

КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ КАК ЭЛЕМЕНТ РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

K.V. Vorotyntseva

HR CONSULTING AS AN ELEMENT OF THE PERSONNEL SERVICE

Молниеносно меняющиеся условия внешней среды и рост конкуренции в разных видах предпринимательства предъявляют в наши дни собственникам предприятия высокие требования по управлению кадровыми ресурсами. Одним из главных состязательных достоинств организации на рынке чаще всего являются именно люди с профессионально важными качествами.

Как повысить мотивацию персонала? Приумножит ли обучение эффективность сотрудников? Если штат организации переполнен, то каким образом оптимизировать численность персонала?

Поиском решения данных и других проблем вопросы в области кадрового планирования и кадровой политики, взаимосвязанных с эффективностью работы службы управления персоналом, занимаются специалисты в сфере кадрового консультирования.

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

Существуют два варианта кадрового консультирования как комплекса мероприятий в области управления персоналом.

Первый вариант кадрового консалтинга – это помощь внутреннего консультанта в поисках ответов на вопросы, касающиеся содержания, процесса и структуры задачи путем создания ситуаций, в ходе которых решения находят сами заказчики. Так, например, каждый сотрудник, вне зависимости от занимаемой им должности, может обратиться к менеджеру отдела кадров по любому вопросу, будь то проблема организа-

ции своей работы, разногласия с подчинёнными, партнерами, топ-менеджерами и т.п. Такой тип кадрового консалтинга проводится двумя способами: индивидуально или в группе. *Индивидуальное кадровое консультирование* проводится с использованием метода моделирования. Консультант проводит ряд мероприятий, с помощью которых консультируемый описывает ситуацию, вызывающую затруднение, и получает возможность ее анализировать. В качестве приемов моделирования используются такие, как SWOT-анализ, семантическое моделирование (словесное описание характеристик), структурное моделирование и т.д. Современная форма консультирования получила название «коучинг».

Коучинг – это искусство создания, с помощью беседы и поведения, среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение. Роль консультанта – это осуществление помощи клиенту в определении приоритетов и сохранение его решимости стремиться к поставленным задачам, а также ответственность за их достижение. Коуч фокусируется на созидании, на достижении целей, на создании результатов. Его клиент – человек, который хочет идти к своим целям. Коучинг направлен из настоящего в будущее, прошлое при этом не рассматривается. Цели и направление работы определяет клиент, а консультант сопровождает его на этом пути.

Групповое кадровое консультирование – проводится в виде семинаров, тренингов и конференций. На семинарах кадровый консультант прежде всего выступает как преподаватель – носитель новой информации. *Семинары* проводятся для информирования персонала о внедрении новой технологии производства, изменениях в организации их деятельности, в конце которого сотрудники могут задать интересующие их вопросы. *Тренинги* нужны для закрепления полу-

¹ Студентка АНО ВО «Российский новый университет».

© Воротынцева К.В., 2016.

ченных знаний на семинарах и в период обучения. Ориентация на продуктивную деятельность является основой тренинга. В ходе тренинга участники получают ответ на текущие вопросы:

- 1) как функционировать в данных условиях;
- 2) каков индивидуальный ресурс эффективности работы;
- 3) при помощи чего данный ресурс возможно повысить;
- 4) какие внутренние механизмы являются помехой собственной эффективности;
- 5) каков диапазон актуальной компетентности.

Тренинги образуют у группы такие важные черты, как целостность, гибкость, коммуникативность. Для этого на тренинге стараются развивать и повышать навыки телефонных переговоров, ведения деловых переговоров с клиентами и партнерами, навыки поведения, особенности стиля коммуникации, имиджа и т.д.

Конференция представляет собой особый вид консультирования, который еще не получил развития в должной мере. Сама конференция – это непосредственная встреча сотрудников организации с приглашенным лицом того или иного уровня управления или специализированного подразделения. В начале встречи излагаются ответы на заранее заданные вопросы, затем происходит их обсуждение в виде пресс-конференции. В конце конференции подводятся итоги и сообщается о порядке рассмотрения поступивших вопросов и предложений.

Второй вариант кадрового консалтинга представлен особыми проектами, реализуемыми в организации. Когда на предприятии случается какой-то инцидент, то оно, как обычно, пользуется услугами *сторонней консалтинговой службы*.

Основными задачами стороннего консультанта являются:

- 1) организация с нуля деятельности службы по работе с персоналом;
- 2) повышение эффективности деятельности действующей службы управления персоналом;
- 3) разработка и оптимизация отдельных процедур по управлению кадрами: документационное обеспечение управления персоналом; поиск, подбор и адаптация персонала; оценка персонала; система стимулирования и мотивации; обучение и развитие.

Так же 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.

Обычно специалист кадрового консультирования сам осуществляет выбор парадигмы работы, ориентируясь чаще всего на уникальность проблемы заказчика и профессионально важные качества, которые он имеет.

Типы заказов на кадровое консультирование можно разделить на *заказы-задачи* и *заказы-проблемы*. 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.

Таким образом, кадровый консалтинг является одним из ключевых элементов развития кадровой службы внешней среды. В первом случае консультант составляет путь решения как для одного ключевого сотрудника, так и для группы в целом. Тренинги, семинары и конференции также помогают найти ответы на поставленные заказчиком вопросы. Во втором случае консультант имеет дело с задачами и проблемами, которые решаются при помощи уже готовой стратегии и требуют создания нового уникального решения.

Литература

1. Синякова М.Г., Сыманюк Э.Э., Печеркина А.А., Шемятихина Л.Ю. Основы управленческого консультирования. – М. : Феникс, 2015. – 400 с.
2. Чуланова О.Л. Управленческое консультирование. – М. : ИНФРА. – 2016. – 397 с.
3. Управление персоналом : учебная тетрадь / Е.И. Кудрявцева. – СПб. : Межотраслевой институт повышения квалификации, 2008.