

УДК 331.101.262

Харченко Т.О.*кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Київського національного університету технологій та дизайну***Муратов А.Г.***магістр
Київського національного університету технологій та дизайну*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОНСАЛТИНГОВИХ ФІРМАХ

У статті досліджено специфіку управління персоналом у консалтингових фірмах та виявлено особливості функціонування системи управління персоналом у цій галузі. Також вивчено можливі методи управління персоналом у консалтингових фірмах та встановлено фактори впливу на всю систему управління персоналом консалтингових фірм.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, клімат у колективі, мотивування, підвищення кваліфікації.

Харченко Т.А., Муратов А.Г. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНСАЛТИНГОВЫХ ФИРМАХ

В статье исследована специфика управления персоналом в консалтинговых фирмах и выявлены особенности функционирования системы управления персоналом в этой отрасли. Также изучены возможные методы управления персоналом в консалтинговых фирмах и установлены факторы влияния на всю систему управления персоналом консалтинговых фирм.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, климат в коллективе, мотивация, повышение квалификации.

Kharchenko T.A., Muratov A.G. FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN CONSULTING FIRMS

The article explores the specifics of personnel management in consulting firms and reveals the peculiarities of the functioning of the personnel management system in this field. Also, in scientific work possible methods of personnel management in consulting firms were studied, and the factors of influence on the whole system of personnel management of consulting firms were established.

Keywords: personnel, personnel management, climate in the team, motivation, qualification improvement.

Постановка проблеми. Консалтинговий бізнес – дуже молода галузь в Україні. Популярність цього бізнесу пов'язана з потребою в консалтингових послугах в умовах стрімкого розвитку економіки. Консалтингові компанії надають такі види послуг, як фінансове і податкове консультування, аудит, управлінський консалтинг, юридичний консалтинг тощо.

Консалтинговий бізнес дуже інтелектуально насичений. Надавати такі види послуг можуть тільки професійні, висококваліфіковані співробітники, і їхня кваліфікація повинна постійно зростати відповідно до появи нового досвіду. Інтелектуальний та освітній рівень повинен забезпечувати і глибоке освоєння базових знань, і постійне оволодіння новими знаннями і досвідом.

До кандидатів на роботу в цій галузі висувається безліч вимог, таких як бажання навчатися і зростати, творчий потенціал, вміння працювати в команді та самостійно, бажання вдосконалюватися, наявність високого освітнього рівня, можливість мотивації інших людей, знання комп'ютера та іноземних мов тощо.

Таким чином, ефективність управління персоналом у консалтингових фірмах має величезне значення для розвитку як самої фірми, так і економіки країни загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика питань, пов'язаних із системою управління персоналом підприємств, повною мірою була досліджена як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, такими як Т.В. Кузнецова, А.О. Касич, С.М. Невмержицька, С.М. Бондаренко, Т.О. Харченко, А. Сміт, Дж. Мілль, Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Макгрегор, Е. Демінг, М. Хаммер, Дж. Чампі та інші.

Т.В. Кузнецова, досліджуючи теоретико-методичні положення і практичні аспекти менеджменту персоналу підприємств, розглядає закономірності впливу управління персоналом на конкурентоспроможність підприємств (зокрема, експортоорієнтованих) [1].

С.М. Невмержицька розглядає питання щодо співвіднесення стратегічних і тактичних цілей в управлінні персоналом з оптимальною системою матеріального стимулювання працівників у межах реалізації трудового потенціалу організації [2, с. 168-171].

Т.О. Харченко розглядає цю проблему з позицій антикризового управління, визначивши особливості формування кадрової політики підприємств у кризових умовах сучасної економіки. Вона вивчає реструктуризацію кадрів підприємства та пов'язані з нею складнощі, що мають місце у соціально-мотиваційній сфері [3, с. 213-215].

У працях С.М. Бондаренко досліджуються особливості управління персоналом під час впровадження корпоративної соціальної відповідальності у концепції загального управління якістю на підприємствах легкої промисловості України, що являє собою особливо актуальну тему з огляду на світові тенденції у галузі сприяння розвитку підприємств [4, с. 154-163].

А.О. Касич виявляє засоби підвищення ефективності управління персоналом під час проведення оцінки ефективності діяльності підприємства на засадах удосконалення підходів до управління інтелектуальними ресурсами та кадровим потенціалом підприємства [5, с. 176-179].

Керуючись результатами дослідження, С.В. Стрехова виявила важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації кадрової політики. [6, с. 66-70]. Т.О. Заєць досліджує особливості вдосконалення системи управління персоналом у корпоративних системах в Україні [7, с. 57-59].

О.А. Харун досліджує особливості забезпечення ефективного управління персоналом на основі вдосконалення мотиваційного механізму. Особлива увага звертається на оцінку показників, пов'язаних із трудовою діяльністю працівників, зокрема керівників, спеціалістів, технічних службовців з урахуванням каналів зворотного зв'язку та особливостей праці. Їх інтегральна оцінка являє собою інструментарій мотиваційного механізму, що розробляється

на засадах встановлених закономірностей, методів, принципів [8].

І. Фірсова та С. Азарова зосереджуються на соціальних аспектах розвитку підприємства. Так, досліджуючи закономірності сталого розвитку підприємств сфери послуг, вони виокремлюють три групи показників розвитку, серед яких фігурують і соціальні (зайнятість, комунікації, безпека праці, освіта, рівність можливостей) [9, с. 268-274].

Але, попри ретельні дослідження науковців у цій сфері, не надано оцінки стану наукової думки в межах системи управління персоналом у консалтинговій сфері та не досить ретельно досліджені особливості цього питання у сфері консалтингу.

Тому стаття присвячується узагальненню наявних розробок у сфері управління персоналом і виокремленню особливостей управління персоналом у консалтингових фірмах в Україні.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження специфіки управління персоналом у консалтингових фірмах та виявлення особливостей функціонування системи управління персоналом у цій галузі. А також вивчення можливих методів управління персоналом у консалтингових фірмах та встановлення факторів впливу на всю систему управління персоналом консалтингових фірм.

Виклад основного матеріалу дослідження. Починаючи розгляд специфіки управління персоналом у консалтингових фірмах, що діють на українському ринку, слід зауважити, що ці особливості насамперед викликані самою специфікою консалтингу і фірм, що працюють на цьому ринку.

Вони є тими визначальними факторами, відображенням яких стає специфіка соціального складу персоналу, специфіка методів впливу на персонал тощо. Саме тому, досліджуючи мотивацію основних груп персоналу, що виділяються у практиці управління, слід приділити увагу специфіці діяльності консалтингових фірм і їх зв'язку з особливостями управління персоналом цих фірм.

Успіх в цьому бізнесі повністю залежить від управління персоналом у консалтинговій фірмі та кваліфікації співробітників. Якщо персонал має низьку кваліфікацію, то ніяке технічне забезпечення не забезпечить компанії вирашне становище.

У сфері консалтингу управління персоналом повинно бути спрямовано на підтримку доброзичливої і довірливої робочої атмосфери. Внутрішні конфлікти, атмосфера недовіри і негативу відбивається на роботі компанії.

Важливим елементом управління персоналом є правильний підбір співробітників і система кадрового зростання. Система відбору співробітників будується на використанні вибору випускників елітних вишів. У цьому середовищі фіксується і створюється стереотип високого статусу компанії як роботодавця.

Вся система вакансій побудована на принципі кар'єрного росту працівників всередині системи. Тобто сторонні професіонали не залучаються. Компанії зацікавлені в розвитку власних співробітників.

Таким чином, особливості управління персоналом у консалтинговій компанії насамперед пов'язані зі специфікою фірм, що працюють на ринку.

У цій сфері можна визначити дію факторів, які накладають свій відбиток загалом на систему під назвою «консалтингова компанія» й управління персоналом у ній:

1. Організація спирається на цінні кадри, де діє не тільки суворий відбір, а й створення високої якості умов роботи.

2. Фірма залежить від висококваліфікованих фахівців, і водночас присутня низька залежність робітничих кадрів від фірми.

3. Висока плинність співробітників.

4. Індивідуальна цінність працівників.

5. Висока роль командних взаємодій і розвитку комунікацій.

Найголовніша особливість роботи консалтингових фірм – це те, що матеріальний вплив відіграє далеко не основну роль в управлінні персоналом. Велике значення мають методи кар'єрного і морального плану.

Отже, можна відзначити, що групова структура, мотивація й об'єктивні умови мають найбільший вплив на всю систему управління персоналом у такому виді бізнесу.

Загалом можна сказати, що специфічні умови консалтингової діяльності диктують особливості, що впливають на систему управління персоналом:

1) освітній, інтелектуальний, кваліфікаційний рівень персоналу значно вищий від середнього у сфері послуг;

2) ефективна і довготривала консалтингова діяльність на ринку можлива лише за умови оптимального використання інтелектуального, творчого, освітнього потенціалу кожного фахівця-співробітника;

3) практично непридатні ніякі заходи впливу, пов'язані з формальним контролем за діяльністю персоналу (наприклад, введення нормованого робочого дня або використання критеріїв оцінки, заснованих на зовнішніх загальних якостях працівників), оскільки високоінтелектуальна діяльність не може бути ефективно проконтрольована таким чином, а отже, не може бути побудована і формальна система заохочень/покарань;

4) низька залежність персоналу від фірми і висока залежність фірми від персоналу – таке співвідношення суттєво послаблює можливість чинення тиску на співробітників із боку керівництва.

Прямим відображенням специфіки консалтингової діяльності є і своєрідність соціологічних характеристик персоналу консалтингових фірм, які можуть використовуватися для вироблення конкретних рекомендацій щодо методики керуючого впливу.

Далі слід дослідити можливі методи управління персоналом консалтингових фірм.

Важливим елементом системи управління персоналом є відбір співробітників компанії і система кадрового зростання, яку пропонує компанія своїм співробітникам. Раніше вже вказувалися основні вимоги, що пред'являються консалтинговими компаніями до нових молодих співробітників, однак проведенням простого відбору на підставі тестів або іншого способу з'ясування відповідності/невідповідності ефективна система відбору не обмежується. Оскільки консалтингові компанії через специфіку діяльності орієнтовані на залучення висококваліфікованих кадрів, система відбору будується з використанням можливостей відбору серед випускників елітних вишів країни.

З іншого боку, практика консалтингових компаній практично виключає залучення керівних, «старших» співробітників із сторони – вся система заміщення вакантних посад побудована на принципах зростання співробітників всередині компанії. Цей момент зумовлений, з одного боку, тим, що є можливість швидкого кадрового і професійного зростання (за високої плинності перестановка відбувається швидко) і залучається значна частина співробітників консалтингових фірм. А з іншого – тим, що система

стандартів, панівна у високоінтелектуальних сферах діяльності, не допускає можливості ефективного і безконфліктного управління з боку людини, що не володіє доведеними інтелектуально-професійними перевагами і не прийнята до вже складених в колективі груп. У цих умовах оптимальним способом просування дійсно стає просування власних співробітників, що використовують вже наявний у них досвід і систему відносин у подальшому управлінні.

Водночас показовими моментами у сфері вироблення методик управління персоналом консалтингових фірм є також і те, що, незважаючи на необхідність присутності матеріальних важелів управління, матеріальні методи впливу займають не основне місце в управлінському інструментарії, значно більше сумарне значення мають методи морального та кар'єрного плану.

Таким чином, мотиваційні теорії дають змогу виявити найбільш ефективні методи впливу на окремого індивіда і соціальну групу, вказуючи як на пріоритет у системі потреб керованих об'єктів, так і на способи, які сприймаються об'єктом як найбільш адекватні, відповідні системі його внутрішніх стандартів.

Групова структура персоналу може відігравати вкрай істотну роль у визначенні реакції персоналу на керуючий вплив, диктувати методи впливу, способи забезпечення ефективної комунікації тощо. Одночасно наявність груп збільшує стійкість колективу до зовнішніх впливів (у тому числі і керуючих) і підсилює зворотний вплив колективу на керівництво.

Під час вибору ефективних методів управлінського впливу слід виходити не тільки із суб'єктивних аспектів, які представляють особисту і групову мотивацію співробітників фірми, а й з урахування об'єктивних чинників, які впливають на формування реакції.

Так, все розмаїття чинників, що є джерелами негативних реакцій, може бути теоретично представлено у вигляді декількох основних груп:

- 1) обмеженість ресурсів;
- 2) взаємозалежність завдань;
- 3) недосконалість посадових (функціональних) інструкцій;
- 4) статуси;
- 5) погана комунікація;
- 6) риси характеру індивідів.

Висновки з проведеного дослідження. На закінчення хотілося би ще раз підкреслити ключові моменти, порушені в цій статті. Серед загальних факторів, що впливають на систему управління персоналом, можна виокремити мотивацію, групову структуру й об'єктивні умови.

Також слід зауважити, що особливості управління персоналом у консалтингових фірмах, що діють на українському ринку, викликані самою специфікою консалтингу і фірм, що працюють на цьому ринку, причому ці особливості є тими визначальними факторами, відображенням яких стає своєрідність соціального складу персоналу і своєрідність методів впливу на персонал.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кузнецова Т.В. Вдосконалення системи управління персоналом для формування конкурентоздатності експортноорієнтованих підприємств (на прикладі легкої промисловості України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Кузнецова Тетяна Вікторівна. – Київ: Київський національний університет технологій та дизайну – 2010. – 22 с.
2. Невмержицька С.М. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, том 1. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – № 4, Том 1(178) – С. 168-171.
3. Kharchenko T.O., Rabenko D.V. FORMATION OF PERSONNEL POLICY ENTERPRISE // Virtus: Scientific Journal / Editor-in-Chief M.A. Zhurba – May № 14, 2017. – С. 213-215.
4. Бондаренко С.М. Корпоративна соціальна відповідальність у концепції загального управління якістю на підприємствах легкої промисловості України. [Текст] / С.М. Бондаренко // Економічний простір. – 2016. – № 105. – С. 154-163.
5. Касич А.О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / А.О. Касич, І.Г. Хімич // Бізнес Інформ – 2012. – № 12. – С. 176-179.
6. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С.В. Стрехова // Економічний часопис – XXI. – 2012. – № 3-4. – С. 66-70.
7. Заєць Т.О. Становлення корпоративного управління в Україні // Економіка і держава № 7 липень 2010 – С. 57-59.
8. Харун О.А. Мотиваційний механізм ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств.: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04. – Хмельницький: ХНУ. – 2010. – 20 с.
9. Фирсова И. Модель устойчивого развития предприятий сферы услуг / Фирсова И., Азарова С. // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2011. – № 3. – С. 268-274.