

УДК 330.46

О.Е. ЛУБЕНЧЕНКО, к.е.н., доц., ДДТУ, Алчевськ

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТА РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ

Розглянуто розвиток інтелектуального потенціалу консалтингової фірми через систему удосконалення знань персоналу.

Annotation Here was examined the intellectual potential development of consulting company through the knowledge improving system of employees.

Ключові слова: якість, консалтингові послуги, персонал.

Вступ. Економічна криза, що йде світом була прогнозована заздалегідь фахівцями. Сигналом її поступового наближення стало різке зростання цін на продовольчі товари, зростання курсів конвертованих валют, безробіття. І Україна не стала винятком. Найбільш від світової фінансової кризи постраждали такі галузі вітчизняної економіки, як важка промисловість та будівництво.

Криза негативно вплинула і на фінансовий сектор. За даними агенції Hend Hunter у жовтні 2008 року кількість вакансій для «білих комірців» знизилась на 10-15%. Кількість пропозицій від роботодавців в сфері страхування зменшилась на 50%, а в сфері банківсько-інвестиційної діяльності - 70%.

Політична криза в Україні значною мірою поглиблює кризу економічну. На сумісному економічному симпозиумі в Гаазі аналітики і експерти Міжнародного валютного фонду, Всесвітнього банку реконструкції і розвитку, агентств Блумберг, Меріл Лінч і Фітч дійшли до висновку, що Україна більш за всіх постраждала від економічної кризи саме через політичну нестабільність. Один з експертів, який приймав участь у симпозиумі, Вольфганг де Тол метафорично зауважив: «Україна, як той корабель без капітана, без команди, що пливе у морі у відчайдушний шторм, всі на кораблі знесилені, і ні кому крикнути SOS. А в цей час інші кораблі навкруги задраїли всі люки, зняли снасті, лягли в глибокий дрейф, щоб спасти що-небудь». Прийняті Верховною Радою Закони та Президентом України Укази, зокрема «Про додаткові заходи по подоланню фінансової кризи в Україні» № 1046/2008 від 17 листопада 2008 року, не мали належного застосування і виявились лише декларацією. Питання економічної кризи досліджувались як зарубіжними так і вітчизняними вченими, але сьогодні ставить перед підприємцями більше питань, чим відповідей.

Постановка завдання. У такий складний час майже кожне підприємство або підприємець шукає негайного виходу з складного економічного становища. Не завжди це можливо зробити самотужки, спираючись на власний досвід. У цьому

випадку зростає роль консалтингових фірм – фахівців з питань економіки, податків, менеджменту, маркетингу, тощо. Консалтингові фірми для успішної реалізації своєї господарської функції мають визначитися з принциповим підходом щодо формування конкурентних переваг послуг, які вони надають клієнтам. Необхідно довести, що інтелектуальний потенціал, наявність кваліфікованого персоналу, значною мірою впливають на якість консалтингових послуг та формують репутацію консалтингової фірми.

Методологія. В сфері інтелектуальної діяльності, до якої належить і консалтинг, не так вже і багато дієвих конкурентних переваг. Їх дослідженню приділяли значну увагу вчені Л.Міцкевич, Ю.Тихомиров, І.Венедіктова, .Сіваченко, Ю.Козак, Ю.Макогон та інші. Так, до конкурентних переваг на оперативному рівні слід відносити якість консалтингових послуг; на тактичному (довгостроковому) – репутацію фірми. Формування цих конкурентних переваг зумовлено високою відповідальністю професійних консультантів перед замовником, суспільством та державою.

Результати дослідження. Викладення основного матеріалу дослідження. Найкращий захист від будь-яких негативних дій фіскальних органів чи замовника для консультанта – це компетентне виконання ним своїх обов’язків, формування і закріплення ділової репутації, високого суспільного рейтингу професійної діяльності. Таке становище потребує строгої регламентації всього процесу надання послуг. Регламентувати слід виконання функцій управління консалтинговою діяльністю, такі як планування, організація процесу надання консультацій, контрольні заходи, мотивація персоналу, слід встановити вимоги до персоналу консалтингової фірми, вимоги до якості консалтингових послуг у формі внутрішньофірмових стандартів, процесу тестування наданих клієнтам документів на відповідність законодавству і внутрішньофірмовим стандартам. Така конкурентна перевага, як якість консалтингової послуги, забезпечується низкою способів: регламентація консалтингових процедур на всіх етапах роботи консалтингової фірми; постійне професійне зростання персоналу, політика контролю якості, що зображено на рис. 1.

Якість в консалтинговому бізнесі не має кількісного виміру. Це питання має вирішувати кожна консалтингова фірма автономно.

Як вже відзначалося, консалтингові послуги належать до інтелектуальних послуг. Тому їх якість прямо залежить від кваліфікації персоналу. Дослідимо, що включає в себе поняття «кваліфікація персоналу».

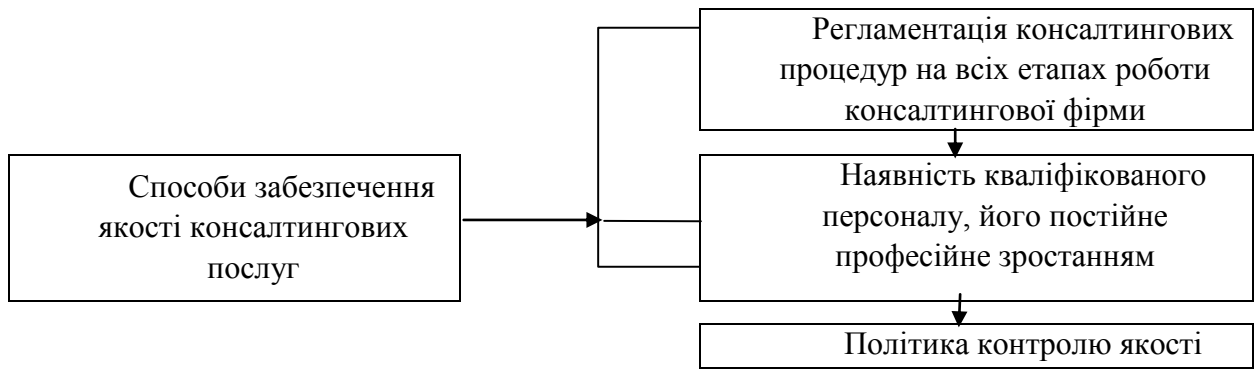


Рис. 1 – Способи забезпечення якості консалтингових послуг

Національним класифікатором професій України (ДК 003:2005), затвердженим наказом Державного комітету з питань технічного регулювання і споживчої політики від 26.12.2005 р. №375 [1] (що діє з 01.04.2006 р.), визначено, що робота – це певні завдання і обов'язки, які виконані, виконуються або мають виконуватися однією особою. Робота є статистичною одиницею, яка класифікується відповідно до кваліфікації, необхідної для її виконання. Класифікаційний рівень виконуваних робіт визначається залежно від вимог до освіти, професійного навчання і практичного досвіду працівників, здатних виконувати відповідні завдання і обов'язки. Кваліфікація визначається рівнем освіти і спеціалізацією. Необхідний рівень освіти досягається завдяки реалізації навчальних, навчально-професійних і науково-освітніх програм підготовки. Він має в цілому відповідати обсягу та складності професійних завдань і обов'язків. У дипломі фахівця (молодшого фахівця) або іншому документі про професійну підготовку кваліфікація позначається назвою професії (економіст, ін.).

Професією є здатність виконувати подібні роботи, які вимагають від працівника певної кваліфікації [1, с. 119-222]. Так, згідно державній класифікації професію консультанта відносять до класу інших професіоналів в області державної служби, аудиту, бухгалтерського обліку, праці і зайнятості, маркетингу, ефективності підприємництва, раціоналізації виробництва і інтелектуальної власності з кодами:

2411.1 – наукові співробітники (аудит, бухгалтерський облік);

2411.2 – аудитори і кваліфіковані бухгалтери; бухгалтер (з дипломом фахівця); бухгалтер-експерт; бухгалтер-ревізор; консультант по податках і зборах;

2429.0 – юрисконсульт [1].

Професійну компетентність можна поділити на дві різні фази (рис. 2):

а) досягнення професійної компетентності: досягнення професійної компетентності вимагає високих стандартів загальної освіти, за якою повинна йти спеціальна освіта, навчання та складання іспитів з відповідних дисциплін за фахом, а також строк роботи за спеціальністю, незалежно від

того, чи був він визначений як обов'язковий;

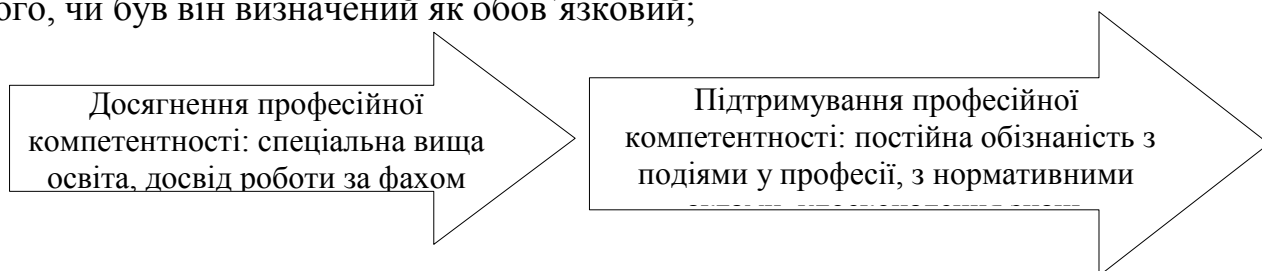


Рис. 2 – Етапи формування професійної компетентності консультанта

б) підтримання професійної компетентності: підтримування професійної компетентності потребує постійної обізнаності з подіями в професії, в тому числі з відповідними національними та міжнародними нормативними актами й законодавчими вимогами.

Консалтингова фірма у межах управлінських рішень, впроваджує політику найму, професійного зростання та посадового підвищення персоналу. Це досягається завдяки відповідним процедурам. Фірма усвідомлює, що кваліфікований персонал – це один з чинників, що визначає її конкурентоздатність, розробляє і впроваджує процедури найму працівників. Вони полягають у такому:

Розробка програми кадрового забезпечення фірми з урахуванням необхідної кількості працівників та їх кваліфікації з огляду на кількість клієнтів на поточну дату та на перспективи зростання (або зменшення). Програма кадрового забезпечення виявляє джерела наявності кандидатів у працівники; способи встановлення контактів з потенційними працівниками; специфічні способи визначення потенційних працівників; способи зацікавлення потенційних працівників (мотивація) та їх інформування про аудиторську фірму; способи відбору потенційних працівників з метою пропозиції з працевлаштування. Встановлення кваліфікаційних вимог і розробка рекомендацій для оцінювання потенційних працівників на кожному кваліфікаційному рівні. Для цього необхідно визначити загальнолюдські якості особи (порядність, агресивність, слухняність, хист до професії тощо), визначити професійні досягнення та досвід (освіта, особисті досягнення, досвід роботи, особисті інтереси, прагнення професійного зростання тощо), встановити перелік документів, що підтверджують кваліфікацію кандидатів у працівники аудиторської фірми (резюме, заява на прийом на роботу, співбесіда, документи про освіту, особисті рекомендації третіх осіб, рекомендації від попередніх роботодавців).

Розробка спеціальних рекомендації у випадку прийняття на роботу родичів вже працюючих у фірмі осіб, родичів чи співробітників клієнта фірми, колишніх працівників фірми, що виказали бажання повернутися до фірми знову.

Розробка інформаційних матеріалів (брошура, рекламні проспекти тощо) для інформування потенційних працівників про кадрову політику фірми.

Впровадження програми ознайомлення з фірмою нових працівників та

правил сприяння адаптації для вже працюючих співробітників [2, с. 16].

Вже працюючим співробітникам необхідно забезпечити можливість професійного зростання. Для цього застосовуються процедури забезпечення професійного зростання працівників. Вони полягають у такому:

Встановлення вимог (правил) щодо безперервної професійної освіти працівників консалтингової фірми. Для цього необхідно покласти відповідальність за професійне зростання на одну особу з персоналу або групу в консалтинговій фірмі, забезпечити кваліфіковану перевірку програм підвищення кваліфікації працівників фірми, забезпечити наявність інформаційних матеріалів, доступних до будь якого з персоналу, особливо новачків, щодо професійних обов'язків та перспектив у консалтинговій фірмі, заохочувати участь працівників фірми у зовнішніх програмах професійного навчання, включаючи самостійне навчання, заохочувати участь працівників фірми у роботі професійних громадських організацій, визначити можливість сплати членських внесків за рахунок фірми, проводити моніторинг програм підвищення кваліфікації з метою їх оцінки та відповідності завданням, цілям та практичній роботі фірми.

Забезпечення персоналу постійною професійною інформацією шляхом розповсюдження матеріалів загального характеру (інтересу) з питань обліку, аудиту, права, інформаційних технологій тощо, забезпечення персоналу інструкціями, що містять знання про політику та процедури фірми з технічних питань, створення та постійного поновлення на фірмі бібліотеки або інших інформаційних засобів, що містять професійну літературу або публікації фахівців для внутрішнього користування у фірмі.

Заохочення персоналу з набуття знань у спеціалізованих сферах діяльності клієнтів фірми (промисловість, цінні папери, інформаційні технології тощо) [2, с. 17].

Менеджмент консалтингової фірми має застосовувати процедури забезпечення посадових підвищень як чинник мотивації персоналу. Безумовно, кар'єрне зростання працівника має верхню межу. Особливо важко «зростати» у фірмах, де чисельність невелика, а сам власник фірми є і директором, і працюючим адвокатом або аудитором. Проте слід пам'ятати, що відсутність можливостей для кар'єрного зростання зменшує мотивацію, особливо для осіб у віці від 20 до 40 років. В консалтинговій фірмі обов'язково мають бути посадові інструкції з описом обов'язків, кваліфікації, прав, ділових якостей, необхідних для підвищення у посаді для кожного рівня працівників консалтингової фірми, зокрема: назва посади та відповідні обов'язки; досвід роботи, необхідний для зростання по службі. Критерії, що враховуються, є такими: технічні знання; аналітичні здібності; здатність мислити незалежно; комунікабельність; лідерські та лекторські здібності;

стосунки з замовниками; особиста та професійна поведінка; підвищення кваліфікації (у т. ч. самостійне).

Професійне зростання працівника консалтингової фірми має супроводжуватися не тільки зростання його гонорару (заробітної плати), але і розширенням (підвищенням) відповідальності за власну роботу та роботу підлеглих. Щодо спеціалістів консалтингової фірми зарубіжний досвід свідчить, що мінімальна структура фахівців суб'єкта аудиту зазвичай має такий вид (рис. 3) [2, с. 18].

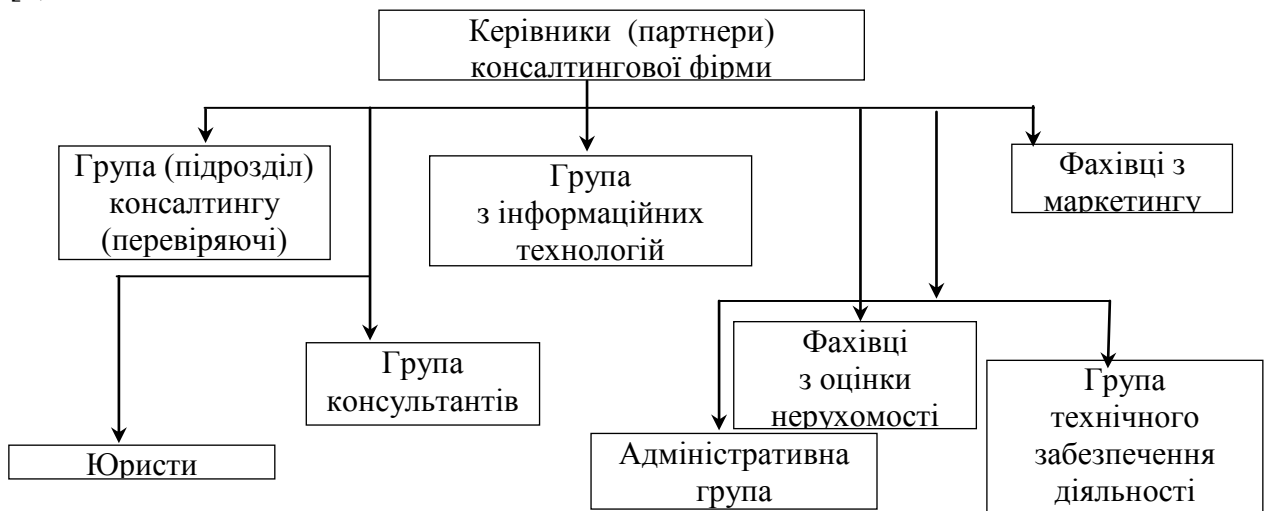


Рис. 3 – Приблизна структура консалтингової фірми

Безумовно, можливо багато варіантів організації консалтингової фірми, але в цілому наведений приклад відображає основи організації консалтингової діяльності. Така структура найбільш відповідає політиці забезпечення якості консалтингових послуг.

Розподіл праці в консалтинговій фірмі теж процедурно забезпечується. Процедури із забезпечення політики доручення завдання формуються таким чином. Необхідно встановити рівновагу кадрів між їх кваліфікацією, професійним зростанням та практичним використанням. Для досягнення такого балансу необхідно враховувати обсяг та складність отриманих завдань; наявність персоналу; потребу у спеціальних знаннях; наявний час для виконання завдання; безперервність роботи; необхідність періодичної ротації виконавців; можливість навчання в ході роботи. Рекомендуємо призначити відповідальну особу, яка буде нести відповідальність за призначення та розстановку кадрів в консалтинговій фірмі.

Фірма визначається з політикою та процедурами делегування повноважень. Політика полягає в тому, що необхідно достатньою мірою спрямовувати роботу, здійснювати нагляд і контроль за роботою на всіх рівнях, щоб забезпечити обґрунтовану впевненість у тому, що виконана робота відповідає встановленим стандартам якості.

Особи в консалтинговій фірмі, на яких покладено обов'язки керівництва нагляду та перевірки роботи асистентів або інших виконавців замовлення на консалтингові послуги:

інформують асистентів про їх обов'язки та мету процедур, які вони будуть виконувати; про характер бізнесу клієнта, про можливі облікові або юридичні проблеми що потенційно впливатимуть на характер та обсяг і час консалтингових процедур, наданих ним до виконання;

стежать за ходом перевірки щоб своєчасно визначити, чи мають асистенти необхідні компетентність або професійні навички для виконання поставленого перед ними завдання;

розв'язують всі суперечності у професійних судженнях між персоналом і обирають належний рівень консультування;

з'ясовують, чи: виконана робота та отримані результати належним чином задокументовано; чи всі суттєві питання були вирішені, відображені.

Вітчизняний досвід свідчить, що публічне «навчання» консультантів чи асистентів безпосередньо у замовника вкрай негативно сприймається персоналом останнього, веде до низької оцінки якості послуг та кваліфікації консультантів [2, с. 20].

Однією з конкурентних переваг консалтингової фірми, як вже відзначалось, є якість послуги. Забезпечуючи якість послуг, менеджмент консалтингової фірми має вживати відповідні контрольні заходи щодо роботи персоналу – розробити політику (процедури) контролю якості. Характер, час, процедури контролю якості залежать від впливу низки чинників, які подані на рис. 4.

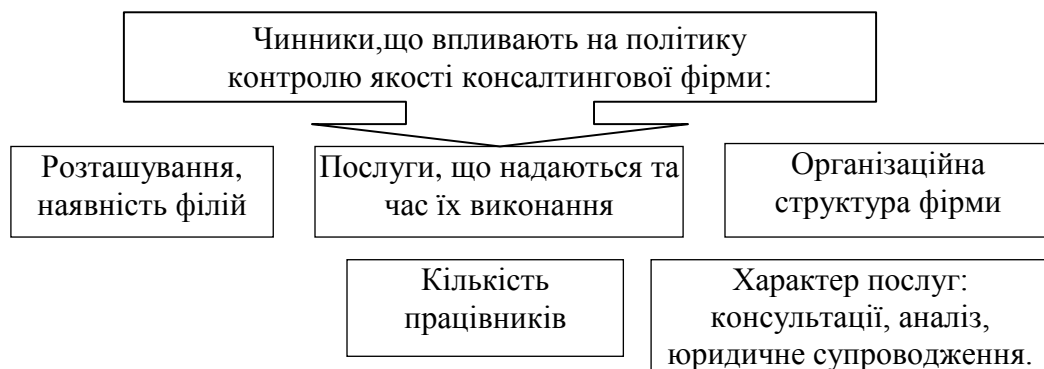


Рис. 4 – Чинники, що впливають на політику з контролю якості послуг

Мета та напрями організації процесу надання послуг та контролю за їх якістю представлені на рис. 5.

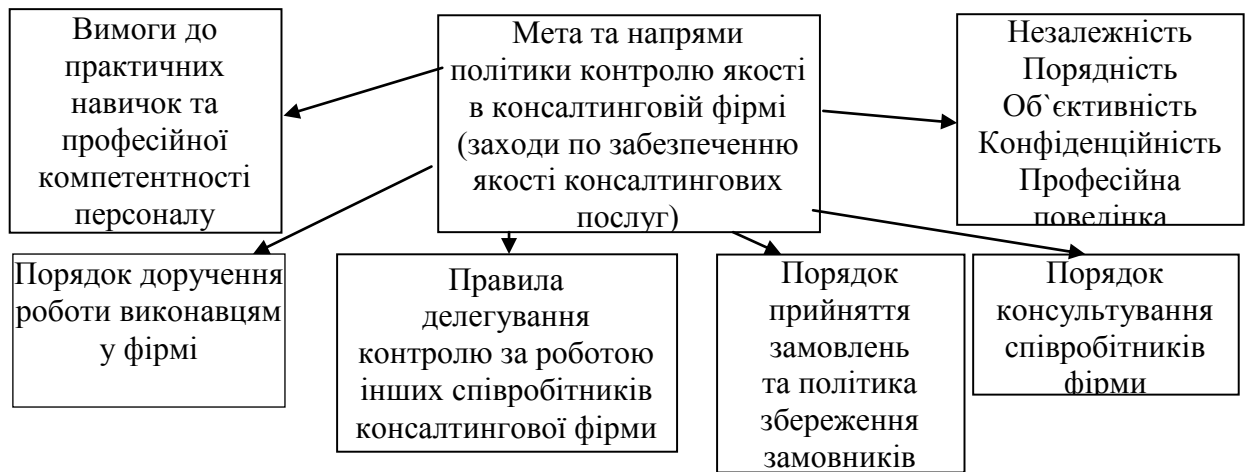


Рис. 5 – Заходи по забезпеченню якості консалтингових послуг

Висновок. Консалтинг є одним з видів управлінської діяльності і виконує завдання, які потребує суспільство і його економічний стан. Консультант несе відповідальність перед суспільством у двох напрямках – професійному і юридичному. Враховуючи ті обставини, що консалтинг є інтелектуальною послугою, менеджмент має значною мірою зосередити свою увагу на наявності кваліфікованого персоналу, його професійному рівні і через це забезпечити надання якісних послуг замовника.

Список літератури: 1. Національний класифікатор професій України (ДК 003:2005): Затв. Наказом Державного комітету з питань технічного регулювання і споживчої політики від 26.12.2005 р. №375 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.liga.net/laws/>. – Заголовок з екрану. 2. Редько О.Ю. Незалежність, професійна етика, контроль якості аудиторських послуг.-К.: Національний центр обліку та аудиту. Державна академія статистики, обліку та аудиту", 2006.-42 с.

Подано до редакції 28.02.2010