. Но значительно важнее то, что компания стала более управляемой.

Таким образом, **кадровый консалтинг необходим:**

- при построении системы регулярного менеджмента;
- как сопровождение изменений в организации, связанных с реструктуризацией и изменением численности персонала;
- при построении внутренних центров обучения и формировании плана обучающих мероприятий;
- при разработке оптимальной политики компенсаций и льгот;
- при решении локальных вопросов, связанных с организационным поведением;
- при оценке кадрового потенциала компании и планировании кадровых перестановок;
- при необходимости изменения корпоративной культуры и психологического климата в коллективе.

Привлечение консультантов позволяет:

- сэкономить время руководителя и ключевых сотрудников компании;
- оптимизировать издержки на персонал;
- оптимизировать затраты на ФОТ;
- получить независимую оценку системы управления человеческими ресурсами;
- избежать этических конфликтов и ухудшения психологического климата в коллективе.

9.3. Процедура выработки, представления и обоснования отчетов и рекомендаций. Роль службы кадрового консультирования в создании системы управления персоналом организации

Существует ряд *принципиальных факторов, обуславливающих успех взаимодействия клиента с консультантами.*

1. Правильный подбор консультанта.
2. Коммуникация.
3. Уровень подготовки. Рекомендации приносят эффект, только будучи внедренными. Но для того чтобы использовать рекомендации консультанта, клиенту порой необходимо обладать соответствующим минимальным уровнем подготовки.
4. Понимание целей и задач.

Поэтому необходимо совместными усилиями определиться с целями и задачами, и только затем приступить к работе.

По результатам осуществления кадрового консалтинга составляется отчет (см. пример отчета в приложениях 8, 9).

Для применения консультирования на предприятии существует всего одна значимая причина – *ожидаемый положительный экономический эффект.* Он может быть немедленным, либо отложенным, получен за счет дополнительных поступлений, либо за счет экономии. В этом аспекте можно рассматривать положительные результаты от реализации программы обучения персонала или способы снижения риска в принятии решений.

Крупные консультационные проекты, такие как разработка стратегий, оптимизация организационной структуры нацелены на долгосрочную перспективу. В этом случае сложность оценки деятельности консультантов заключается в том, что результаты могут быть видны не сразу, особенно это имеет место при реорганизации структур компании. Так, крупнейшая нефтяная компания «Shell» ощутила пользу от организационных изменений только через 5 лет после полученных рекомендаций и их реализации. Бывает даже так, что внедрение рекомендаций приводит к временному падению прибыли.

Внедрение рекомендаций может повлечь дополнительные средства. Консультанты рекомендуют увеличить численность

персонала, повысить оклады, что мало согласуется с сиюминутными интересами клиентов, но могут положительно повлиять на положение фирмы-клиента в будущем. Рассмотрим основные области, в которых на современном российском рынке применяется консультирование, давая при этом ссылку на тип получаемого эффекта (табл. 14).

Таблица 14

Области консультирования и получаемый тип эффекта*

Область	Пример	Эффект
<p>Консультирование применяется в областях, в которых использование собственного персонала невозможно</p>	<p>Ревизия маркетинга и ревизия управления. Основания для ревизии маркетинга: падение, стабилизация, недостаточный рост сбыта, широкое наступление конкурентов, разработка крупной рекламной кампании. Собственный персонал не в состоянии дать полную и объективную оценку ситуации из-за личной заинтересованности в результате. Консультант свободен от «заводских» предвзятостей предприятия, не имеет личных интересов в предприятии клиента. Его рекомендации объективны.</p>	<p>Экономический эффект: повышение эффективности маркетингового комплекса (качества управления). Он может выразиться в увеличении сбыта, сокращении затрат на маркетинг, повышении отдачи рекламной кампании</p>
<p>Консультирование применяется для специальных разовых мероприятий, требующих высокой квалификации и специального опыта</p>	<p>Поиск рыночных возможностей, разработка стратегий, реструктуризация предприятий, экспертиза бизнес-проектов. Мероприятия носят разовый характер, и в то же время могут быть чрезвычайно объемны. Предприятие просто не имеет персонала необходимой квалификации, т.к. в «нормальном» режиме функционирования он не нужен.</p>	<p>Экономический эффект: нахождение рыночных возможностей и разработка стратегий дают долгосрочное преимущество в виде экономии средств на непроизводительных затратах, конкурентное преимущество, преимущество во времени</p>

Продолжение табл. 14

Область	Пример	Эффект
Консультирование применяется при решении сложных и значимых проблем, когда необходимо иметь объективную альтернативную точку зрения	Проект покупки завода, склада, размещения предприятия в другом городе. От экспертизы бизнес-проекта этот вариант отличается отсутствием бизнес-проекта, как такового. На этой стадии принимается или отклоняется решение об его детальной (и дорогостоящей) проработке	Сравнительный анализ различных проектов по стоимости
Консультирование применяется для специальных мероприятий, носящих постоянно-периодический характер	Требуется высокая квалификация персонала, когда удерживать высокооплачиваемого специалиста на ставке нецелесообразно (например, для разработки рекламных кампаний)	Эффект достигается за счет экономии средств на содержание специалиста в штате без потери в эффективности самой кампании
Консультирование применяется для обучения персонала в процессе работы	Маркетинговый и рекламный персонал (найм персонала)	Совместная работа консультанта и персонала клиента по конкретному проекту достигает целей обучения наряду с преимуществами предыдущего варианта
Консультирование применяется на постоянно-периодической основе (изменения происходят постоянно, необходимость быстрого принятия решений)	У руководителя нет времени проработать проблему самому, и отсутствует персонал нужной квалификации на предприятии	Эффект достигается за счет снижения риска в принятии решений благодаря независимому стороннему взгляду

Область	Пример	Эффект
Консультирование применяется на разовой основе	Когда руководителю необходимо проговорить проблему, получить внешнюю подсказку, какое из альтернативных решений предпочесть, но сделать это на предприятии невозможно, т.к. проблема касается персонала	Эффект получается в большей степени благодаря ускорению решения проблемы руководителем

*Гончарук В.А. Маркетинговая консультация [Электронный ресурс]. – Режим доступа // <http://devbiz.narod.ru/home/kozloff/Consulting/MarketingConsultingGoncharuk98.pdf> (дата обращения 15.10.2014)

Применение консультирования обеспечивает больший эффект благополучным предприятиям, чем проблемным, так как последние обычно обладают ограниченным арсеналом возможностей, их действия носят скорее вынужденный характер. Благополучное предприятие имеет больший потенциал развития, большую степень свободы, соответственно, для него может быть получен и больший эффект.

На практике консультирование чаще применяется предприятиями, которые осознали наличие у себя тех или иных проблем, не являющихся в настоящий момент критичными. Отнести их полностью к проблемным или благополучным нельзя. Нередко эффективность консультирования зависит во многом от двух совершенно *противоположных факторов*:

- от оснащения работы лучшими технологиями и правильного их выбора;
- от личностной совместимости и полной погруженности в культуру и ценности клиента, что должно быть построено в адекватной методологии данной работы. Причем методологическая часть должна предшествовать технологической и определять выбор технологии, а также степень и глубину их адаптации для конкретной ситуации.

Под качеством консультирования подразумевается качество его результата, так как клиенту всегда нужен результат, и никогда – процесс. Но следует помнить, что получаемый резуль-

тат консультационного проекта – продукт усилий двух сторон: клиента и консультанта. Клиент также имеет возможность влиять на качество консультирования.

Факторами, определяющими качество консультирования, являются:

- задача (само предприятие, микро- и макросреда, конкретная сложившаяся ситуация);

- консультант (его личный опыт, квалификация, личностные качества, цели и мотивы);

- клиент (его мировоззрение, опыт, личностные качества).

Для различных задач существует предельное качество, которого можно добиться в каждом конкретном случае. На некоторые параметры ситуации не могут влиять ни клиент, ни консультант. Иногда качество ограничивается ресурсами предприятия или необходимостью быстрого принятия решений. Реальная возможность влияния на задачу существует для клиента только в части выбора времени консультирования.

9.4. Кадровое консультирование и развитие кадрового потенциала организации

Кадровые проекты представляют собой систему деятельности, направленную на достижение конкретной цели с максимально возможной эффективностью в заданные сроки, при ограничении ресурсов и заранее заданных характеристиках качества результата.

Основные характеристики кадровых проектов.

1. Конкретные цели, сформулированные в категориях кадрового менеджмента – сокращение абсентизма, ограничение текучести кадров, повышение уровня профессионализма и т.д.

2. Координация выполнения различных программ – необходимость объединения различных кадровых программ и технологий в единый целевой узел, формирование системы приоритетов программ и технологий.

3. Ограниченность во времени – проект не только имеет временные рамки реализации, но и разбивается на функциональные этапы, также имеющие временную фиксацию.

4. Уникальность – специфика цели, задач и условий реализации делает каждый проект уникальным и неповторимым, несмотря на схожесть проектов по отдельным характеристикам. Проект предполагает наличие кадровой концепции – основной идеи кадрового развития организации на данный момент. Кадровая концепция ориентирована на миссию и стратегию организации, определяется кадровой политикой и актуальными кадровыми и общеорганизационными проблемами.

Понятие «кадровый проект» имеет три значения.

1. Описание целей деятельности – ответ на вопрос, зачем организации нужны те или иные изменения.

2. Описание процесса достижения целей – ответ на вопрос, как именно возможно изменение ситуации и достижение нового состояния (качества).

3. Процесс реализации мероприятий в рамках проекта.

Кадровые проекты строятся *на основе анализа следующих позиций:*

- проблемный анализ – структурирование проблем, определение возможных целей, формирование целевого приоритета;

- содержательный анализ – анализ существующих кадровых механизмов (кадровых процессов, технологий и программ управления персоналом), их эффектов, систематизация статистических сведений о производительности, продуктивности, эффективности персонала;

- ресурсный анализ – определение перечня ресурсов, расчет необходимого объема ресурсов, определение механизма аккумуляции ресурсов в пространстве и времени;

- временной анализ – определение необходимой продолжительности работы, фиксация сроков выполнения проекта, распределение времени по этапам реализации проекта.

Формирование кадрового проекта позволяет объединить в единую систему различные направления управления персоналом, такие как управление деятельностью, управление контрактами, управление рисками, управление информационными потоками.

В практике деятельности современных служб управления персоналом можно обнаружить различные кадровые проекты,

которые, как правило, возникают тогда, когда служба управления персоналом имеет высокий организационный статус, а топ-менеджмент организации ориентирован на поддержание высокого качества деятельности в условиях сильной конкуренции.

В качестве наиболее распространенного варианта кадрового проекта выступает кадровый конкурс. Кадровый конкурс – соревнование профессионалов за право занятия заранее фиксированной позиции. Конкурс возможен при различных обстоятельствах и может преследовать разнообразные цели. В качестве основных целей кадрового конкурса выступают следующие.

1. Определение специалиста, обладающего лучшими навыками исполнения профессиональных стандартов.

2. Определение специалиста, в наибольшей степени превышающего требования профессиональных стандартов деятельности.

3. Определение специалиста, обладающего наиболее полным набором профессиональных характеристик.

4. Определение специалиста, обладающего уникальными свойствами и качествами.

Кадровый конкурс может быть проведен при решении следующих управленческих задач:

- повышение престижа профессий и должностей (конкурс «Лучший по профессии», «Мастер – золотые руки»);

- привлечение большего числа профессиональных кандидатов на вакансии (прием на должность по конкурсу);

- уточнение параметров профессиональной оценки персонала (конкурсы профессионального мастерства и соревнования по навыкам профессиональной деятельности);

- формирование управленческих и исполнительских команд (конкурсы кадрового резерва).

Кроме конкурсов существуют иные формы кадровых проектов. Один из наиболее перспективных – проект профессиональной команды. В отличие от управленческой или исполнительской команды, которые создаются с ориентацией на конкретную функцию, профессиональные команды формируются по другому принципу. При формировании профессиональной команды кадровый менеджмент двигается не от функции к

группе специалистов, реализующих эту функцию, а наоборот – от группы специалистов к определению их функции.

При формировании *профессиональной команды можно выделить следующие этапы.*

1. Определение профессиональной группы, не объединенной в организации структурными и функциональными связями.

2. Определение характеристик этой профессиональной группы (профессиональные характеристики, личностные характеристики).

3. Оценка базовой характеристики профессиональной группы и диапазона ее индивидуальных проявлений.

4. Определение функции, для которой обнаруженная характеристика является ключевой.

5. Формирование организационной технологии реализации этой функции, определение параметров результата.

Примерами реализации проектов профессиональных команд могут быть названы такие кадровые проекты:

- привлечение молодых специалистов к решению организационных проблем. Как правило, этот проект представлен формированием клуба молодых специалистов. Этот проект будет эффективен, если организация сформирует технологию внедрения идей членов клуба в систему управления;

- активизация потенциала сотрудников, длительно работающих в организации. Этот проект завершается созданием совета (комитета) ветеранов предприятия, который постоянно готовит материалы к юбилейным выпускам корпоративных изданий и ведет другую работу по институализации организационных традиций.

Любая идея кадрового проекта будет полезна для развития кадрового потенциала организации. Особую роль кадровые проекты получают в сложные периоды, когда организация ищет пути быстрого изменения систем деятельности.

Контрольные вопросы

1. Перечислите и охарактеризуйте методы диагностики проблемы в кадровом консалтинге.

2. Чем определяется выбор методов диагностики проблем клиента?
3. Перечислите основные проблемы, возникающие в ходе анализа кадровых процессов.
4. Каким образом проводится оценка кадрового консалтинга?
5. Охарактеризуйте факторы, обуславливающие успех взаимодействия клиента с консультантами.
6. Что Вы понимаете под качеством консультирования?
7. Каковы факторы, определяющие качество консультирования?
8. Охарактеризуйте характеристики кадровых проектов.

Приложения

Приложение 1*

Основные параметры аудита по функциям управления персоналом

Основные функции управления персоналом	Содержание аудита
Формирование кадровой политики организации	Оценка текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегией ее развития; оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями
Планирование персонала	Оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале; анализ штатного расписания, степени его обоснованности; анализ изменений кадрового потенциала организации
Использование персонала	Анализ уровня занятости персонала; анализ обеспечения стабильности состава работников; изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев населения
Наем и отбор персонала	Оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости найма; оценка результативности найма, обеспеченности вакансий кандидатами, перспективного списка кандидатов; оценка результативности оценочных процедур; оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти, конкурирующими организациями
Деловая оценка персонала	Анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам
Профорентация и адаптация персонала	Анализ используемых методов профорентации и адаптации, оценка их эффективности (количество увольняемых работников среди вновь нанятых, конфликты в подразделениях новичков); выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации
Обучение персонала	Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствия целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, прошедшего обучение; оценка эффективности обучения, фактических результатов

Окончание прил. 1

Основные функции управления персоналом	Содержание аудита
Работа с кадровым резервом	Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации; оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке кадрового резерва; оценка методов работы с кадровым резервом
Служебно-профессиональное продвижение, деловая карьера персонала	Анализ системы продвижения персонала в организации; анализ схем замещения должностей; анализ реализации плана кадрового роста; оценка результативности методов планирования карьеры
Организация трудовой деятельности персонала	Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда; анализ состояния нормирования труда в организации; оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ; анализ вложений финансовых средств в эту сферу и оценка полученных результатов
Мотивация и стимулирование труда	Анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда; оценка соответствия разработанных принципов, структуры оплаты труда целям организации
Трудовые отношения в коллективе	Диагностика социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации, сопротивления переменам; диагностика организационной культуры, типа управленческой команды, оценка уровня соответствия целям и специфике организации

*Аудит персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа // <http://rosbuh.ru> (дата обращения 10.09.2014 г.)

Приложение 2*

Виды консалтинговых услуг (Согласно классификации Европейского справочника-указателя консультантов по менеджменту)

Классификатор	Виды
1. ОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ	1.01 определение эффективности система управления 1.02 оценка бизнеса 1.03 управление нововведениями 1.04 определение конкурентоспособности/изучение конъюнктуры рынка 1.05 диверсификация или становление нового бизнеса 1.06 международное управление 1.07 оценка управления 1.08 слияния и приобретения 1.09 организационная структура и развитие 1.10 приватизация 1.11 управление проектом 1.12 управление качеством 1.13 реорганизация инженерных служб 1.14 исследование и развитие 1.15 стратегическое планирование
2. АДМИНИСТРИ- РОВАНИЕ	2.01 анализ работы канцелярии 2.02 размещение или перемещение отделов 2.03 управление офисом 2.04 организация и методы управления 2.05 регулирование риска 2.06 гарантии безопасности 2.07 планирование рабочих помещений и их оснащение
3. ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ	3.01 системы учета 3.02 оценка капитальных затрат 3.03 оборот фирмы 3.04 снижение себестоимости 3.05 неплатежеспособность (банкротство) 3.06 увеличение прибыли 3.07 увеличение доходов 3.08 налогообложение 3.09 финансовые резервы

Продолжение прил. 2

Классификатор	Виды
4. УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ	4.01 профессиональное движение» и сокращение штатов 4.02 культура корпорации 4.03 равные возможности 4.04 поиск кадров 4.05 отбор кадров 4.06 здоровье и безопасность 4.07 программы поощрения 4.08 внутренние связи 4.09 оценка работ 4.10 трудовые соглашения и занятость 4.11 обучение менеджменту 4.12 планирование рабочей силы 4.13 мотивация 4.14 пенсии 4.15 анализ функционирования 4.16 психологическая оценка 4.17 вознаграждение 4.18 повышение квалификации работников
5. МАРКЕТИНГ	5.01 реклама и содействие сбыту 5.02 корпоративный образ и отношения с общественностью 5.03 послепродажное обслуживание заказчиков 5.04 дизайн 5.05 прямой маркетинг 5.06 международный маркетинг 5.07 исследование рынка 5.08 стратегия маркетинга 5.09 разработка новой продукции 5.10 ценообразование 5.11 розничная продажа и дилерство 5.12 управление сбытом 5.13 обучение сбыту 5.14 социально-экономические исследования и прогнозирование

Окончание прил. 2

Классификатор	Виды
6. ПРОИЗВОДСТВО	6.01 автоматизация 6.02 использование оборудования и его техническое обслуживание 6.03 промышленный инжиниринг 6.04 переработка материалов 6.05 регулирование внутреннего распределения материалов 6.06 упаковка 6.07 схема организации работ на предприятии 6.08 конструирование и совершенствование продукции 6.09 управление производством 6.10 планирование и контроль за производством 6.11 повышение производительности 6.12 закупки 6.13 контроль качества 6.14 контроль за поставкой узлов и деталей
7. ИНФОРМАЦИОННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ	7.01 САПР/АСУ 7.02 применение компьютеров в аудите и оценке 7.03 электронная издательская деятельность 7.04 информационно поисковые системы 7.05 административные информационные системы 7.06 проектирование и разработка систем 7.07 выбор и установка систем
8. СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ УСЛУГИ	8.01 обучающее консультирование 8.02 консалтинг по управлению электроэнергетикой 8.03 инженерный консалтинг 8.04 экологический консалтинг 8.05 информационный консалтинг 8.06 юридический консалтинг 8.07 консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению 8.08 консалтинг в государственном секторе 8.09 консалтинг по телекоммуникациям

Приложение 3

Услуги, предоставляемые консалтинговыми компаниями*

KPMG	Coopers & Lybrand	Deloitte & Touche	Price Waterhouse	Andersen Consulting
Аудиторские проверки и ведение бухгалтерского учета	Консалтинг в области налогообложения и юридические услуги	Отчетность и ревизионная деятельность	Консалтинг в области ревизионной деятельности и ведения бизнеса	Консалтинг в области финансовой деятельности компании
Консультации в области налогообложения и других законодательных сфер	Консалтинг в области управления бизнесом	Налогообложение и юридические услуги	Консалтинг в области финансовой деятельности компании	Консалтинг в области стратегического планирования
Оценка имущества	Консалтинг в области финансовой деятельности компании	Организационное управление	Управление персоналом	Консалтинг в области коммуникаций
Консультации по вопросам приватизации	Консалтинг в области восстановления бизнеса и решения проблем, связанных с неплатежеспособностью	Здравоохранение	Выполнение функций, переданных заказчиком компании Price Waterhouse (аутсорсинг)	Консалтинг в области информационных технологий
Реорганизация предприятия и разработка стратегического планирования	Консалтинг в области страхования	Страхование	Слияние компаний и приобретение собственности	Консалтинг в области государственного сектора сферы услуг
Консультации в области менеджмента	Консалтинг в области управления персоналом	Применение систем SAP	Консалтинг в области налогообложения и юридические услуги	Консалтинг в области энергетики и коммунальных услуг

Окончание прил. 3

KPMG	Coopers & Lybrand	Deloitte & Touche	Price Waterhouse	Andersen Consulting
Содействие при слиянии и приобретении предприятий, при организации совместного предпринимательства	Розничная торговля и сбыт Контакты с государственными учреждениями		Консалтинг в области информационных технологий и информационных услуги	Консалтинг в области медицинского обслуживания Консалтинг в области управления изменениями
Исследования и разработки по изучению рынков	Судебные споры Перестройка бизнеса			Консалтинг в области совершенствования процесса ведения бизнеса
Анализ внутрихозяйственной деятельности предприятия	Управления недвижимым имуществом Стратегии ведения бизнеса			Консалтинг в области технологий
Содействие в области информационных технологий	Компьютерные технологии и программирование			Консалтинг в области управления бизнесом
Обзоры конъюнктуры рынков				
Советы по актуарным (страховым) вопросам				

*Что такое консалтинг? [Электронный ресурс]. – Режим доступа // http://consulting.ru/econs_art_764507155 (дата обращения 10.09.2014 г.)

Приложение 4

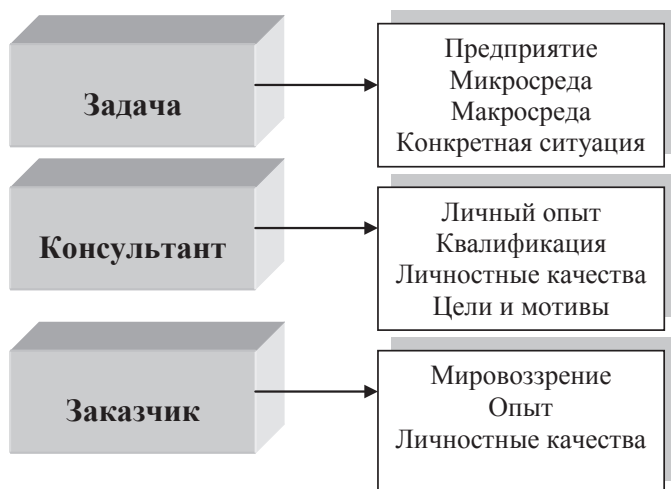


Рис. 1. Ключевые элементы, определяющие качество консультирования

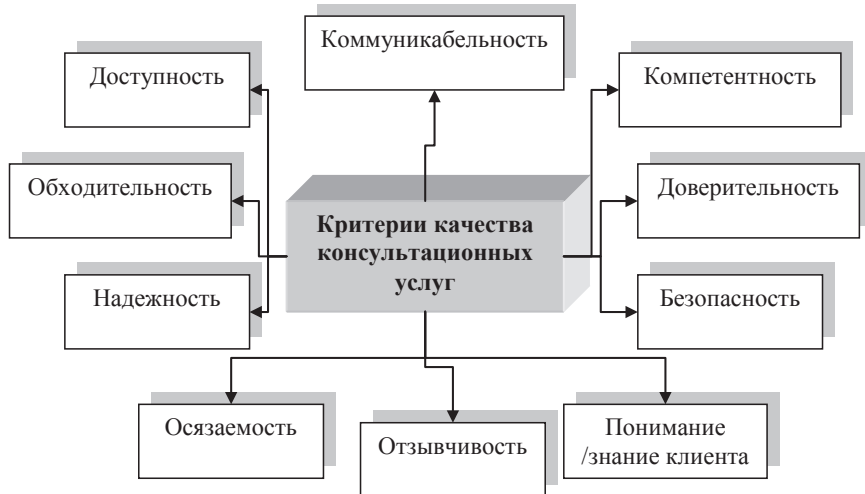


Рис. 2. Критерии качества консультационных услуг (А. Парасураман, В. Зейтамль, Л. Берри)*

*Управление качеством сервисных продуктов [Электронный ресурс]. – Режим доступа //http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/chelenkov.htm (дата обращения 5.11.2014 г.)

Приложение 5*

Оценка эффективности управленческого консультирования

Показатели системы управления предприятия	Оценка-эталон	Оценка объекта	Оценка-прогноз	Оценка результатов	Динамика управленческого консультирования
Планирование	1	+1	+1	+1	0
Организация	1	0	+1	0	0
Координация	1	-1	0	0	+1
Мотивация	1	0	+1	+1	+1
Контроль	1	-1	0	0	+1
Персонал	1	0	+1	+1	+1
Административные методы управления	1	+1	0	-1	-1
Экономические методы управления	1	0	+1	+1	+1
Соц.-психологические методы управления	1	-1	+1	0	+1
Первый руководитель	1	+1	+1	+1	0
ИТОГО	10	0	7	4	5



Рис. 3. Шкала эффективности УК*

*Галлямов Ф.Ф. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа // http://abc.vvsu.ru/Books/u_upr_kon/page0012.asp (дата обращения 5.11.2014 г.)

Приложение 6*

Определение понятий управленческого консультирования (УК)

Определение	Источники
УК – высококвалифицированная помощь руководителям, направленная на повышение работы организаций, которая оказывается независимыми (не входящими в состав организации) экспертами, специализировавшимися в определенной области.	Чакрыров К. Управленческое консультирование – организация процесса. – София, 1986 г.
УК – это деятельность и профессия, его содержанием является помощь руководителям в решении их проблем и во внедрении достижений науки и передового опыта.	Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. – М.: Экономика, 1988.
УК – услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (консультантом или их группой) с целью помочь руководителю организации в диагностике, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблемах	Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга // Проблемы теории управления. – М., 1988.
УК – услуга, оказываемая консультантом с целью помочь предприятию в диагностике, анализе и практическом решении проблем	Комаров В.Ф. Программа работ лаборатории управленческого консультирования. – Новосибирск, 1988.
УК – эффективная форма рационализации управления производством на основе использования науки и передового опыта.	Елмашев О.К. Управленческое консультирование: вопросы теории и практики. – Ижевск: Удмуртия, 1989
Консалтинг – это профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций (клиенту) в решении проблем и функционировании их развития, осуществляемая в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений	Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России. – М.: Финстатинформ, 1995.

Окончание прил. 6

Определение	Источники
Бизнес-консалтинг – обеспечение клиента специализированным опытом, методологией, техникой поведения, профессиональными навыками или другими ресурсами, помогающими ему в оптимизации сложившегося на предприятии (организации) финансово-экономического состояния в рамках действующей нормативно-законодательной базы.	Консалтинг в Украине. – Киев: Ассоциация «Укрконсалтинг», 1996.
Управленческое консультирование – это сервис, обеспечивающий клиента независимым и объективным советом, и предоставляемый специализированной компанией или специалистом для идентификации и анализа управленческих проблем и возможностей компании-клиента.	Саврук А., Красюк Р. Готовых решений не бывает. // Рынок капитала. 2003. – №23-24.

*Управленческий консалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа // <http://www.progressive-management.com.ua/> (дата обращения 8.11.2014 г.)

Приложение 7

Услуги по кадровому консультированию

Направление консультирования	Услуга
Совершенствование системы управления персоналом	Оценка системы управления персоналом. Проектирование системы управления персоналом
Система обеспечения предприятия персоналом	Постановка системы рекрутмента. Определение требований к кандидатам (знания, навыки опыт)
Организация труда	Определение показателей эффективности деятельности. Нормирование труда. Оптимизация численности предприятия. Разработка должностных инструкций и положений о подразделениях (регламентация деятельности)
Система оценки персонала	Постановка системы оценки персонала. Аттестация персонала. Оценка менеджерского потенциала («Assessment center») Разработка технологии оценки результатов деятельности
Совершенствование системы мотивации	Оценка действующей системы мотивации. Разработка системы материального стимулирования. Разработка системы нематериального стимулирования. Постановка системы управления по результатам (метод МВО)
Система обучения и развитие персонала	Постановка системы обучения персонала. Оценка персонала и разработка планов индивидуального развития
Совершенствование корпоративной культуры	Комплексная диагностика корпоративной культуры. Оценка социально-психологического климата. Проектирование системы совершенствования корпоративной культуры

Окончание прил. 7

Направление консультирования	Услуга
Работа с кадровым резервом	Постановка системы работы с кадровым резервом. Разработка профилей компетенций руководителей различного уровня. Оценка персонала для отбора кандидатов в кадровый резерв («Assessment center») Оценка результатов развития кадрового резерва

Приложение 8

ПРИМЕР СТРУКТУРЫ ОТЧЕТА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОЦЕНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

1. Анализ кадровой структуры компании

Численность, профессиональный и должностной состав сотрудников.
Динамика приема на работу, должностного роста, увольнения.
Мотивация профессионального и должностного роста в компании, индивидуальные ценности и ожидания.
Ответственность сотрудников за результаты своей профессиональной деятельности.

2. Оценка текущего состояния кадрового ресурса

Параметры оценки, методы исследования и состав участников диагностической сессии.
Сравнительная оценка психологических и социально-психологических особенностей сотрудников (рейтинг).
Профессиональный и неформальный статус в компании.
Структура взаимодействия и каналы информационного обмена.
Персональный состав кадрового резерва, потенциал подразделений.
Прогноз перспектив развития отдельных категорий сотрудников.

3. Оценка менеджерского потенциала

Понимание и принятие стратегических установок руководства.
Готовность к самостоятельной постановке целей, генерации идей.
Способность принимать согласованные решения.
Понимание и принятие правил командной работы.
Анализ результатов решения задач и содержание выработанных решений.
Особенности структуры формального и неформального взаимодействия.
Общая характеристика менеджеров подразделений.
Профессиональный потенциал и перспективы развития деловых качеств.

4. Рекомендации по повышению эффективности использования потенциала кадрового резерва

Рекомендации по определению форм и методов стимулирования роста квалификации, планированию карьеры, обучению и развитию кадров.

Окончание прил. 8

Рекомендации по взаимодействию в ходе реорганизации системы управления.

5. Приложения

Индивидуальные психологические заключения.

Заключения по результатам групповых оценочных сессий.

Варианты решений содержательных задач (например, «Предложения по оптимизации структуры управления»).

Результаты социометрического исследования.

Приложение 9

ПРИМЕР СТРУКТУРЫ ОТЧЕТА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ КАДРОВОГО АУДИТА ЦЕНТРАЛЬНОГО АППАРАТА ХОЛДИНГОВОЙ КОМПАНИИ

1. Характеристика системы управления персоналом

Общая характеристика кадрового состава Центрального Аппарата.
Структура и численность менеджерского, исполнительного и обеспечивающего персонала.

Текучесть кадров и ее основные причины.

2. Выполнение ключевых процедур по управлению персоналом

Процедуры оценки результатов работы.

Процедуры стимулирования и мотивации сотрудников.

Процедуры подбора и приема на работу.

Процедуры аттестации уровня квалификации и разработка индивидуальных программ развития.

Организация и проведение обучения по повышению и поддержанию квалификации

Формирование и поддержание корпоративной культуры.

3. Характеристика Службы по работе с персоналом

Численность и квалификационный уровень персонала Службы.

Ответственность и полномочия.

Соответствие кадровых документов нормативным требованиям государственных органов.

Характеристика «рыночной среды».

Анализ рынка труда в г. Москве (нефтяной сектор).

Сравнительный анализ уровня заработной платы менеджеров и специалистов нефтяных компаний.

Основные недостатки, «точки роста» и рекомендации по оптимизации системы управления персоналом.

4. Характеристика персонала

Общая характеристика персонала Центрального аппарата компании.

Уровень квалификации менеджеров и состояние кадрового резерва.

Командная сплоченность.

Отношение к работе и Компании.

Окончание прил. 9

Психологический климат.

Инновационный потенциал (отношение к изменениям).

Стандарты деятельности и управления качеством.

5. Характеристики персонала приоритетных департаментов

Коммерческий департамент.

Финансово-Экономический департамент.

Бухгалтерия.

Департамент Экономического прогнозирования.

Департамент Инвестиций.

Юридический департамент.

6. Выявленные проблемы и рекомендации по оптимизации

Структура, численность и уровень оплаты.

Уровень квалификации.

Корпоративная культура.

Корпоративные стандарты.

Частные рекомендации (персоналии).

Приложение 10

Аудит кадрового делопроизводства

Вариант	Краткий перечень работ	Результат работ
I. Базовый аудит	<p>1. Проверка кадровых документов на соответствие требованиям законодательства РФ: сверка документов, наличие которых обязательно в соответствии с требованиями законодательства РФ; оценка правильности оформления кадровых документов, наличие которых обязательно в соответствии с требованиями трудового законодательства РФ; оценка правильности хранения и систематизации кадровых документов.</p> <p>2. Экспертиза локальных нормативных актов (далее – ЛНА), содержащих нормы трудового права.</p>	<p>Экспертное заключение содержащее: перечень выявленных нарушений в комплектности, оформлении, хранении и систематизации кадровых документов с указанием наиболее типичных ошибок и нарушений; рекомендации по исправлению наиболее типичных ошибок и устранению наиболее серьезных нарушений в кадровом делопроизводстве и его восстановлению и дальнейшей организации работы кадровой службы Компании; оценку соответствия ЛНА требованиям трудового законодательства РФ; рекомендации по внесению изменений в ЛНА.</p>
II. Стандартный аудит	<p>Проведение всех работ по варианту «Базовый аудит» + экспертиза всех представленных локальных нормативных актов Компании, регламентирующих работу с персоналом.</p>	<p>Экспертное заключение по варианту «Базовый аудит», дополненное оценкой соответствия всех ЛНА Компании требованиям трудового законодательства РФ и кадровой политики Компании и рекомендациями по созданию ЛНА и внесению требуемых изменений в предоставленные внутренние документы.</p>

Приложение 11

Направления деятельности основных консалтинговых компаний мира*

Компания	Стратегическое консультирование	Информационные технологии	Управление кадрами	Аудит
A.T.Kearney	x	x		
American Management Systems		x		
Andersen Consulting	x	x	x	
Arthur Andersen		x	x	x
Arthur D.Little	x			
Bain & Company	x			
Booz-Allen & Hamilton	x			
Boston Consulting Group	x			
Buck Consultants			x	
Cap Gemini Consulting	x	x		
CSC		x		
Deloitte Consulting	x	x	x	
Ernst & Young	x	x	x	x
Grant Thornton	x	x		x
Hay Group			x	
Hewitt Associates			x	
IBM Consulting Group		x		
KPMG	x	x	x	x
McKinsey & Co	x	x	x	
Mercer Management Consulting	x			
Mitchell Madison Group	x	x		
Monitor Company	x			
PA Consulting Group	x	x	x	
PricewaterhouseCoopers	x	x	x	x
Towers Perrin			x	
Watson Wyatt Worldwide			x	
Woodrow Milliman			x	

* Таблица составлена авторами.

Термины, определения и ключевые слова

Автономизация. Групповой феномен, вызванный территориальным или иным (например, юридическими) обособлением подгруппы (отдела, филиала, бизнес-единицы и т.п.) и выражающийся в том, что подгруппа, пройдя период адаптации, начинает все больше обособливаться и старается ограничить вмешательство «материнской» группы в свою жизнь. Пример: повышение самостоятельности филиала. Феномен может носить как положительный, так и отрицательный характер (разобщенность, конфликтность, взаимонепонимание) для организации.

Агенты изменений. Отдельные люди или группы людей внутри организации, которые тем или иным образом влияют на проведение перемен. Они способствуют формированию позитивной установки у персонала, его вовлечению в процесс перемен. Можно выделить следующие основные типы агентов перемен: лидер, катализатор, задающий темп.

Анализ документов Перевод печатных данных в целевую информацию. Существуют 2 основных типа анализа документов: традиционный – цепочка умственных, логических построений, направленных на выявление сути анализируемого документа; и формализованный – количественный, оперирует конкретными, количественно измеряемыми параметрами.

Анкета. Инструмент исследования, используемый при сборе первичных данных методом опроса, представляющий собой оформленный, выстроенный в соответствии с определенной логикой и принципами перечень вопросов.

Ассимиляция. Социально-психологический феномен, при котором группы, повседневно существующие или объединенные, постепенно начинают присваивать культурные черты и характеристики друг у друга (ценности, традиции, ритуалы и т.п.), становиться более похожими.

Атмосфера, микроклимат. Окружающие условия, обстановка, взаимоотношения, сложившиеся в небольшом коллективе.

Аттестация. Специальная комплексная оценка сотрудников (знаний, навыков, умений, качеств, влияющих на достижение целей), степени их соответствия должности, деятельности (сложности и производительности труда), ее результативности (вклада в общие

результаты подразделения и организации в целом), производится с целью определения соответствия сотрудника должности. По результатам аттестации работник может быть повышен в должности; направлен на обучение или переведен на другую работу при несоответствии его уровня требованиям должности).

Бизнес-коуч. Специалист по профессиональному развитию, пользующийся специальной методикой. С помощью коуча клиент сам находит решение стоящей перед ним задачи. Задача бизнес-коуча с помощью развивающих вопросов побуждать коучируемого к профессиональному развитию. Взаимоотношения коуча и его клиента строятся как равные, партнерские. Коуч может помочь научиться тому, чего сам не умеет: не всегда лучшие тренеры – это олимпийские чемпионы.

Валидность. 1) (от лат. *validus* *сильный, крепкий*) обоснованность и адекватность исследовательских инструментов (операционализованных понятий, измерительных операций и экспериментов). 2) Валидность методик в социальных науках (от лат. *valeo* *быть в состоянии сделать что-то*) – мера пригодности методики для решения определенных исследовательских задач, для того, чему она предназначалась.

Видение. Декларация долгосрочных целей организации; его основная задача – выработать у сотрудников ясное понимание того, чего они хотят достичь в будущем в результате объединенных усилий, сформировать образ идеального будущего.

Внедрение. Распространение разработанных на основе анализа деятельности предприятия нововведений, перемен, способствующих увеличению эффективности работы предприятия.

Внешние консультанты. Это независимые от клиента консалтинговые компании и частные лица. Их основные преимущества перед внутренними консультантами – независимость во взглядах и действиях, а также передовые знания и навыки.

Внутренние консультанты. Это подразделения по консультированию, образующиеся в пределах организации, для оказания консультативных услуг другим подразделениям этой же организации.

Внутренний PR. Это способ управления информацией внутри компании. Задача внутреннего PR – донести точку зрения руководства до сотрудников в мотивирующей форме, сформировать определенное отношение к ценностям и событиям, происходящим в компании. Внутренний PR работает на формирование положительного имиджа компании в глазах ее собственных сотрудников, на форми-

рование сплоченной команды. Инструменты внутреннего PR: совещания, праздники, корпоративная газета, интранет, торжественные для компании события и т.п.

Вовлечение. Процесс, который позволяет привлечь персонал компании к происходящим переменам, сделать их причастными к ним, принять их, изменить свой способ труда, свои позиции. Если не вовлекать персонал в процесс перемен (на всех этапах – обсуждение проблем, выработка решений, реализация решений, оценка результатов), то изменения будут отторгнуты и не «приживутся».

Выборка. Сегмент генеральной совокупности (всего населения исследуемой территории или всего персонала организации), призванный олицетворять собой генеральную совокупность в целом. Исследователь должен разработать такой план составления выборки, благодаря которому отобранная совокупность, отвечала бы задачам, стоящим перед исследованием. Для этого необходимо принять три решения: кого (какие группы) опрашивать? Какое количество людей необходимо опросить? Каким образом следует отбирать членов выборки?

Готовность к изменениям. Если в компании существует высокий уровень неудовлетворенности настоящим положением, имеется четкое представление делаемого состояния и предприняты первые практические шаги по направлению к желаемому состоянию и все эти факторы, вместе взятые, дают больший эффект, чем «стоимость» осуществления перемен, то компания готова к переменам.

Делегирование. Передача задач и полномочий сотруднику, который принимает на себя ответственность за их реализацию.

Деловая карьера. Продвижение сотрудника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов.

Двойная петля обратной связи. Обратная связь относительно не только того, осуществляется ли стратегия согласно намеченному плану, но и того, нуждается ли стратегия в корректировке в изменившихся условиях.

Денежный цикл. Один из показателей эффективности управления оборотным капиталом – период, в течение которого капитал связан в товарно-материальных запасах плюс время, за которое денежные средства от продажи поступают на дебиторские счета, минус срок, в течение которого происходит оплата материалов поставщика по кредиторским счетам.

Депремирование. Лишение сотрудника (подразделения) премии, либо ее снижение.

Диагностическое интервью. Способ сбора данных, встреча один на один между консультантом и представителем организации клиента. Позволяет установить личный контакт с клиентом, собрать информацию по неструктурированным вопросам, «прочувствовать» организацию и ее коллектив.

Достоверность. Степень, до которой измерение дает те же результаты, что и при большинстве повторных попыток.

Дресс-код (англ. Dress code). Правила, определяющие внешний вид и имидж сотрудников компании.

Единачалие. Принцип управления, согласно которому подчиненный должен принимать задачи и полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

Запрос. Обращение стороны, заинтересованной в приобретении товара/услуг, к потенциальному продавцу. Запрос представляет собой заявленные содержательные потребности (что именно нужно, в каком объеме, в какие сроки, по какой цене). Запрос зачастую говорит скорее об ожиданиях, нежели об истинных потребностях клиента. Клиентоориентированность состоит не только в выполнении запроса, но и в выявлении и последующем удовлетворении потребностей клиентов.

Ингрупповой фаворитизм. Групповой феномен, характеризующийся тем, что члены группы/коллектива воспринимают друг друга как близких, похожих, адекватных и т.п., а людей, не входящих в состав группы как чужих, враждебных, неадекватных. Например, вражда между отделами компании, между филиалами, бизнес-единицами.

Индивидуальное консультирование. Процесс решения проблем клиента. Годится для решения задач любого вида. В отличие от коучинга, на индивидуальном консультировании можно получить конкретный совет или план действий по решению заявленной проблемы. Однако грань между коучингом и индивидуальным консультированием довольно условна, многое зависит от подхода, исповедуемого консультантом.

Инструктаж. Обучение на рабочем месте, направленное на разъяснение и демонстрацию приемов работы опытным сотрудников; непродолжителен по времени и направлен на изучение конкретной операции или процедуры, входящей в круг обязанностей обучаемого.

Информирование. Система предоставления сведений, информации о происходящих изменениях в организации, с целью снижения степени тревожности и сопротивления переменам у персонала.

Интернализация. Процесс освоения отдельными людьми или группой людей ценностей, норм, установок, стереотипов, изменений, принадлежащих тем, с кем они взаимодействуют и принятие их как своих. В результате, внешние по отношению к данной личности или группе, превращаются в их внутренние регуляторы поведения. Самый желаемый результат внедрения изменений заключается в том, чтобы люди приняли изменения, относились к ним как к норме.

История. Ход развития организации; последовательность происходивших в организации событий, сохраняющаяся в памяти ее сотрудников.

Интервью. Проводимая по определенному плану беседа, предполагающая прямой контакт интервьюера с респондентом (опрашиваемым), причем запись ответов последнего производится либо интервьюером, либо механически (на пленку). Интервью может проводиться по телефону или лично; индивидуально или в группе.

Интервьюер. Специально обученный человек, который проводит интервью.

Интранет (Интрасеть, Сеть Intranet, Intranet network): Распределенная внутрикорпоративная компьютерная сеть, предназначенная для обеспечения теледоступа сотрудников к корпоративным информационным ресурсам и использующая программные продукты и технологии Интернет. Интранет позволяет контролировать доступ к корпоративной информации.

Испытательный срок. Определенный временной отрезок, который устанавливают новому работнику для того, чтобы проверить, насколько он справляется с поставленными задачами и подходит к сложившейся корпоративной культуре.

Исследования персонала. Способ получить интересующую (необходимую) информацию о персонале. Методы исследования персонала: опросы (интервью, анкетирование), специальные социально-психологические методы (например, социометрия), личностные тесты, групповые формы работы.

Кадровое делопроизводство. Документальное сопровождение процесса жизнедеятельности сотрудника в организации. Кадровое делопроизводство документально закрепляет, в основном, регулируемые трудовым кодексом права наемных сотрудников.

Кадровая политика. Политика, принципы в отношении персонала. Кадровая политика может затрагивать все или некоторые элементы системы управления персоналом. Например, отбор сотрудников (брать только «золотые кадры» или растить внутри компании), принципы продвижения сотрудников по службе (за стаж, за достижения, за лидерский потенциал.), политика в области обучения (учить внутри компании или на стороне; полностью или частично оплачивать обучение), развиваемая корпоративная культура (организация как механизм или предпринимательская активность).

Качественное обслуживание. Один из факторов клиентоориентированности. У качественного обслуживания клиентов существует два основополагающих принципа: клиента нужно уважать (персональная сторона обслуживания) и клиенту должно быть удобно (процедурная сторона обслуживания). Процедурная сторона включает в себя организацию процесса обслуживания клиента: процедуры и место предоставления услуг, послепродажное обслуживание. Персональная сторона качественного обслуживания тесно связана с коммуникативными навыками (приветливость, отзывчивость, забота, умение определить потребность, предоставление нужной информации и т.п.).

Квалификация. 1. Уровень подготовленности, степень годности к какому-либо виду труда. 2. Уровень знаний, умений и навыков в определенной области.

Кейс-стадии. Анализ и групповое обсуждение реальной проблемы (представленной письменным описанием, видеофильмом и др.), существующей в данной или другой организации, и принятие решения по ней.

Клиентоориентированность. Ориентация на клиента, учет потребностей клиентов при формировании как самого предложения товаров/услуг, так и процедуры их предоставления, а также уважительное и внимательное отношение к клиенту, соблюдение партнерской позиции.

Ключевые лица организации. Люди, принимающие наиболее важные для организации решения, способные влиять на всевозможные процессы, протекающие в организации и задающие основные направления и пути развития предприятия.

Кодекс корпоративного поведения. Документ, регламентирующий трудовое поведение сотрудников компании, отражающий как формальные, так и неформальные нормы. Может включать в себя положения корпоративной этики, стандарты качественного обслуживания клиентов и т.д.

Конкурент. Бизнес, соперничающий с компанией, поставляющей определенные товары или услуги; конкурент предлагает потребителям аналогичный продукт и ориентирован на тот же сегмент рынка.

Конкурент, «торгующий из гаража». Участник рынка, у которого низкие накладные расходы, что дает ему возможность предложить потребителям «короткую» товарную линию, но по ценам иногда значительно ниже, чем у остальных поставщиков.

Конкуренция. 1. Соперничество, борьба за достижение лучших результатов на каком-либо поприще. 2. Борьба между товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта, за получение наивысшей прибыли. 3. Состязание экономических субъектов на товарном рынке, при котором ни один не может оказать решающего влияния на общие условия реализации однородного товара на данном рынке.

Конкурентоспособность. Уровень преимущества или отставания компании по отношению к другим участникам-конкурентам на рынке.

Конкурентное преимущество. Обладание определенными активами и атрибутами (например, низкие издержки производства, новая торговая марка, владение поставками сырья и т.д.), которые дают преимущества перед другими поставщиками аналогичной продукции на рынок.

Конкурентная стадия. Период внедрения продукции на рынок, когда ее полезность признана, но преимущества по сравнению с аналогичной продукцией пока еще не установлены. Если товару или услуге удастся благополучно пройти эту стадию, то он может стать «звездой»; в случае неудачи ему грозит незавидная участь «хромой собаки».

Конкурентный лист. Коммерческий документ, в котором содержатся сравнительные таблицы цен и условий, предоставляемых компаниями конкурентами; этот документ составляется обычно покупателем на основе полученных им предложений, но может использоваться и конкурентом в качестве инструмента исследования рынка.

Консультант. Специалист, эксперт либо по содержанию задачи (чаще всего управленческой), либо по процессу ее решения. Консультант оценивает ситуацию и предлагает способы ее решения (самостоятельно либо совместно с консультируемым), а также помогает консультируемому эту задачу решить (либо самостоятельно выполняя часть работы, либо постоянно предоставляя обратную связь

консультируемому, тем самым корректируя его действия). Консультант может также не давать никаких рекомендаций, а специальным образом организовывать процесс нахождения решения самим консультируемым. Консультант, в отличие от бизнес-коуча, пользуется широким спектром методов и методик, играет разные роли от учителя, эксперта, до фасилитатора. В отличие от тренера, консультант помогает консультируемому в решении стоящей перед ним задачи, которая не обязательно касается его знаний, навыков или умений, а чаще всего лежит в организационной плоскости.

Координация. Функция управления, состоящая в согласовании и установлении функциональной взаимозависимости действий и средств достижения целей.

Корневая проблема. Первопричина, источник всех негативных показателей, ее решение приводит к желаемому положительному результату.

Корпоративная культура. Это совокупность ценностей, образцов поведения, норм и правил, передаваемых в компании «от поколения к поколению». Домашний эквивалент: «у нас так принято (не принято)».

Корпоративные ценности. Общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни компании. Пример корпоративных ценностей: *«Репутация. Мы дорожим репутацией нашей компанией на рынке и репутацией наших клиентов. Мы никогда не пойдем на сделки или шаги (какими бы выгодными они не представлялись), которые будут угрожать нашей репутации или репутации наших клиентов».*

Коуч-сессия. Сеанс встречи коуча и его клиента.

Коучинг. Метод обучения и консультирования, направленный на раскрытие потенциала личности для максимизации производительности. Метод развития способностей людей и нахождения творческих решений для сложных задач. Посредством вопросов способствует самостоятельному осознанию (наблюдению и интерпретации) чего-либо (знаний, методов, принципов и т.д.), а также повышению ответственности.

Коучинг-менеджмент. Использование коучинга как инструмента управления менеджером внутри компании. Предполагает, что менеджер не будет сам решать проблемы и задачи подчиненных, а будет инициировать их самих искать решения.

Коэффициент стратегической информированности. Доля доступной информации относительно ожидаемой в ней потребности.

Коэффициент стратегического обучения. Соотношение числа работников, подготовленных для специфической деятельности, сопряженной со стратегическим развитием компании, к общему числу требуемых специалистов.

Коэффициент текучести кадров. Отношение числа выбывших (активная и пассивная текучесть) за год сотрудников к среднесписочной численности персонала за год.

Коэффициент трудового участия. Коэффициент, оценивающий индивидуальный вклад работника в достигнутые за определенный период работы результаты коллектива. Оценка осуществляется путем соизмерения достижений и упущений в работе относительно нормативного значения.

Критерии оценки. Мера оценки; отвечает на вопрос, насколько фактическое состояние по данному критерию соответствует требованиям должности. Классификационными группами (критериями) и соответствующими каждой группе показателями оценки являются: 1) результативность труда, а именно, качество выполнения служебных обязанностей; количественные показатели, на которые реально влияет деятельность сотрудника (объем прибыли, торговый оборот, привлечение новых клиентов, потребителей, успешность переговоров и т.п.). 2) Условия достижения результативности труда: выполнение сотрудником (в т.ч. руководителем) общих функций управления (планирование, организация, регулирование, контроль) как по отношению к внешним объектам, так и по отношению к собственной деятельности; выполнение руководителем мотивационной, представительской и консультационной функции. 3) Профессиональное поведение: способность к сотрудничеству и взаимозаменяемости; выполнение установленных сроков заданий; готовность к дополнительной нагрузке и ответственности; корректность в отношениях с клиентами, подчиненными и т.д.

Лизинг персонала. Форма сотрудничества с наемным работником. Работодатель привлекает дополнительную рабочую силу, используя услуги специального агентства, без заключения трудового договора с сотрудником. От работодателя требуется предоставление работы и оплата услуг агентства. Всю бухгалтерию и персональный расчет с каждым сотрудником агентство берет на себя

Лояльность. Способность поддерживать благожелательно-нейтральное отношение к кому- или чему-либо (в частности, к руководству или организации в целом).

Лояльность клиентов. Такое отношение клиента к компании, благодаря которому он при прочих равных условиях будет сотрудничать именно с данной компанией. Лояльность выражается в приверженности компании (бренду), стремлении делать покупки только в данной компании (определенного бренда), рекламирование компании (бренда) близким по собственной инициативе, снисходительное отношение к мелким промахам компании, принятие ценностей и имиджа компании. Лояльность складывается на основе неоднократного успешного опыта сотрудничества. Клиентоориентированный подход представляет собой одно из необходимых условий формирования лояльности.

Лояльность персонала (приверженность). Идентификация, разделение или принятие основных целей и ценностей компании на уровне предъявляемого поведения (содействие успеху в достижении целей компании). Эмоциональная компонента проявляется в хорошем отношении к сослуживцам и руководству, удовлетворенности работой и наличием чувства гордости за компанию.

Маркетинговое исследование. Исследование, направленное на получение информации о рынке и рыночной конъюнктуре (отношение потребителей к товару или фирме, их потребности, распределение позиций среди конкурентов и т.д.) с целью использования в деятельности предприятия или организации при разработке и реализации маркетинговой стратегии, включая продвижение продукции.

Меморандум о ценностях. Документ, в котором приведены и объяснены корпоративные ценности компании. Один из основных документов, определяющих и отражающих философию и корпоративную культуру компании.

Метод инцидентов. Разновидность метода «кейс-стади», когда первоначальная проблема описывается лишь в общих чертах, а дополнительные сведения сообщаются при ответах ведущего на вопросы участников, что развивает навыки анализа.

Миссия. Предназначение организации, основная цель ее существования, придающая ей определенность и индивидуальность. Миссия является основой для выработки целей и стратегии организации и оказывает значительное влияние на организационную культуру. Чтобы правильно сформулировать миссию, необходимо учитывать:

- потребности клиентов, сотрудников, собственников организации и общества в целом;
- главную цель деятельности организации; потребность, которую организация удовлетворяет вовне;

- принципы ее деятельности и используемые технологии;
- предлагаемые организацией товары или услуги;
- ценности организации.

Миссия находит свое отражение и в лозунге (девиз, слоган), кратко формулирующем основную ценность организационной культуры. Например, лозунг компании «Макдональдс»: «Чистота, качество, сервис, быстрота».

Мифы (предания). Основанные на происходивших в компании реальных событиях, часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации, которые могут и не соответствовать действительности.

Мозговой штурм. Метод решения проблем. Заключается в том, что группа экспертов (людей заинтересованных в решении данной проблемы) собираются вместе, каждый член группы высказывает свои мысли и идеи. Выслушивается и обсуждается любая идея, вне зависимости от того: насколько реальной она кажется с первого взгляда и уровня эксперта её предложившего. Основная цель мозгового штурма – генерирование новых идей.

Мониторинг. Периодическое исследование, которое позволяет отслеживать динамику изучаемых факторов, закономерности показателей и делать прогноз на последующие периоды.

Мониторинг удовлетворенности трудом. Периодические мероприятия по выявлению условий, которые устраивают и не устраивают сотрудников. На основании мониторинга можно понять основные мотивирующие и демотивирующие факторы в работе персонала и провести необходимые организационные изменения.

Мотивация. Процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Мотивирование. Создание регулирующих трудовые отношения взаимно однозначных условий, обеспечивающих соответствие между конкретными интересами работника и работодателя, при котором у работника появляется желание самоотверженно трудиться. Процесс активизации мотивов с целью побудить сотрудников к определенному действию, добиться от них определенного поведения.

Mystery shopping. Вид исследования, эксперимент. Использование предварительно рекрутированных и подготовленных потребителей (как правило, независимых специалистов) или профессиональный персонал, прошедший специальную подготовку, для ано-

нимной оценки бизнеса, используя заранее составленную оценочную форму. Оценка может использовать физический визит, телефон или Интернет.

Навык. Действие, доведенное до автоматизма путем повторения, упражнения.

Наблюдение. 1) Это один из способов сбора первичных данных, когда исследователь ведет непосредственное наблюдение за людьми и обстановкой. 2) Прямая регистрация событий очевидцем с помощью органов чувств, прежде всего зрения и слуха.

Надежность. Показатель, отражающий способность исследовательского инструмента при обследовании объектов с одинаковыми характеристиками давать одинаковые результаты.

Направления профессионального обучения и повышения квалификации. 1. Первичное обучение в соответствии с задачами предприятия и спецификой работы. 2. Обучение для ликвидации разрыва между требованиями должности и качествами работника. 3. Обучение для повышения общей квалификации. 4. Обучение для работы по новым направлениям развития организации. 5. Обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций.

Наставничество. Обучение на рабочем месте, при котором процесс передачи знаний и навыков от более опытного и компетентного сотрудника к менее квалифицированному, происходит в процессе общения и совместного выполнения заданий.

Наставник. Старший (более опытный) товарищ, учитель, руководитель, который передает новичку свои знания и опыт. Основной метод наставника – «Делай, как я»: на личном примере показать правильное поведение, а затем подкорректировать поведение своего подопечного. Наставничество предполагает соподчиненные отношения: наставник руководит и опекает, подопечный подчиняется. Наставник может научить только тому, что умеет сам.

Нематериальное стимулирование. Использование движущих сил, основанных на потребности человека в уважении, признании, саморазвитии, творчестве и т.д.

Нормирование. Установление меры, количества, размера чего-либо.

Нормы. Узаконенный, признанный обязательным порядок чего-либо (например, нормы поведения); разделяемый членами группы стандарт поведения, определяющий их поступки.

Норма управляемости. Оптимальное число работников, подчиненных одному руководителю. Для топ-менеджеров норма управ-

ляемости равна 5 – 9 руководителей. Для руководителей среднего звена – до 11 человек, Для руководителей низшего звена (например, мастер производственного участка), при условии однотипности выполняемых подчиненными функций – до 15 – 20 человек.

Обратная связь (от английского feedback). Мнения и отзывы о чем-либо. В процессе управления и взаимодействия с внешней средой, обратную связь можно предоставлять и получать. Обратная связь может быть негативной – если предоставляемое мнение или отзыв содержит в себе претензии, и позитивной – если мнение или отзыв положительны. В процессе коммуникации обратная связь выступает как реакция на сообщение, благодаря которой отправитель определяет, насколько воспринята отправленная им информация.

Обратная связь (при внедрении изменений). Процесс систематического сбора данных об отдельных людях и группах людей на всех уровнях организации, с целью анализа, интерпретации полученной информации и корректировки процесса.

Объекты стандартизации. Конкретная продукция, технологии, процедуры, термины, обозначения и т.д., имеющие перспективу многократного применения

Ожидания. Представления, о том, как должно быть, какие будут результаты. Ожидания чаще всего основаны на каком-то предыдущем опыте. Ожидания более осознанные конструкты, нежели потребности. Клиент будет доволен сотрудничеством, если результаты этого сотрудничества соответствуют или превосходят его ожидания.

Определение потребности в персонале. Определение оптимального количества сотрудников, которые справятся с поставленными задачами без ущерба для качества продукта или услуги. Количественная потребность – это сколько сотрудников требуется для решения поставленных задач. Качественная потребность в персонале – это то, какой квалификаций должен обладать каждый из сотрудников. Одним из методов определения потребности в персонале является построение матрицы распределения функций.

Опрос. Количественный метод исследования, прием получения информации путем выяснения субъективных мнений, предпочтений, установок людей в отношении какого-либо объекта.

Оптимизация системы управления. Изучение, анализ и придание системе управления оптимальных свойств, в том числе выбор лучших в данных условиях целевых показателей, а также способов их достижения.

Организационная диагностика. Это процесс сбора и анализа данных об организации для принятия решений, направленных на повышение эффективности компании. В процессе диагностики изучают проблемы, стоящие перед компанией; выявляют факторы и силы, влияющие на эти проблемы; разрабатывают возможные варианты решения выявленных проблем. Также в цели диагностики входит определение наиболее адекватных ситуаций в компании, её специфики; методов решения поставленных задач.

Организационные изменения. Изменения, направленные на оптимизацию, повышение эффективности и производительности деятельности организации.

Организационное развитие. Процесс изменения организации, переход из одного состояния в другое, более совершенное. Происходит усложнение структуры, упорядочиваются связи между ее элементами, меняется их пространственное расположение, в связь включаются новые их свойства, развиваются специфические связи между элементами и их группами и т.д.

Осознание. Один из эффектов коучинга. Коуч, с помощью эффективных вопросов помогает своему клиенту четко осознать, с какой ситуацией тот имеет дело и что внутри самого клиента (например, страх допустить ошибку) мешает ему самому эффективно решить задачу.

Ответственность. Формирование ответственности – одна из задач коучинга. Коуч должен спровоцировать своего клиента не только найти и выбрать вариант решения задачи, но взять на себя ответственность за реализацию выбранного решения.

Оценка. Сравнение определенных результатов с желаемыми или с установленными.

Партнерская позиция. Одна из составляющих клиентоориентированности. Представляет собой систему отношений между субъектами, построенную на взаимном уважении и отношении к другому, как к равному. Отклонения от партнерской позиции могут быть в две стороны: позиция «снизу» – заискивание и позиция «сверху» – давление.

Переподготовка. Организуется с целью освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, а также лицами, желающими сменить профессию с учетом потребностей производства.

Планирование. Процесс выбора целей и способов их достижения с учетом необходимых ресурсов (временных, человеческих, финансовых, материальных, информационных).

Платежная матрица. Шкала, отражающая соответствие оплаты объему выполненных работ (например, объему продаж).

Повышение квалификации. Обучение после получения работниками основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование их профессиональных знаний и навыков.

Позиционирование. Определение своего места на рынке, выбор такого конкурентного преимущества, которое «побьет» конкурентов.

Показатели опережающей оценки. Факторы достижения результатов (как сегодня оценить, в правильном ли мы направлении двигаемся и будет ли реализована намеченная стратегия в заданные сроки).

Показатели оценки эффективности бизнес-процессов. Выполнение заказов, снабжение, планирование производства и контроль, издержки, качество, производительность, временной цикл.

Показатели качества. Количество продукции, выпущенной без брака и прошедшей контроль с первого раза; число дефектов на миллион изделий; выход (отношение количества качественной готовой продукции к количеству качественных материалов, из которых она произведена); отходы; неликвиды; переработка брака; возврат; доля статистически контролируемых производственных процессов.

Показатели качества обслуживания. Скорость реакции на возникающую проблему; процент выполненных по первому требованию заявок, относительно числа повторных вызовов.

Показатель «половина». Принцип планирования улучшения показателя, по которому плановые показатели устанавливаются на уровне в половину лучше исходного значения и так до тех пор, пока поставленная задача не будет выполнена полностью (например, необходимо сократить процент возвратов с 15% до 1% в течение 1 года. Тогда, плановый показатель 1 квартала составит 7,5%, 2 квартала – 3,75%, 3 квартала – 1,9%, 4 квартала – 1%).

Покупатель. Лицо, приобретающее товар или услугу. Различают две группы покупателей: промышленные покупатели, т.е. те, кто приобретают товары и услуги для производства другой продукции, и потребители, которые приобретают товары для себя.

Покупательское поведение. Решение покупателя о приобретении того или иного товара или услуги для удовлетворения своих физиологических или психологических потребностей. На покупательское поведение влияет множество факторов (культурного порядка,

социальные, личностные, психологические), и производителю необходимо учитывать их.

Полномочия. Право использовать ресурсы организации для постановки и выполнения задач, с ответственностью как за принятые решения, так и за их результаты.

Послепродажное обслуживание. Это сопровождение продавцом товара/услуги после его продажи клиенту. В послепродажное обслуживание может входить: установка и наладка оборудования, гарантийный ремонт, консультации по эксплуатации, обучение персонала работе с приобретенным товаром, выяснение удовлетворенности клиента покупкой, предоставление дополнительной полезной информации.

Потенциал. Источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели.

Потребитель. Покупатель готового товара или услуги для удовлетворения собственных потребностей.

Потребительская ориентация. Бизнес-философия компании, основанная на том, что она должна производить такие товары или оказывать такие услуги, которые специально разработаны для максимального удовлетворения нужд потребителей. Стратегия ориентации на потребителя требует от компании понимания отношений, запросов и поведения исследуемой группы потребителей.

Потребности. Необходимость в чем-либо, различие между идеальным и существующим состояниями. В потребности можно выделить эмоциональную и содержательную стороны. Такие потребности как потребность в уважении, в признании, в одобрении, во внимании, в заботе и т.д. относятся к эмоциональной сфере и имеются у человека в любой ситуации. При этом у разных людей могут быть различные эмоциональные потребности в зависимости от личностных особенностей. Содержательные потребности относятся к предметной сфере и зависят от конкретной ситуации (потребность в определенном виде материала, в связи, в конкретном средстве передвижения и т.д.). Потребности бывают как осознанными, так и неосознанными. Если потребность осознанна, она побуждает к действию, к ее удовлетворению. Если потребность неосознанна, она может проявляться только как смутное ощущение. Клиент с осознанной потребностью выдвигает четкий запрос, клиент с неосознанной потребностью выражает свое желание в общем виде, ему требуется помощь, чтобы осознать свои потребности.

Правила. Постановление, предписание, устанавливающее порядок чего-либо (например, правила внутреннего трудового распорядка).

Премия за выслугу лет. Дополнительная форма вознаграждения персонала, отражающая и поддерживающая лояльность и приверженность сотрудников компании, выплачивается при достижении определенного стажа работы в компании.

Претензия. Форма высказывания недовольства, связанная с нарушением обязательств. В отличие от возражений клиентов (показывающих сомнения на этапе переговоров о покупке), претензия представляет собой неудовлетворенность сотрудничеством, результат обманутых ожиданий, нарушенных договоренностей. Клиентоориентированный подход предполагает серьезное отношение к претензиям, выявление их причин и поиск вариантов разрешения ситуации, при сохранении спокойного, доброжелательного, заботливого отношения к клиенту.

Приверженность к торговой марке. Степень предпочтения потребителями продукции определенной торговой марки в сравнении с другими подобными марками. Зависит главным образом от удовлетворенности потребителем качеством и атрибутами марки.

Принятие решения. Выражение воли субъекта управления; осуществляется единолично либо коллегиально (открытым или тайным голосованием).

Проблематизация. Привнесение в представление клиента о ситуации новых условий и обстоятельств для того, чтобы он увидел ситуацию с иной точки зрения, в более широком контексте или временной перспективе.

Проблемное поле. Перечень выявленных корректно сформулированных проблем, на основе которого строится граф проблем, представляющий собой связанное и логически обоснованное описание последовательности решения всей совокупности проблем с учетом максимального использования результатов решения предыдущих проблем.

Программа развития. Четко сформулированная последовательность действий, направленная на реализацию запланированных изменений организации.

Программы лояльности. Специально создаваемые программы, в которых предусмотрены особые условия для клиентов с тем, чтобы сформировать у них лояльность компании. Программы лояльности могут быть основаны как на материальных выгодах для

клиента (скидки, бонусы, подарки, призы), так и на нематериальных (специальное обслуживание: отдельные кассы, парковки, личный менеджер, бесплатная доставка, клубы клиентов и т.д.). В качестве программ лояльности наиболее распространены карточки постоянных клиентов со специальной скидочной программой, в том числе накопительной.

Продолжительность общего цикла. Время производства + время контроля качества + время перемещения продукции + время простоя/хранения + время переработки брака.

Профессиональное развитие. Процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленный на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

Рабочая группа. Группа сотрудников, собранных для обсуждения или решения локальной задачи.

Рабочие группы. Один из методов эффективного проведения перемен. В нем отражено предположение о том, что в современных организациях большая часть работ прямо или косвенно выполняется с помощью команд. Люди в организации работают не как отдельные личности, они работают в команде.

Развитие. Процесс совершенствования состояния (знаний, умений и т.д.), связанный с улучшением выходных показателей.

Развитие персонала. Мероприятия (индивидуальные или групповые; на рабочем месте или вне его; ориентированные на развитие общих или специфических умений и навыков), направленные на полное раскрытие личного и профессионального потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации.

Репрезентативность. 1. Представительность; 2. Показательность каких-либо наблюдений в статистике; в социологии. Репрезентативность достигается с помощью такого построения выборочной совокупности (то есть объекта непосредственного анализа), при котором эта совокупность наилучшим образом позволяет обоснованно переносить научные выводы, полученные при анализе выборочной совокупности, на генеральную совокупность.

Система адаптации. Комплекс мероприятий, призванных обеспечить максимально быстрое вхождение сотрудника в трудовой процесс. Основные стадии процесса адаптации: *ознакомление* с компанией, с непосредственными обязанностями, *привыкание* через

усвоение норм и правил, *ассимиляция*, как принятие новой среды, и *идентификация*, которая характеризуется максимальным сближением целей сотрудника и организации.

Система внутрикorporативного обучения. Подсистема управления персоналом, отвечающая за организацию и проведение обучения сотрудников силами собственных и привлеченных специалистов. Задачи подсистемы – определение потребности в обучении, выбор/разработка соответствующих обучающих программ, организация и/или проведение обучения, оценка эффективности обучения.

Система мотивации. Подсистема управления персоналом, отвечающая за разработку систем оплаты труда, форм участия персонала в прибылях и капитале компании, форм нематериального (морального) поощрения персонала. Грамотно выстроенная система мотивации должна опираться на три основных принципа: исходить из целей и задач компании, ориентироваться на бюджет компании и учитывать индивидуальные запросы сотрудников.

Система оценки. Система оценивающих мероприятий, целью которой является выявление разрыва между актуальным уровнем развития персонала и желаемым/необходимым уровнем развития и компетентности. В идеале система оценки должна быть связана с подсистемами обучения и мотивации персонала.

Система подбора. Система мероприятий выбора из общего потока кандидатов, соответствующих предъявляемым к должности требованиям на основе целей компании.

Система управления. Совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих закрепленные за ними функции и решающих поставленные задачи, а также совокупность методов, с помощью которых осуществляется управленческое воздействие.

Сопrotивление. Негативная реакция системы, групп и отдельных лиц, затрудняющих процесс проведения изменений, угрожающих культуре предприятия и структуре власти.

Социально-психологическое исследование. Исследование, проводимое внутри коллектива на предприятии, в организации с целью выяснить мнение персонала по каким-либо вопросам (например, степень удовлетворенности трудом, степень лояльности, ведущие мотиваторы и др.) для принятия решений в области кадровой политики.

Социальный пакет. Набор социальных льгот, предоставляемых компанией сотрудникам, может включать в себя оплату питания, обучения, медицинских услуг, транспортных расходов и др.

Социологическое исследование. Исследование, направленное на выяснение мнения населения какой-либо территории (района, города, страны) или социальной группы (пенсионеры, студенты и т.д.) относительно какой-либо социально значимой проблемы (политические предпочтения, мировоззрение, отношение к строительству чего-либо, оценка деятельности городских служб и т.д.) для принятия решений органами государственной власти, а также для решения научных и прикладных задач в социальной сфере.

Специализация. Сосредоточение знаний, навыков на определенной области или сфере деятельности.

Стандартизация деятельности. Установление и применение норм, правил, характеристик с целью упорядочения деятельности.

Стиль. Совокупность черт, приемов какой-либо работы, деятельности, поведения. Способы существования индивида, отражающие его взгляды, интересы, потребности и жизненные ценности.

Текущность кадров. Движение рабочей силы (высвобождение), обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (активная текущность) и неудовлетворенностью организации сотрудником (пассивная текущность); Количественный показатель, показывающий соотношение ушедших сотрудников (заявивших о прекращении сотрудничества) к общему количеству сотрудников компании за определенный период времени. Текущность кадров может быть связана со спецификой деятельности, а также с неудовлетворенностью сотрудником условиями труда, оплатой труда и другими факторами.

Техника «движущей силы». Подход к осмыслению проблемы. Заключается в выделение сил, влияющих на конкретный бизнес. Составляется список из позитивных и негативных влияний на бизнес со стороны поставщиков, покупателей, конкурентов и товаров-заменителей. Изучаются изменения в природе этих сил и то, как это влияет на исследуемый бизнес. Выявляются ключевые факторы, влияющие на состояние изучаемой отрасли. Определяется, какие из выделенных факторов имеют наибольшее значение для структуры бизнеса, производства, системы дистрибуции, продажи и сервиса.

Техника МЕСЕ. Это аббревиатура: «взаимно исключающие, совместно исчерпывающие» (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive). При составлении списка пунктов, описывающих важнейшие аспекты проблемы, все аспекты проблемы должны быть разделены и четко определены (взаимно исключающие), и все аспекты должны следовать один за другим (совместно исчерпывающие).

Техника «Рыбья кость». Диаграмма Исикава, которую часто называют «Рыбья кость», используется для определения главной причины проблем методом обсуждения. Для её построения сначала необходимо точно сформулировать выявленную проблему. Следующий шаг состоит в определении возможных факторов, влияющих на эту проблему. Для каждого выявленного фактора перечисляются факторы, которые могут быть его причиной (и т.д.) для каждой найденной причины до тех пор, пока ответа найти не удаётся. Эта причина и является первопричиной.

Тренер. Специалист по групповому обучению с использованием интерактивных форм (дискуссии, ролевые игры, видеотренинг и т.п.). Тренер не только передает знания обучающимся, но и способствует формированию рабочих навыков и изменению установок. В редких случаях тренер может работать и в индивидуальном режиме. Тренер может успешно развивать навыки тренируемого, сам ими не обладая, его основная задача состоит в предоставлении обратной связи и помощи обучаемому в осознании своих ограничений, а также в построении новых стратегий поведения.

Тренинг. Интерактивная форма обучения, включающая в себя как изучение теоретического материала, так и практическую отработку навыков и умений, а также формирование или корректировку определенной установки.

Удовлетворенность работой. Удовольствие, которое человек получает (или не получает) от своей работы. Чем выше степень удовлетворенности трудом, тем больше мотивированы сотрудники и тем продуктивнее их деятельность. Основные причины неудовлетворенности работой – ощущение бессмысленности деятельности, бессилия что-либо изменить, чувство изоляции и несбывшиеся ожидания. Одним из способов повышения удовлетворенности работой является политика руководства, направленная на увеличение чувства принадлежности человека к организации.

Управление знаниями. Система управления «коллективным опытом». Задача УЗ – чтобы знания и информация в компании сохранялись и накапливались, структурировались, анализировались для эффективного их использования в настоящем и будущем.

Управленческий коучинг. Коучинг для руководителей, своеобразный «личностный рост» в контексте управленческой деятельности, ориентирован как на развитие управленческих навыков, так и на решение управленческих задач. С помощью коучинга можно увидеть свои возможности, сформулировать реалистичные цели профессионального развития и найти лучшие пути их достижения.

Фокус-группа. Качественный, групповой метод исследований, при котором собирают группу, представляющую собой целевой сегмент для данного исследования, и по специально разработанному сценарию проводят обсуждение какого-либо вопроса (отношение к торговой марке, рекламному ролику, новому продукту, кандидату на выборную должность, введению новой процедуры работы, выявление предпочтений в еде, отдыхе и т.д.). Наиболее эффективен этот метод при необходимости сформулировать гипотезу для ее последующей проверки количественными методами исследования.

Эксперимент. Метод сбора первичной информации с помощью активного вмешательства исследователя в определенные процессы с целью установить взаимосвязи между событиями.

Этапы коучинга. Стадии работы коуча и его клиента, которые необходимо пройти для получения результата: постановка целей, установление правил взаимодействия, изучение ситуации подопечного и его видения этой ситуации, проблематизация, поиск возможностей для решения, помощь в выработке видения и решения.

Библиографический список

1. *Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л.* Управление персоналом. – М.: Изд-во ЮНИТИ, 2011.
2. *Бейч Э.* Консалтинговый бизнес. Основы профессионализма. – СПб.: «Питер», 2012.
3. *Бухалков М.И.* Управление персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008.
4. *Бухалков М.И.* Управление персоналом: Развитие трудового потенциала. – М.: ИНФРА-М, 2010.
5. *Веснин В.Р.* Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.
6. *Капустин П.* Управленческое консультирование для руководителей. – Санкт-Петербург, 2008.
7. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом. – М.: КноРус, 2010.
8. Консалтинг из первых рук. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
9. *Маринко Г.И.* Управленческий консалтинг: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М. 2013.
10. *Никонова Т.В., Сухарев С.А.* Управленческий аудит: персонал. – М.: Экзамен, 2008.
11. *Одегов Ю.Г., Никонова Т.В.* Аудит и контроллинг персонала: учебник. – М.: Экзамен, 2010.
12. *Посадский А.П.* Основы консалтинга. – М.: ГУ ВШЭ, 2009.
13. *Сливак В.А.* Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие. – М.: Эксмо, 2007.
14. *Токмакова Н.О.* Основы управленческого консультирования. – М.: МЭСИ, 2013.
15. *Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б.* Развитие управленческого потенциала: учебно-практическое пособие. 4-е изд. (Модульная программа «Руководитель XXI века» – Модуль 1»). – М.: Дело, 2009.
16. Управленческое консультирование: учебное пособие / Г.А. Васильев, Е.М. Деева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
17. Управленческое консультирование. Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / под ред. Матиаса Киппинга и Ларса Энгвелла: – М.: Гуманитарный центр, 2008.

18. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. М.: Коммерсантъ XXI, Альпина Паблишер, 2012.

19. Управленческое консультирование. Введение в профессию / под ред. М. Кубра. – М.: Планум, 2012.

20. *Шеин В.Г.* Процесс консалтинга: построение взаимовыгодных отношений «клиент-консультант». – СПб.: Изд-во ПИТЕР, 2008.

21. *Шувалова С.* Тесты. Кадровый подбор. – Ростов н/Д.: Феникс, 2008.

22. *Эрик де Хан.* Бесстрашный консалтинг: искушения, риски и ограничения профессии. – СПб.: Изд-во ПИТЕР, 2008.

23. Кадровый консалтинг [Электронный ресурс] /http://www.bitobe.ru/content/staff_consulting/korporativnie%20standarty.php.

24. Рейтинги консалтинговых компаний [Электронный ресурс] / http://www.rosec.ru/ratings/expert/2012/2012-1/2012-1_500.html.

Internet-ресурсы (периодические издания)

1. www.mintrud.ru – сайт Министерства труда и социального развития РФ.

2. www.gks.ru – сайт Госкомстата РФ.

3. www.kadrovik.ru – журнал «Справочник кадровика».

4. www.chelt.ru – журнал «Человек и труд».

5. www.hrm.ru – специализированный сайт для HR-менеджеров.

6. www.top-personal.ru – журнал «Управление персоналом».

Оглавление

Тема 1. Сущность и основные элементы концепции аудита персонала	5
1.1. Понятие аудита персонала. Предмет и объекты изучения, их актуальность и значимость в условиях современной экономики. Методологические подходы к аудиту персонала организации	5
1.2. Основные аспекты аудита в трудовой сфере: организационно-технологический, социально-психологический, экономический. Цели, задачи и виды аудита персонала	9
1.3. Методы аудита персонала	12
Тема 2. Технология аудита персонала	14
2.1. Технология аудита персонала. Основные этапы аудита	14
2.2. Основные показатели аудита персонала в организации	17
2.3. Стандарты аудита персонала	21
Тема 3. Анализ трудовых показателей при проведении аудита персонала	22
3.1. Основные источники информации, используемые при проведении аудита в социально-трудовой сфере: законы и инструкции; трудовые показатели; анкетирование и интервьюирование работников	22
3.2. Задачи и основные направления анализа трудовых показателей при проведении аудита персонала	32
Тема 4. Совершенствование системы управления персоналом организации на основе аудита персонала	34
4.1. Оценка эффективности аудита персонала	34
4.2. Социальный аудит как часть аудита персонала	36
4.3. Содержание социального аудита: аудит соответствия, аудит эффективности, стратегический аудит	37
Тема 5. Место кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации	41
5.1. Содержательная структура кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации	41
5.2. Элементы, принципы, задачи, функции и закономерности кадрового контроллинга в организации	43

5.3. Виды контроллинга персонала.....	46
5.4. Алгоритм построения организационно-экономической модели кадрового контроллинга.....	47
5.5. Структурно-функциональные параметры кадрового контроллинга в модели кадрового контроллинга.....	48
Тема 6. Формирование и становление кадрового консалтинга	50
6.1. Понятия «консультирование, консалтинг».....	50
6.2. Сущность, необходимость и содержание работы по кадровому консалтингу в организации	69
Тема 7. Методологические аспекты кадрового консалтинга в организации	77
7.1. Методологические основы постановки кадрового консалтинга в организации.....	77
7.2. Предварительное изучение проблемы кадрового консалтинга. Процедура сбора информации по проблеме кадрового консалтинга	83
7.3. Тактика и процедура внедрения проектов кадрового консультирования.....	87
Тема 8. Организация практической деятельности по кадровому консалтингу	92
8.1. Типы и характеристика консалтинговых и консультационных организаций в области кадрового планирования и аудита.....	92
8.2. Состав требований к кадровому консультанту	97
8.3. Организация работы по кадровому консультированию	99
Тема 9. Оценка результатов кадрового консалтинга	104
9.1. Методы диагностики в кадровом консалтинге	104
9.2. Оценка результатов кадрового консалтинга	106
9.3. Процедура выработки, представления и обоснования отчетов и рекомендаций. Роль службы кадрового консультирования в создании системы управления персоналом организации	109
9.4. Кадровое консультирование и развитие кадрового потенциала организации	113
Приложения	118
Термины, определения ключевые слова.....	138
Библиографический список	160

Учебное пособие

Авторы-составители:
Воронин Эдуард Евгеньевич,
Махметова Айна-Жан Ербулатовна

Кадровый аудит и консалтинг

Учебное пособие

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки
080400.62 «Управление персоналом»
(профиль «Управление персоналом организации»)

Под редакцией
доктора экономических наук,
профессора В.И. Долгого

Редактор *Н.П. Мозговая*
Компьютерная верстка выполнена *А.А. Углановым*

Подписано в печать 04.03.2015г. Формат 60×84 1/16.
Уч.-изд.л. 10,1. Усл.печ.л. 9,5.
Тираж экз. Заказ .

410003, Саратов, ул. Радищева, 89.
ССЭИ РЭУ им. Г.В. Плеханова