

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

З'ясовано сутність понять «консалтинг» та «аутсорсинг»; розглянуто особливості застосування консалтингових послуг у сфері управління розвитку персоналу. Виявлено переваги та недоліки використання внутрішніх та зовнішніх спеціалістів з управління персоналом.

It is defined essence of concepts "consulting" and "outsourcing"; it is considered features of use of consulting services in the field of management of personnel development. It is revealed advantages and lacks of use of internal and external experts in management of the personnel.

Ключові слова: консалтинг, аутсорсинг, консалтингова компанія, внутрішні спеціалісти з розвитку персоналу.

Keywords: consulting, outsourcing, the consulting company, internal experts in management of personnel development.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. За умов зростання обсягів та розширення потоків інформаційних ресурсів, впровадження високотехнологічних наукоємних виробництв перед вітчизняними суб'єктами господарювання постає проблема пошуку та залучення сторонніх спеціалістів для вирішення специфічних завдань у тій чи іншій сфері діяльності. Особливої ваги проблеми використання послуг консалтингових організацій набувають у процесі управління найціннішим та найприбутковішим ресурсом підприємства – людським капіталом.

Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми. Проблематика використання послуг консалтингових організацій у процесах управління персоналом, на нашу думку, недостатньо висвітлена у вітчизняній науковій літературі. Разом з тим, даним питанням присвячено значний обсяг праць спеціалістів-практиків у цій галузі, а саме: Т. Ковтуненко, А. Коновалова, С. Лужинової, С. Пархоменко, Т. Полетаєвої, О. Трегубенко, Т. Тучик та ін.

Метою статті є виявлення переваг та недоліків використання послуг консалтингових організацій та внутрішніх спеціалістів з управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу досліджень. Сьогодні для українських підприємств характерна тенденція передачі широкого кола регулярних функцій та проектних робіт стороннім консалтинговим або ж аутсорсинговим організаціям. Задля розуміння специфіки їх роботи варто визначити сутність даних понять. Так, під консалтингом розуміють діяльність спеціалізованих компаній із надання інтелектуальних послуг виробникам, продавцям, покупцям (поради і рекомендації) з різноманітних питань виробничої діяльності, фінансів, зовнішньоекономічної діяльності, створення та реєстрації фірм, дослідження і прогнозування ринків товарів і послуг, розроблення бізнес-проектів, маркетингових програм, інноваційної діяльності, пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій, підготовки статутних документів у разі створення нових підприємств і організацій тощо [1, С. 824]. Консалтингові послуги надає зовнішній консультант, і вони спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства. У сфері розвитку персоналу зовнішній консалтинг передбачає допомогу в створенні ефективної системи залучення, управління й утримання персоналу, що дає змогу перетворити кадровий ресурс у стратегічну перевагу підприємства чи організації.

Близьким до поняття «консалтинг» є термін «аутсорсинг», який використовують в нашій країні порівняно недавно. Аутсорсинг (із англ. outsourcing: зовнішнє джерело) – передача організацією певних бізнес-процесів або ж виробничих функцій на обслуговування іншій спеціалізованій компанії. На відміну від консультування, що часто може бути разовим чи епізодичним, на аутсорсинг переважно передаються функції щодо професійної підтримки безперебійної працездатності окремих систем та інфраструктури на основі довготермінового контракту (не менше року) [2].

Аутсорсинг у сфері управління персоналом передбачає делегування окремих повноважень (кадрове діловодство, розрахунок заробітної плати, розвиток працівників та ін.) стороннім спеціалізованим компаніям.

Перевагою застосування консалтингових та аутсорсингових послуг щодо кадрових процесів є, насамперед, економія фінансових ресурсів, яку забезпечують за рахунок високої професійної компетенції постачальника таких послуг. Додатковими факторами, що сприяють зменшенню витрат, є:

1) дія ефекту масштабу. Представники консалтингової (аутсорсингової) компанії можуть працювати одночасно над кількома проектами, що дає змогу економити ресурси. Вузька спеціалізація таких працівників забезпечує чіткість та злагодженість усіх бізнес-процесів, що також зменшує витрати;

2) доступність спеціалістів. Консалтингова (аутсорсингова) компанія професійно займається процесами управління персоналом, і в її штаті можуть бути спеціалісти високого рівня з рідкісними або ж унікальними навичками. Таким чином, вона може виділити необхідного спеціаліста у будь-який момент часу, пошук якого окремим підприємством може зайняти достатньо тривалий проміжок часу, що призведе до додаткових витрат фінансових ресурсів;

3) економія часу та фінансових ресурсів. Використання консалтингових (аутсорсингових) послуг позбавляє підприємство необхідності витрачати час та гроші на реалізацію непрофільних процесів і дає змогу зосередити всю увагу та ресурси на основному виді діяльності.

Обмежуючим фактором щодо застосування консалтингових послуг є питання довіри між замовником та виконавцем (корпоративна політика окремих підприємств забороняє консалтинг (аутсорсинг), у межах якого постачальник таких послуг отримує доступ до конфіденційної інформації). Отже, формуючи власну стратегію розвитку персоналу, підприємство може обирати серед наступних можливих варіантів: 1) скористатися послугами консалтингової або ж аутсорсингової компанії; 2) здійснювати розвиток персоналу власними силами (з використанням власних спеціалістів у сфері розвитку персоналу).

При виборі одного зі згаданих напрямків розвитку персоналу сильний вплив здійснюють наступні фактори: прагнення зменшити витрати; бажання забезпечити високий рівень результативності процесів розвитку персоналу та їх узгодженості з іншими бізнес-процесами, що відбуваються на підприємстві; досягти високого рівня контролю за процесами розвитку персоналу.

Зважаючи на зазначені фактори, підприємство може залучити внутрішнього консультанта чи тренера або ж скористатися послугами зовнішньої консалтингової організації. Додатковими факторами, що впливають на прийняття рішення щодо залучення зовнішнього консультанта, є сфера діяльності такого спеціаліста, межі його придатності та корисності в тій чи іншій ситуації, позиції стосовно тієї компанії, для якої консультант чи тренер виконує роботу та ін.

Розглянемо детальніше можливі переваги та недоліки використання внутрішніх і зовнішніх спеціалістів у сфері розвитку працівників у контексті побудови ефективної системи управління персоналом підприємства [3].

Щодо переваг використання власних спеціалістів із розвитку персоналу, то вважають, що штатний бізнес-тренер або ж консультант обходиться підприємству дешевше, ніж замовлення послуг у спеціалізованій консалтинговій компанії. Реальні ж витрати на утримання внутрішнього спеціаліста зазвичай виявляються значно вищими. Крім прямих витрат на утримання співробітника (заробітна плата, відрахування до фондів соціального страхування тощо) є відчутні додаткові затрати на створення інфраструктури для забезпечення його діяльності. Значного обсягу фінансових ресурсів потребує і матеріально-технічне забезпечення, необхідне для організації процесів розвитку персоналу підприємства.

Позитивним аспектом використання власного спеціаліста є те, що він несе більшу відповідальність, має змогу постійно підтримувати позитивні зміни, є членом організації та тісно задіяний у внутріфірмових взаєминах. З одного боку, завдяки цьому він отримує значно ширше уявлення про повсякденну роботу підприємства, вплив окремих внутрішніх чинників на його діяльність, фактично діючу практику та політику стосовно тих чи інших питань тощо. З іншого боку, штатний спеціаліст змушений підкорятися правилам організації, які набагато складніше змінити, перебуваючи всередині організації.

Один штатний спеціаліст не може реалізувати навчання всіх категорій персоналу за всіма актуальними напрямками, тому, так чи інакше, виникає потреба у додатковому залученні сторонніх консалтингових організацій. Окрім того, власний спеціаліст з управління персоналом перебуває на певному конкретному рівні ієрархії, є підлеглим у рамках структури організації, тому всі його рішення, перш ніж потрапити до керівника підприємства, додатково фільтрують менеджери середньої ланки (комерційний директор, менеджер із персоналу та ін.). На відміну від власного

співробітника, сторонній консультант переважно, з'ясовує усі завдання та способи їх вирішення безпосередньо із керівником компанії. Внутрішньому спеціалістові з розвитку персоналу також буде набагато важче зважитися на будь-які кардинальні організаційні зміни, позаяк їхні наслідки стосуватимуться і його особисто.

Внутрішній спеціаліст із розвитку персоналу зазвичай надто сильно прив'язується до типових ситуацій, притаманних лише даному підприємству, що суттєво звужує світогляд цієї людини, обмежує її досвід та заважає навчати працівників новим та нестандартним способам діяльності. Таким чином, разом зі своїми знаннями й навичками такий тренер передаватиме і свої обмеження.

Зважаючи на значну кількість недоліків, притаманних внутрішнім спеціалістам з розвитку персоналу, для підприємств в окремих випадках доцільніше використовувати послуги сторонніх консалтингових організацій, з метою розв'язання проблем управління персоналом та організації його безперервного професійного навчання.

Безумовні переваги залучення спеціалізованої консалтингової компанії – не лише досвід роботи її тренерів та консультантів на різноманітних проектах, у різноманітних організаціях та ситуаціях, а й те, що вони можуть оперативніше скористатися досвідом і напрацюваннями будь-якого іншого спеціаліста своєї компанії. Перевагою сторонніх спеціалістів є також наявність у них типових, детально пророблених рішень у сфері управління розвитком персоналу, для прикладу, програм та сценаріїв тренінгів, технологій управління тощо. Якщо напрацювання консалтингової компанії можуть бути використані у ситуації конкретного підприємства-замовника, то їх застосування дасть змогу скоротити загальний час проекту, а також зменшити затрати на його реалізацію.

Зовнішні спеціалісти також мають змогу оперативніше узгоджувати рішення з безпосереднім керівником підприємства, швидше та у повному обсязі отримувати необхідну для аналізу інформацію та звітність (запит транслюють безпосередньо через керівника – здійснюють активну постійну комунікація між сторонами). Також, зважаючи на свою позицію щодо підприємства-замовника, сторонні консультанти мають більший вплив на прийняття рішень, позаяк не є учасниками особистісних взаємин, що склалися на підприємстві. З психологічної точки зору, сторонньому спеціалістові простіше об'єктивно оцінювати внутрішню ситуацію на основі врахування лише тих факторів, що є справді значимими з точки зору кінцевих результатів діяльності.

Поряд із перевагами сторонні консалтингові компанії мають ряд наступних недоліків. Співпрацюючи із замовниками ті компанії, як правило, орієнтовані на отримання позитивної суб'єктивної оцінки своєї роботи з боку представників замовника безпосередньо після її виконання, що не завжди пов'язано з досягненням реальних результатів у середньотерміновій та довготерміновій перспективі. Зовнішній консультант відповідальний за реалізацію певної ділянки роботи в обмеженій сфері та в обмежений проміжок часу. Відповідно, тренінгова компанія не може гарантувати будь-яких позитивних тривалих змін у діяльності підприємства після закінчення проекту (необхідні постійні кваліфіковані підтримка та контроль на усіх рівнях організації).

Сам процес формування замовлення та контролю за його виконанням потребує достатньо високої кваліфікації та знань представників замовника у тій чи іншій предметній галузі. Якщо замовник не знає, чого він хоче і як саме це використовуватиме, то у консалтингової компанії мізерні шанси розробити та реалізувати ефективний проект. Зовнішні спеціалісти з розвитку персоналу зазвичай є теоретиками, тобто ніколи не працювали за конкретною спеціальністю, якій вони навчають інших, тому в них можуть викликати труднощі специфічні питання, важливі для осіб, котрі навчаються.

Для того, щоб не помилитись у виборі консалтингової компанії необхідно попередньо чітко сформулювати вимоги, яким має відповідати залучений спеціаліст; визначити критерії відбору та оцінити усіх кандидатів згідно зі сформульованими критеріями. Можливо також змодельовати «ідеальний профіль» необхідного спеціаліста з розвитку персоналу та порівнювати з ним профілі кандидатів. Основними критеріями відбору є професіоналізм, прагнення до розвитку, лояльність до працедавця, готовність поділяти корпоративні цінності. Консалтингова компанія має бути орієнтованою на результат, позаяк персонал навчають, зрозуміло не задля самого процесу, а для того, щоб співробітники досягли у своїй діяльності певних показників (як кількісних, так і якісних). Спрямовані на результат тренінгові компанії пропонують програми, що передбачають не лише навчання, а й подальший супровід для засвоєння отриманих знань та набутих під час навчання навиків.

Висновки. Спираючись на викладене, можна зробити висновок про те, що однозначно надати перевагу власному спеціалістові з управління розвитком персоналу або ж консалтинговій

компанії – неможливо. Залучення зовнішніх консультантів доцільне, наприклад, у випадку необхідності реалізації короткотермінового та довготермінового навчання керівників вищої та середньої ланок, а також для їхньої оцінки й атестації. Наймати власного спеціаліста доцільно у випадку розроблення, організації та підтримки системи безперервного розвитку персоналу; атестації та оцінки рядового персоналу та керівників нижчої ланки, тобто для реалізації таких завдань, де аспекти системності та безперервності важливіші, ніж ті, що пов'язані із невизначеністю і кардинальними організаційними змінами. Проте варто пам'ятати, що ні корпоративне навчання, ні зовнішні семінари (тренінги) не замінять продуманої системи управління персоналом, яка може забезпечити підприємство кваліфікованими працівниками і, як результат, – високий рівень ефективності та конкурентоспроможності підприємства як на вітчизняному так і на світовому ринку.

Література

1. *Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1.* / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавн. центр «Академія», 2000 – 864 с.
2. *Електронна енциклопедія «Вікіпедія».* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://ru.wikipedia.org/wiki/Аутсорсинг>
3. *Пархоменко С. Внешний или внутренний? / С. Пархоменко // Управление персоналом.* – 2007. – № 4(158). – С. 40–45.