

## **Мякушкин Д.Е. - комплексная оценка управленческого персонала.**

Комплексная оценка управленческого персонала, Assessment Center, управление персоналом. Формирование и подготовка группы резерва руководителей. Оценка управленческого потенциала. Обучение технологии Ассесмент Центр. Кадровый резерв руководителей.

**Мякушкин Д.Е.**

### **Управленческое консультирование Методические рекомендации**

Данный материал и остальные публикации на персональном сайте в интернете  
<http://www.myakushkin.ru>

**Все права защищены и охраняются законом. © 2009**

По вопросам использования материалов с данного сайта обращайтесь  
непосредственно к автору.

E-mail: [mde@myakushkin.ru](mailto:mde@myakushkin.ru)  
<http://www.myakushkin.ru>

## Управленческое консультирование Методические рекомендации

### Введение

Дисциплина «Управленческое консультирование» занимает особое место в системе подготовки специалистов-психологов на факультете психологии. Возникновение и развитие, а значит и системное изучение отрасли управленческих консалтинговых услуг становится практически неизбежным для экономики, в которой производственные отношения регулируются путем создания политических, экономических, правовых, социально-психологических и иных условий. Соответственно консультантов по управлению привлекают для того, чтобы снять неопределенность, возникающую на разных стадиях процесса подготовки, принятия и реализации ответственных управленческих решений.

Данная программа предназначена для студентов пятого года дневной формы обучения. В результате усвоения дисциплины «Управленческое консультирование» дипломированный специалист **должен**:

- иметь представления о месте управленческого консультирования в системе психологических наук и научного знания;
- знать основные принципы планирования, организации и осуществления консалтинговых услуг;
- изучить особенности деятельности консультанта на разных стадиях консультационного процесса;
- понимать и знать особенности общения и взаимоотношения между консультантом и клиентом;
- уметь использовать методы работы консультантов в ходе проведения консалтингового проекта.

Самая общая **цель курса**: понимание технологий и подходов к консультированию руководителей по вопросам организационного развития предприятия и управления персоналом организации.

**Связь курса с другими дисциплинами**: общая психология (мотивация, ценности, отношения), управление персоналом (кадровая политика организации, методы формирования кадрового состава, методы поддержания работоспособности персонала, оценка эффективности деятельности персонала), психология управления (лидерство и руководство, стили управления, управленческое общение, управление конфликтами в организации), основы теории организации (организационная культура, стадии развития организации, организационная структура, управленческие патологии), социальная психология, психологическое консультирование.

В настоящих методических рекомендациях приводятся планы семинарских занятий, даны списки основной и дополнительной учебной литературы. В конце каждого раздела формулируются контрольные вопросы для самостоятельной проверки знаний. Основные разделы курса предваряются общими теоретическими замечаниями.

### **Раздел 1. Управленческое консультирование: определение, классификация и организация.**

Управленческое консультирование как вид профессиональной деятельности зародилось сравнительно недавно. В конце XIX века, по мере усложнения экономики и соответствующего

развития экономических и социальных наук начала формироваться новая область профессиональных услуг – консультирование по экономике и управлению и одним из первых профессиональных консультантов в этой области стал основатель теории научного управления предприятием Ф.Тейлор (автор известной системы тейлоризма). Первая фирма по менеджмент-консалтингу была образована в 1914 году в Чикаго. В 20-30-х гг. такие фирмы распространились в Европе (в первую очередь в Англии и Германии), в 40-50-х гг. - и в других регионах мира (Азия, Африка, Латинская Америка).

Термин «Управленческое консультирование» был перенесен из зарубежной литературы социологами и психологами и, именно они, начиная с 70-х гг. стали употреблять его в теоретических работах, а также применять методологию и понятийный аппарат консалтинга на практике. Само содержание деятельности в рамках управленческого консультирования заключается в предоставлении советов и рекомендаций в области управления людьми и организацией. В более полном виде, в соответствии с определением, данным Европейской федерацией ассоциаций консультантов по экономике и управлению, консалтинг есть предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем или возможностей, рекомендации и соответствующих мер и помощь в их реализации.

Услугами консультантов по управлению пользуются руководители компаний – лица, принимающие решения и имеющие отношение к деятельности организации в целом. Консультантов привлекают тогда, когда нуждаются в помощи и поддержке при разработке и принятии ответственных решений, развитии и реорганизации бизнеса. Привлекая консультанта, руководитель предприятия ожидает получения от него суждений по существу своих вопросов, экспертные заключения в отношении конкретных решений или ситуаций, новые идеи, результаты исследований, обсуждения своих проблем, или новой информации и возможности перенять у консультанта определенные профессиональные знания и навыки.

В тоже время руководители часто затрудняются ответить на вопрос, что же именно в организации требует изменений. Им необходимы дополнительные усилия, чтобы определить, в чем действительно заключаются проблемы предприятия и что требует изменения в первую очередь. Практика показывает, что большая часть руководителей ограничивается поверхностным анализом нынешнего положения дел в организации (агрессивная внешняя среда, отсутствие необходимого внутреннего ресурса для развития, недостаточное количество квалифицированных работников и т.д.). В редких случаях руководители ищут причины неудач среди проблем второго уровня (перспективное видение): плохое знание рынка, плохое знание клиентов и их потребностей, низкое качество продукции, недостаточная техническая оснащенность подразделений, слабое взаимодействие структурных подразделений и т.д. Однако, для обеспечения дальнейшего развития предприятия необходимо выйти на глубинное видение и понимание стоящих перед организацией проблем, например:

- отсутствует долгосрочная стратегия развития предприятия;
- организационная структура не соответствует выбранной стратегии развития предприятия;
- бизнес-процессы не структурированы, громоздки и неадекватны целям организации;
- кадровая политика организации не сформулирована и не представляет собой эффективную систему управления персоналом организации;
- функции кадровой политики не регламентированы и не направлены на формирование необходимого количества и качества персонала;
- процедуры формирования управленческого состава организации не соответствуют существующим к этому процессу требованиям и не эффективны;
- условия для развития и использования инновационного потенциала персонала отсутствуют;
- реальное поведение руководителей не соответствует декларируемым ими ценностям;

и т.д.

При движении от поверхностных симптомов вглубь, к истинным причинам сложившейся ситуации, приходит понимание того, что требуются новые подходы, во-первых, к их выявлению, во-вторых, к их анализу и, в-третьих, к их устранению. Если проблемы не могут быть разрешены силами специалистов предприятия, руководитель начинает задумываться о том, чтобы обратиться к внешним ресурсам и тем самым создаются условия для деятельности консультантов. Методологическими же основаниями деятельности консультантов являются владение знаниями о процессах управления в целом и навыки взаимодействия с клиентом, а специализация (управление, экономика, маркетинг и т.д.) консультанта выражает ту область конкретных знаний, которые предлагаются клиенту и внедряются в его организацию.

### **Тема 1. Определение консалтинга.**

1. История возникновения консалтинговых услуг.
2. Функции консультантов по управлению в рыночной экономике.
3. Подходы к определению термина «управленческое консультирование».
4. Определения и основные понятия в области консалтинга.
5. Современное состояние и перспективы развития консалтинга в мире.

### **Тема 2. Консультирование: основные понятия и определения.**

1. Консультирование как вид деятельности.
2. Консультационная услуга.
3. Сущность процесса консультирования
4. Роли консультанта и клиента.
5. Взаимодействие консультанта и клиента в процессе консультирования.
6. Определение консультационного проекта. Формы договоров на оказание консультационных услуг.
7. Принципы управленческого консультирования.
8. Сущность процесса консультирования.

### **Тема 3. Классификация консалтинговых структур.**

1. Двухсекторная модель экономики консалтинговых услуг.
2. Классификация консалтинговых структур, действующих на территории России.
3. Основные стратегии работы с клиентом, используемые консультантами.

**Литература** [4, С.8-32; 6,С. 4-27; 9,С.9-71; 10,С.16-54; 11,С.27-68; 13,С.11-45; 18,С.14-75; 19,С. 16-28; 24,С. 18-57]

### ***Контрольные вопросы***

1. В чем состоит сущность процесса консультирования?
2. В чем состоит отличие между терминами «управленческое консультирование» и «консультирование по экономике и управлению»?
3. Какие виды услуг включает классификация Европейского справочника – указателя консультантов по управлению?
4. Что такое Т – образный профиль консультанта?
5. Для чего привлекают консультантов по управлению?
6. В чем заключаются функции консультантов по управлению?
7. Перечислите принципы управленческого консультирования.
8. Что включает в себя двухсекторная модель экономики консалтинговых услуг?
9. Дайте классификацию консалтинговых структур, действующих на территории России.
10. Дайте характеристику основным стратегиям работы, используемым консультантами по управлению.

11. Что включает в себя процесс консультирования?
12. Чем консалтинговый процесс отличается от консалтингового проекта?

## **Раздел 2. Консультационный процесс**

Процесс консультирования предполагает совместную деятельность руководителей и специалистов предприятия с консультантом и от того, насколько вдумчиво и рационально будет построен этот процесс, зависит качество ожидаемых изменений, степень достижения результатов, эффективность использования задействованных ресурсов и, в конечном итоге, успешность взаимодействия сторон. В рамках консультационного процесса обычно выделяют несколько стадий, или этапов, каждая из которых, по сути, представляет собой отдельный консультационный проект со своими целями, задачами, путями их решения, методами работы и итоговыми результатами.

Наиболее важной характеристикой вопросов, решаемых в процессе консультирования является то, что они, во-первых, многофункциональны, поскольку консультант имеет дело с несколькими аспектами деловой активности и концентрируется на проблемах, охватывающих более чем одну функцию, и во-вторых, междисциплинарен, что в свою очередь предполагает способность и готовность консультанта рассматривать управленческую проблему с разных точек зрения.

Как правило, работа консультанта на предприятии начинается с проведения диагностических процедур, имеющих целью дать объективную независимую информацию о положении дел в организации, формируется образ желаемого будущего и только затем предлагается последовательность действий для решения выявленных проблем. В дальнейшем, с точки зрения методов работы консультанта, используются ряд подходов к самому процессу консультирования: экспертное, процессное и обучающее консультирование. Однако максимальный эффект от сотрудничества с консультантом проявляется при осознанном комбинировании различных подходов в один целостный процесс - комплексное консультирование.

В рыночной экономике консультирование выступает в форме предпринимательской деятельности, осуществляется профессиональными консультантами в соответствии с определенными нормами, правилами и технологиями оказания данного вида услуг.

### **Тема 4. Организация консалтинговых услуг.**

1. Субъекты и объекты консультирования.
2. Условия вхождения в консалтинговый бизнес.
3. Внутренние и внешние консультанты, их преимущества и недостатки.
4. Действия клиента при выборе консультанта.
5. Определение профессионального уровня консультанта. Поиск информации о консультантах.
6. Требования к организации консалтингового бизнеса.

### **Тема 5. Стадии консультационного процесса.**

1. Подходы к определению стадий консультационного процесса.
2. Предпроектная стадия. Особенности ведения переговоров при формулировании задачи. Этапы формулирования желаемого результата.
3. Проектная стадия. Организационная диагностика. Методы получения информации. Поиск и структурирование решений. Разработка рекомендаций. Анализ возможных последствий, рисков и неопределенностей. План-график работ. Оформление проектной документации.
4. Послепроектная стадия. Формирование отчета о проделанной работе.
5. Анализ деятельности консультанта.

6. Анализ проведенных изменений (полученных результатов) в организации.
7. Завершение проекта.

#### **Тема 6. Методы работы консультантов в ходе выполнения консалтингового проекта.**

1. Подходы к ведению процесса консультирования.
2. Процессное консультирование. Методы работы консультанта в процессном консультировании. Роль консультанта. Роль предприятия - заказчика.
3. Экспертное консультирование. Роль консультанта в экспертном консультировании. Методы экспертного консультирования. Задачи, решаемые в ходе экспертного консультирования.
4. Обучающее консультирование. Методы обучающего консультирования. Содержание обучающего консультирования.
5. Комплексное консультирование.
6. Выбор методов работы консультанта в процессе формирования и реализации проекта.
7. Ценообразование на консалтинговые услуги и финансирование деятельности консультантов.

**Литература** [5,С. 27-86; 6,С. 30-78; 9,С.41-112; 10,С. 18-96; 11,С. 21-94; 13,С. 43-98; 15,С. 16-56; 16,С. 18-132; 17,С. 35-67; 22,С.32-87]

#### ***Контрольные вопросы***

1. Дайте определение внешних и внутренних консультантов. Сравните их преимущества и недостатки.
2. Перечислите существующие формы управленческого консультирования.
3. Каковы роли консультанта и клиента в консалтинговом процессе?
4. Перечислите существующие формы управленческого консультирования.
5. Опишите содержание деятельности консультанта в период предпроектной стадии работы.
6. Что включает в себя проектная стадия работы консультанта?
7. Что включает в себя послепроектная стадия работы консультанта?
8. Что такое процессное консультирование?
9. В чем заключается различие между процессным и экспертным консультированием?
10. На какие основные группы можно разделить методы работы консультантов с клиентами?
11. Дайте характеристику методам обучающего консультирования.
12. Опишите содержание основных этапов комплексного консультирования.
13. Какие методы используются для оценки результатов работы консультантов?
14. Каковы основные формы установления стоимости консалтинговых услуг?

### **Раздел 3. Кадровый консалтинг**

Основная задача консультантов в области управления персоналом – содействие руководителям в деятельности по оптимизации привлечения и использования человеческих ресурсов организации.

Согласно современной концепции «управления человеческими ресурсами» персонал является одним из важнейших ресурсов предприятия, а расходы на него рассматриваются как долгосрочные инвестиции. Управление человеческими ресурсами способно кардинальным образом изменить кадровую политику организации, интегрируя кадровую работу руководителей всех звеньев в целостную систему кадрового менеджмента. Функции, связанные с управлением персоналом начинают рассматриваться как основные задачи менеджмента, а не

как деятельность специализированных отделов, при этом именно управленческая компетентность звена менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современного предприятия.

В последние годы появилось много теорий и принципов, используемых при анализе поведения людей в организации, а также методов, способных повысить эффективность индивидуальной и групповой деятельности сотрудников. Это стало возможным прежде всего благодаря развитию наук о поведении, в частности, социальной психологии и социологии применительно к функционированию организаций и к формированию отношений между отдельными лицами и группами внутри этих организаций.

В то же время руководители различных уровней в управленческой иерархии сталкиваются с все более сложными человеческими проблемами и далеко не всегда готовы и способны принимать адекватные сложившимся условиям кадровые решения. На сегодняшний день явно прослеживается тенденция к увеличению и усложнению структурного и функционального состава организаций, что неизбежно формирует запрос на внедрение более эффективных форм и методов управления персоналом. Сама деятельность становится все более сложной и комплексной и уже не может быть выполнена силами только отдельных работников. Специалисты стали более образованны и подготовлены профессионально, лучше информированы и лучше знают свои права, их уровень занятости и жизненные запросы увеличились, система ценностей кардинально изменилась. Кроме того, все больше кадровых вопросов, включая условия найма, работы и вознаграждения стали предметом соглашений между работником и предпринимателем, и все более признается, что управление кадрами - область руководства, связанная более всего с вопросами культуры и ценностей. Именно здесь может оказаться крайне необходимой помощь независимого и объективного профессионального консультанта по вопросам управления человеческими ресурсами и их развития.

Основой для внедрения или коррекции кадровых процессов, технологий или методов работы с персоналом является достоверная кадровая информация - определенным образом собранное и организованное множество данных о персонале предприятия. Объектом изучения могут быть различные составляющие кадровой работы в организации: кадровая политика как система управления персоналом, кадровое делопроизводство, функции кадровой политики (планирование персонала, отбор и подбор, адаптация, обучение и развитие, мотивация и стимулирование, оценка труда, аттестация персонала, планирование карьеры), деятельность руководителей по управлению персоналом и иные составляющие кадрового менеджмента. Кроме того, исследованию и коррекции могут подлежать организационная и корпоративная культуры, процессы формирования управленческого состава и кадрового потенциала организации, формирования управленческих команд, социально-психологические аспекты жизни и деятельности коллективов, процессы передачи информации, принятие управленческих решений и т.д.

Особое значение для планирования деятельности консультанта имеет осуществление таких диагностических процедур, как анализ кадровой ситуации в организации (подразделении) и организационно-кадровый аудит, аудит кадрового состава и аудит кадрового потенциала организации, проводимые с использованием целого ряда технологий и методов получения, обработки и анализа кадровой информации. В свою очередь, надежность и достоверность получаемых в процессе выполнения проекта результатов напрямую связана со степенью ответственности консультанта, организующего свою деятельность в соответствии с предъявляемыми к ней требованиями на основе профессионально-этических принципов взаимодействия с клиентом.

## **Тема 7. Консультирование по вопросам управления человеческими ресурсами**

1. Консультирование руководителей по вопросам управления персоналом.
2. Анализ кадровой ситуации на предприятии.

3. Организационно-кадровый аудит.
4. Составляющие кадрового аудита. Аудит кадровых процессов. Аудит кадрового состава. Аудит кадрового потенциала организации.
5. Реформирование организаций. Стратегии и методы реорганизации предприятия.
6. Методы оптимизации кадрового состава организации.
7. Управление персоналом кризисного предприятия.

#### **Тема 8. Ответственность консультанта.**

1. Определение ответственности консультанта за проделанную работу.
2. Требования к деятельности консультанту во время выполнения проекта.
3. Профессионально-этические принципы деятельности консультанта.
4. Кодекс этики и профессионального поведения консультанта по управлению.
5. Принципы работы с клиентом.
6. Ключевые интеллектуальные способности и личностные качества консультанта.

**Литература** [1,С.46-92; 2,С.24-86; 3,С.17-46; 7,С.48-74; 12,С.56-108; 14,С.31-84; 20,С. 16-51; 23,С.56-78 ]

#### ***Контрольные вопросы***

1. Опишите основные этапы и методы реорганизации предприятия.
2. Что включает в себя анализ кадровой ситуации на предприятии?
3. Каковы основные этапы организационно-кадрового аудита?
4. Что включает в себя оценка кадрового потенциала организации?
5. Каковы основные принципы управления персоналом кризисного предприятия?
6. Перечислите и опишите не директивные методы сокращения персонала.
7. Перечислите принципы профессионального поведения консультанта.
7. Какова ответственность консультанта за результаты его труда?
9. Перечислите требования к профессиональной деятельности консультанта.

#### **Рекомендации для подготовки к экзамену по курсу «Управленческое консультирование»**

Зачет по курсу «Управленческое консультирование» проходит в форме собеседования. Студентам предлагаются вопросы или краткие описания ситуаций, незнакомых ранее, на основании которых необходимо подготовить ответ в соответствии с заданием.

Экзамен по курсу «Управленческое консультирование» проходит в форме тестирования. Используются вопросы закрытого типа, с четырьмя вариантами ответов, один из которых правильный. Вопросы соответствуют программе курса. Подготовка к экзамену осуществляется по программе курса.

Источники, рекомендуемые для использования на практических занятиях и для самостоятельной работы.

#### **Основная литература**

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М.: ИПК ГС, 1996.
2. Базаров Т.Ю., Малиновский П.В. Управление персоналом в условиях кризиса // Теория и практика антикризисного управления. – М: ЮНИТИ, 1996.
3. Введение в практическую психологию /Под ред. Ю.М.Жукова, Л.А.Петровской,

- О.В.Соловьевой. - М.: Наука, 1994.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организации, процесс. – М.: МГУ, 1995.
  5. Вяткин В.Н., Шевляков В.М., Серов В.Н. Организационное проектирование управленческих нововведений. – Пермь: Эксперт, 1990.
  6. Елмашов О.К. Управленческое консультирование: вопросы теории и практики. - Ижевск: Удмуртия, 1989.
  7. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993.
  8. Кабаченко Т.С. Психология управления. – М.: Наука, 1996.
  9. Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие / Под. ред. А.П.Посадского. – М.:Джангл, 1998.
  10. Коробцев В.В. Проблемы профессионализации консультантов по управлению. // Управленческое консультирование нововведений: Сб. трудов. Вып. 4. - М.: ВНИИЦИ, 1990.
  11. Лузин А.Е., Елмашов О.К. Вопросы теории и практики организации управленческого консультирования. - Устинов: Госкомиздат УАССР, 1986.
  12. Мастенбук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. - М.: Инфра-М, 1996.
  13. Посадский А. Основы консалтинга. - М.: ВШЭ, 1989.
  14. Пригожин А.И. Современная социология организации. – М.: Интерпракс, 1995.
  15. Пятенко С.В. Выбор аудитора и консультанта. – М.: ФБК – ПРЕСС, 1998.
  16. Рационализация управления производством. Очерки теории и практики управленческого консультирования / Под. ред. О.К. Елмашева – Ижевск: УИТИЯиЛ УО АН СССР, 1990.
  17. Речин В.Д., Сергеева Л.А. Оценка эффективности управленческого консультирования. – Новосибирск: ИЭ АН СССР, 1983.
  18. Управленческое консультирование / Под ред.Л.В.Бирюкова – М.: СП «Интерэксперт», 1992.
  19. Управленческое консультирование: Путеводитель по профессии: В 2 т. / Под. ред. М. Кубра. Пер. с. нем. 2 – е изд. – М.: Интерэксперт, 1992.
  20. Управление персоналом: учебник для вузов / Под.ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
  21. Управление человеческими ресурсами: психологические проблемы / Под.ред. Ю.М.Забродина, Н.А.Носова. – М.: Дело, 1997.
  22. Хабакук М. Методы работы консультанта по управлению. - Таллинн: ЭстНИ-ИНТИ, 1985.
  23. Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации: Учебно-практ. пособие.- М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 1996.
  24. Югсваров Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. - М.: Экономика, 1988.

#### **Дополнительная литература**

1. Базаров Т.Ю., Малиновский П.В. Управление персоналом в условиях кризиса. // Теория и практика антикризисного управления.-М.: ЮНИТИ, 1996.-С.41- 48.
2. Драганов Х. Консультационная деятельность по управлению.// ЭКО. № 5, 1987.
3. Кочетков Г., Эленурм Т. Теория и практика консультирования по управлению. // Вопросы экономики. № 5, 1979.
4. Консультанты по управлению: новые задачи // Проблемы теории и практики управления 1989. №2. С. 85 – 90.
5. Лейманн Я.А. Профессия - консультант по Комаров В.Ф. Итоги и перспективы управленческого консультирования. // ЭКО. №5, 1989.
7. Лейманн Я.А., Кабин Я.Н. Эффект консультации // Экономика строительства. 1981 №4.

С.68-69.

7. Пригожин А.И., Хайниш С.В. Управленческое консультирование. // Проблемы теории и практики в управлении. № 2, 1983.
8. Посадский А.П. Консалтинг в России // Деловой мир, 1993. 18 декабря.
9. Старов Н.А., Кузмичев А.Д. Из истории управленческого консультирования // ЭКО. 1986. №10. С.80-91.
10. Унжаков И.В. Опыт работы консультанта по управлению // ЭКО. 1981. №11. С.37 - 47.
11. Филонович С.Р. Консалтинг: процессное консультирование // Служба персонала. 1996. № 8.