

# Структура продуктов по кадровому консалтингу

## Подбор персонала

- поиск и оценка кандидатов
- предоставление резюме в виде рекомендаций на каждого направленного на встречу с заказчиком кандидата
- организация интервью представителя заказчика с кандидатом

## Мониторинг рынка труда

- определение уровня заработной платы определенной квалификации
- мониторинг активности компаний-конкурентов на рынке труда и их предложений по заработной плате

## Комплексная оценка

- кандидатов на вакантные должности
- структурированное интервью, тесты и т. п.
- результаты в виде описание свойств личности, склонностей, стимулов и стиля управления

# Типовые организационные структуры управления

## Иерархический тип

- линейная организационная структура
- линейно-штабная организационная структура
- дивизионная организационная структура

## Органический тип

- бригадная (кросс-функциональная) структура управления
- проектная структура управления
- матричная (программно-целевая) структура управления

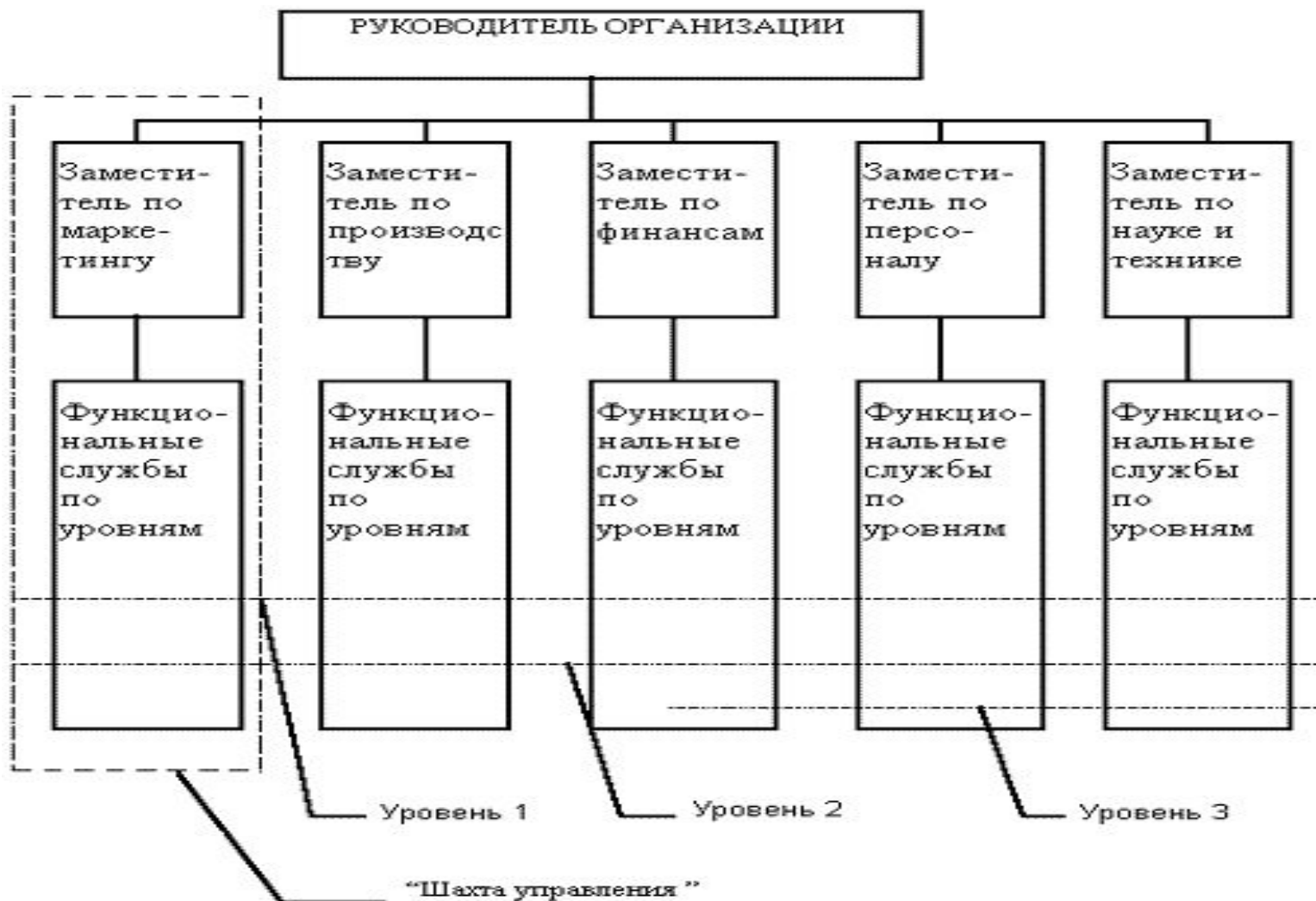
# Иерархический тип

принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

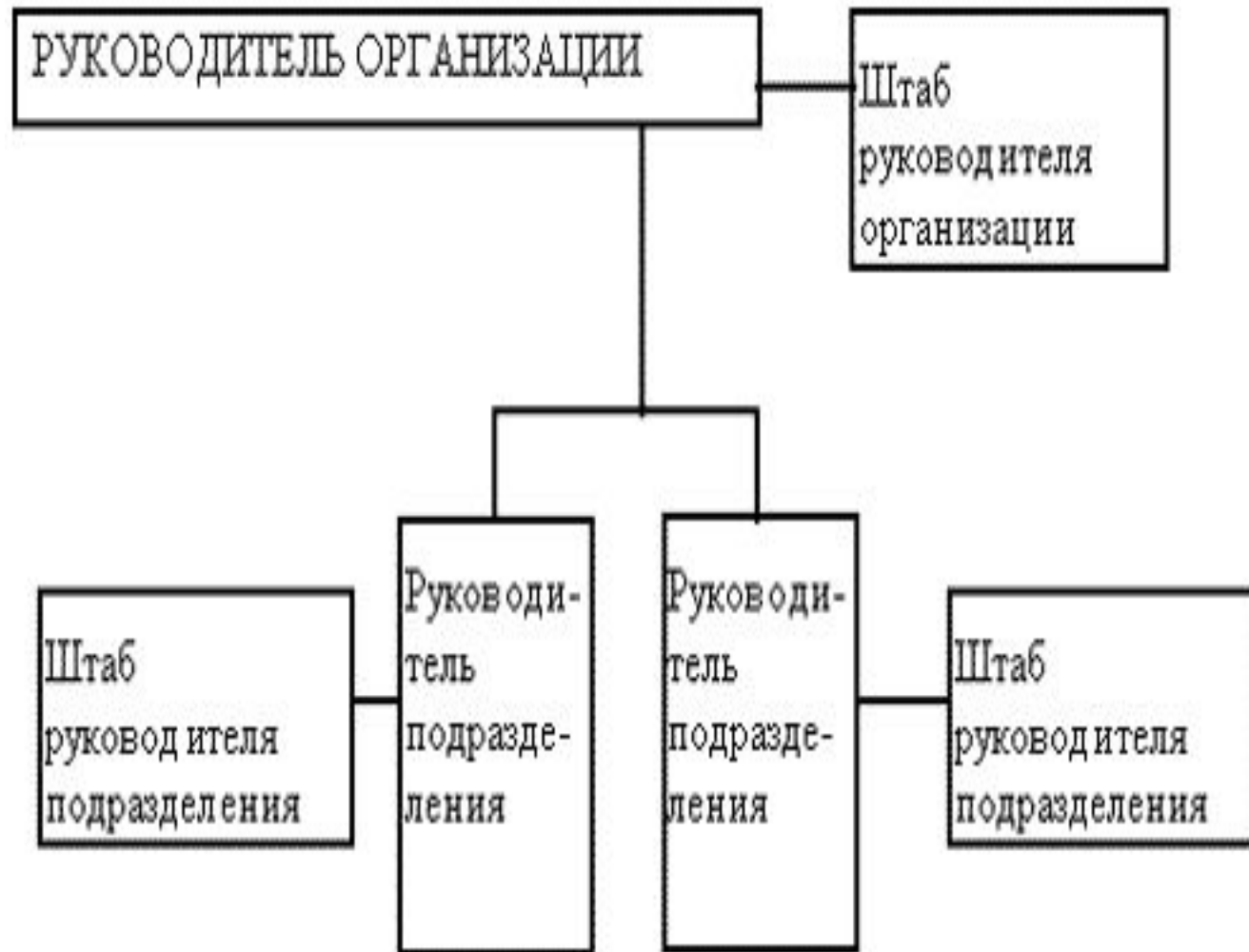
вытекающий из него принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии;

принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям; принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий

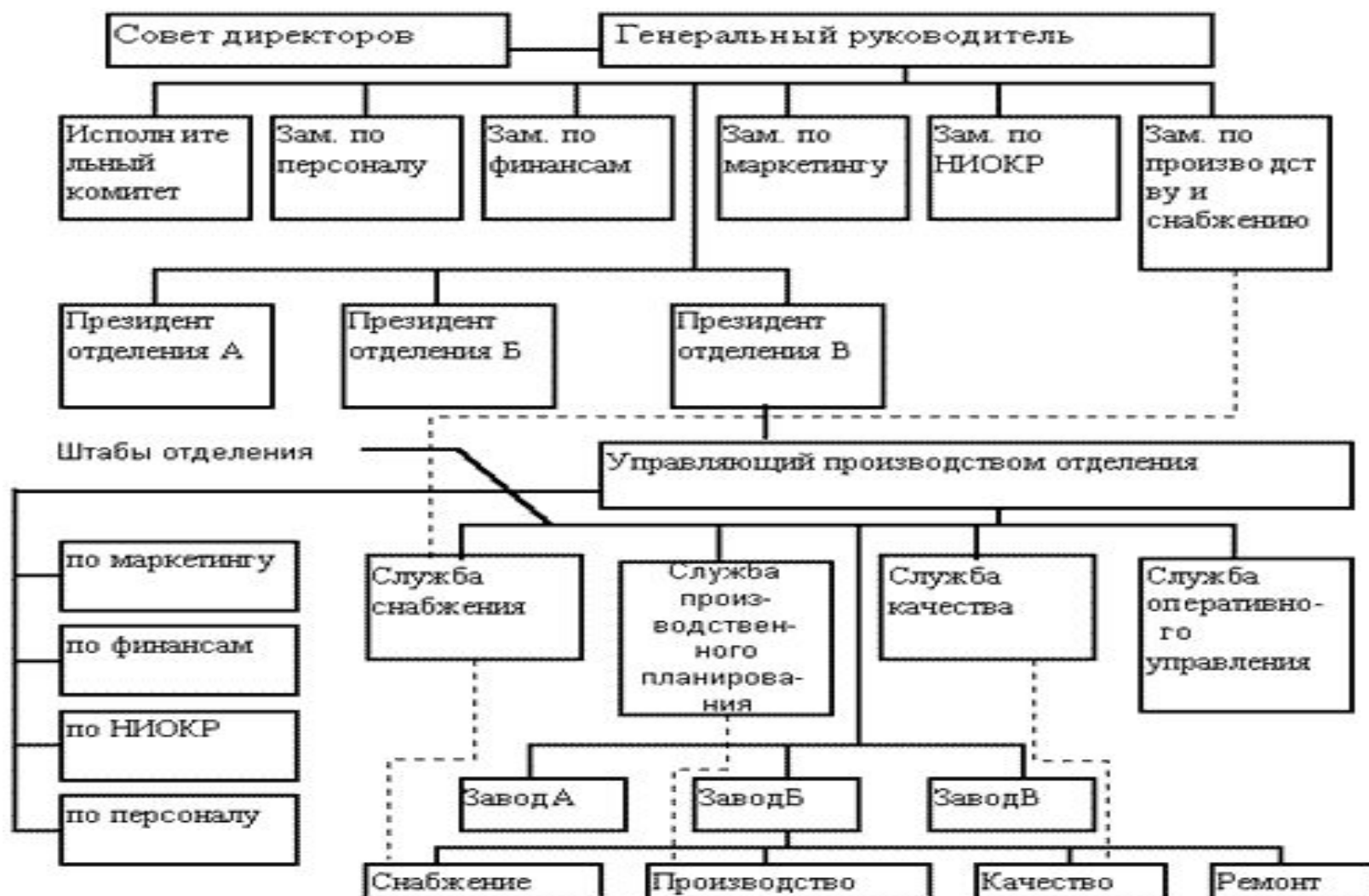
# Линейная структура



# Линейно-штабная



# Дивизионная



# Органический тип

слабое или умеренное использование  
формализации правил и процедур,

децентрализация и участие специалистов в  
принятии решений,

широко определяемая ответственность в  
работе,

гибкость структуры власти,

небольшое количество уровней иерархии.

# Бригадная (кросс-функциональная)





# Проектная структура

Приоритет концепции проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д.

Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта.

Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей

. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе).

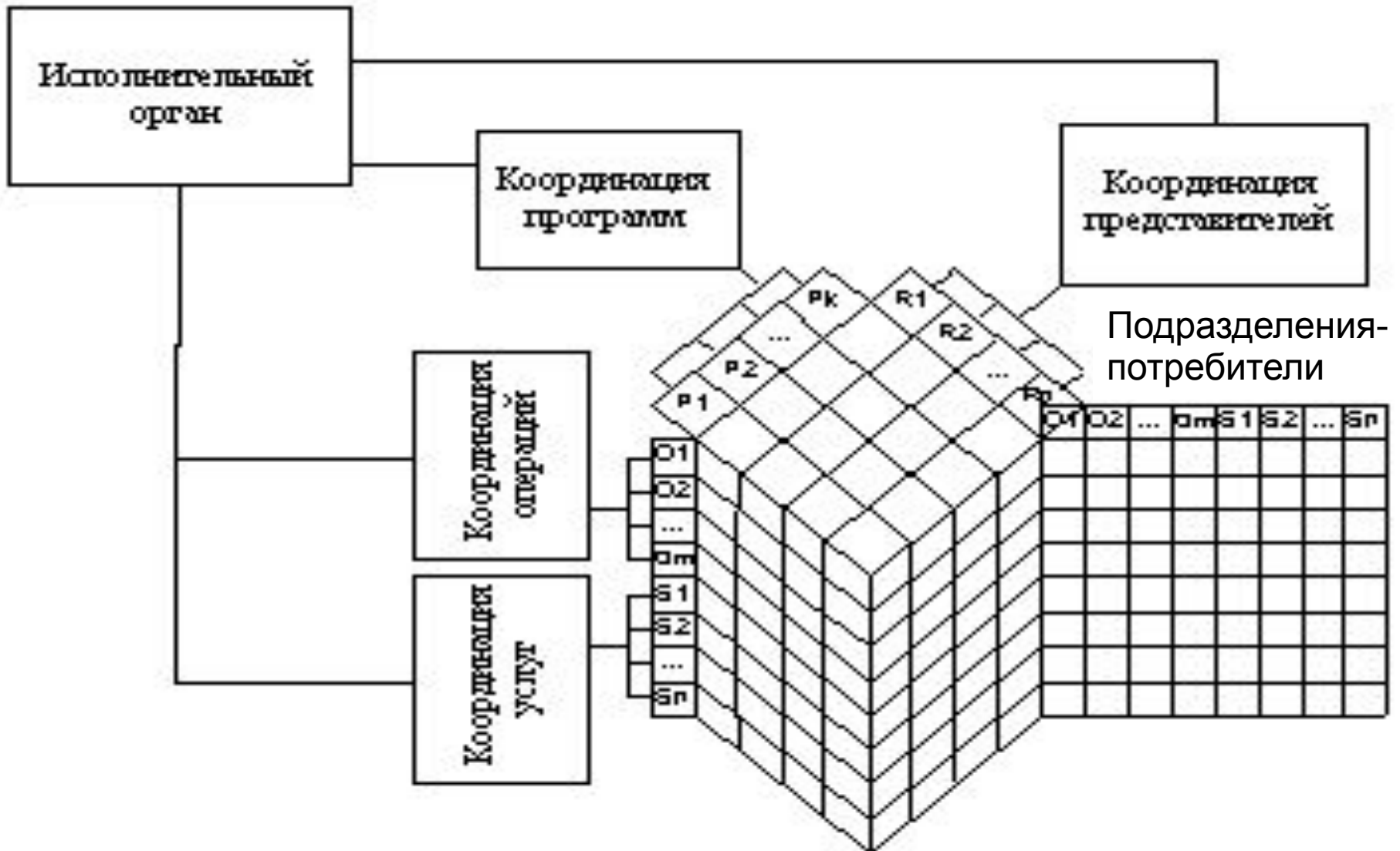
# Матричная (программно-целевая)

Корпоративная деятельность	Планирование производства продукции	Проектирование изделия	Подготовка производства	Материально-техническое снабжение	Производство	Товарооборот
Функции	Техническое планирование	Проектирование	Планирование производства	Материально-техническое снабжение	Фирма "Мото-мати"	Товарооборот внутри страны
	Планирование производства продукции	Испытания	Организация производства	Контроль материально-технического снабжения		Товарооборот за рубежом
Качество	○	○	○	○	○	○
Затраты	○	←	○	○	○	○
Технология		○		□	□	
Производство	□	←	○	□	○	
Маркетинг	○	←	□	□		○
Персонал					○	

Управление по подразделениям      Управление по целевым программам

Управление по целевым программам осуществляется на "Тойоте" через функциональные комитеты.

# Многомерная



Трехмерная организационная структура



# Структура продуктов по кадровому консалтингу

Кадровый документооборот

- аудит кадрового делопроизводства
- постановка кадрового учета и документооборота
- восстановление кадровой документации
- консультирование по вопросам ТЗ
- разработка регламентирующих кадровых документов и ЛНА по потребностям заказчика

Индивидуальные программы подбора и оценки кандидатов и персонала

- подбор и оценка кандидатов на позиции ТОП-менеджеров, уникальных специалистов, работников компании
- массовый подбор персонала

# Кадровый консалтинг

Кадровый консалтинг — вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления персоналом, цель которого — увеличение прибыльности бизнеса

# Управленческое консультирование

## Проекты для управленческого консалтинга

Оргдиагностика

Разработка  
стратегии  
компании

Аудит системы  
продаж

Постановка  
систем  
совещаний

Разработка  
кодекса  
корпоративной  
культуры

# Управленческое консультирование

Управленческий консалтинг — это консультирование клиентов (владельцев компаний, генеральных, исполнительных директоров, а также всех участников управленческой команды) на предмет повышения управляемости компании. Управляемость компании измеряется, прежде всего, в реализуемости решений.



# Корпоративные тренинги

Тренинги для управленческого звена  
- Комплексные программы («от А до Я»)  
- Тренинги по навыкам управления  
- Тренинги под отдельную управленческую задачу  
- Мотивационные тренинги

Тренинги для наставников, линейных менеджеров, ТОП-менеджеров

Тренинги для клиентских подразделений  
Тренинги для сотрудников телемаркетинга, для менеджеров по продажам, тренинг для сервис-менеджеров

Тренинги для ресурсных подразделений  
Тренинги для бухгалтеров, для сотрудников отдела кадров и менеджеров по персоналу  
Тренинги для менеджеров по обучению и тренинг-менеджеров  
Тренинги для PR-менеджеров

Тренинги для всех сотрудников компании  
Тренинги профессионально-личностной эффективности  
Тренинги командообразования  
Тренинги внедрения изменений

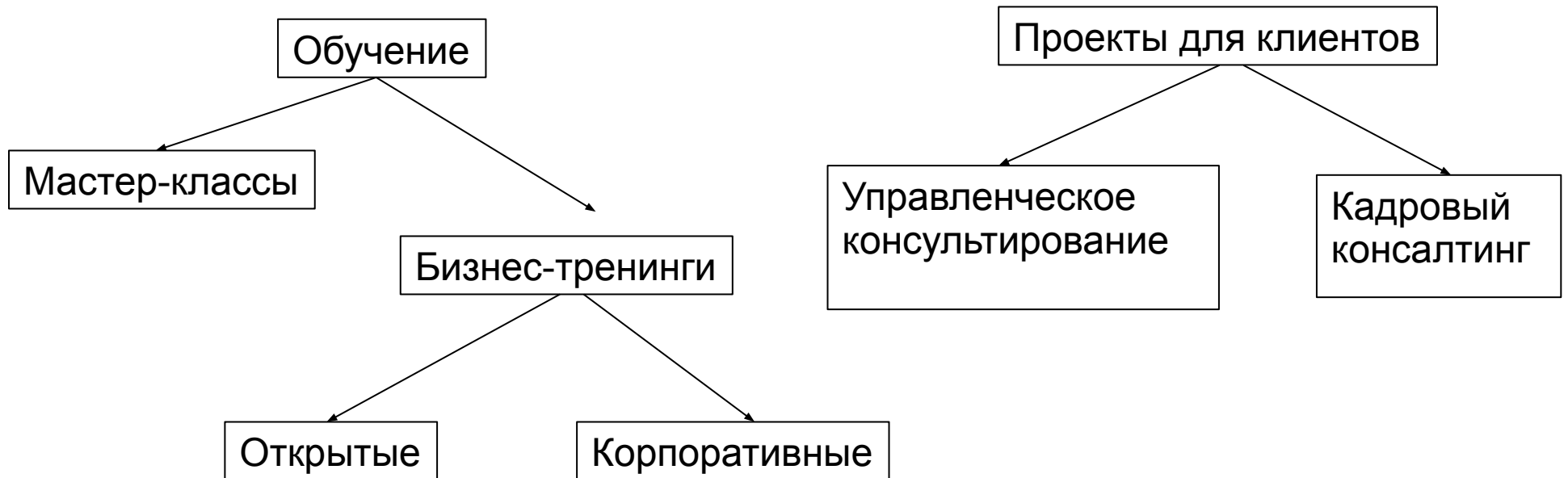
# Открытые тренинги

Открытые тренинги — это практическая форма работы участников, основная цель которой — получить практические умения, которые можно потом отрабатывать на практике. Формат открытого тренинга означает, что в группе могут быть сотрудники разных компаний. Максимальное количество участников — 15 человек.

# Мастер-класс

Мастер-класс — это практические занятия продолжительностью от 4 до 8 часов, направленные на совершенствование знаний и навыков участников. Эксперты в различных областях бизнеса, которые проводят мастер-классы презентуют на занятиях свою концепцию и активно работают с аудиторией. Максимальное количество участников мастер-класса — 50 человек.

# Управленческий консалтинг



# Основная литература

- Бейч Э. Консалтинговый бизнес. Основы профессионализма. - СПб.: «Питер», 2007. - 272 с.
- Бисвас С., Твитчел Д. Руководство по управленческому консультированию. - М.: ИД «Вильямс», 2004. - 288 с.
- Зильберман М. Консалтинг. Методы и технологии. СПб.: «Питер», 2007. - 432 с.
- Консалтинг менеджмента, или как улучшить свой бизнес. Под ред. Калверта Макхема. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. - 392 с.

# Что такое консультирование?

Консультирование — это двухсторонний процесс, включающий поиск, оказание и получение помощи.

Целью консультирования является оказание помощи отдельным лицам, группам, организациям или более крупной системе в мобилизации ресурсов для решения проблем, ведения конкурентной борьбы и осуществления изменений.

G. R. Lippit

# Исторический обзор

Управленческое консультирование зародилось в ходе промышленной революции, с появлением современных фабрик и связанных с этим институциональных и общественных преобразований.

Оно имеет общие корни с управлением как отдельной областью деятельности человека и предметом обучения.

Консультирование становится возможным, когда процесс общения и структуризации управл.опыта достигает относительно развитой стадии.

# Исторический обзор

К началу развития управленческого консалтинга выявлены и описаны методы и принципы, применимые для различных организаций и ситуаций, а предприниматель должен иметь необходимость и желание вести свои дела лучше и совершенствовать методы управления.

Условия для этого были созданы только во второй половине 19 века, когда зародилось движение научного управления.



# Пионеры научного управления

Фредерик У. Тэйлор

Фрэнк и Лиллиан Гилберт

Генри Л.Гант

Харрингтон Эмерсон

# Общие черты концепций «пионеров» организации производства

- Применение научного метода для решения проблем производства
- Системный подход в применении методов
- Главными проблемами признавались рост производительности, рациональная организация труда, изучение трудовых движений и затрат времени, устранение отходов и снижение издержек производства

# Последствия внедрения научного метода на ранних этапах

Вмешательство часто вызывало страх и неприязнь у рабочих и деятелей профсоюзов, так как они зачастую вели себя безжалостно.

Создаются первые консалтинговые фирмы. «Служба деловых исследований», Эдвин Вуз, Чикаго, 1914 год.

В 20-е годы Элтон Майо, проводивший готорнский эксперимент, дал импульс исследованиям по консультированию в области взаимоотношений между членами коллектива.

# На пути к теории управления

- Интерес к более эффективному сбыту и маркетингу был пробужден такими людьми как англичанин Гарольд Уайтхед автор книги «Принципы торговли», написанной в 1917 году.
- В 20-е годы был основан ряд консультантских фирм. С каждым годом они все лучше ставили диагноз деловым организациям в целом, рассматривая вопросы производства и производительности с учетом более широкой перспективы.

# На пути к теории общего управления

- В 20-е и 30-е годы управленческое консультирование завоевало признание не только в США и Великобритании, но также и во Франции, Германии, Чехословакии и других промышленно развитых странах.
- Однако его объем и области применения оставались ограниченными. Имелось лишь несколько фирм, престижных, но довольно небольших, и их услугами пользовались в основном крупные промышленные корпорации.

# На пути к теории общего управления

- Консультирование для правительств и армий сыграло важную роль во время второй мировой войны.
- Соединенные Штаты поняли, что война — основная угроза управлению и для победы на поле битвы необходимо мобилизовать лучшие управленческие силы.
- Исследование операций и другие методы, применявшиеся в начале в военных целях, быстро нашли путь в управление компаниями и обществом, что изменило работу консультантов.

# Ну пути к теории общего управления

Развитие консалтинга после 1945 года

- Рост деловой активности
- Ускорение технологических изменений
- Быстрое развитие экономик ведущих стран
- Интернационализация промышленности, торговли, финансов
- Наличие успешных проектов по итогам внедрения консалтинга

# Многообразиие услуг

- Большинство консультантов по вопросам управления взяли за правило быть в курсе последних достижений в вопросах управления и родственных областях, которые могут заинтересовать клиентов, и предлагать новые сложные услуги прежде чем это начнет делать кто-то другой.
- Примером послужил компьютерный бизнес, применение микрокомпьютеров в управлении производством и бухгалтерском учете, а также новые технические средства связи.



# Рынок консалтинговых услуг

- За последние 20 лет конкуренция в области управленческого консультирования резко возросла. Помимо повышения качества услуг, консультанты по вопросам управления увеличили свою агрессивность как в отношении поиска клиентов, так и в попытках убедить потенциальных клиентов, что могут предложить лучшие услуги, чем другие.
- Это привело к развитию служб рекламы и маркетинга в консалтинговых фирмах.

# Тенденция на монополизацию

Компания	Выручка	Число
сотрудников	Выручка на 1	Год
	сотрудника	
PricewaterhouseCoopers[1]	\$35,4 млрд	208
100 \$	169 892	2015
Deloitte Touche Tohmatsu[2]	\$35,2 млрд	225
400 \$	156 167	2015
Ernst & Young[3]	\$28,7 млрд	212
000 \$	135 517	2015
KPMG[4]	\$24,4 млрд	173
965 \$	140 488	2015

«Большая восьмёрка» превратилась в

# Качество консалтинга

- Многие организации (частные и государственные) стали настоящими экспертами по эффективному использованию консультантов.
- Они разработали собственные критерии и методы их отбора, наблюдения за их действиями, получения от них методологических знаний и оценки результатов.
- Прогресс, достигнутый консультированием, не был бы возможен без этих усовершенствований со стороны клиента.

# Деловые услуги

- Аудит — это независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности клиента с целью установления ее достоверности и составления финансово-хозяйственных операций по международному и национальному законодательству.
- Бухгалтерское обслуживание — это ведение бухучета, составление отчетности, анализ финансового состояния предприятия.

# Деловые услуги

- Юридические услуги — это оказание помощи клиенту в подготовке и правильном оформлении документов, проверка внутренних документов клиента по требованиям законодательства, представление интересов клиента в суде, консультации, заключения, справки по правовым вопросам, информирование клиента о новом законодательстве, подготовка учредительных документов и регистрация предприятий.

# Деловые услуги

Управленческое консультирование — заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в реализации.

# Деловые услуги

- Инжиниринг — инженерная подготовка и обеспечение процесса производства строительства и эксплуатации объектов.
- Деловая информация — предоставление экономической, технической, юридической информации по заказу клиента.
- Реклама и отношение с общественностью — объявления, интервью, статьи, рассылка рекламных материалов, публикация финансовых отчетов, проведение конференций, презентаций и благотворительных мероприятий.

# Деловые услуги

- Рекрутмент — подбор и оценка управленческих кадров.
- Обеспечение информационными технологиями — разработка и использование компьютерных программ, создание базы данных и сайтов.
- Инвестиционное обслуживание — деятельность кредитно-финансовых институтов по купле-продаже ценных бумаг.



# Деловые услуги

- Профессионалы, оказывающие деловые услуги, обычно выступают в роли «дополнительного» временного работника, которого не всегда целесообразно иметь в постоянном штате предприятия, что способствует сокращению затрат, выделенных управленческому аппарату.
- Предоставляются одновременно по нескольким видам консультаций, т. к. все виды деятельности тесно связаны между собой.

# Консультанты в области менеджмента

Специалисты в различных областях менеджмента, чья работа состоит в проведении соответствующих исследований в организации или консультировании по конкретным вопросам.

Их услуги (хотя и дорогостоящие) могут быть полезны, например, для улучшения работы организации в целом, усовершенствования методов и приемов работы.

# Определение понятия

Консультирование — это деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей коммерческих и некоммерческих организаций, физических лиц в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития.

# Определение понятия

- Консультирование — это вид профессиональной деятельности.
- Консультанты указывают пути и методы «лечения» проблем, дают рекомендации на перспективу.
- Функции консультирования — оказание консалтинговых услуг, обучение, исследовательские работы.

# Возможные негативные последствия от консалтинга

Аспект	% опрошенных
Затраты	26
Конфиденциальность	12
Неверные решения	11
Неблагоприятное влияние на мораль персонала	9,5
Потеря контроля	9
Уход от проблем клиента	7
Непонимание специфики бизнеса	6,5
Разрушительные последствия для компании	6
Недостаточное внимание к внутренним ресурсам компании	5

# Роли консультанта

- МУДРЕЦ
- ОРАКУЛ
- УЧИТЕЛЬ
  - ВРАЧ
- СОВЕТНИК
- ЭКСПЕРТ