



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](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](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> ↑