**РОЗДІЛ 7**

**КАДРОВА РОБОТА У СФЕРІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ**

**Мета*:*** *конкретизувати складові кадрової політики консультанта та виявити її вплив на формування організаційної культури та професійної структури компанії*

**Питання для обговорення:**

7.1. Кадрова політика консалтингової компанії

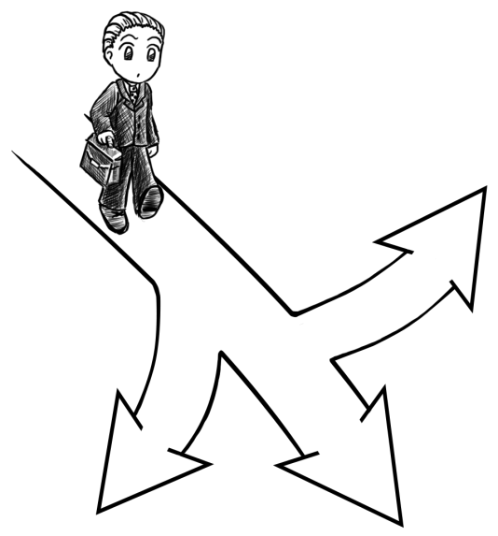
7.2. Організація роботи консультантів

7.3. Організаційна культура консалтингової компанії

7.4. Професійна структура консалтингової організації

**Ключові поняття:**

|  |  |
| --- | --- |
| * ***Кадрова політика*** * ***Команда*** * ***Внутрішні стандарти*** | * ***Проектний підхід*** * ***Матрична форма*** * ***Організаційна культура*** * ***Професійна структура*** |

****

**7.1. Кадрова політика консалтингової компанії**

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

Кадрова політика формується керівництвом консалтингової організації, реалізується кадровою службою, виходячи з системи правил і норм, які дозволяють привести у відповідність трудові ресурси компанії та стратегію її розвитку. Кадрова політика формується відповідно до корпоративної культури та зовнішнього середовища організації. Для консалтингових фірм характерними є активна й відкрита кадрова політика.

***Активна кадрова політика*** ґрунтується на тому, що керівництво має у своєму розпорядженні не лише сформульовані задачі управління, прогнози щодо їх виконання, але й дієві засоби впливу на ситуацію.

***Відкрита кадрова політика*** 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.

Досвід кадрових агенцій України та світу свідчить, що протягом останніх років конкурс на заміщення вакансії у фірмах-лідерах консалтингового бізнесу перевищує 100 осіб на одне місце. Внаслідок жорстких вимог до кандидатів на заміщення посад, провідні консалтингові фірми щорічно приймають на роботу лише 1 % від усіх, хто бажає займатися консультуванням.

***Етапи******побудови******кадрової політики*** консалтингових фірм:

1) *Нормування. П*ередбачається узгодження принципів і цілей роботи з персоналом з принципами та цілями консалтингової організації в цілому. Керівництву консультаційної фірми необхідно проводити аналіз корпоративної культури, стратегії та етапів розвитку організації, прогнозувати можливі зміни, конкретизувати критерії відбору персоналу, шляхи його формування та розвитку, а також цілі роботи з персоналом. Процедура нормування передбачає визначення ідеальної (нормативної) ситуації, планових показників діяльності персоналу;

2) *Програмування.* Здійснюється розробка алгоритмів, програм, способів досягнення цілей кадрової роботи, які було визначено на етапі нормування, з урахуванням нестабільності ринку, особливостей функціонування конкретного підприємства (консалтингової фірми);

3) *Моніторинг персоналу.* Розробляються процедури діагностики і прогнозування кадрової ситуації (визначаються індикатори кадрового потенціалу консалтингової фірми, реалізуються заходи щодо розвитку й використання знань, умінь і навичок персоналу, оцінюється ефективність кадрових програм і обгрунтовуються методики їх оцінювання).

Кадрова політика спрямована на: планування персоналу; підтримання зайнятості; організацію навчання; стиль, методи керівництва; стимулювання; вирішення соціальних проблем; обмін інформацією тощо.

**7.2. Організація роботи консультантів**

Організація роботи консультантів здійснюється з урахуванням принципів управління персоналом, яких дотримується конкретна консультаційна фірма. Ефективність її роботи значною мірою залежить від організації співпраці з клієнтською організацією та протягом виконання консалтингового проекту. Зазвичай консалтингові фірми водночас працюють над декількома проектами. Тому *розподіл робочого часу* консультантів, а також *узгодження строків виконання робіт* за різними проектами є важливим завданням в організації роботи консультантів.

Як правило, організація роботи протягом одногодня залежить від етапу виконання консультаційного проекту. Під час проведення діагностики більшу частину робочого часу консультант перебуває на території клієнтської організації. На стадії розробки пропозиції, генерування ідей, їх аналізу консультант частіше працює в офісі своєї фірми. Для успішного впровадження консалтингових рішень консультант повинен тісно контактувати з клієнтською організацією, обговорюючи та узгоджуючи хід та зміст проекту.

На відміну від інших управлінських професій, значну частину робочого часу консультантів займають відрядження. З огляду на це, важливого значення набуває ***гнучкість робочого графіку*** консультанта.

На організацію роботи консультантів впливає розмір фірми, її управлінська побудова та культура. Найбільш поширеним та життєздатним є проектний підхід до організації консультаційної праці.

***Проектний підхід*** до організації праці передбачає зосередження зусиль команди співробітників, які спеціалізуються на різних напрямках, на виконанні окремих консультаційних проектів. Це дозволяє ефективно планувати наявні трудові і матеріальні ресурси консультаційної фірми, координувати роботу за проектом, відстежувати зв’язок результатів роботи із заробітками консультантів. Даний підхід забезпечує певні переваги в організації роботи консультантів:

- можливість гнучкого та оперативного маневрування трудовими ресурсами організації;

- збереження функціональної підлеглості.

Однією з необхідних передумов ефективної роботи над проектом є створення професійної консультаційної (проектної) команди. ***Команда*** являє собою специфічну форму соціального об’єднання людей у процесі спільної діяльності та спілкування, тобто малу соціальну групу.

Найбільш поширеною формою організації роботи проектної команди у консалтинговому бізнесі є ***матрична форма****.*

При матричний формі проектна команда формується із спеціалістів функціональних відділів організації, що залучаються на контрактній основі. Відбір здійснюється проект-менеджером разом з керівниками функціональних відділів. Кандидати проходять співбесіду, під час якої їх знайомлять з метою та завданням проекту, очікуваними результатами, можливими витратами ресурсів, обов’язками, відповідальністю, системою винагород.

***Потреба у спеціалістах*** конкретного профілю визначається проект-менеджером залежно від обсягу робіт. При зміні обсягу робіт або при виникненні нових видів робіт проект-менеджер може змінювати як кількісний, так і якісний склад команди за рахунок функціональних підрозділів організації. Після завершення проекту члени команди повертаються до своїх функціональних підрозділів, продовжуючи роботу в організації

**7.3. Організаційна культура консалтингової компанії**

Основними складовими формування організаційної культури консалтинговій компанії є такі:

* грамотно побудована *організаційна структура*, за якої враховано специфіку конкретної фірми;
* *внутрішні стандарти*, *положення, кодекс етики персоналу,* які розроблено провідними фахівцями;
* прийняття і застосування персоналом компанії розроблених *локальних документів*.

При побудові **організаційної структури**, керівникам консалтингових компаній необхідно враховувати наступне:

* види послуг, що надаються;
* склад персоналу та провідних фахівців, області їх професійних знань, досвід роботи, практичні навички;
* можливості та порядок впровадження інноваційних технологій надання професійних послуг;
* визначення повноважень, розподіл відповідальності і формування рівнів в ієрархії управління;
* створення та впровадження єдиного інформаційного середовища, що забезпечує ефективність прийняття управлінських рішень;
* забезпечення взаємозв'язку між елементами організації, створення умов для адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Під **внутрішніми стандартами** консалтингової компанії прийнято розуміти документи, що деталізують і регламентують єдині вимоги до здійснення та оформлення професійних послуг, прийняті і затверджені керівництвом фірми з метою забезпечення ефективності практичної роботи. При формуванні внутрішніх стандартів доцільно використовувати системний підхід, заснований на нормативній і функціонально-операційній інформації про фірму як про систему. Під *елементами* такої системи доцільно розуміти: види консалтингових послуг і спеціальних завдань; комплекси задач, пов'язаних з управлінням консалтинговою фірмою; контроль якості послуг, що надаються.

На початковому етапі впровадження системного підходу розробниками повинна бути чітко сформована організаційна структура компанії, визначено функції та обов'язки кожного відділу. При цьому необхідно враховувати всі фактори, які впливають на систему: обсяги виконуваних робіт; чисельність персоналу і їх кваліфікаційний рівень; спектр послуг; вартісну оцінку вкладених інвестицій та ін.

Практичному втіленню системного підходу до формування внутрішніх стандартів консалтингових організацій може сприяти їх модульна побудова. Склад модулів відносно відокремлених елементів системи для формування внутрішньофірмових стандартів логічно представити у відповідності з певною класифікацією.

В основу розвитку системи управління консалтинговими компаніями може бути покладене наступне групування внутрішньофірмових стандартів (табл. 7.1).

Оцінювання організаційної культури передбачає: аналіз ціннісних установок керівництва; виявлення ціннісних орієнтацій співробітників; вивчення мотиваційної сфери співробітників; з'ясування ступеня корпоративної ідентичності; оцінку задоволенння працею; вивчення стандартів поведінки в компанії тощо.

*Таблиця 7.1*

**Внутрішні стандарти консалтингової компанії** [18]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | | **Групи стандартів** | **Види стандартів** |
| 1 | | Загальні стандарти організації | а) Порядок розробки і прийняття внутрішніх стандартів;  б) Внутрішня структура та організація діяльності аудиторсько-консалтингової компанії;  в) Порядок здійснення внутрішньофірмового контролю якості виконання аудиторських та консалтингових послуг;  г) Відповідальність і норми поведінки аудиторів і співробітників компанії |
| 2 | Стандарти щодо порядку надання консалтингових послуг | | а) Порядок планування та проведення аудиторської перевірки;  б) Порядок надання консалтингових послуг за їх видами;  в) Порядок залучення фахівців |
| 3 | Стандарти щодо порядку надання інформації клієнтам компанії | | а) Порядок формування аудиторських висновків;  б) Підготовка письмової інформації аудитора та спеціаліста керівництву економічного суб'єкта за результатами проведення аудиту та консультування;  в) Порядок підготовки інших звітів фахівців, залежно від наданих послуг |
| 4 | Стандарти, які характеризують специфічні аспекти консалтингу | | а) Специфічні аспекти проведення аудиту та консультування кредитних установ;  б) Специфічні аспекти проведення аудиту та консультування страхових організацій і товариств взаємного страхування;  в) Специфічні аспекти проведення аудиту та консультування бірж, позабюджетних фондів і інвестиційних інститутів;  г) Галузеві особливості проведення аудиту та консультування інших економічних суб'єктів |
| 5 | Стандарти у галузі освіти та підготовки кадрів | | а) Вимоги до освіти, професійного рівня аудиторів і фахівців;  б) Порядок підготовки та підвищення кваліфікації кадрів аудиторської та консалтингової організації;  в) Порядок прийняття фахівців на роботу. |

**7.4. Професійна структура консалтингової організації**

Професійна структура фірми (співвідношення співробітників молодшого, середнього та старшого рівня) визначається тими вимогами, що пред'являються до навичок персоналу: співвідношенням завдань різного рівня складності, які фірмі доводиться вирішувати при виконанні проектів. Майстер Д. виділяє три типи робіт під умовною назвою: ***«Мізки», «Сивина» і «Процедури»*** [29].

У проектах першого типу ***(«Мізки»)*** проблема клієнта знаходиться на передньому краї професійного чи технічного знання або є дуже складною. Ключові елементи такого роду професійних послуг - це творчість та інновації: нові підходи, концепції або способи. Іншими словами, це нові рішення нових проблем. Персонал фірми, орієнтованої на надання такого роду послуг, - це фахівці найвищого класу. А її звернення до ринку, по суті, буде звучати так: *«Найміть нас, тому що ми найрозумніші».*

Проекти типу ***«Мізки»*** вимагають залучення найкваліфікованіших і найбільш високооплачуваних фахівців. Тут відсутній шаблонний підхід, оскільки кожен проект є унікальним. Можливості для посилення важеля (підтримка молодшими старших) дуже обмежені. Хоча такі проекти і можуть охоплювати збір інформації та її аналіз (які, власне, і виконуються молодшим персоналом), навіть ця діяльність не може бути точно визначена заздалегідь, і вимагає активного залучення професіоналів середнього рівня (управління проектами) на постійній основі. Отже, рівень використання молодших співробітників в порівнянні з співробітниками середньої і старшої ланки в проектах типу ***«Мізки»,*** швидше за все, буде невисоким.

Проекти другого типу ***(«Сивина»),*** хоча і можуть містити індивідуалізований «продукт», вимагають інновацій і творчості у меншій мірі, ніж проекти типу «Мізки». Загальна природа проблеми відома. Дії для її вирішення можуть бути аналогічні тим, які вже застосовувалися в інших проектах. Клієнти з проблемами типу ***«Сивина»*** шукають фірми з досвідом у вирішенні саме певного типу проблем. У свою чергу, фірми продають свої знання, досвід, думка. По суті, вони кажуть: *«Найміть нас, тому що ми давно цим займаємося. У нас є практика вирішення таких завдань».*

Так як проекти типу ***«Сивина»*** мають справу з досить відомими проблемами, то ряд завдання (особливо на ранніх етапах проекту) можуть бути заздалегідь точно визначені і делеговані. З'являється можливість залучити молодших співробітників для виконання цих завдань.

Третій тип проектів ***(«Процедури»)*** зазвичай спрямований на вирішення добре відомих проблем. Хоча і зберігається деяка потреба в індивідуалізації, кроки для вирішення проблеми піддаються програмуванню. У клієнта можуть бути навички та ресурси для самостійного виконання роботи, але він все-таки звертається до фірми, оскільки фірма може виконати роботу більш професійно і ефективно. По суті, фірма продає свої процедури, свою ефективність і постійну готовність до вирішення типових проблем, тобто вона каже: *«Найміть нас, тому що ми знаємо, як це зробити, і зробимо це ефективно».*

***«Процедурні»*** проекти звичайно припускають більше використання молодшого персоналу, ніж старшого (й іншу організаційну структуру фірм, що спеціалізуються на таких проектах). Проблеми, які вирішуються в межах таких проектів, і кроки, необхідні для виконання аналізу, діагностики та отримання результату, зазвичай настільки добре відомі, що можуть бути легко делеговані молодшому персоналу.

Прототип структури фірми, яка надає професійні послуги, - це організація, що має три професійні рівня. У консалтинговій організації - це «молодший консультант», «менеджер» і «віце-президент». У сертифікованої бухгалтерській фірмі (CPA) - «співробітник», «менеджер», «партнер». Юридичні фірми частіше мають два рівні - асоціат і партнер, хоча у великих юридичних фірмах існує сильна тенденція формального визнання молодших і старших партнерів.

Відповідальність за три основні завдання фірми розподілена по цим трьом рівням: старші (партнери або віце-президенти) відповідають за маркетинг і відносини з клієнтами, менеджери - за щоденний контроль і координацію проектів, молодші - за виконання технічних завдань. Ці три рівня традиційно визначаються як «пошукачі», «погоничі» і «роботяги». Та структура, яка потрібна фірмі (тобто співвідношення між старшими і молодшими професіоналами), в першу чергу визначається типом виконуваних проектів, що в свою чергу визначає ті шляхи кар'єри, які фірма може запропонувати.

Система просування є істотною функцією відбору персоналу. Не всі молоді професіонали, найняті в один час, розвивають управлінські навички та навички спілкування з клієнтами, потрібні на вищих рівнях. Наявність «ризику не зробити того, що треба» також слугує в якості елемента тиску, який чиниться на молодший персонал, щоб він краще працював і досягав успіху.

Стимули просування безпосередньо залежать від двох параметрів: часу, необхідного для досягнення більш високого рівня, і шансів на просування (частка тих, хто буде переведений на вищі щаблі кар’єрного зростання). Ці параметри пов'язані зі структурою (і зростанням) важеля фірми. У фірмі з великим важелем (тобто з великим відношенням молодших до старших) швидкість росту (просування нагору) буде меншою, оскільки при наявності великої кількості молодших співробітників, які бажають піднятися нагору, в ній мало вільних місць нагорі. Фірма з меншим важелем при тих же можливостях зростання буде змушена просувати більший відсоток молодших співробітників, створюючи, таким чином, більше стимулів для просування.