

## МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА КАДРОВОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Чичерин Ю.А.<sup>1</sup>, Гребеник Л.Г.<sup>1</sup>, Кравченко Е.Ю.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>АНО ВПО «Белгородский университет кооперации, экономики и права», Белгород, Россия (308023, Белгород, ул. Садовая, 116<sup>А</sup>), e-mail:chicherin\_yua@mail.ru

В статье на основании позиций различных ученых рассмотрены сущность и направления кадрового консультирования, определены случаи привлечения руководителями консультантов для решения кадровых вопросов, выявлен спектр решаемых ими задач. Дана характеристика консультантам области человеческих ресурсов, которых можно разделить на специалистов и дженералистов. При этом специалисты привлекаются для решения конкретных управленческих задач руководства кадрами, а деятельность дженералистов больше связана с предложением разнообразных методов решения кадровых задач. Разработан процесс кадрового консультирования, включающий три основные стадии его реализации. Представлены фазы и процедуры, реализуемые при кадровом консультировании. На этапе планирования действий предложено создание программы кадровых изменений являющейся основанием для принятия окончательного решения при выборе и внедрении кадровых новшеств. В целом предложенные рекомендации позволяют структурировать процесс кадрового консультирования и повысить качество реализации кадровых изменений.

Ключевые слова: кадровое консультирование, дженералисты, кадровые изменения, программа кадровых изменений, процесс кадрового консультирования.

## MODELING OF THE PROCESS OF PERSONNEL CONSULTING ORGANIZATION

Chicherin Y.A.<sup>1</sup>, Grebenick L.G.<sup>1</sup>, Kravchenko E.Y.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Belgorod, Russia (308023, Belgorod, Sadovaya street, 116<sup>A</sup>), e-mail:chicherin\_yua@mail.ru

In article on the basis of the opinions of various scholars considers the essence and directions of HR consulting, identified cases involving the heads of consultants to solve personnel issues identified range of issues they address. The characteristic of consultants in human resources, which can be divided into specialists and generalist. The specialists involved to solve specific management tasks for management personnel, and the activities of generalist relates more to offer various methods of solution of human problems. The process developed HR consulting, which includes three main stages of its implementation. Presents phases and procedures implemented in the human resources consulting. At the planning stage of action proposed the creation of a program of personnel changes are the basis for the final decision in choosing and implementing personnel innovations. Generally, the proposed recommendations can structure the process of HR consulting and improve the quality of implementation of personnel changes.

Keywords: human resources consulting, generalist, personnel changes, the program of personnel changes, the process of HR consulting.

Современный этап развития экономических отношений в России, характеризующийся инновационно ориентированной направленностью, вступлением в ВТО и, как следствие, усилением влияния факторов внешней среды, предъявляет новые требования к деятельности организаций. При этом проблемы в области управления персоналом находятся в центре внимания высшего руководства. С целью повышения качества принимаемых кадровых решений они все чаще прибегают к использованию консультантов в этой области, результатом деятельности которых является план изменений в работе кадровой службы.

Кадровое консультирование, как новое направление, в настоящее время является важной профессиональной деятельностью, которая способствует не только анализу и

решению стоящих перед организациями практических задач, но и помогает осваивать и творчески применять чужой опыт в вопросах управления персоналом [4].

По мнению ряда исследователей, кадровое консультирование является разновидностью профессиональной деятельности по совершенствованию управления, центральным звеном которой является экспертная помощь руководителям в решении проблем управления персоналом.

Как отмечают Фомишин С.В. и Чернов Ю.В., кадровое консультирование может реализовываться в двух направлениях: по ресурсам и по процессу [6]. Согласно первому направлению, консультант осуществляет экспертную оценку профессионально-кадрового потенциала организации и по ее результатам предлагает конкретные решения кадровых проблем. Второе – предусматривает организацию процесса решения кадровых вопросов, в том числе обучение персонала организации по самостоятельному их решению.

Следует отметить, что данные направления имеют принципиальные отличия. Так, консультирование по ресурсам используется в случаях, если заказ формулируется в виде задачи, решение которой предполагает подбор и использование уже имеющегося инструментария.

Консультирование по процессу применяется в той ситуации, когда заказ определяется 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.

И в том и в другом случае выбор направления кадрового консультирования определяется непосредственно самим консультантом, при этом в его основу положены особенность заказа и профессиональный инструментарий, которым он располагает.

На практике руководители привлекают консультантов в области управления персоналом в случаях, если:

- они неспособны осознать прямую связь между корпоративной стратегией, структурой предприятия и проблемой кадровых ресурсов;
- неверно определены функции сотрудников предприятия, занижена оценка важности роли, которую высшие руководители должны играть в управлении персоналом;
- руководители плохо понимают процесс управления человеческими ресурсами;
- наблюдается плохой моральный климат, который они не могут преодолеть, а также разрыв в коммуникациях между руководством и сотрудниками.

Вместе с тем роль консультанта в области человеческих ресурсов заключается в обеспечении менеджера возможностями самостоятельно справиться с проблемами персонала, т.е. консультирование носит рекомендательный характер. Это значит, что

консультанты не участвуют в управлении организацией и не принимают решения, так как они не обладают на это соответствующими полномочиями, а только несут ответственность за качество и полноту своих рекомендаций.

Известный специалист в области управленческого консультирования Пригожин А.И. разделяет всех консультантов на две группы: специалисты и дженералисты [3]. По его мнению, специалисты являются мастерами решения каких-то конкретных управленческих задач, т.е. они могут специализироваться на постановке делопроизводства, мотивации труда, аттестации персонала, разрешению конфликтных ситуаций и т.п., при этом они владеют хорошо отработанными технологиями производства этих работ и могут в кратчайший срок оказать услуги довольно большому числу клиентов.

Основным преимуществом специалиста является глубокое знание предмета при локальном поле деятельности.

В отличие от специалистов, работа дженералистов заключается не в прямом решении кадровых задач, а в предложении методов их решения. Следует учесть, что количество и разнообразие предлагаемых методов должно покрывать все потребности клиента в решении кадровых вопросов. Предлагаемые методы могут носить как универсальный характер, т.е. использоваться для решения самых различных задач: групповая и межгрупповая работа, игровые и фасилитационные методы, модерация и т.д., так и специальный характер, приемлемые только для большого количества задач, например, сценарный метод, технология повышения клиентной ориентации персонала, методы командообразования и пр.

Главное преимущество дженералистов заключается в очень широком охвате взаимосвязанных проблем организации и в комплексном их решении.

Независимо от выбранной группы консультантов, главной целью кадрового консультирования является помощь руководителям организации и специалистам кадровой службы в решении стоящих перед ними проблем в работе с персоналом и осуществлении желаемых изменений.

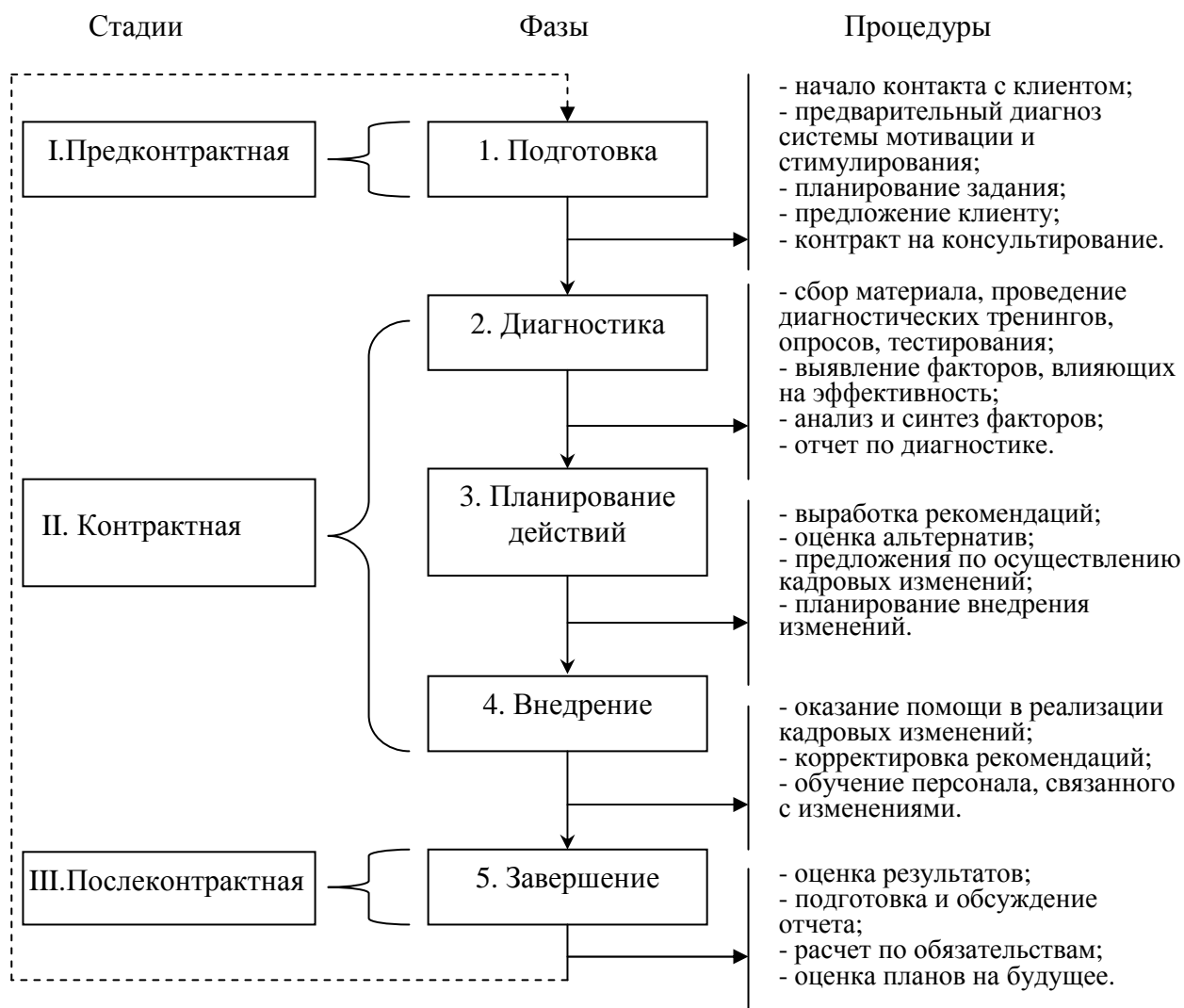
При этом изменения являются смыслом сотрудничества консультанта и клиента.

На наш взгляд, кадровое консультирование как деятельность по разработке рекомендаций совершенствования организационно-функционального строения кадровой службы и направлений ее деятельности направлено на решение следующего спектра задач:

- создание и изменение должностных инструкций;
- расширение технологий набора, отбора и найма персонала;
- анализ эффективности используемых методов адаптации и карьерного роста персонала организации;

- обучение и развитие персонала;
- развитие оценки кадрового состава организации;
- выявление кадрового резерва;
- изменение модели индивидуальной и групповой мотивации;
- оценку профессионального уровня сотрудников, диагностика психологического климата и организационной культуры;
- развитие системы стимулирования и оплаты труда;
- оценку эффективности стилей управления и взаимодействия управляющего состава с коллективом;
- совершенствование кадрового делопроизводства.

В целом процесс кадрового консультирования в организации должен включать:



подготовку, диагностирование, планирование действий, внедрение и завершение (рис. 1).

Рис. 1. Процесс кадрового консультирования в организации

По нашему мнению, такое деление предусматривает три основные стадии процесса

кадрового консультирования, каждая из которых содержит ряд процедур необходимых для ее реализации.

Предконтрактная стадия процесса кадрового консультирования включает фазу подготовки, в рамках которой руководством организации осуществляется поисковая деятельность. Поиск предполагает сбор и анализ не только информации об услугах и базовых условиях сотрудничества, но и поиск информации о самих консультантах.

Фаза подготовки является началом контакта консультанта с руководством организации. В ее основе заложены предварительные переговоры о возможности сотрудничества, а также первоначальное обсуждение кадровой проблемы и путей ее решения.

Проведение предпроектных переговоров особенно эффективно в рамках учебно-консультационных мероприятиях, таких как семинары, выставки, конференции, предусматривающих непосредственное участие консультантов и предполагаемых клиентов. Данные мероприятия позволяют сократить стадию выработки общего языка и взаимопонимания, а также способствуют осознанию потребности в консультировании и предвосхищают подписание будущего договора на оказание консультационных услуг между организацией-клиентом и консультантом.

Для повышения эффективности процесса кадрового консультирования на предконтрактной стадии определяется ответственный за дальнейшее взаимодействие рабочей группы и консультанта.

Контрактная стадия является самой длительной и продуктивной. Она содержит три фазы: диагностику, планирование действий и внедрение.

Фаза «Диагностика» представляет собой анализ решаемой проблемы, основанный на тщательном изучении и анализе первичных материалов. В процессе диагностики определяются виды изменений, которые необходимы организации, выявляются причины проблем организации труда, условий труда, дефицита информации, стиля руководства, системы мотивации и стимулирования труда и т.п. В случае комплексности проблемы выделяются ключевые факторы.

Результаты диагностики обобщаются, после чего можно решить, как сориентировать работу коллектива по предложенным мероприятиям, чтобы разрешить проблему и получить желаемый эффект. Некоторые решения могут появиться уже в процессе диагностирования.

Обобщение результатов диагностики предполагает со стороны консультантов выполнения ряда действий:

1. Формулировка кадровой проблемы.
2. Оценка и установка приоритета проблем, анализ и синтез альтернатив.

3. Выделение стратегических центров прибыли и затрат.

4. Выработка предварительных рекомендаций и предложений по тактике решения кадровых проблем, по развитию организации управления персоналом и реструктуризации кадровой службы в целом или отдельных его функциональных подразделений.

Цель третьей фазы – выйти на решение проблемы. Данный этап включает работу по оценке альтернативных решений. Разрабатывается план реализации рекомендованных мероприятий или программа кадровых изменений (рис. 2), предоставляются конкретные предложения для принятия окончательного решения [7].

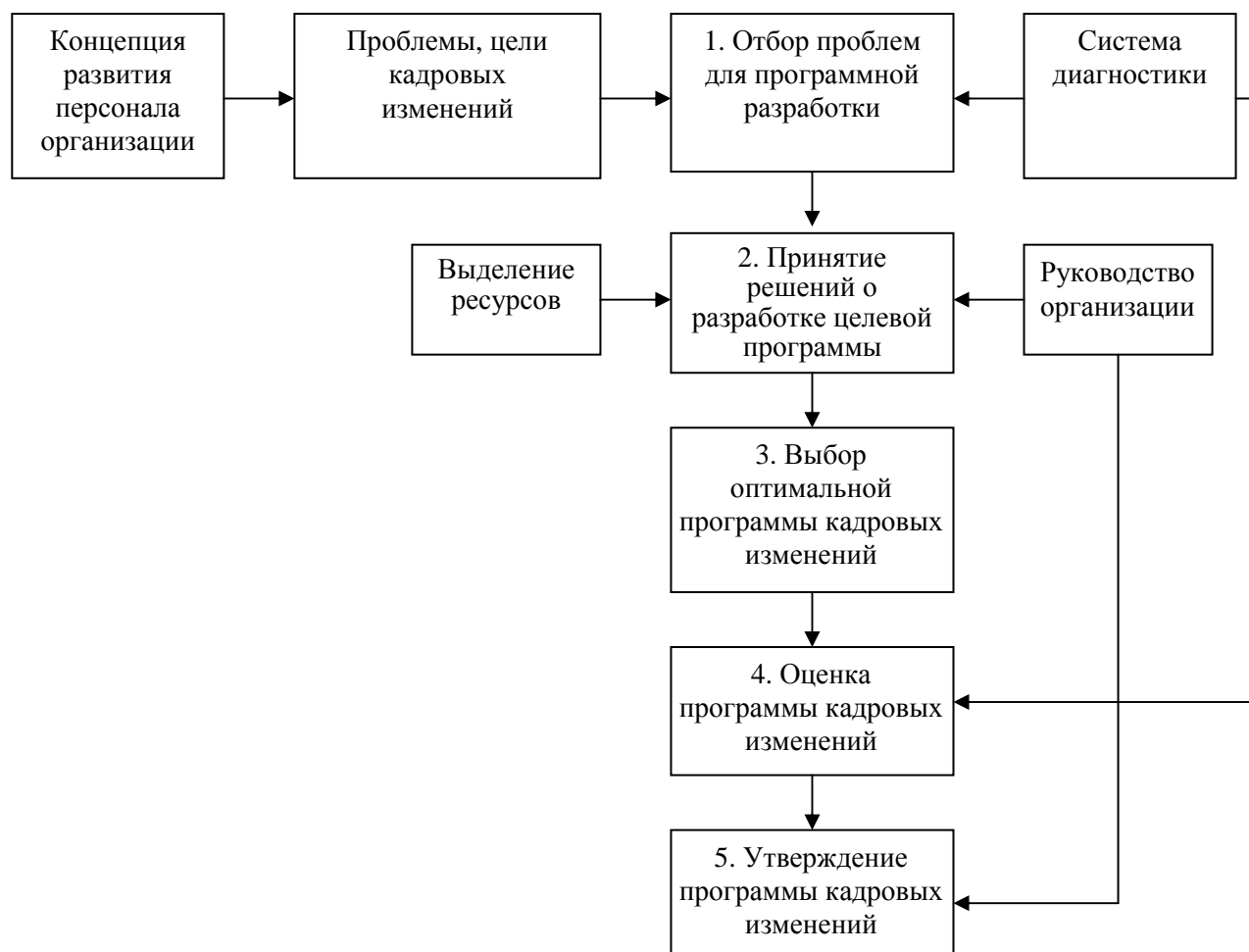


Рис. 2. Этапы разработки программы кадровых изменений в организации

Важным аспектом планирования действий является разработка стратегии и тактики осуществления изменений. В этой связи следует учесть реакцию со стороны персонала, рассчитать необходимые ресурсы, необходимые для осуществления внедрения, а также определить ответственных за реализацию рекомендаций.

Фаза «Внедрение» основана на всесторонней проверке правильности и выполнимости подготовленных консультантом предложений. Основными процедурами этой фазы являются:

- оказание помощи в реализации изменений;
- корректировка рекомендаций;
- обучение персонала, связанного с изменениями.

Внедрение кадровых изменений, несомненно, будет связано с сопротивлением персонала, сила которого может повлечь за собой корректировку предлагаемых рекомендаций.

С целью эффективной реализации утвержденных руководством организации-клиента рекомендаций консультантов целесообразно сформировать управляющую команду из числа специалистов отдела кадров организации и консультантов, которая, прежде всего, должна разработать оперативные мероприятия, процедуры для создания благоприятного климата (путем привлечения, обучения, мотивации персонала к осознанию, принятию и поддержке изменений) с целью проведения в последующем кадровых изменений и приступить к их реализации. На заключительной фазе процесса кадрового консультирования проводится ряд операций. Прежде всего, выполненная работа консультантом, используемые им методы, разработанные технологии и внедренные кадровые изменения, а также полученные результаты оцениваются клиентом. В это время клиенту представляется отчет и происходит расчет в соответствии с взаимными обязательствами. Кроме этого совершается выход консультанта из консультационного проекта, проводятся переговоры руководства и консультанта относительно дальнейшего совместного сотрудничества, что в результате приведет к начальной фазе процесса кадрового консультирования.

Анализируя разработанный алгоритм можно сформулировать вывод о том, что данная последовательность действий позволит логически выстроить структуру процесса кадрового консультирования, что, несомненно, должно повысить эффективность реализации кадровых изменений.

### **Список литературы**

1. Гребеник Л.Г. Диалектическое взаимодействие развития и обучения персонала в организации: эффективные подходы и практика внедрения // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. - №3. – С. 251-257.
2. Кравченко Е.Ю. Терминологические аспекты постановки проблем управления социальным развитием современной организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. - №3. – С. 244-250.
3. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.
4. Роздольская И.В., Ледовская М.Е., Агаева А.Н. Статусная позиция кадрового

консультирования в условиях нарастающих процессов экономической и информационной интеграции и глобализации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. - №2 (46). – С. 35-42.

5. Роздольская И.В., Ледовская М.Е., Жозеф Жатко. Маркетинговый подход к решению разноаспектных проблем функционирования рынка консалтинговых услуг в условиях трансформации инновационной среды // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. - №4 (48). – С. 140-150.

6. Фомишин С.В., Чернов Ю.В. Управленческое консультирование. Международный опыт. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 256 с.

7. Чичерин Ю.А. Разработка и реализация процесса организационных изменений в потребительской кооперации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2007. - №4. – С. 172-177.

8. Чичерин Ю.А. Управление организационными изменениями в потребительской кооперации. Автореф. дис. канд. эк. наук. –Белгород: БУПК, 2005. –24 с.

#### **Рецензенты:**

Роздольская И.В., д.э.н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и менеджмента Белгородского университета кооперации, экономики и права, г. Белгород.

Снитко Л.Т., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики Белгородского университета кооперации, экономики и права, г. Белгород.