



В учебном пособии «Основы HR-консалтинга» (Грацианова Л.И. Handbook по дисциплине «Основы HR-консалтинга») дано определение консалтинга, раскрывающее сущность этой деятельности. В этом определении как раз и заложены, на мой взгляд, те особенности, которые определяют принципы деятельности: взаимодействие с целью оказание помощи руководителям предприятий, что само по себе подразумевает необходимость соблюдения определенных условий: своевременности, налаживания взаимоотношений, достижение качественных результатов. «В широком смысле, **консалтинг** — деятельность по консультированию производителей, продавцов, покупателей по широкому кругу вопросов в сфере технологической, технической, экспертной деятельности. Цель консалтинга — помочь руководителям организации в достижении заявленных целей. Консалтинг осуществляется в разных направлениях деятельности (например, финансовом, организационном, стратегическом)».[\[1\]](#)

Как и любая другая профессиональная деятельность, консалтинг имеет свои особые принципы, согласно которым и должна происходить любая деятельность в этой области.

Руденко М.Н. в статье «Принципы и методы организации консалтинговой деятельности в деловой инфраструктуре предпринимательства» говорит о том, что «специфика консалтинговых услуг предопределяет принципы, на которых строятся как отношения клиента с консультантом, так и непосредственно деятельность консалтинговой компании».[\[2\]](#)

Это:

- 1) научность - консультант должен опираться на научную истину, дополненную личным опытом, а результаты консультирования сами покажут научную истинность или ложность его рекомендаций;
- 2) гибкость - осуществление постоянного мониторинга, чтобы быстро менять схему консультирования для широты диапазона применения консультирования в различных системах и в разнообразных ситуациях;
- 3) прогрессивность - динамичность управленческих систем в соответствии с постоянным усложнением содержания и форм хозяйственной деятельности и

изменением правовых норм;

- 4) преемственность - сохранение наиболее эффективных приемов и методов консультантов разных поколений, наряду с новациями, вырастающими из нового опыта;
- 5) сохранение системы - воздействие консультанта на клиентскую организацию до этапа освоения результатов консультирования не должно нарушать параметров и режима функционирования организации;
- 6) изменение системы - реализация результатов консультирования в клиентской организации на этапе освоения результатов консультирования должна значительно изменить ее качественные параметры и режим функционирования;
- 7) конкретность - консультирование должно четко и конкретно прогнозировать хозяйственную ситуацию, в которой будут осуществлены рекомендации консультантов, и степень ее изменения;
- 8) гласность - работа консультантов на всех этапах консультирования должна быть на виду, а члены коллектива должны принимать непосредственное участие в разработке и освоении инноваций;
- 9) компетентность - наличие компетентных консультантов-профессионалов по конкретным проблемам организации;
- 10) динамичность - процесс консультирования должен вносить необходимую динамику в деятельность предприятия, которая сохраняется и после завершения консультирования;
- 11) научная перспектива - консультанты не только реализуют новые знания в хозяйственной деятельности, но и определяют перспективные направления развития теории консультирования;
- 12) креативность - консультационный процесс требует постоянного творчества, поиска нестандартных решений и нетрадиционных подходов.

Так как консультанты являются сторонними для предприятия-клиента специалистами, докторами-диагностами, которые определяют проблему, возникшую в фирме, и находят ее оптимальное решение. Западные теоретики консультирования выделяют следующие характерные особенности консультантов.

Во-первых, опытные консультанты проходят через многие организации и учатся использовать приобретенный опыт, следовательно, они умеют распознавать общие тенденции и обычные причины проблем.

Во-вторых, консультанты в основном дают советы. Они - только советники и не обладают непосредственной властью принимать решения об изменениях и претворять их в жизнь. Консультанты отвечают за качество и законченность совета, а клиенты - за все последствия принятия совета.

И, в-третьих, консультирование - это независимая служба, она только оценивает любую ситуацию, предлагает объективные рекомендации, не задумываясь о том, как это могло бы повлиять на его собственные интересы. Поэтому консультант должен обладать такими видами независимости: 1) финансовая; 2) административная; 3) политическая;

4) эмоциональная.

Квалифицированный консультант или серьезная консультационная фирма, предоставляющие широкий спектр услуг, в своей деятельности подчиняются ряду требований. Так консультанты или фирма обязаны:

- владеть отработанной технологией решения задач и необходимыми навыками в формулировании организационного диагноза, стратегическом планировании, использовании информационных систем, а также методами анализа и прогнозирования экономического положения, диагностики общей производственной ситуации, установления контактов (общения и утверждения) и т. п.

- быть независимыми от клиентов, решений, традиций, неписаных законов, бытующих в организации, политики управленческого аппарата;

- являть собой структуру, внешнюю по отношению к консультируемой организации;

- оказывать заказчикам помощь в использовании их собственного опыта для непрерывного совершенствования своей деятельности;

- постоянно накапливать опыт, работая со многими клиентами;

- обладать обучающим воздействием на клиентов;

- направлять свои действия на улучшение качества руководства и повышению эффективности работы организации – клиента.[\[3\]](#)

Консультанту придется вступать в переговоры с большим количеством перспективных клиентов, прежде чем он заключит хотя бы одну сделку, поэтому при этом он должен руководствоваться следующими принципами:

- 1). Не впадать в депрессию при неявке клиента или если встречи не закончились сделкой, потому, что это все часть нормального процесса;
- 2). Уметь распознавать перспективных клиентов, чтобы в итоге несколько сделок были заключены;
- 3). Рационально распределять время и усилия при организации продажи консультационных услуг: уделять больше времени приближающейся сделке;
- 4) Соблюдать соответствие организации процесса продажи консультационных услуг и организации процесса их покупки;
- 5) Соизмерять величину гонорара с выполненным объемом работ, чтобы избежать срыва сделки (при завышенном гонораре), либо потери репутации (при занижении гонорара).
- 6) Не начинать работу без получения предварительной оплаты потому, что продается невозполнимый ресурс - собственное время консультанта.

Первая существенная попытка сформулировать полный перечень знаний и личностных характеристик, соответствующих профессии консультанта в области управления была предпринята в 1957г. Американской ассоциацией консультантов (АКМЕ). Обобщенный перечень требований к консультанту был разработан М. Кубром (Международная организация труда):

- интеллектуальные способности: уметь наблюдать, суммировать, отбирать и оценивать факты, здравые суждения, иметь способность к синтезу и обобщению, творческое воображение, оригинальное мышление;

- способность понимать людей и работать с ними (уважение к мнениям других людей, терпимость, коммуникабельность, способность предвосхищать и оценивать человеческие реакции, уметь общаться письменно и устно, уметь убеждать и мотивировать);

- интеллектуальная и эмоциональная зрелость: стабильность в поведении и действиях; способность противостоять давлению извне и справляться с неуверенностью; самоконтроль во всех ситуациях; гибкость и адаптация к меняющимся условиям;

- личная напористость и инициатива: здоровая самоуверенность; честолюбие; дух предпринимательства; мужество, инициатива и самообладание;

- этика и честность: искреннее желание помочь другим; честность; способность осознать реальные границы собственной компетентности; способность признавать ошибки и извлекать уроки из неудач;

- физическое и умственное здоровье: способность переносить специфические рабочие и бытовые нагрузки в рабочем процессе.

Соотношения профессиональных навыков и личностных качеств консультанта и сейчас вызывает множество различных противоречивых и взаимоисключающих подходов и мнений. Но несомненно одно - профессиональное становление консультанта связано с тем, какими способностями он обладает как человек.

Поэтому, учитывая, что консультант, прежде всего человек, а не функция, уместно рассмотреть случаи, когда консультантами нарушаются нормы и принципы взаимодействия с клиентами.

1. Обещают невозможное (например, любую организацию сделать сверхприбыльной через совершенствование бухучета и т).
2. Пользуются шаблонной отчетной (на базе клише готовят рекомендации для организации, считая, что в массовом сегменте бизнеса все проблемы одинаковые).
3. Используют работу в одной организации в интересах другой организации (известны случаи, когда близкие отношения с одним клиентом приводят к тому, что работая на другого клиента, консультант передает первому информацию о втором).
4. Применяют манипулятивные технологии, позволяющие в обход сознания клиента принудить его действовать определенным образом (очень распространено у политконсультантов, так как в данной сфере это приветствуется).
5. Завышают или занижают стоимость работ. Действуя по принцип: "Проси больше - дадут хоть половину".

6. Нарушают договоренности по срокам, объему, качеству и результативности работ.

Со стороны клиентов тоже есть типичные нарушения принципов ведения консалтинговой деятельности в отношении консультантов:

1. Отказываются или затягивают платеж, увиливают от оплаты, умаляя значимость работы консультанта и критикуя качество консультации.

2. Требуют от консультанта большего объема работы за те же деньги, либо стремятся навязать консультанту дополнительную работу без оплаты (виной такому явлению – несовершенство законодательно утвержденных норм оплаты интеллектуальной, а особенно творческой работы в сфере консультационного обеспечения управления и бизнеса).

Клиент, особенно когда он свободен от этических норм, всегда может сказать, что консультант сделал недостаточно, т.к. критерии «достаточности» до сих пор не разработаны.

3. Критикуют методы и формы работы консультанта, оказывая психологическое давление, "сбивая" с рабочего ритма.

4. Противостоят предлагаемым консультантом изменениям, хотя ради изменений они и заказывали консалтинговое исследование (например, консультанта приглашают помочь усмирить распоясавшуюся бюрократию, но эта же бюрократия начинает войну с изменениями и их главным агентом – консультантом).

5. Очерняют консультантов перед их возможными будущими клиентами, пытаюсь, таким образом, реабилитироваться в глазах общества за свои недоработки.

6. Проводят фиктивные тендеры, якобы с целью по результатам работы выбрать наилучшее предложение, на самом деле пользуют знания и опыт претендентов бесплатно.

Все вышеописанные случаи обусловлены скорее морально-этическими качествами личности участников консалтингового процесса. Но бывают ситуации, когда на практике трудно реализовать принципы консалтинговой деятельности, ввиду неосознанного противодействия клиента, который привык к устаревшим методам руководства или чересчур абмициозен и считает, что какой-то консультант ему не указ как действовать, либо просто не внимателен или предельно осторожен («как бы чего не вышло»). В таких условиях трудно соблюсти принципы динамичности,

научной перспективы и изменения системы (т.е. изменения качественных параметров и режима функционирования, действующих на предприятии, на этапе освоения результатов консультирования).

Часто можно встретить следующую ситуацию: заплачены большие деньги за консультацию, консультантом даны необходимые рекомендации, собственник ждет результата, а директор не решается внедрить разработанную систему или же пренебрегает какой-либо мелочью (с его точки зрения), например, не обеспечивает обратную связь по отчетам подчиненных. И это при том, что одним из важных условий успешной работы над консалтинговым проектом является понимание дирекцией того, что консультант не сможет обеспечить внедрение разработок без участия руководства и рабочих групп сотрудников.

Вот в таких случаях, чтобы избежать возможности нарушения принципов консалтинговой деятельности обеими сторонами необходимо организовать отношения следующим образом:

1. Сторонам необходимо согласовать гонорар до начала работы и консультант должен получить предоплату;
2. Консультант не должен обещать всего за 2 консультации устранить проблему;
3. Консультант должен называть клиенту конкретные цифры;
- 4). Консультант должен избегать гарантий в виде своего гонорара (но чтобы лучше продавать свои услуги в качестве "советника, такую гарантию как исключение можно дать).
- 5) Консультант не должен предоставлять бесплатный тестовый период взаимодействия;
- 6). Консультант не должен делать глубокий анализ и тестирование текущей ситуации, предварительно не собрав информации в полном объеме.

Изучив данную тему, я понял, что, как и во всем бизнесе, в данной сфере необходимо подстраховываться от нежелательных рисков каждому из участников консалтинговой деятельности, потому, что основные принципы работы могут быть не соблюдены по независящим от них обстоятельствам.

4.Список литературы

1. Грацианова Л.И. Handbook по дисциплине «Основы HR-консалтинга URL: http://e-biblio.ru/book/bib/04_pravo/osnovy_hr_konsalt/hb.html#_Toc302637144

2. Руденко М.Н. «Принципы и методы организации консалтинговой деятельности в деловой инфраструктуре предпринимательства» URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=13067873>

3. Библиотека управления. Консалтинг URL: <https://www.cfin.ru/vernikov/kias/consulting.shtml>

1. Грацианова Л.И. Handbook по дисциплине «Основы HR-консалтинга URL: http://e-biblio.ru/book/bib/04_pravo/osnovy_hr_konsalt/hb.html#_Toc302637144 ↑

2. Руденко М.Н. «Принципы и методы организации консалтинговой деятельности в деловой инфраструктуре предпринимательства» URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=13067873> ↑

3. Библиотека управления. Консалтинг URL: <https://www.cfin.ru/vernikov/kias/consulting.shtml> ↑