**Кадровое консультирование**

Тахир Юсупович Базаров, МГУ им. М.В. Ломоносова

Предварительная запись на реанимацию за 6 месяцев до потери пульса.

А. Кнышев. Тоже книга

Предыдущий раздел учебника был посвящен методам управления персоналом, речь шла о тех процедурах и способах управления человеческими ресурсами, которыми сегодня владеют или практически могут быть «вооружены» профессиональные работники кадровых служб организаций. В значительной степени эти методы апробированы и доказали свою эффективность практикой деятельности наиболее успешных отечественных и зарубежных корпораций. Вместе с тем комплексный подход к решению проблем управления человеческими ресурсами организации представляется значительно шире, чем объем деятельности кадровых менеджеров или служб управления персоналом. По крайней мере свидетельством этого можно считать заметный рост и укрепление престижа практической социальной психологии и консультирования по организационному развитию в России и за рубежом. Опыт последних десяти лет (1990—2000 гг.) свидетельствует, что центральным моментом в ожиданиях клиента (или заказчика) является оказание консультантом помощи в поиске и максимальном включении человеческих ресурсов организации в целях ее успешного развития. В целом эти ожидания могут быть сведены, как минимум, к трем пунктам: 1) это потребность в оценке актуальных и перспективных возможностей организации (например, определение потенциала сотрудников); 2) создание вместе с сотрудниками организации программы реорганизации (например, выбор системы управления человеческими ресурсами); 3) консультационное сопровождение организации вплоть до приведения согласованных изменений к желаемому результату (например, через организацию внутрифирменной подготовки персонала).

Каждое из этих направлений деятельности предполагает не только использовать имеющиеся в распоряжении консультанта концептуальный и методический инструментарий, но и определить, как в каждом конкретном случае практически увязать в целостную технологию деятельности исходные элементы. Поэтому ставится понятно, что технологии управления человеческими ресурсами организации должны быть ориентированы на решение, как минимум, двух типов задач: I) диагностики, экспертизы или оценки «человеческого измерения» организации; 2) поддержания реорганизационных или развивающих процессов в организации.

Технологии управления человеческими ресурсами организации, в нашем понимании, — это совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование «человеческого ресурса» организации. Как правило, они 1) создаются для конкретного случая и реализуются через консультационный процесс; 2) носят междисциплинарный характер и обеспечиваются командой специалистов; 3) адаптируются к культуре организации и отвечают требованию практической результативности.

Резонно задать вопрос: не противоречит ли идея технологичности гуманистическим принципам и индивидуальному подходу в работе с персоналом организации? Опыт свидетельствует, что это противоречие снимается, если кадровому консультанту удается, используя соответствующую технологию, в комплексе учесть цели организации, потребности и возможности отдельных групп и индивидов.

На наш взгляд, подход к управлению человеческим ресурсом организации должен быть именно технологичным — учитывать все три составляющие организации (организацию в целом, отдельные группы и конкретных работников) и реализовывать достижение запланированного результата через последовательное осуществление различных вариантов действий.

В этом разделе мы обсудим возможности и ограничения технологий управления персоналом, как экспертного типа (Центр оценки, конкурс, кадровая психодиагностика), так и поддерживающего (обучение персонала и командообразование).

Имеется множество определений консультирования и его применения к ситуациям и проблемам управления. В специальной литературе выделяется два основных подхода к консультированию.

В первом подходе используется широкий функциональный взгляд на организационную реальность, когда под процессом консультирования понимается любая форма 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 ответственен за это. В этом смысле большинство штатных работников организации в рамках своей функциональной деятельности являются консультантами для своих коллег. Эти и схожие определения подчеркивают, что консультанты являются помощниками и допускают, что такая помощь может оказываться лицами, выполняющими самую разнообразную работу. Так, любой руководитель является консультантом, когда советует или помогает подчиненному, вместо того чтобы отдавать приказания.

С точки зрения второго подхода, консультирование представляет собой особую профессиональную деятельность. При этом выделяется ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно довольно распространенному мнению, консультирование может осуществляться консультационной службой, которая помогает организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дает рекомендации по решению этих проблем и содействует при необходимости реализации этих решений.

В этой главе предпримем попытку рассмотреть такую технологию управления человеческими ресурсами организации, как кадровое консультирование организаций. Как уже отмечалось, потребность в кадровом консультировании — это, прежде всего, потребность в новых технологиях управления человеческими ресурсами организации.

Попробуем ответить на два вопроса:

1) Можно ли считать кадровое консультирование одной из технологий управления персоналом?

2) Каков профессиональный профиль специалиста в области кадрового консультирования?

**Концепция кадрового консультирования как средства развития организации**

Когда горит звезда с названием «Беда»,

Когда бессильны все машины века,

Когда в беде такой надежды никакой,

Тогда надежда лишь на человека.

Ю. Визбор

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.

Характерно, что от психологов ожидаются рекомендации практически по всему спектру проблем, возникающих в области управления персоналом. Среди руководителей-практиков (в том числе и новой волны) довольно широко распространено мнение о том, что именно психологи владеют заветным ключом не только ко всем секретам таинственной души работников организации, но и к большинству тайников управления персоналом. И если диагностике личности и групп на самом деле учат студентов факультета психологии, то тонкостями управления персоналом консультанты овладевают чаще всего на практике.

Анализ задач, которые де-факто приходится решать социальному психологу, приглашенному в организацию, позволяет предложить следующий набор профессиональных требований к консультанту по управлению персоналом (или кадровому консультанту):

1) умение выделять и анализировать кадровые процессы в организации;

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

3) умение передавать технологии кадровой работы сотрудникам кадровых служб.

**Парадигмы кадрового консультирования**

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.

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. 14.1).

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.

Таблица 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Основания разделения на типы заказов | Типы заказов | |
| Заказ-задача | Заказ-проблема |
| 1. Цели обращения заказчика к консультанту  2. Степень определенности представления заказчика об итоговом продукте консультирования  3. Основная потребность заказчика | Тактические (решение конкретной задачи)  Называет конкретный продукт консультирования  Решение задачи | Тактические или стратегические (потребность в разрешении проблемной ситуации)  Описывает образ желаемого будущего  Овладение способами и средствами решения проблем |

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.

Содержание и принципы 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:

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

2) 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);

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

4) 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:

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

2) «поддерживающей среды» — создание условий для протекания процесса;

3) «закрепляющей среды» — перевод модельного процесса в саморегулируемый.

Достижение поставленных задач возможно лишь в том случае, если консультантам удается 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 соответствующие вклады в нормативное регулирование происходящего контролировать процесс движения к конечному результату.

Инструментарий кадрового консультанта

Старичок долго говорил со мной, но я ничего не понял, — мне, в то время юному, несмышленому котику молокососу, еще не дано было понимать человеческую речь,

Э.Т.А. Гофман. Житейские воззрения кота Мура

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 начался. Известно, что институционализация профессиональной деятельности включает фазы социальной и когнитивной институционализации.

**Фазы социальной и когнитивной институционализации**

Под социальной институционализацией обычно понимают:

1) появление социальной функции и людей, которые ее способны выполнять;

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

3) появление системы воспроизведения опыта, связанного с этой специализированной деятельностью;

4) возникновение профессиональной корпорации;

5) создание санкционированной государством системы лицензирования и надзора.

Под когнитивной институционализацией принято понимать:

1) появление совокупности высказываний, имеющих отношение к определенной тематической области;

2) утверждение некоей эпистемы, позволяющей упорядочить эти высказывания в форме несистематизированного, рецептурного знания;

3) создание систематизированного, научно-теоретического знания;

4) 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 консультантам:

• узкий специалист-советник;

• «свободный художник», ориентированный на предпринимательские проекты;

• 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 (А.И. Донцов, Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская, 1996). 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. 2.

Включение группы в качестве еще одного объекта воздействия позволяет выдвинуть предположение о наличии еще двух дополнительных (к описанным ранее) типов профессионалов, работающих в области практической психологии. Первый из них может быть описан как профессионал, который обладает особой компетентностью и владеет методическим инструментарием, позволяющими ему быть успешным в изучении и оказании воздействия на группу (иногда для описания этого вида деятельности используют термин «игротехника»). Во втором случае в качестве детерминанты успешного воздействия психолога на группу, по-видимому, необходимо рассматривать некоторые его (психолога) личностные особенности, ценности, верования.

Таблица 2

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

**Типы профессиональной компетентности**

Исходя из предварительного представления о границах практической социальной психологии и возможной типологии психологов-практиков, мы попробовали выделить составляющие профессиональных умений практического социального психолога, которые определяют успешность его профессиональной деятельности. Для сбора первичной информации использовались такие методы, как интервью, описание трудных случаев из практики и построение «портрета профессиональной деятельности». В качестве испытуемых выступили как студенты, так и дипломированные специалисты-психологи, работающие в практике. Причем 2/3 из них работают на постоянной основе или по временному контракту в качестве практического психолога в организациях, основная деятельность которых не связана с психологией. 1/3 испытуемых составили внешние консультанты или сотрудники организаций, занимающихся консультативной деятельностью. Общее число испытуемых составило 32 человека.

Полученные результаты позволяют говорить о наличии как минимум трех типов профессиональной компетентности, обусловливающих эффективность деятельности практического социального психолога: методической, социальной и организационной.

Методическая компетентность включает владение специальным профессиональным инструментарием — технологиями, методами и техниками исследования личности, групповой динамики, межгруппового взаимодействия, организационного поведения и т.п. Это тот вид компетентности, которому, по мнению испытуемых, уделяется значительное внимание при обучении студентов-психологов.

Под социальной компетентностью подразумевается прежде всего социальная зрелость личности психолога-практика, наличие у него навыков эффективного взаимодействия с другими людьми, разрешения межличностных и межгрупповых конфликтов, воздействия на партнеров и т.п. Важность этого типа компетентности обусловлена, с одной стороны, «антропоцентрированностъю» фактической социальной психологии, а с другой — практический психолог часто использует для интерпретации не теорию, а «Собственный опыт. По мнению испытуемых, компетентность такого рода связана с базовыми установками личности, сформированными до обучения в университете, и «системой навыков социального взаимодействия», приобретенными после.

Выделение организационной компетентности связано прежде всего с тем, что процесс практической деятельности психолога-практика, по мнению испытуемых, имеет довольно существенную проектировочную составляющую, что предполагает умение «встроиться» в жизнь организации, спланировать и организовать взаимодействие с партнерами, эффективную групповую работу, актуализировать потенциал партнеров и группы в целом, передать группе инструменты самоорганизации и т.п.

Полученные результаты позволяют высказать по крайней мере два соображения, существенных с точки зрения обсуждаемой темы: I) не вызывает сомнения, что успешность профессиональной деятельности практического социального психолога зависит от его равно высокой компетентности во всех трех указанных сферах; 2) по-видимому, необходимо добавить к двум выделенным ранее типам профессиональной идентичности еще одну, в которой бы фокусировался тип компетентности, названный организационным. Из чего это следует?

Возвращаясь к типологии профессиональной идентификации психологов-практиков, можно предположить, что у профессионалов, идентифицирующих себя с какой-либо из ролей, в качестве ведущей может выступать какая-то одна из сфер компетентности. Зависимость типа профессиональной идентификации от типа компетентности иллюстрирует табл. 3.

Таблица 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип профессиональной компетентности | Тип профессиональной идентификации | | |
|  | «Консультант» | «Миссионер» | «Фасилитатор» |
| Методическая |  |  |  |
| Социальная |  |  |  |
| Организационная |  |  |  |

Проведенное исследование позволяет достаточно легко обнаружить профессионалов типа «миссионер» по их ориентированности на ценностной и культурный аспекты своей деятельности. Центральным пунктом их деятельности является не наличие или отсутствие технологий профессиональной деятельности, а понимание ситуации своего клиента. Клиенто-ориентированность «миссионера» в предельных случаях способна привести (по крайней мере на время) к состоянию своеобразной «профессиональной мортификации», выражающейся в отказе от своей специальности и в погружении в реальность ситуации клиента.

Наиболее многочисленной оказалась группа профессионалов типа «консультант». Ключевым фактором, позволившим объединить разных по опыту профессиональной деятельности испытуемых в эту группу, явилась их ориентированность на технологическую или методическую оснащенность в своей практике. Сложнее всего оказалось с выделением особой группы испытуемых с ориентацией на организационную компетентность. Вернее, этот тип компетентности всякий раз выступал как необходимый, но не самостоятельный, а в связке либо с методической, либо социальной компетентностью. Анализ случаев из практики показал, что в деятельности психолога-практика значительное место занимает реальный «запуск групповых процессов» наряду с их изучением («консультант») или реальным участием в них («миссионер»). В этом случае возникает ответственность психолога за организацию (вплоть до самоорганизации) группы в процессе решения групповой задачи (проблемы). Попытка рассмотреть «организационную составляющую» деятельности психолога-практика в ходе игровой реконструкции позволила выявить два ключевых фактора: первый был назван «облегчением коммуникации», второй — «созданием событий». Профессионал такого типа был назван «фасилитатором». Его деятельность, по мнению испытуемых, не является автономной или самодостаточной, а выступает как дополнительная к другим видам профессиональной деятельности.

**Резюме**

1. 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.

2. 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).

3. К профессиональным требованиям, предъявляемым к кадровому консультанту, относятся: умение идентифицировать и анализировать кадровые процессы в организации, умение программировать работу с человеческим ресурсом в направлении, соответствующем целям организации, включая владение навыками разработки и применения конкретных средств и методов работы с персоналом, а также умение передавать технологии кадровой работы сотрудникам кадровых служб.

4. Парадигмы кадрового консультирования:

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

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

5. Кадровое консультирование состоит из двух основных этапов: аналитического и программирующего.

6. Успех консультационного процесса не в последнюю очередь зависит оттого, насколько консультантам удается сформировать в организации разделяемое сотрудниками позитивное отношение к следующим принципам совместной работы над проблемой: принципу привлекательности, принципу реальности и принципу управляемости (или контролируемости) процесса совместной деятельности.

7. Можно говорить о наличии, как минимум, трех типов профессиональной компетентности, обусловливающих эффективность деятельности кадрового консультанта: методическую, социальную и организационную.