Содержание

Введение 3

1. Мотивация персонала 4

2. Связь особенностей управления персоналом в консалтинговых фирмах со спецификой деятельности фирм 8

3. Возможные методы управления персоналом консалтинговых фирм и существующая практика управления персоналом фирм, действующих в России 13

Заключение 15

Список литературы 16

# Введение

Начиная рассмотрение специфики управления персоналом в консалтинговых фирмах, действующих на российском рынке, следует, видимо, подчеркнуть, что эти особенности, в первую очередь, вызваны самой спецификой консалтинга и фирм, работающих на данном рынке.

Действительно, они являются теми определяющими факторами, отражением которых становится своеобразие социального состава персонала, своеобразие методов воздействия на персонал и т.д. Именно поэтому, прежде чем переходить к социологическим характеристикам персонала консалтинговых фирм, работающих в России, мотивация основных выделяемых групп персонала, существующей практике управления, следует уделить внимание специфике деятельности консалтинговых фирм и ее связи с особенностями управления персоналом этих фирм.

Ключевыми факторами, воздействующими на всю систему управления персоналом консалтинговых фирм, являются следующие:

* фактор опоры фирмы на высококвалифицированные кадры, требующего не только проведения строгого отбора данных кадров, но и создание им соответствующего социальным стандартам данной группы условий работы;
* фактор высокой текучести кадров;
* фактор индивидуальной ценности каждого сотрудника (из этого следует необходимость индивидуального подбора средств управления);
* фактор высокой роли групповых взаимодействий в рамках коллектива, развития неформальных систем коммуникации и управления.

В то же время, показательными моментами в сфере выработки методик управления персоналом консалтинговых фирм является также и то, что, несмотря на необходимость присутствия материальных рычагов управления, материальные методы воздействия занимают не основное место в управленческом инструментарии.

# 1. Мотивация персонала

Перед рассмотрением отдельных проблем, связанных с управлением персоналом, подбором оптимальных методов управления, оценкой специфики управления персоналом консалтинговых фирм, представляется необходимым уделить некоторое внимание проблеме мотивации, являющейся одной из базовых по отношению к вопросам эффективного воздействия на деятельность любого человека.

Так, в частности, именно с проблемами мотивации связана одно из основных сложностей в сфере управления персоналом - одно и то же управляющее воздействие может являться в приложении к одним группам или субъектам персонала эффективным, а по отношению к другим - принципиально неэффективным.

Одной из причин такого различия является неодинаковая мотивация деятельности у различных людей и групп. Рассмотрим данный аспект несколько более подробно.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних ученых, действия человека определяются его побуждениями (потребностями). Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

В частности, теории мотивации используют понятия “потребность” и “вознаграждение”, причем потребности нельзя непосредственно наблюдать или измерить, о них можно судить лишь по поведению людей.

Обычно выделяют первичные и вторичные потребности.

Первичные по природе своей являются физиологическими: человек не может обойтись без еды, воды, одежды, жилища, отдыха и т.п.

Вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта, т.е. являются психологическими: потребность в привязанности, уважении, успехе.

Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку то, что он считает для себя ценным. Но, как уже указывалось, в понятие “ценность” разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а, следовательно, различаются и их оценки вознаграждения. Так, например, высокооплачиваемый работник, не испытывающий материальных затруднений, возможно, сочтет несколько часов отдыха в кругу семьи более значимыми для себя, чем деньги, которые он получил за сверхурочную работу на благо организации.

Также, для высокообразованного и интеллектуально развитого специалиста, работающего в престижном научном учреждении, значительно более ценными могут оказаться уважение коллег и интересная работа, а не материальные выгоды, которые он получал бы, выполняя обязанности, скажем, продавца в престижном супермаркете.

Вообще, можно сказать, что “внутреннее” вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство причастности к определенному коллективу, удовлетворение от общения и дружеских отношения с коллегами, тогда как “внешнее вознаграждение” - это зарплата, продвижение по службе, символы служебного стажа и престижа.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной в дальнейшем. С развитием личности расширяются потенциальные возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения бесконечен.

В то же время, для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников, в противном случае результатом может оказаться неэффективное руководство и даже возникновение конфликтной ситуации негативного плана.

Так, по данным социологических опросов, для сотрудников молодых возрастных групп в сфере высококвалифицированного, управленческого или творческого труда (“белые воротнички”) основным стремлением является не столько получение большего количества денег (хотя, разумеется, и это тоже), а подтверждение его статуса в коллективе, соответствовавшего его представлениям о своих качествах, как специалиста и личности. Получение денежного повышения не решало данной проблемы, тогда как сохранение мелочного контроля, предполагавшего его необходимость, демонстрировало сохранение за ним низкого, неравного статуса, противоречащего его собственным представлениям о своих возможностях.

В целом, как представляется, можно попытаться выделить некоторые мотивационные аспекты, воздействующие на процесс управления, формулируя их “от противного” - то есть, путем выделения тех моментов, отсутствие которых приводит к неэффективности управления:

1. Поскольку важным аспектом для каждого человека является самоутверждение и утверждение в коллективе, каждый сотрудник организации в той или иной форме нуждается в возможности показать, на что он способен и что он значит для других, а следовательно - необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможностей принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников.
2. Поскольку отсутствие соответствия ощущаемого и организационно навязанного статуса в коллективе непременно приведет к конфликту сразу на нескольких уровнях, нельзя разрушать возникающие неформальные группы.
3. Поскольку практически у каждого наличествует стремление к самовыражению, а лишение его такой возможности приведет к негативному результату - следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание иметь собственную точку зрения на различные предметы.
4. Поскольку по тому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства, нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если изменения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации - следствием может оказаться ложное представление о заниженном значении мнения работников для администрации, а следовательно - и о заниженной оценке каждого из работников, что, в случае противоречия с уровнем самооценки, приведет к недовольству, негативному отношению к действиям руководства, а, следовательно - к неэффективности управляющего воздействия.
5. Поскольку успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу, служит для личности доказательством различий между ее системой ценностей и системой ценностей тех, кто оценивал ее успех, сотрудники, добившиеся успеха, должны получать соответствующее подтверждение высокой оценки их успеха со стороны организации.

# 2. Связь особенностей управления персоналом в консалтинговых фирмах со спецификой деятельности фирм

Консалтинговый бизнес в Росси является весьма молодой и интенсивно развивающейся отраслью услуг. Высокая динамичность данного бизнеса связана сразу с двумя основными причинами - с практически полным отсутствием в России какой либо системы консалтинга, ориентированной на рыночную экономику, а также и с высокой потребностью в консалтинговых услугах, создавшейся в условиях развития отечественной молодой переходной экономики.

Среди ключевых услуг, оказываемых консалтинговыми компаниями можно назвать аудит, налоговое и финансовое консультирование, юридические услуги, управленческий консалтинг, другие консультационные услуги, обеспечивающие возможность ведения цивилизованной рыночной деятельности.

Уже само перечисление услуг, оказываемых консалтинговыми фирмами, позволяет выделить некоторые особенности данного бизнеса, играющие огромную роль в отношении формирования системы персонала и управления им.

Так, во-первых, консалтинговый бизнес является бизнесом интеллектуально насыщенным - ясно, что оказывать консультационные услуги можно лишь при условии, что квалификация, уровень профессиональной подготовки, уровень образования является существенно более высоким, чем средний по отрасли услуг. Одновременно, ясно также и то, что квалификация должна постоянно повышаться в соответствии с новейшим опытом, а образовательный и интеллектуальный уровень должен обеспечивать не только возможность глубоко освоить базовые знания, но и возможность постоянного развития, овладения новым опытом (последнее требует также и соответствующего психологического склада).

Показательным моментом являются, например, требования к кандидатам, среди которых одними из наиболее распространенных являются: желание постоянно учиться и расти, способность работать как лично, так и в команде, творческие возможности, желание и возможность совершенствоваться в профессии, возможность мотивировать других, а также наличие высокого уровня образования, знание иностранного языка, компьютерная грамотность и т.д.

С другой стороны, консалтинговый бизнес полностью зависит от квалификации персонала - никакое техническое обеспечение не в состоянии обеспечить компании выигрышное положение в консалтинговом бизнесе при условии низкой квалификации персонала.

Важным моментом является и “штучность” производимых консалтинговыми фирмами услуг, а равно и высокое значение репутации, имиджа фирмы на рынке.

Последний момент принципиален как в силу высокого значения доверия к консалтинговой фирме уже на стадии выбора клиентом потенциального консультанта, так и в силу того, что ошибка или недобросовестность в оказании отдельной консалтинговой услуги в рассматриваемом бизнесе может стать причиной формирования представления о данной фирме, как о неспособной выполнять данные услуги вообще.

Интересно, что косвенным следствием данной особенности является необходимость поддержания особенно доверительной и благожелательной атмосферы и внутри персонала консалтинговой фирмы - наличие внутренних конфликтов, взаимного недоверия или негативной личной оценки может в данном случае переноситься на фирму в целом.

Достижение же такой внутренней доверительности, атмосферы единства в консалтинговом бизнесе, напротив, существенно затруднено по целому ряду причин.

Во-первых, в отличие от предприятий, основывающихся в своей деятельности на вложениях в техническое оснащение, производственные или информационные мощности, консалтинговые фирмы не имеют возможности “привязать” своих сотрудников невозможностью использования своей квалификации “на стороне”. Напротив, в данном случае сами сотрудники, их интеллектуальные возможности и являются главным “капиталом” фирмы - а следовательно, зависимость фирмы от отдельных сотрудников в данном случае может оказаться даже больше, чем зависимость сотрудников от фирмы.

Одновременно, люди, обладающие достаточными способностями для ведения успешной деятельности в сфере консалтинга часто высоковостребованы и в других отраслях бизнеса, причем высокий интеллектуальный уровень позволяет этим специалистам легко осознавать как особенности своего положения, так и вытекающие из этого возможности.

Часто консалтинговые компании вообще рассматриваются именно как школа для специалистов высочайшего класса - получив уникальный опыт работы с множеством клиентов, высокую квалификацию, подтвержденную как документально, так и самим опытом работы в качестве консультанта, сотрудники получают возможность перейти на работу в иных, неконсалтинговых компаниях (переходя, как правило, на более высокую должность).

Подтверждением этого служат и статистические данные, свидетельствующие о том, что текучесть кадров в консалтинговых организациях существенно выше, чем в целом по промышленности. Так, в среднем, даже в “старых” и стабильных консалтинговых компаниях текучесть составляет около 20% в год.

С другой стороны, сама принадлежность к социальному слою, характеризуемому высоким уровнем интеллектуального развития, образования, квалификации, предполагает некоторое снижение управляемости, увеличение способности критически оценивать деятельность руководства, предугадывать и использовать управляющее воздействие именно в собственных целях.

Наконец, в ряде случаев консалтинговая компания бывает вынуждена пользоваться услугами специалистов, нанимаемых для решения отдельных проблем, - в последнем случае возможность как-либо воздействовать на этих временных сотрудников со стороны компании резко сокращается, поскольку компания безусловно заинтересована в выполнении таким специалистом своей работы, тогда как специалист практически не заинтересован ни в чем, кроме получения договорной оплаты своей деятельности.

Специфика консалтинговой деятельности проявляется также и в том, для фирм, занятых в этой сфере, характерно особое устройство иерархической системы - особенностью данной иерархии является то, что чем выше позиция, тем выше уровень профессиональных знаний и навыков (в обычной компании данная ситуация необязательна - менеджер может не быть специалистом, оставаясь управленцем общего профиля). Следствием такого положения является дополнительная сцепленность системы стимулирования именно с образовательными, интеллектуальными, квалификационными характеристиками сотрудников, тогда как характеристики, отражающие многие иные качества, отходят на задний план.

Весьма значимым моментом является также и общее крайне высокая процентная доля специалистов среди персонала консалтинговых компаний - как показывает практика крупнейших консалтинговых компаний, идеальное соотношение специалистов и персонала, обеспечивающего бизнес–процессы, в среднем пять к одному. Это обусловлено тем, что именно при таком количестве вспомогательного персонала происходит оптимальная, экономически целесообразная загрузка специалистов.

Еще одной особенностью, обусловленной спецификой консалтинговой деятельности, является ненормированность рабочего дня, рабочей нагрузки в целом - если в busy–season (январь – апрель), рабочий график очень напряженный, то в другие временные периоды рабочая нагрузка может существенно снижаться, что заставляет некоторые фирмы даже применять методику “плавающих штатов” (хотя, как представляется, это является нерациональным моментом в стратегической перспективе).

В целом, можно заключить, что специфические условия консалтинговой деятельности диктуют следующие особенности, оказывающие затем влияние на систему управления персоналом:

1. образовательный, интеллектуальный, квалификационный уровень персонала значительно выше среднего по сфере услуг;
2. эффективная и долговременная консалтинговая деятельность на рынке возможна лишь при условии оптимального использования интеллектуального, творческого, образовательного потенциала каждого специалиста-сотрудника;
3. практически неприменимы никакие меры воздействия, связанные с формальным контролем за деятельностью персонала (например, введение нормированного рабочего дня или использование критериев оценки, основанных на внешних общих качествах сотрудников), поскольку высокоинтеллектуальная деятельность не может быть эффективно проконтролирована таким образом - а следовательно, не может быть построена и формальная система поощрений/наказаний;
4. низкая зависимость персонала от фирмы и высокая зависимость фирмы от персонала - такое соотношение существенно ослабляет возможности оказания давления на сотрудников со стороны руководства.

Прямым отражением специфики консалтинговой деятельности является и своеобразие социологических характеристик персонала консалтинговых фирм, которые могут использоваться для выработки конкретных рекомендаций в области методики управляющего воздействия.

# 3. Возможные методы управления персоналом консалтинговых фирм и существующая практика управления персоналом фирм, действующих в России

Важным элементом системы управления персоналом является отбор сотрудников компании и система кадрового роста, предлагаемая компанией своим сотрудникам. Ранее уже указывались основные требования, предъявляемые консалтинговыми компаниями к новым молодым сотрудникам, однако произведением простого отбора на основании тестов или иного способа выяснения соответствия/несоответствия, эффективная система отбора не ограничивается.

Поскольку консалтинговые компании в силу специфики деятельности ориентированы на привлечение высококвалифицированных кадров, система отбора строится с использованием возможностей отбора среди выпускников элитных вузов страны - Финансовая Академия, МГУ, МГИМО, ВШЭ, ГАУ. Крайне важным моментом в данном случае является не только сам факт возможности производить отбор в профессиональной и социальной среде, где вероятность успешного выбора значительно выше, но и тот факт, что в данной среде создается и фиксируется желательный стереотип высокого статуса консалтинговых компаний, как потенциальных работодателей.

С другой стороны, практика консалтинговых компаний практически исключает привлечение руководящих, “старших” сотрудников со стороны - вся система замещения вакантных должностей построена на принципах роста сотрудников внутри компании. данный момент обусловлен с одной стороны тем, что именно возможности быстрого кадрового и профессионального роста (при высокой текучести перестановка происходит быстро) привлекают значительную часть сотрудников консалтинговых фирм, а с другой - тем, что существующая система стандартов, господствующая в высокоинтеллектуальных сферах деятельности, не допускает возможности эффективного и бесконфликтного управления со стороны человека, не обладающего доказанным интеллектуально-профессиональным превосходством и не принимаемого сложившимися в коллективе группами. В этих условиях оптимальным способом продвижения действительно становится продвижение собственных сотрудников, использующих уже существующий у них опыт и систему сложившихся отношений в дальнейшем управлении.

Таким образом, в данных сферах управления можно отметить действие тех же ключевых факторов, воздействующих на всю систему управления персоналом консалтинговых фирм:

* фактора опоры фирмы на высококвалифицированные кадры, требующего не только проведения строгого отбора данных кадров, но и создание им соответствующего социальным стандартам данной группы условий работы;
* фактора высокой зависимости фирмы от специалистов, работающих в ней и низкой зависимости специалистов от фирмы;
* фактора высокой текучести кадров;
* фактора индивидуальной ценности каждого сотрудника (из этого следует необходимость индивидуального подбора средств управления);
* фактора высокой роли групповых взаимодействий в рамках коллектива, развития неформальных систем коммуникации и управления.

В то же время, показательными моментами в сфере выработки методик управления персоналом консалтинговых фирм является также и то, что несмотря на необходимость присутствия материальных рычагов управления, материальные методы воздействия занимают не основное место в управленческом инструментарии - как показывают данные опроса, значительно большее суммарное значение имеют методы морального и карьерного плана.

# Заключение

В целом, можно заключить, что специфические условия консалтинговой деятельности диктуют следующие особенности, оказывающие затем влияние на систему управления персоналом:

1. образовательный, интеллектуальный, квалификационный уровень персонала значительно выше среднего и соответствует самым высоким стандартам;
2. эффективная и долговременная консалтинговая деятельность на рынке возможна лишь при условии оптимального использования интеллектуального, творческого, образовательного потенциала каждого специалиста-сотрудника;
3. практически неприменимы никакие меры воздействия, связанные с формальным контролем за деятельностью персонала (например, введение нормированного рабочего дня или использование критериев оценки, основанных на внешних общих качествах сотрудников), поскольку высокоинтеллектуальная деятельность не может быть эффективно проконтролирована таким образом - а следовательно, не может быть построена и формальная система поощрений/наказаний;
4. низкая зависимость персонала от фирмы и высокая зависимость фирмы от персонала - такое соотношение существенно ослабляет возможности оказания давления на сотрудников со стороны руководства.

# Список литературы

1. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 2000.
2. Гладков И. С. Менеджмент. – М.: Дашков и Ко, 2003.
3. Друкер М. Эффективное управление. – СПБ.: Питер, 2000.
4. Иванов А. П. Менеджмент. – Издательство Михайлова В. А., 2002.
5. Литвак Б.Г. Практические занятия по управлению. – М.: Экономика, 2002 .
6. Менеджмент/ под редакцией Максимцова М. М., Игнатьевой А. В., Комарова М. А. – М.: ЮНИТИ, 2004.
7. Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации. – М.: ИНФРА – М, 2001.
8. Шипунов В. Г., Кишкель Е. Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. – М.: Высшая школа, 1999.