

УДК: 331.108:005.95/.96:005.942

ОСОБЛИВОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ КОНСАЛТИНГОВИХ ФІРМ

В.В. Самсонова, кандидат економічних наук

Визначено особливості кадрової політики консалтингових фірм, розкрито її суть, елементи та види, охарактеризовано процес відбору, наймання, навчання персоналу та організації праці консультантів.

Консалтингова фірма, персонал, кадрова політика, консультаційні послуги.

Консалтингова діяльність в Україні постійно розвивається, поступово формується і стає необхідною структурованою галуззю. Досвід роботи провідних світових консалтингових фірм свідчить про те, що їх головною конкурентною перевагою на ринку є унікальний кадровий потенціал та культура бізнесу, адже успішний бізнес роблять професіонали. Якість консалтингової послуги як інтелектуального продукту винятково залежить від творчого особистого потенціалу консультантів, ефективності організації та мотивації праці.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Проблемам вивчення теорії та практики реформування сфери кадрової політики присвячені наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених М. Альберта [8], Г. Дмитренка [3], В. Коростельова [5], А. Колота [4], М. Мескона [8], Л. Михайлової [10], Ф. Хедоурі [8], Г. Щокіна [13] та інших. Окремі аспекти проблеми, пов'язані з функціонуванням консалтингових організацій, висвітлені в роботах В. Верби [1], М. Мілевської [9], Т. Решетняк [1], Ю. Чернова [12] та інших. Проте, практика здійснення консалтинговими організаціями України кадрової політики свідчить, що труднощі, які є, та помилки, що повторюються, зумовлені проблемами відсутності ґрунтовних теоретичних розробок і практичних підходів у цій сфері.

Мета дослідження – розгляд, характеристика та визначення особливостей кадрової політики консалтингових фірм, а саме: розкриття суті, елементів і видів кадрової політики, характеристика відбору, наймання, навчання персоналу та організації праці консультантів.

Виклад основного матеріалу. Як відомо, реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку й використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання [10]. Через кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом.

Кадрова політика будь-якої організації повинна базуватися на таких принципах, як справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігії, дотримання трудового законодавства. Метою кадрової політики консалтингової фірми є забезпечення збалансованості процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів. Безумовно, основними чинниками впливу на кадрову політику фірми є стан зовнішнього середовища та ситуація на ринках консалтингових послуг і праці [1].

Кадрова політика формується керівництвом консалтингової організації, реалізується кадровою службою в процесі виконання її працівниками своїх функцій. Кадрова політика консалтингових фірм будується, виходячи з системи правил і норм, які дозволяють привести у відповідність трудові ресурси компанії та стратегію її розвитку, і формується відповідно до корпоративної культури та зовнішнього середовища організації. Для консалтингових фірм характерними є активна й відкрита кадрова політика. Перша ґрунтується на тому, що керівництво має не лише прогноз, а й засоби впливу на ситуацію. Друга характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні, готова прийняти на роботу будь-якого фахівця відповідної кваліфікації. Такий вид кадрової політики може бути застосований для нових організацій, які ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтуються на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у консалтинговій сфері.

Етапи кадрової політики консалтингових фірм:

- нормування – узгодження принципів і цілей роботи з персоналом, з принципами та цілями консалтингової організації в цілому, стратегією та етапом її розвитку. На цьому етапі керівництву консультаційної служби необхідно проводити аналіз корпоративної культури, стратегії і етапу розвитку організації, прогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного співробітника, шляхи його формування і цілі роботи з персоналом (наприклад, доцільно описати вимоги до консультантів, принципи їх роботи в організації, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей і т. д.);

- програмування – розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов нинішніх та можливих змін ситуації (необхідно будувати систему процедур і заходів, спрямованих на досягнення цілей, свого роду кадрових технологій, закріплених у документах, формах, і обов'язково з урахуванням як нинішнього стану, так і можливих змін);

- моніторинг персоналу – розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації (необхідно виділяти індикатори стану кадрового потенціалу консалтингової організації, розробляти програми постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів щодо розвитку й використання знань, умінь і навичок персоналу, оцінювати ефективність кадрових програм і розробляти методики їх оцінки).

Особливості формування кадрової політики консалтингових фірм пов'язані зі специфікою ринку консультаційних послуг та відповідного ринку трудових ресурсів. Цільовий сегмент ринку праці консультаційних фірм обмежений через високі вимоги не тільки до інтелектуальних здібностей, але й до творчих і особистих якостей консультантів.

Основними елементами кадрової політики консультаційних фірм є відбір та наймання персоналу, підготовка консультантів до роботи та їх подальше періодичне навчання, мотивація і організація праці, планування кар'єри. За оцінкою спеціалістів кадрових агенцій та керівників консалтингових фірм, цільовий сегмент ринку трудових ресурсів доволі обмежений, незважаючи на численність випускників економічних вузів. Кількість потенційних співробітників консалтингових фірм обмежує відбір за професійними вимогами, віковим цензом, а також особистими характеристиками кандидатів [1].

Пошук і відбір персоналу є найважливішими елементами кадрової політики, візитною карткою компанії [7]. Рівень напрацьованості схем пошуку та відбору кандидатів залежить від розміру фірми, її іміджу й тривалості роботи на ринку. Але, на жаль, багато середніх та дрібних консалтингових фірм не мають напрацьованої системи відбору кадрів. Проте для великих консалтингових компаній відбір персоналу передбачає певну систему вимог до претендентів, основними з яких є:

- обов'язкова вища професійна освіта;
- практичний досвід;
- особисті риси претендента: почуття власної гідності; ініціативність; ділова етика; інтелектуальні здібності (здатність аналізувати, швидко засвоєння великих інформаційних масивів, логіка, творчість та оригіналь-

ність мислення, здатність синтезувати, узагальнювати, продукувати нові ідеї); висока комунікативність (уміння встановлювати контакти, оцінювати та передбачати людські реакції, здатність входити в довіру, вміння слухати, переконувати, навчати та заохочувати); емоційна зрілість (чесність, об'єктивна оцінка власних можливостей, врівноваженість, незалежність поглядів, можливість протистояти пресингу);

- фізичні якості (уміння адаптуватися до роботи в інших соціально-психологічних умовах, здатність витримувати певні інтелектуальні й фізичні навантаження, стрес, вік претендента (перевагу у відборі отримують кандидати віком до 35 років)) [1].

Досвід кадрових агенцій України та світу свідчить, що останніми роками конкурс на заміщення вакансії у фірмах-лідерах консалтингового бізнесу перевищує 100 осіб на одне місце. Унаслідок жорсткої процедури відсіву провідні консалтингові фірми щорічно приймають на роботу лише 1 % від усіх, хто бажає займатися консультуванням.

Найефективнішим шляхом навчання консультантів, на нашу думку, є набуття ними досвіду під час роботи над конкретним консультаційним проектом. Тому кожне нове завдання є роботою і навчанням водночас. Ця особливість принципово відрізняє роботу консультантів від інших. Консалтингові компанії також практикують навчання своїх співробітників, через участь у навчальних тренінгах, семінарах, які мають за мету ознайомити консультантів із новими технологіями консультування та консультаційними продуктами, а це, у свою чергу, дозволяє гарантувати клієнтам фірмову якість консультаційних послуг. Проте, як свідчить практичний досвід діяльності консалтингових служб, найефективнішим є відношення: один консультант, який проходить навчання на 10 консультантів, які задіяні в консультаційному процесі.

Рівень кваліфікації фахівців є одним з найважливіших чинників успішності консалтингової компанії, тому підвищення професіоналізму співробітників – завдання керівництва, прагнення до особистого підвищення кваліфікації – відповідальність консультанта. Консалтингові фірми повинні не витрачати ресурси на підтримку морально застарілого досвіду, а вивільняти і спрямовувати весь висококваліфікований, інтелектуальний потенціал на створення послуг «завтрашнього дня».

Основний принцип кадрової політики компанії – мотивування співробітників на постійне підвищення якості послуг і власної кваліфікації, на поєднання глибоких теоретичних знань із досвідом їх застосування на практиці [2].

Як свідчить досвід світових лідерів консалтингового бізнесу Price Waterhouse Coopers, Ernst & Young, Arthur D. Little, поєднання освіти, досвіду та ініціативи консультанта формує його професійні навички та компетенції, а це, у свою чергу, є дуже цінним для консалтингової компанії, оскільки визначає її конкурентні переваги на ринку.

Оцінка персоналу дозволяє детально проаналізувати взаємозв'язок якостей консультанта з тими функціями, які він виконує, вона враховує і потенціал, і індивідуальний внесок консультанта в кінцевий результат, під-

биття підсумків діяльності, визначення відповідності професійного рівня займаній посаді, планування кар'єри [6].

Також, не менш важливими елементами кадрової політики, є сучасна система заохочення та мотивації, матеріальна винагорода, компенсаційні пакети, які включають в себе добровільне медичне страхування, страхування життя і здоров'я, програми кредитування, пільгові тарифи стільникового зв'язку, створення комфортних умов праці, сприятлива, дружня атмосфера, корпоративні заходи, реалізація яких дає можливість кожному проявити себе з незвичайного боку і розкрити свій творчий потенціал, зустрітися з колегами у неформальній обстановці.

Кадрова політика консалтингової фірми багато в чому залежить від організаційної культури. На ринку консалтингових послуг функціонують фірми, що об'єднують окремих професійних консультантів, які не поєднані єдиною корпоративною метою і виконують консультаційні завдання індивідуально. Однак найбільш успішними є фірми, які організують роботу консультантів на основі співробітництва та формування команди консультантів для виконання консультаційного завдання. Ефективність роботи консультантів значною мірою залежить від організації праці як під час виконання консультаційного завдання, так і під час роботи в офісі.

Для ефективного планування наявних трудових і матеріальних ресурсів консультаційної фірми, координації робіт, відстеження зв'язку результатів роботи із заробітками консультантів, на нашу думку, необхідний проектний підхід до організації праці, який передбачає зосередження зусиль команди консультантів, які спеціалізуються на різних напрямках, на виконанні окремих консультаційних проектів.

Найпоширенішою формою організації проектної команди у консалтинговому бізнесі є матрична форма, за якої проектна команда формується зі спеціалістів функціональних відділів організації, що залучаються на контрактній основі. У разі зміни обсягу робіт або виникнення нових видів робіт, менеджер проекту може змінювати як кількісний, так і якісний склад команди. Після завершення проекту члени команди повертаються до своїх функціональних підрозділів, продовжуючи роботу в консалтинговій фірмі [1].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, можна дійти висновку, що особливості формування кадрової політики консалтингових фірм пов'язані зі специфікою ринку консультаційних послуг та відповідного ринку трудових ресурсів. Цільовий сегмент ринку праці консультаційних фірм обмежений через високі вимоги не тільки до інтелектуальних здібностей, але й до творчих і особистих якостей консультантів. Незважаючи на це, кадрова політика консалтингової компанії повинна бути цілісним, взаємопов'язаним, динамічним процесом, спрямованим на зміцнення її провідних позицій на вітчизняному та світовому ринках консалтингових послуг.

Список літератури

1. Верба В.А. Організація консалтингової діяльності : навч. посіб. / В.А. Верба, Т.І. Решетняк. – К. : КНЕУ, 2000. – 244 с.
2. Управління персоналом : [навч. посіб.] / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

3. Дмитренко Г.А. Управління персоналом: навч.-метод. комплекс / Г.А. Дмитренко. АПН України; Центральний ін-т післядипломної педагогічної освіти. Факультет менеджменту та психології. – К. : Міленіум, 2004. – 38 с.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 562 с.
5. Коростельов В. Кадрова політика / В. Коростельов. – К. : МАУП, 2003. – 104 с.
6. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
7. Матвєєнко Н.В. Кадрова політика вищих навчальних закладів щодо підбору персоналу / Н.В. Матвєєнко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9. – С. 123–126
8. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. ; под. общ. ред. Л.И. Евенко. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
9. Мілевська М. Кадрова політика для консалтингової компанії / М. Мілевська // Консалтинг в Україні. – 2007. – № 7. – С. 56–58.
10. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л.І. Михайлова. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 248 с.
11. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2003. – 224 с.
12. Чернов Ю.В. Управленческое консультирование : учеб. пособие / Ю.В. Чернов, С.В. Комишин, А.И. Тищенко. – Херсон : ОЛДИ-плюс, 2003. – 272 с.
13. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом : учеб.-метод. пособие / Г.В. Щекин. – К. : МАУП, 2002. – 832 с.

Определены особенности кадровой политики консалтинговых фирм, раскрыта ее сущность, элементы и виды, охарактеризован процесс отбора, найма, обучения персонала и организации работы консультантов.

Консалтинговая фирма, персонал, кадровая политика, консультационные услуги.

There are defined the peculiarities of the human resources policy of consulting companies. Also its essence, elements and species has been revealed. Given the characteristics of the processes of selection, recruitment, training and management consultants as well.

Consulting company, staff, human resource policy, consulting services.