РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ

СОЦИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Филиал в г. Томске

Реферат по теме:

«Система отбора персонала в консалтинговые компании»

Дисциплина «Консалтинг»

Составил: студент заочного отделения

специальности «Социальная работа»

группа № 303-4БР

Коноваленко Т. В.

Проверил: преподаватель

Печенкина Т. И.

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_2009г.

«\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_»

Томск 2009

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

I. Общие требования к претенденту на работу в службе управленческого консультирования

II. Личные качества претендента

III. Процедура отбора из числа претендентов

Задание№2

Заключение

Список использованной литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность рассматриваемой темы связана со значимостью данной проблемы в процессе современного развития консалтинга как деятельности.

В последнее время рынок бизнес-консалтинга стремительно развивается, растет спрос на его услуги, увеличиваются объемы заказов и число клиентов консалтинговых компаний. Этот процесс сопровождается сегментацией рынка, компании занимают свои рыночные ниши, выделяются лидирующие игроки.

Одновременно с этим клиенты становятся все более разборчивы, и требовательны при выборе партнера на рынке консалтинговых услуг.

Компании-заказчику важно знать, есть ли у консультантов опыт решения аналогичных задач, что собой представляет арсенал используемых консалтинговых технологий, каков профессиональный уровень консультантов и насколько им хорошо знакома специфика рынка клиента. В силу этого профессиональный уровень собственных сотрудников является основным аргументом консалтинговой компании в борьбе за клиента.

Кроме того, именно консультанты формируют представление клиента об услуге, о тех ситуациях, когда консалтинг необходим и эффективен, о возможностях и результатах внешнего вмешательства.

На этом фоне очень остро встает дефицит высококвалифицированных специалистов в данной сфере. Поиск сотрудников осложняется двумя факторами: с одной стороны, повышенным спросом со стороны компаний и войной за таланты, а с другой – трудностью долгосрочного планирования в рамках проектной работы. Все это ставит руководителей перед сложным выбором. Либо вкладывать деньги в подбор и обучение молодых сотрудников, в их «выращивание» без гарантий стопроцентной загрузки.

Предмет исследования – процесс отбора персонала в консалтинговые компании.

Объект исследования – персонал консалтинговых компаний.

Целью данного исследования является необходимость проанализировать процесс отбора персонала в консалтинговые компании.

Достижение данной цели предполагает решение ряда следующих задач:

1. Выделить общие требования к претенденту на работу в службе управленческого консультирования.

2. Охарактеризовать личные качества претендента на работу в службе управленческого консультирования.

3. Описать общую процедуру отбора претендентов на работу в консалтинговой компании.

В процессе исследования нами были использованы следующие методы:

1. Анализ вторичных данных.

2. Сравнительный метод.

В процессе исследования нами была использована учебная и публицистическая литература.

**I. Общие требования к претенденту на работу в службе управленческого консультирования**

Сейчас консалтинговым компаниям и их клиентам нужны гарантии, подтверждающие то, что у них будут лучшие специалисты, способные эффективно работать [3, с. 12].

Сложившаяся ситуация способствует формированию стандарта профессии и выработке тех критериев, по которым оцениваются кандидаты и которым соответствуют лучшие специалисты в своей области. Разработка стандарта профессии является важной вехой в развитии сферы консалтинга [3, c. 12].

Знание требований к специалистам помогает клиентам консалтинговых компаний формировать объективные ожидания по отношению к консалтинговой услуге и получаемым результатам. В свою очередь специалисты, которые решили сделать консалтинг своей профессией, опираясь на стандарты, смогут точнее оценивать свои возможности и перспективы.

На сегодняшний сложилось ряд следующих требований, которые предъявляются к специалисту, работающему в области консультирования.

Для деятельности в сфере управленческого консультирования недостаточного одного изучения литературы по управлению, участие в проведении нескольких исследований или ученой степени кандидата или доктора соответствующих наук [6, с. 95]. Недостаточно и многолетнего опыта по выполнению обычных договорных работ в области экономики. Таким образом, можно сделать вывод, что работая в рамках управленческого консультирования нельзя ограничиваться опытом преподавателя, ученного или руководителя [6, с. 95].

Главное для управленческого консультанта – это умение оказать влияние на ход дел в сфере управления, обладать опытом управления, и как минимум предпосылками для работы на руководящих должностях. Управленческого консультанта можно сравнить с руководителем [6, с. 95].

Одновременно управленческий консультант и специалист по управлению, имеющий развернутые представления о методологии и методах совершенствования управления.

Общая составляющая в комплексе черт личности консультанта службы управленческого консультирования, необходимая для его успешной работы, это природные данные в сочетании с опытом и специальной подготовкой, переплетенные с постоянными способностями и желанием учиться, пополнять свои знания и навыки. Вот почему при отборе кандидатов в консультанты службы управленческого консультирования к ним предъявляется, прежде всего, следующий ряд общих требований.

Традиционно считается, что консультантом может быть, как правило, мужчина [6, с. 95]. Связано это, главным образом, со специфическими и тяжелыми условиями консультационной работы, напряженным темпом работы и необходимостью постоянных разъездов, характерными для работы управленческого консультанта. Предпочтение отдается более молодым кандидатам, которые, при наличии необходимого образования и практического опыта, еще не нашли удовлетворяющей их работы. Возможен набор людей и более старшего возраста — 35-40 лет, при условии, что они уже имеют определенную подготовку в данной сфере деятельности.

Наличие диплома (сертификата) об окончании высшего учебного заведения — обязательное условие поступления в службу управленческого консультирования. Считается оптимальным, если претендент имеет диплом магистра наук, особенно диплом магистра делового администрирования (менеджмента). Для претендента, помимо теоретических знаний, необходимо иметь двух – трехлетний стаж практической работы в сфере управленческой деятельности в системе бизнеса (начиная с менеджера одного из подразделений бизнес – организации).

Наконец, претендента на должность управленческого консультанта должны отличать следующие основные признаки:

1. Широкий кругозор, творческое мышление (способность представлять явления по-новому), высокоразвитые аналитические и синтетические навыки, в том числе умение видеть проблемы, высокоразвитый навык принятия управленческих решений. Существенное значение при этом имеет гибкое и логическое мышление, поскольку одновременно нужно уметь охватить большое число обстоятельств, сопоставляя и анализируя их.

2. Высокоразвитые навыки общения, проявляющиеся во внимательном отношении к информации, которая получена от других людей, в умении привлекать их к решению проблем, передавать им свои знания, воздействовать на психологию людей в целях формирования у них положительного отношения к изменениям, происходящим в бизнес – организации.

Претендент на работу в качестве управленческого консультанта призван уметь убеждать людей, так как по сравнению с другими руководителями у него нет реальной власти, и потому ему приходится убеждать персонал бизнес – организации в полезности своих идей.

3. Честность и прямота, независимость; следование требованиям профессиональной этики.

4. Ровное поведение в деятельности, уверенность в своих действиях, стремление к успеху, способность к самосовершенствованию, высокая самодисциплина.

5. Хорошее физическое и духовное здоровье, что обеспечивает работоспособность в течение продолжительного рабочего дня.

**II. Личные качества претендента**

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 [4].

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. 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.

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.

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» [4].

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 [4].

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 [4].

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.

При подборе персонала службы управленческого консультирования особое внимание уделяется личным качествам претендентов, так как работа консультантов на 80 процентов — работа с людьми [5, с. 149].

Прокомментируем кратко некоторые из этих качеств.

Требования, предъявляемые к личным качествам консультантов управленческого консультирования, во многом схожи с требованиями, предъявляемыми к работникам управленческого звена. Однако следует помнить, что управленческие консультанты, в отличие от управленческого звена бизнес - организаций, не имеют власти в этих организациях и потому вынуждены продавать свои идеи.

Они призваны обладать способностью убеждать людей в необходимости воплощения этих идей в жизнь, а это требует глубокой научной подготовки и хорошего знания психологии руководителей и персонала клиентской бизнес - организации, определенных способностей популярного и доступного изложения сложного материала [5, с. 150].

Вот почему управленческому консультанту так необходимы хорошее базовое образование, практический опыт, подготовка в области управления, полученная в вузе или в системе повышения квалификации руководителей.

Важным качеством является также умение располагать к себе людей, с которыми консультант имеет дело, деловые отношения. Люди неуравновешенные, вспыльчивые, замкнутые имеют мало шансов стать хо­рошими управленческими консультантами.

Управленческому консультанту в процессе своей деятельности приходится взвешивать большое количество фактов, сопоставлять их, анализировать и находить оптимальные решения. Именно поэтому управленческий консультант призван обладать аналитическим складом ума и иметь высоко развитую способность мыслить и оперативно, и масштабно.

Необходимость жестко планировать свой рабочий день и поддерживать соответствующий темп работы требует от консультанта высокой самодисциплины и организованности.

**III. Процедура отбора из числа претендентов**

К сожалению, в России пока не сложилось отработанной системы отбора кадров для работы не только в службах управленческого консультирования, но и для работы вообще в системе управления бизнес - отношениями [5, с. 151].

В связи с этим, естественным будет обращение к зарубежному опыту деятельности крупных консультационных компаний и фирм.

Там, на практике, чаще всего вопрос о приеме того или иного кандидата решает руководитель компании (фирмы). Однако в преддверии этого решения проводится значительная работа с претендентом на должность управленческого консультанта. В некоторых случаях используют тестовый материал или проводят отборочные экзамены. Так, все претендующие на работу в качестве управленческих консультантов в «Японском центре производительности» сдают экзамены по иностранному языку, теории управления, трудовым отношениям и теории рынка.

Одним из наиболее эффективных методов отбора консультантов являются специальные интервью, используемые некоторыми крупными консультационными фирмами. Важно отметить, что фирмы ежегодно затрачивают крупные суммы на проведение психологической оценки кадров. Так, фирма «Маккинзи» (США) вкладывает ежегодно несколько сот тысяч долларов на этот вид оценивания. Фирма идет на это, так как благодаря такой системе подбора удается привлечь более высококвалифицированные кадры и быстро окупить вложенные средства. На поиск кандидатов нацеливается весь персонал фирмы.

Для привлечения консультантов широко используются рекламные объявления в журналах и газетах. Несмотря на высокую стоимость этот способа и его малую эффективность, число объявлений не сокращается. Объясняется это тем, что, помимо прямого назначения, объявления являются рекламой, способствующей расширению сети клиентуры компаний [6, с. 97].

Процедура отбора из лиц, отвечающих основным требованиям службы управленческого консультирования, обычно включает несколько этапов.

**Первый этап.** Проверка общего уровня развития претендента (с помощью тестов) занимает около полутора часов.

**Второй этап.** Рекрутер (лицо, отвечающее за процедуру отбора) представляет претендента работникам различных отделов службы управленческого консультирования, которые обращаются к нему с различными вопросами. Претендента, в свою очередь, тоже просят задавать интересующие его вопросы.

Таким образом, в течение всего нескольких часов с претендентом познакомится большая часть работников службы.

Позднее мнения всех, принявших участие в интервьюировании претендента, обобщаются, принимается решение о целесообразности прохождения претендентом дальнейших процедур приема.

В случае позитивного решения претендента вновь интервьюируют, но работники службы управленческого консультирования более высокого ранга. Самое ответственное интервью происходит с президентом консультационной службы.

**Третий этап.**

На данном этапе происходит встреча психолога службы управленческого консультирования с претендентом. Психолог затрачивает на каждого претендента около четырех часов, деля эту процедуру на две части. Первая – около двух часов – посвящается анализу опыта претендента и его достижений в прошлом (хорошие достижения в прошлом – залог будущих успехов) [6, с. 100].

Следующие два часа уходят на выявление индивидуальных качеств претендента: общее развитие, эмоциональная стабильность, целеустремленность, коммуникабельность, умение совершенствоваться, эффективно учиться, «держать удар» (действовать в условиях кризиса), способность адаптироваться к быстро.

**По горизонтали:**

1.Вид профессиональных услуг, предоставляемым корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации бизнеса.

3.Стратегия, которая предполагает развитие бизнеса путем проникновения в новые отрасли и сферы производства.

8.Изменение структуры и статуса путем слияния, выделения, поглощения, преобразования звеньев последнего.

9.Ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки и успеха.

10.Крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и других систем; переломный момент в процессах изменений.

11.Реорганизационная процедура передачи собственности предприятия-должника лицам или организациям, оказывающим ему финансовую помощь в целях его оздоровления.

12. Создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущие к улучшению работы, повышению эффективности деятельности.

**По вертикали:**

2.Независимая проверка бухгалтерского учета и финансовой отчетности организации.

4.Квалифицированный специалист в определенной области человеческой деятельности, дающий советы другим специалистам, нуждающимся в них.

5.Дополнительное вознаграждение, премия по результатам труда.

6.Услуги по подбору и оценке персонала.

7.Обобщающая модель действий необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании.

13.Предоставление денежных средств на определенных условиях (срок, процент, использование, величина); обязательства, действующие в установленный договором срок.

14.Деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

15.Цифровой статистический показатель, выражающий состояние и тенденции изменений того или иного явления.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, подводя итог всему вышесказанному, необходимо сделать ряд следующих выводов.

В последнее время рынок бизнес-консалтинга стремительно развивается, растет спрос на его услуги, увеличиваются объемы заказов и число клиентов консалтинговых компаний. Этот процесс сопровождается сегментацией рынка, компании занимают свои рыночные ниши, выделяются лидирующие игроки.

Одновременно с этим клиенты становятся все более разборчивы, и требовательны при выборе партнера на рынке консалтинговых услуг.

К сожалению, в России пока не сложилось отработанной системы отбора кадров для работы не только в службах управленческого консультирования, но и для работы вообще в системе управления бизнес - отношениями.

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.

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.

В процессе отбора претендент на должность консультанта в консалтинговой фирме проходит ряд последовательно сменяющих друг друга этапов.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Алешина В. И. Использование услуг профессиональных консультантов./ В. И. Алешина.- М.: Инфра – М, 2005.- 167с.

2. Буцкая Н. Г., Институциональные факторы конкурентоспособности консалтинговых компаний/ Н. Г. Буцкая//www.credonew.ru [Электронный ресурс].

3. Горелова Е., Ананьева Т., Результаты исследования моделей компетенции бизнес – консультантов в российских и западных компаниях//E – xecutive.- 2008.-№2 – с. 12- 15.

4. Иванов М. С., Управление кадрами в консалтинговых организациях//www.consultMarketing.ru [Электронный ресурс].

5. Попов В. М. Современные бизнес – технологии: учебное пособие/ В. М. Попов, С. И. Ляпунов, В. В. Филиппов, Г. В. Медведьев; под общ ред. В. М. Попова.- М.: КНОРУС, 2006.-382с.

6. Фомишин С. В., Чернов Ю. В., Управленческое консультирование. Международный опыт/ С. В. Фомишин, Ю. В. Чернов.- Ростов – на – Дону: Феникс, 2006.- 256с.