

УТВЪРЖДАВАНЕ НА УПРАВЛЕНСКОТО КОНСУЛТИРАНЕ КАТО ПРОФЕСИОНАЛНА ОБЛАСТ В БЪЛГАРИЯ

Разкрито е състоянието на управленското консултиране като професия в България. В резултат от анализа на различните признаци на една професия се стига до извода, че за изследваната професия те са налице, но в голямата си част са формални, палиетивни и неефективни. Посочено е, че в България състоянието на професията управленско консултиране е незадоволително. Консултирането като функционираща професия в страната ни е в начален етап на своето формиране, развитие и утвърждаване.

JEL: M10

В нашето съвремие непрекъснато расте многообразието от нови дейности, претендиращи да бъдат професии. Картата на професиите динамично се променя. Според последните проучвания в началото на XXI век около 25% от активното население на Земята ще се занимава с трудови дейности, които за момента се смятат за необичайни. В сравнение със занятия като мекатроник, пластматург, лудикатор и т.н. професията на консултанта по управление може да се гълкува вече като популярна.

В световен мащаб като професионална дейност управленското консултиране започва да се формира през 60-70-те години на миналия век. Сега то се характеризира с динамично развитие на Запад. За съжаление българските консултанти не представляват достойна конкуренция на многобройните чуждестранни фирми, отстъпвайки им по отношение и на обема, а в повечето случаи и на качеството на предоставяните услуги. Изследователският интерес е насочен към търсене на причините за това изоставане чрез идентифициране параметрите на същностните характеристики на професията на консултанта по управление.

Трансформациите в пазарната среда в съвременни условия налагат ново отношение към начина на постигане на конкурентните предимства. Динамичната външна среда изисква от организациите адекватно реагиране на

¹ Корнелия Тодорова е гл. ас. д-р в Шуменски университет „Епископ К.Преславски”, ФМИИ Катедра „Икономика”, тел: 0887-463752, e-mail: kornelia_61@mail.bg.

промените. Търсенето на нови решения почти винаги е свързано с навлизането на управленското консултиране. Все по-често на него се гледа като на атрибут на конкурентно предимство. От качеството на консултантската дейност зависи повишаването на ефективността на организацията – клиент и справянето ѝ с конкуренцията. Качеството на услугата обаче до голяма степен е функция на нивото на развитие на професията.

Целта на изследването е да се разкрият съдържателните, структурните и функционалните характеристики на управленското консултиране като професия в България, както и измеренията на неговото обективно състояние и развитие.

Така формираната цел се постига чрез решаването на следните **задачи**:

- анализ на природата и същностните характеристики на професионалната дейност по принцип;
- идентифициране състоянието на същностните характеристики на управленското консултиране;
- разкриване и анализ на измеренията на управленското консултиране като професия в световен и национален контекст.

Хипотези на изследването:

- Управленското консултиране като професия в България е в началния етап на своето развитие и утвърждаване.
- Примитивно изградени и неразвити са регулаторите на професионално поведение на консултанта.
- Липсва надеждна система за професионална квалификация и специализация на упражняващите професията консултанти.

Представа за професия

В научната и справочната литература има много и разнообразни мнения, работни понятия и теории за феномена **професия**. Всевъзможните становища се формират както от гледната точка на научната област (икономика, социология, психология и т.н.), така и от акцента, който всеки изследовател поставя. Някои автори свеждат професията само до производствената дейност или до определен неин етап на развитие. Други гледат на нея като на заетост, чрез която се изкарва прехрана за преживяване на личността и семейството. За трети тя е синоним на високо майсторство и вещина в определена област. Общото при всички тях е, че приемат професията като противоположно явление на аматьорството. Може да се спори по възприетите признаци за това

какво е професия, но е ясно какво тя не е. Категорично тя не е любителска дейност на дилетант, любимо занимание на самодеец или развлечение на лаик.

Етимологичното значение на думата е от латинското *professio* и означава трудова дейност за средства за съществуване, занятие. Семантичното значение е съхранило първоначалния смисъл на думата и гласи: „вид трудова човешка дейност за препитание, изискваща определени теоретични знания и практически навици, които се придобиват в резултат от обучение и практически опит”.

Някои от представителите на българската научна общност дефинират професията като съвкупност от определен обем еднородни знания и умения за изпълнение на дадена работа и трудова дейност, която се обособява в резултат от разделението и кооперацията на труда (Шопов, и др., 2004). Други изследователи се придържат към класическото схващане за професията, приемайки я като занятие, за което са характерни:

- висока степен на зависимост от добре развити специализирани интелектуални познания, умения или области на науката;
- необикновена автономност във функционирането и възпроизводството на дадената област на знанията и уменията;
- тясна обвързаност на тази област с обслужване на определена практическа сфера, която има широка обществена значимост. Тази обвързаност означава, че именно професията често сама формира дадена практическа сфера и решително въздейства върху нея (Сотирова, 2009).

Съгласно смисъла на класическото определение би могло да се твърди, че в съвременния свят синоним на професия е експертна, квалифицирана услуга. Това определение има своите „силни” и „слаби” варианти.

Социологическото определение на професията е предложено от американския социолог Т. Парсънс. Професията се изяснява чрез спецификата на професионалното поведение:

- първична ориентация към интересите на общността, а не към собствените интереси;
- висока степен на самоконтрол в поведението;
- водещо място на личната самооценка като оценка на професионалното представяне (Сотирова, 2009).

„Силното” определение на професията очертава крайните претенции към нея. Приема се, че за да бъде професия, едно занятие трябва да отговаря на следните изисквания:

- подготовката за него да продължава поне пет години, а условие за допускане да бъде поне петгодишно упражняване на занаятието;
- да има специално упълномощени авторитетни лица, които допускат нови личности до практикуване на занаятието;
- наличие на специален орган (група), който осигурява срещу заплащане условия за професионалното и научното обслужване на всички членове на професията;
- да има собствен етичен кодекс;
- да има своя ежегодна среща (конференция) (Сотирова, 2009).

Изследователите твърдят, че на това „силно” определение на професията отговаря само тази на хирурга.

През последните години като същностна характеристика на професионалната дейност освен продължително и интензивно обучение и владение на специализирани знания и умения се приема регулирането от професионална организация, етичен кодекс и процес на лицензиране или сертификация. Професионалните сдружения са отговорни за лицензирането на специалистите и спазването на етичния кодекс за поведение. Възможно е някои от тях допълнително да прилагат определени претенции към компетентността на членовете си. Всеобщо е изискването преди лицензирането членовете да притежават минимална (поне начална) степен на професионална квалификация. В някои страни физическите лица са задължени по закон да бъдат обединени в местна професионална организация, преди да им бъде разрешено практикуване на професията. В други страни, хората не могат да бъдат обвързани със закон, затова и членуването в местна професионална организация все още се разглежда като желателна предпоставка за упражняване на професията.

В класическия свят е имало само три професионални области: духовенството, медицината и правото, тъй като тези професии се придържали към конкретен етичен кодекс и почти навсякъде се изисквало членовете да се закълнат, че ще се придържат към етични принципи, предопределящи висок стандарт за изпълняване на задълженията и отговорностите. Обсъжданите професии предлагат на студентите и изискват от членовете си продължително и интензивно обучение по значението, ценностите и важността на тяхната клетва по отношение на практикуването на професията. От тази гледна точка специализираните познания и етичният кодекс изпълняват функцията да съхраняват властта, която професията или гилдията притежава. От друга гледна точка професиите се дефинират като дейности, при които дадено лице, притежаващо специализирани знания или умения, предлага да ги прилага срещу заплащане на други лица или организации.

Професионализирането на една дейност е социален процес, при който хората започват да получават паричен еквивалент за положения труд, представляващ средство за препитание. Този процес обикновено включва създаване на приемлива квалификация и на професионална организация или сдружение, което да контролира поведението на членовете на професията. Основни етапи, които маркират идентифицирането на трудовата дейност като професия, са също: нейното упражняване на пълен работен ден; учредяване на местно сдружение; учредяване на национална асоциация; въвеждане и съблюдаване на професионална етика; лицензиране на дейността.

Списъкът с *характеристиките на една професия*, който следва, е обширен, но не претендира за изчерпателност. Освен това не всички от тези признаци се отнасят до всички професии:

1. **Необходимост от специализирани теоретични знания, практически умения и навици.** Това е най-отдавна изтъкваната характеристика на професията, която подчертава интелектуалния тип дейност, характерен за нея. Става дума за дейности, изискващи продължителна специална подготовка, строга организация и активна комуникация. В социологията на професиите професията се свързва с доминирането на авторитета на знанието в дейността на професионалиста. Професионалистите са подвластни преди всичко на нормите на определено труднодостъпно и труднодостъпно знание. COLLEGIA е името на тази професионална общност още от римски времена (Сотирова, 2009). Именно притежаването на такова знание легитимира определена група в очите на обществото като професионална общност. Тези специализирани знания могат да са еkleктични, т.е. да бъдат от различни области на науката.
2. **Продължителен период на фундаментално обучение за усвояване на нужните знания, умения и навици (обикновено 3-4 години).** Освен това квалификацията налага редовно актуализиране на уменията чрез продължаващо обучение.
3. **Институционализирано обучение** – за упражняване на професията не е достатъчно самообучение. Изисква се системна и последователна подготовка в организирана институция с определена образователна цел. В допълнение на университетското образование често се претендира за придобиване на практически опит в стажантска роля. Това се поставя като условие за признаване на пълноправно членство в професионалната организация.
4. **Практическа насоченост на дейността** – професионалното знание е едновременно експертиза и услуга. В професионалната общност се градят отношения между колеги, но и към клиенти. Спрямо тях експертизата се прилага като услуга. Според специалистите едно трудово занимание е професия, когато осигурява услуга за други хора. За да бъде услуга, дадено експертно знание винаги има своите потребители. Обособяването на обществени потребители е белег за професионализацията на съответната

интелектуална дейност. Тяхното наличие е условие, чрез което носителите на професията са не само субекти на знание, но и субекти на отговорност за професионалната намеса чрез предлаганата услуга. Подобна промяна в субекта на отговорностите е важна за превръщането на даден тип специализирани знания в самостоятелна професия (Сотирова, 2009).

5. **Трудът на упражняващите професията представлява обществена полза** – постига се служене в името на другите и на общественото благо и в по-малка степен на задоволяване на частните интереси на работещите.

Професионалистът действа не само от гледна точка на индивидуалните си качества и способности, но като изпълнител на определена социална роля. Носител е на ролеви професионални и морални качества. Той действа „от името на професията” и е отговорен пред професионалната общност.

Разбирането за професията като грижа и служене е уловено в първоначалното определение на Вебер за професията като призвание. Професиите са относително неподвластни на преки административни авторитети, както и на тясната мотивация от личната материална изгода. В това отношение модел за истинска професия все още остават лекарите и адвокатите. Техният пример натежава като еталон при оценката на професионалния статус на други дейности (Сотирова, 2009).

Професионалната дейност се разглежда като мотивирана не само от лична изгода, но и чисто алтруистично. За индивида и в масовите представи професията е мотивирана от потребността да се помага и да се служи на другите хора. Това е смисълът на алтруизма на професиите. Той очевидно не се свежда до пренебрегване на доброто заплащане. Точно обратното, осигурявайки високо възнаграждение за професионалния труд, обществото създава нужната среда за самоотвержена грижа за благо на другите. Професията осигурява за обществото такава услуга, която е по-голяма, отколкото изискванията на пазара, законите или ежедневието морал (Сотирова, 2009).

6. **Автономност** – професионалистите са независими от административен и всякакъв друг външен авторитет, поне в сравнение с други дейности в обществото.

Професия е онова занятие, което в най-голяма степен е независимо от държавата и бизнеса, от бюрократизацията и от комерсиализацията.

7. **Тестване на компетентност** – условие за допускане до членство в професионалната организация или наемане на работа е преминаване на изпитна процедура за доказване на наличната компетентност.

Всяка професия е преди всичко образование и специална подготовка. Образованата личност, независимо по каква специалност, притежава някои задължителни за професионалиста черти:

- широка перспектива в познанията си, т.е. умение да вижда мястото на своите собствени професионални знания в един широк контекст;
- условия и потребност да продължава да развива компетентностите си;
- знания, умения и особена чувствителност, които са свързани с определени ценности, културни образци и традиции (Сотирова, 2009).

8. **Упражняването на професията е основен източник на доход за личността.** Това е труд, който се изпълнява срещу получаване на възнаграждение (с това професията се отличава от извънпрофесионалните дейности).

9. **Професионална асоциация**, предназначена за широко самоуправление и саморегулиране на професионалното и етичното поведение на нейните членове чрез изграждане на собствени норми за поведение и стандарти за оценка.

Професионалната общност има за цел да утвърди общ статут на професията, да осъществи контрол на професионалната дисциплина и да разработи и съблюдава етичен кодекс. Общностите са отговорни за професионалната компетентност и за моралната отговорност на техните членове.

10. **Лицензиране и сертифициране на практикуващите** – обикновено се реализира чрез създаване на регистър на лица, признати като добросъвестните и компетентни за изпълняване на професията.

В редица професии съществуват специални процедури относно даване на формални права за практикуване. Често те са свързани с органи за сертифициране. Смисълът на този акт е, че една професия е призната от общественото мнение тогава, когато демонстрира висока степен на независимост, изградени професионални общности, нарастваща степен на умения от нейните членове и непрекъсната образованост на всички практикуващи.

11. **Кодекс за професионално поведение и/или етика** – упражняващите професията са свързани в своята практика със строги професионални норми и определени етични стандарти, които се регулират от асоциациите. Професионалната общност изгражда свои образци за поведение и еталон за оценка. Тя е отговорна за професионалната компетентност и за моралната отговорност на своите членове.

Според изследователите професионалните етични кодекси се опитват да съвместят в система морално допустимите и приемливи стандарти на поведение, които са желани и приемливи за всички, от всеки член на дадена професионална общност. Те включват елементи и от етичните правила, и от моралните идеали (Сотирова, 2009).

Професионализъмът е качествения аспект на всяка трудова дейност. Според някои учени той е въпрос на чест, а не комерсиален успех от извършената услуга. Професионалистът не означава просто експерт в дадена област. Той е морален избор и дълг. Професионализъмът е доброволно приемане на професионалния идеал като мотив за поведение. В основата на това разбиране за професионализма като качествено извършвана трудова дейност е залегнал начинът, по който субектът осъзнава собствения си труд и разрешава противоречията между изискванията на клиента към резултатите от своята дейност, и собствените изисквания на професията за качествено извършвана работа. Професионализъмът е налице тогава, когато конфликтът между ценностите на дейността за потребителя и за самата професионална общност, между изискванията на клиента и професионалния идеал се разрешава в полза на втората група ценности (Сотинова, 2009).

Обобщавайки изложените признаци, можем да заключим, че професията е конкретен вид дейност, обособен в резултат от разделението на труда, относително постоянно изпълняван. За нейното извършване са необходими специални знания, умения и навици, придобити по време на продължително основополагащо образование и специфично обучение. Упражняването на професията е основен източник на доход за личността и база за общественото благо. Съществена черта е и степента на нейната институционализация в общественото разделение на труда и в системата на образованието. Важни характеристики за развитието ѝ са наличие на професионални обединения на работещите в областта, както и на правила за поведение в професионалната практика.

Управленско консултиране: природа и специфика

В съвременните пазарни условия консултантската дейност в областта на управлението се възприема от специалистите като ключова и перспективна. Консултирането се използва, за да се премахне неопределеността в процеса на подготовка, вземане и реализиране на отговорни управленски решения. То се изразява в предоставяне на съвети и препоръки в области от управлението на хората и организацията. В съответствие с определението, дадено от Европейската федерация на асоциациите на консултантите по икономика и управление, „консултирането е предоставяне на независими съвети и помощ по въпросите на управлението, вкл. определяне и оценка на проблеми или възможности, указания и съпътстващи мерки, и помощ в тяхната реализация” (Мякушкин, 2005). То може да бъде дефинирано като комплекс от специални технологии, позволяващи да се изведат, изяснят и решат организационните проблеми с ефективни методи.

Управленските екипи често се затрудняват да намерят отговор на въпроса какво точно трябва да се промени, за да се оптимизира дейността на организацията. Голяма част от ръководителите се ограничават с повърхностен анализ на текущото състояние, който е недостатъчен. Сложността на организациите като обект на управление предполага голямо богатство на

научни познания, методи и подходи в неговото осъществяване, които могат да се осигурят само от специализирани екипи. Паралелно с това управленският процес е все по-комплицирана творческа дейност във все по-сложна и променяща се среда. Овладяването на съвременните постижения на управленската наука и прилагането ѝ в практиката не е по силите на отделни субекти на управление. Според специалистите научният подход в управлението се определя като водещ, а неговата реализация в практиката се осъществява чрез задължително ползване на експерти по проблемите на организацията на управлението (Радков, 2002). Много водещи консултанти нееднократно подчертават, че консултирането е творческа дейност (Филонович, 2002).

Използването на консултантски услуги е въпрос на управленска култура. То е следствие от осъзнаване на недостига в управленската компетентност и потребността от помощ при разработването и вземането на отговорни решения, осигуряващи оптималното функциониране на организацията. Управленският екип очаква да получи квалифициран отговор по същността на своите въпроси, резултати от изследвания, отговорни експертни заключения в конкретни ситуации, предлагане на нови идеи, схема на мерки за отстраняване на проявените затруднения или възможност за възприемане от консултанта на определени знания и умения.

Консултирането може да се осъществи от външна структура или вътрешно звено на организацията – поръчител. Външните консултанти са независими консултантски фирми или консултанти на самостоятелна практика, оказващи консултантска услуга въз основа на договор. Вътрешните консултанти са специалисти по икономика и управление, назначени на постоянен или временен договор в съответната организация. Изборът на консултант изисква съпоставяне на предимствата и недостатъците при използване на двата вида консултиране. Всяка уважаваща себе си организация според икономическите си възможности създава вътрешни малки екипи, но заедно с това ползва услугите и на външни консултанти.

Консултантската дейност е професионална и изключва работата на тези, които се специализират в други области. Консултирането без специална подготовка и квалификация е дискредитиране на тази дейност. То е дейност на услуги, отнасяща се до интелектуална помощ, предоставяна най-напред на ръководителите и специалистите на организацията, а след това и на целия персонал. Все по-често тази дейност е иновационна и се свежда до търсене и разработване на принципно нови решения, за което е необходимо притежаване и използване на огромно количество съответстващи методи и техники.

Според новите постановки консултантът се отказва да налага върху клиента собствено мнение. Той влиза в ролята на помощник при изработване на решението от самите членове на организацията. Не подсказва своята позиция, която е разработена по друго време, от други хора (дори и от самия него) и в друга ситуация. Добрият професионалист създава условия за разработване на ново твърдение за даден проблем от конкретните лица в определена ситуация.

Управлението и организацията се развиват от сътрудниците, а не от консултанта. Затова, когато членовете сами изработват решение за своите проблеми, те отчитат фактори, недостъпни за страничен наблюдател. При това те стават автори на решението, което е предпоставка за неговата практическа реализация, доколкото са заинтересувани лица. Реализацията на същите съвети, предложени от външен експерт, като правило явно или тайно се блокира.

Разбира се, консултантът може, а в много случаи и е длъжен да има своя професионална гледна точка за решение на проблема. Това становище трябва да се предлага без афиширане на предпочитания и авторски инструкции, както и да се обсъжда заедно с останалите, като равнопоставено на тях.

Много консултанти са специалисти в областта на управлението и организацията. Не трябва да се забравя, че всички професионални знания винаги са ограничени, особено когато става дума за тяхното прилагане за решаване на конкретен практически въпрос в организацията, с който консултантът току-що се е запознал. Абсолютизацията на собствения професионализъм винаги е опасна. Главната задача на консултанта е да въведе механизми на самоуправление, самоорганизация и саморазвитие. Професионалистът работи за това да не е необходим в близко бъдеще на клиента. Ако клиентът започва да изпитва нужда от постоянна опека на консултанта, значи неговата жизнеспособност, определена от възможността за самостоятелно управляване и развитие, е на ниско ниво. Това може да се тълкува като неуспех в работата на консултанта.

В специализираната литература се определят *два основни подхода* при прилагане на консултирането в управленски ситуации и проблеми (Базаров и Еремин, 2009). При *първия* се използва широк поглед на организационната реалност, когато под консултиране се разбира всяка форма на оказване на помощ по отношение на съдържанието, процеса или структурата на проблемите. В прекия смисъл самият консултант не отговаря за изпълнението на задачите, но помага на този, който е задължен за това. В този смисъл по-голямата част от щатните сътрудници на организацията в рамките на тяхната функционална дейност са консултанти за своите колеги. Така всеки ръководител е консултант, когато съветва или помага на подчинените си, вместо да дава разпореждания. *Вторият подход* създава тясна представа за консултирането, която е свързана с разглеждането му единствено като професионална дейност. При него се извеждат редица характеристики, които дейността трябва да притежава.

Основания за обособяване на управленското консултиране като самостоятелна професионална област

Трябва да се прави разграничение между консултирането като метод и като професия. Управленското консултиране се е превърнало в професия за лицата и организациите, които са го направили своя основна дейност, доближавайки

се към професионалните стандарти за качество на оказваните услуги и развивайки методите за интервенция и етичните принципи на работа с клиентите.

Основният фактор, детерминиращ процеса на професионализация, е безспорната необходимост от осъществяване на системна, целенасочена и квалифицирана професионална дейност за удовлетворяване на съществуващите значими, общественосъзнати и общественопризнати потребности от помощ за адекватно и ефективно управление на организациите.

Професионалният характер на дейността означава, че тя е обществено призната, може да се говори за професионалисти, които са легитимни да осъществяват процеса на консултиране, има професионални стандарти за практикуване и професионална общност, която е изразител на най-съвременните тенденции в развитието на управленското консултиране.

Колективната работа на консултантите по управление позволява да се изведат някои **критерии за определянето на консултирането като самостоятелна професионална област:**

1. Знания и умения, включващи навици за тяхното прилагане в практиката; постоянно търсене на нови изследвания в теорията и постижения в опита на другите, обучение и тренинги под ръководството на рутинирани консултанти.
2. Понятие за услуги и обществен интерес. Интересите на консултанта са подчинени на тези на клиента, като за предоставяне на професионалните услуги той получава съответстващо възнаграждение. При работа с клиента консултантът задължително се съобразява с по-широките ползи и нужди на обществото.
3. Етични норми, позволяващи да се определи кое поведение при оказване на професионалната помощ е правилно и кое не. Тези предписания са общоприети в професионалната среда на консултантите и се одобряват от членовете на професионалното обединение.
4. Изискванията на съобществото и тяхното налагане се разглеждат от гледна точка на общоприетите норми и претенции към професионалната практика. Предвиждат се санкции за незаконни или непрофесионални действия.
5. Самодисциплината и контролът допълват колективната саморегулация и надзор за прилагане на приетия кодекс за професионално поведение (Цой, 2001).

Стремежът на професионалистите точно да очертаят изискванията в своята професия се диктува от няколко основни **причини:**

- повишаване на конкурентноспособността на пазара на консултантски услуги;
- институционализация и признание на професионалната общност от обществото, властите и клиентите;
- необходимост от разработване на механизъм за защита от дилетанти и непрофесионалисти;
- професионалното разделение на труда вътре в консултантското съобщество и построяване на йерархия на отношенията в съответствие с компетентността на консултантите (Корнюшин, 2010).

Функциите на управленското консултиране са основна характеристика на състоянието на професията. В науката са изведени по-важните от тях:

- ръст на оборота и доходността, повишение на стойността на компанията;
- създаване на конкурентни предимства на пазарите на клиенти, на доставчици и на труда;
- увеличаване на лоялността и удовлетвореността на клиентите;
- повишаване на управляемостта на компанията, намаляване цената на управленска енергия на ръководителите;
- осигуряване на изискуемото качество на продукцията и услугите, понижаване на цената, отстраняване на временните забавяния;
- подобряване на вътрешнофирменото взаимодействие, ръст на съгласуваността в дейността на подразделенията и сътрудниците;
- повишаване на активността и лоялността на персонала, подобряване на трудовата дисциплина;
- развитие на ключовите компетенции, повишаване на управленската култура на ръководители и изпълнители.

Това обширно изброяване на функциите поставя под съмнение достатъчно изчерпателния обхват. Същевременно не се дава представа за степента на тяхната значимост, нито за градацията им с оглед постигане на крайните цели на консултирането. Фактът, че функциите са много и комплексни, не е основание да се игнорират приоритетите. Някои функции са кардинални, първостепенни, важни, а други – допълващи, надграждащи и обогатяващи. Те обаче са строго специфични за различните организации, тъй като отразяват разнообразието на решаваните проблемни области. В този смисъл е по-резонно класификацията на функциите да става съобразно решаваните

проблеми и поставените задачи. С оглед на тази идея биха могли да се дефинират следните функции на управленското консултиране като професия: информационна, диагностична, прогностична, превантивна, организираща, контролна, коригираща, квалификационна и др. Това групиране трябва да се приема условно, тъй като професионалното поле на консултирането е дифузно, а не толкова диференцирано, както при останалите професии.

Управленското консултиране като практика

Теорията и практиката на консултирането пряко или косвено развиват идеите на предшествениците. Познаването на историята на неговото развитие позволява да се разберат съвременните възможности, ефективност и недостатъци.

Във всяко човешко общество, държавно устройство и организационна дейност винаги е съществувало управление. Идеята за управление като научна дисциплина, професия и област на изследване е относително нова. Управлението е признато за самостоятелна дейност едва през XX век. Възникването на управленското консултиране е идентично с възникването и формирането на мениджмънта като специфична сфера на човешката дейност. Консултирането “за” и “в” управлението става възможно с обособяването и структурирането на управленската дейност, както и с обобщаването на управленския опит.

Като професионална дейност консултирането възниква сравнително скоро. Първите професионални опити за управленско консултиране са се концентрирали върху въпросите на производителността и ефективността на работата на фабриките, рационалната организация на труда и понижаването на издръжката на производството. Такова консултиране се е наричало „организация на производството”, а консултантите – експерти по ефективността. В началото на XX век областта на консултирането се разширява. Появяват се първите професионални консултанти като Фр. Тейлър, Артур Литъл, Самуел Прайс, Уилям Дилойт и др. Т. Перин и Х. Емерсън създават първите консултантски фирми. През 1914 г. в Чикаго Едвин Буз основава услуга за бизнес-изследвания “Booz – Allen & Hamilton” (Шаталовой, 2010).

Развитието на икономиката и икономическата наука постепенно води до разширяване на интересите в други аспекти и сфери на управлението на бизнеса и съответно – до поява и усъвършенстване на нови области, методи и техники на консултантската дейност. Възникват консултантски фирми по управление на човешките ресурси, пласмента и маркетинга, както и по управление на финансовите ресурси. През 1925 г. Джеймс Маккинзи в партньорство с Ендрю Томас Карни основават компания, която впоследствие дава началото на две от най-големите консултантски фирми в света – “McKinney & Co” и “AT Kearney”.

През 20-те и 30-те години на миналия век управленското консултиране се разширява не само в Англия и САЩ, но и във Франция, Германия и други индустриални държави. По-късно през 40-те и 50-те години това става и в останалите региони на света като Азия, Африка, Латинска Америка.

Международната организация на труда в началото на 50-те години отделя значително внимание на развитието на услугите по управленско консултиране и разпространяване на опита по ефективно консултиране в страните – участници. Дадената сфера на професионална дейност започва да се разгръща в рамките на програми за подготовка на ръководители (Цой, 2001).

През следващите десетилетия на ХХ век технологичните промени и растящата интернационализация на световната индустрия, търговия и финанси формират особено благоприятни условия за еволюиране на управленското консултиране. Това е времето, през което се създават повечето от големите консултантски къщи, съществуващи досега, и когато консултантският бизнес придобива мощта, репутацията и техническата основа, на които стои днес.

През 70-те и 80-те години на миналия век темпът на прираста на бизнеса на консултантски услуги е относително стабилен въпреки кризисните периоди в развитието на световната икономика. Консултантските услуги се диференцират и класифицират в над 100 вида (съгласно класификацията на ЕРАСО). През май 1987 г. в Париж се провежда Първата световна конференция на консултантите по икономика и управление, на която присъстват 231 консултантски фирми от 24 държави. Провеждането на тази конференция дава началото на нов етап в развитието на консултирането (Станимирова, 2008).

През този период на влияние и трайни тенденции се оформя и вътрешната пазарна и институционална структура на консултантския сектор на икономиката. Това се илюстрира от следните *характеристики*:

Услугите се диференцират. За да отговорят на своите клиенти и да привлекат нови, управленските консултанти развиват гъвкави пазарни стратегии, разработват непопулярни методики, предлагат непознати и специализирани услуги, ориентирани към определени сектори, с което създават търсене на пазара.

Следвайки новостите, много от консултантските фирми провеждат политика за тясно асоцииране с последните открития в областта на мениджмънта и свързаните с него сфери като компютрите и информационните технологии. Консултантите не се ограничават само в границите на традиционното управленско консултиране. Те изпълняват и проекти, които обхващат автоматизация на производствените мощности, комуникационните системи, контрола на качеството, дизайн на оборудване, развитието на софтуерни решения, опазването на околната среда и редица други практически въпроси, които се решават от клиентите и могат да донесат на консултанта конкурентно предимство.

Конкуренцията на пазара на консултантските услуги през последните години нараства значително. В условията на изравнени качество и диапазон на предлаганите услуги, както и възможности и потенциал на консултантския сектор управленските консултанти реализират по-динамично и дори агресивно пазарно поведение. Това от своя страна развива и специфичните методи и средства на рекламата и продажбата на консултантски услуги и нововъведения в подходите към клиента.

Интернационализиране на консултантската дейност. Много големи, както и по-малки консултантски фирми продължават интернационализацията на своите операции и продължават търсенето на нови пазари, адаптират се към пазарите на световната икономика, възползват се от новоразкритите възможности на консултиране в развиващите се държави (особено след 1989/90г. в Централна и Източна Европа).

Развитие на вътрешното консултиране. Предоставянето на консултантски услуги под различна форма от специализирани звена (отдели) в самата организация не е нов феномен, но техният обем и значение нарастват съществено (и особено в големите корпоративни структури) през 70-те и 80-те години на миналия век. Днес “вътрешният консултант” е редовен и много активен фактор на пазара на консултантски услуги.

Разгледаните характеристики, описващи развитието на консултантската дейност, влияят, от една страна, върху качеството на процеса на управление, а от друга, позволяват да се разграничи науката да се управлява от изкуството да се управлява. Изменената ситуация увеличава търсенето на универсално образовани лидери, способни непрекъснато да преобразуват и реорганизируют компаниите. Ролите и задачите на управленските консултанти стават все по-сложни и многообразни.

В страните от Централна и Източна Европа, както и в бившите съветски републики, консултирането като дейност, предоставяна от независими фирми, възниква в края на 80-те години на миналия век. Проблемите, свързани с управленското консултиране в България, започват да се разработват в края на 60-те години на XX век. През 1968 г. се създава отдел „Проучвания и консултации” към Центъра за усъвършенстване на ръководните кадри, а през 1971 г. този отдел преминава в състава на Българската академия на науките (Станимирова, 2008). През 1979 г. Министерският съвет приема специално постановление относно правилата за привличане на консултанти и извънщатни сътрудници в областта на научно-техническия прогрес, което е първият нормативен документ, регламентиращ консултантската дейност. През тези години управленското консултиране в България присъства предимно в научните и отрасловите институции (основно в институтите за развитие на промишлеността и социалното управление) и университетите. Преподаватели от висши учебни заведения изпълняват ролята на консултанти, предоставяйки консултантски съвети на различни организации в областта на икономиката и управлението. Консултантските услуги се осъществяват като съпътстваща, странична дейност на научно-техническите кадри.

Периодът на 90-те години е белязан от социално-икономическите промени, настъпили след ориентирането на страната към пазарната икономика. Болезненият политически преход и задълбочената икономическа криза са основните негативни фактори, чиито последици имат потискаща роля за развитието на консултантската професия. Същевременно действат и редица благоприятни фактори и потенциални възможности за развитие, най-важният от които е приватизацията. Създаването на Агенцията по приватизация, навлизането на програмата ФАР и други международни инфраструктурни фондове дават тласък на българското управленско консултиране. Заедно с това формирането на отрасловата наука, както и драстичните съкращения в институтите водят до изваждането на висококвалифицирани специалисти имащи значителен опит и знания на трудовия пазар. Все по това време управленското консултиране се отделя от своите корени на научни и консултантски институции, като се превръща в самостоятелна професия, представяна от обособени организации, предлагащи консултантски услуги на пазарен принцип и формиращи зараждащия се сектор по управленско консултиране в България. Навлизането на чуждестранни фирми и инвеститори в страната внася ново измерение на пазара и браншовата конкуренция. Международните консултантски компании повишават равнището на професионализъм и установяват ново равнище на консултантските услуги. Въпреки това статистиката сочи, че пазарът на консултантските услуги по икономика и управление в България е много слабо развит. По данни на EFACO този пазар за 2004 г. е в размер на 56 млн. EUR, което представлява 0.1% от размера на консултантските услуги в Европа (Станимирова, 2008).

Консултирането в областта на икономиката и управлението в повечето от развитите страни се разглежда като самостоятелно направление на услугите. Пазарът на консултантски услуги в световен план е изключително динамичен. От 2003 г. насам продажбите на консултантски услуги нарастват значително. За 2005 г. техният размер е 131.4 млрд. USD. По официални данни, годишният оборот на тези услуги за 2007 г. надминава 300 млрд. USD. За периода 2007-2010 г. темпът на прираст на консултантски услуги нараства със 7.1% годишно. През 2010 г. се очаква продажбите на консултантски услуги в световен план да приближават 375 млрд. USD (<http://www.kennedyinfo.com>).

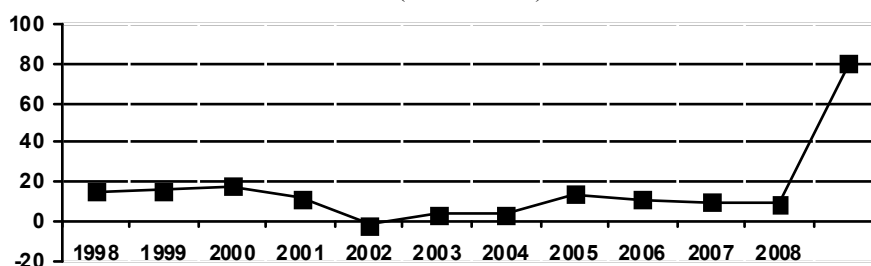
По-голяма част от световните консултантски фирми по произход са американски, но всяка от тях обикновено притежава филиали в няколко десетки страни. От 50 до 100% от персонала, нает във филиалите, е от местни консултанти, а дейността на тези структури се регулира от нормативната уредба на съответната страна. Разпределението на пазара на консултантски услуги в областта на икономиката и управлението за 2009-2012 г. в регионален аспект е следното: Северна Америка – 47%; Европа и Африка – 36%; Тихоокеанска Азия – 15%; Латинска Америка – 3% (<http://www.kennedyinfo.com>).

Развитието на пазара на консултантски услуги за 2007 г. и в Европа варира в регионален аспект. Управленското консултиране се прилага в най-висока степен в Германия (30% пазарен дял), Великобритания (23.7%) и Испания

(10.6%). По-нисък относителен пазарен дял на консултантските услуги имат: Франция (9.7%), Австрия (3.5%), Италия (3.4%), Белгия (1.4%), Португалия (1.4%), Швейцария (1%) и Гърция (0.3%) (<http://www.feaco.org>).

В световен план консултантските услуги съставляват средно 0.23% от БВП на отделните държави. За Европа този показател е почти два пъти по-висок и е 0.42% за 2004 г. Развитието на пазара на консултантски услуги в Европа за периода 1998-2008 г. е представено на фиг. 1 (<http://www.feaco.org>).

Фигура 1
Развитие на пазара на консултантските услуги в Европа за периода 1998-2008 г.
(%/годишно)



Анализът на европейския пазар на консултантски услуги показва интензивен среден темп на прираст за разглеждания период. След 2000 г. (18%) този темп започва да се понижава, като за 2002 г. (-2%) е отчетен спад на пазара на консултантски услуги. Едва през 2005 г. (14%) пазарът се връща в позициите си от 2001 г. – 11.5%, а през 2008 г. е отчетен темп на прираст от 9%. Сред основните фактори, допринесли за интензивния темп на прираста са:

- динамиката в изменението на обкръжаващата среда, което поражда необходимост от нови идеи за развитието на бизнеса;
- потребността от тесни специалисти (например в области като реинженеринг, маркетингови изследвания, подбор и селекция на персонала и др.) подтиква компаниите към използването на консултанти в съответствие с компетенциите им;
- необходимостта от структуриране на методологията за усъвършенстване на бизнеса, която възниква в компании, характеризиращи се с интензивен ръст на развитие.

Пазарът на консултантски услуги по икономика и управление в България за 2006 г. е 70 млн. EUR или 0.08% от размера на консултантските услуги в Европа. За 2007 г. този показател е 0.1% или 90 млн. EUR (<http://www.feaco.org>).

Посочените данни показват, че пазарът на консултантски услуги през разглеждания период у нас се развива в положителна посока. Приходите от

тези услуги в България за 2007 г. съставляват 0.3% от БВП на страната, като с най-висок относителен дял са услугите: ИТ системен анализ, развитие и интеграция; финанси; аутсорсинг и подбор/селекция на мениджъри, следвани от: управление на проекти, стратегическо планиране и организационно развитие, и тренинг и развитие. Съпоставката обаче с разглеждания индикатор в Европа е неблагоприятна за страната – 0.64% от БВП. Тенденцията се запазва и през 2008г. Стойността на показателя за България е 0.29% от БВП срещу 0.65% за Европа.

Докладът на ФЕАКО през 2009 г. показва лек спад в приходите от консултантски услуги на Стария континент. От 86.2 билиона EUR през 2008 г. те намаляват на 83.7 билиона през 2009 г., което означава спад с 5%. Този спад неминусемо засяга и България, но в доклада не ѝ е отделено място. Буди съмнение фактът, че от 17 страни-членки на ФЕАКО само 2, в т.ч. и България, не са обект на анализ и прогноза. Вероятната причина за това е липсата на развит локален пазар за консултантски услуги.

За 2010 г. прогнозата за европейския пазар на консултантски услуги е положителна, с увеличение от 1.6% от разчетената стойност, което означава 85 билиона EUR. През последните няколко години Германия остава най-големия консултантски пазар в Европа, следвана от Великобритания, Испания и Франция.

Сравнителният анализ сочи, че в България все още консултантската дейност в областта на управлението не се ползва с достатъчно доверие. В известна степен недоверието е провокирано от факта, че тя се възприема като форма за получаване на спекулативни доходи от страна на консултантите при кандидатстване на фирмите за финансиране на проекти по европейски и международни програми. Подобни корупционни практики биха могли да се ограничат с лицензиране на консултантските услуги, което да допринесе и за повишаване на доверието към консултантите. Основната част от консултантската дейност в България се изпълнява от нелицензирани компании и индивидуални консултанти. Броят на лицензираните консултантски фирми за 2010 г. е 28 (23 пълноправни членове и 5 асоциирани такива), а консултантите на самостоятелна практика, притежаващи сертификат СМС, са 54 човека. Според специалистите това възпрепятства събирането на информация за предлагането на консултантски услуги и изкривява резултатите за развитието на пазара на консултантски услуги в България, представяни в изследванията на национални и международни институции и организации (Станимирова, 2008).

С утвърждаването си като обществено явление и професионална практика в повечето страни консултирането постепенно се превръща в определен социален институт на различни нива. То става и обект на познание. Еволюира процес на научно-теоретическото му осмисляне. В световен мащаб се провеждат изследвания в две направления: *първо* – като професионална дейност, което налага необходимостта от теоретико-методологически анализ на практиката; *второ* – като научна теория. От една страна,

научноизследователските кръгове разработват цялостната система „практика – теория – образование”, а от друга, представителите на различни школи и направления са заставени да осъзнаят потребността от комплексно изследване и развитие на консултирането.

Управленското консултиране е интегративна дейност. По съдържание то включва знания от различни науки, но формира свое специфично поле, което не се покрива от други специалности. Като професионална област консултирането е сфера на практическо прилагане на икономически, социологически, социално-психологически, психологически, и педагогически принципи, подходи и технологии за решаване на проблеми, изразяващи неблагоприятно положение.

Разбирано като съвкупност от дейности, консултирането има два взаимосвързани компонента. От една страна, се реализира като превантивна, организационна, контролна, стимулираща, консултираща и т.н. дейност, а от друга, е свързано с изследвания, анализи и проекти, както и с разработване на методологията на консултантската дейност. Така се очертават двата аспекта на консултирането – като теория и практика. Тези два елемента са така взаимосвързани и взаимнообусловени, че самостоятелното им съществуване е невъзможно. Не е допустимо извършване на модерно управленско консултиране без научнообосновани методи, технология и инструментариум. Не е реално съществуването на една наука, без тя да е апробирана в практиката, без да отговаря на динамичните потребности на социалната реалност. Допълвайки и обогатявайки се взаимно, тези две страни на консултирането образуват едно завършено цяло.

Научната работа и консултирането са свързани помежду си. Работейки с управленски проблеми, консултантът е длъжен да познава резултатите от най-новите научни изследвания и да умее да се възползва от тях. Преди да препоръча какъвто и да е метод, той трябва да е наясно изучавал ли е някой неговото прилагане в аналогични условия, какви са негативите и позитивните последици при използването му и т.н. Консултантът трябва да поддържа контакт с видни изследователи от областта на управлението. Много от проблемите могат да бъдат решени само с помощта на научни знания и разработки.

Същевременно обучението на консултанта и клиента става взаимно, въпреки че понякога клиентът не осъзнава, че учи консултанта. Образованието често се използва като метод на интервенция за целите на промяната и за помагане на хората да се адаптират към измененията в организацията. В процеса на консултиране консултантът организира обучаващи семинари за управленския персонал от всички звена. Тази практика изисква навици за преподаване и разработени технологии на обучение.

Професионална компетентност на консултанта по управление

Важна характеристика на управленското консултиране като професия са необходимите за нейното изпълнение **знания, умения и приложение в практиката в качеството им на компетентности**. От тях се съди за професионалната квалификация и пригодност. Компетентността е интегративно единство от определени знания, навици и ценностни нагласи, необходими за решаването на професионални задачи в една или друга област на консултирането. Придобитите знания, усвоените умения и създадените навици са индикатор за готовността на личността за самостоятелна професионална дейност. Единството между тях води до синтезиране на способността за действие. Обикновено необходимите умения и компетенции за успешното осъществяване в професията се съдържат в нейната квалификационна характеристика.

Едни от основните критерии за оценяване на адекватността на поведението на консултантите в условията на практическата дейност са степента и начинът на използване и интегриране на усвоените знания в контекста на консултирането като практическа реалност. Липсата на точна диференцираност на професионалното поле и комплексният характер на дейността правят невъзможно посочването на една-единствена ключова сфера, от която консултантите трябва да имат определени **знания**. Безспорна е необходимостта от теоретична подготовка с овладяване на знания от различни научни области с интегративен и интердисциплинарен характер като тези за: макроикономика, микроикономика, икономика на труда, управление на човешките ресурси, поведенчески науки и социална психология, социалните общности и обществото като цяло, макро- и микрообществените процеси, инструментариума, методите и видовете технологии на консултиране, компютърните методи на работа и обработка на социална информация и социалните изследвания. Това предполага образователно-практическо обучение с интегриране на теоретичните знания с практическия опит като гаранция за ефективна помощ и изграждане на професионална компетентност за осъществяване на професионална практическа дейност в разнообразни типове институции, организации и служби в публичния, частния и неправителствения сектор, на национално, регионално, общинско и организационно равнище.

Компетентността на консултанта се свързва не само с усвоените теоретични знания, но и с възможността за тяхното прилагане в реалната практика. В българската наука няма изследвания относно необходимите **умения**. Като важни за професионалната дейност на консултанта биха могли да се посочат тези за дефиниране на проблемните области в управлението, за идентифициране на ресурси и възможности, за вземане на решения, административни и делови умения, когнитивни умения, умения за междуличностно взаимодействие и др. Не бива да се подценяват и уменията за научноизследователска работа в консултирането.

Специалистите отделят особено внимание на *личностните качества*, които трябва да притежава професионалният консултант. Изброени за първи път от Американската асоциация на консултантските фирми през 1957 г., впоследствие тези качества са възприети и доразвити. По-късно те са обобщени от Милън Кубър в следните групи:

1. *Интелектуални способности*: да усвоява материала бързо и леко; да наблюдава и да оценява фактите; здрави разсъждения; индуктивно и дедуктивно мислене; умение за синтез и обобщение; творческо въображение и оригинално мислене.
2. *Способност да разбира хората и работа с тях*: уважение към мнението на останалите и търпимост; предугажда и оценява човешките реакции; лекота в усвояването на контактите; способност да се завоюва доверие и уважение; вежливост и добри маниери; способност за изслушване на събеседника; умение за устно и писмено общуване; способност за обучение на хора; за убеждаване и създаване на мотиви за действие.
3. *Интелектуална и емоционална зрялост*: стабилност в поведението и действията; независимост в изводите; способност за действие – уравновесено и спокойно с обективен маниер; самоконтрол във всякакви ситуации; адаптация към изменящите се условия.
4. *Лична упоритост и инициатива*: необходима степен на самоувереност; честолюбие; предприемачески дух; инициатива и самообладание в действията.
5. *Етика и честност*: искрено желание да се помогне на другите; изключителна честност; осъзнаване на границите на собствената компетентност; признаване на грешките и извличане на поука от тях.
6. *Физическо и умствено здраве*: понасяне на специфичните работни и битови натоварвания (Станимирова, 2008).

Изброените качества са доразвити от Джоузеф Бонито и Томас Томпъс в „Модел на професионална компетентност на консултанта”, описващ характеристиките, които трябва да притежава професионалният консултант и поведението му в типични ситуации (Станимирова, 2008). Според този модел значителна част от действията, предприети от консултанта, зависят от неговата мотивация и личностни характеристики (фиг. 2).

Моделът разглежда мотивацията и личностите характеристики на консултанта като предпоставка за високо професионално консултиране. Към характеристиките на професионалната компетентност, свързани с равнището на мотивация на консултанта, се отнасят:

- заинтересувано отношение към клиента;

- желание за оказване на положително влияние;
- стремеж към достижения;
- стремеж към честност и справедливост (Станимирова, 2008).

Фигура 2

Модел на професионална компетенция на консултанта



Под *заинтересувано отношение към клиента* се разбира загриженост за неговите интереси (респ. сътрудниците и организацията като цяло). По-важните показатели за такова отношение на консултанта са: опит да се постави в положението на клиента и по този начин да определи оптимално решение на проблема; постоянно да изследва обстановката с цел търсене на информация за професионалните и личните проблеми на клиента; да използва данните от предишния опит от дейността на клиента, за да прогнозира предстоящите ситуации, които могат да бъдат неочаквани за него; своевременно да насочва вниманието на клиента към възможни проблеми, които могат да се предотвратят; да е готов да пожертва личното си време заради клиента; да може да постъпи като личен приятел и съветник на клиента; да мисли за проблемите и дейността му и в извънработно време.

Консултантът професионалист трябва да се стреми да *оказва положително влияние върху клиента*. В специализираната литература се посочва, че консултантите с професионална практика изпитват потребност да въздействат върху обкръжаващите ги. Опитните консултанти осъзнават, че не на всички клиенти могат да влияят еднакво и често привеждат фактическа информация и различни стимули в подкрепа на желанието си за въздействие. Поведението на консултанта, гарантиращо професионализъм, може да се опише по следния начин: предприема действия за незабавен обмен на информация с клиента; отделя внимание на положителните качества на клиента, преди да изрази несъгласие с някои от неговите позиции; привежда примери от личната си практика като консултант, за да спечели доверието на клиента; стриктно следи за изпълнението на работата в първоначално посочените срокове, за да запази доверието на клиента; целенасочено се старее да използва своите сили, за да му помогне; когато съобщава на клиента информация за компанията, се старее балансирано да представи и положителните, и отрицателните резултати; не допуска да му оказват влияние лица, заемащи по-високо място в йерархията от него, но и не се отнася снизходително към подчинените си; незабавно насочва

вниманието на клиента към ситуацията, която може да се отрази негативно върху него или организацията

Характеристиката *стремеж към достижения* определя професионалния консултант като устремен (в разумни граници) да превъзхожда колегите си по степен на професионализъм или да бъде сред най-добрите професионалисти в своята област. Същевременно професионалният консултант е длъжен да действа обмислено, а стремежът му към лични достижения да съответства на реалните обстоятелства. За него определящ трябва да бъде крайният резултат и разрешение на проблема, което означава, че когато е необходимо, той трябва с готовност да предаде своите задължения на по-компетентни в съответната област лица. Поведението на консултанта трябва да е съобразено със следните особености: способен е точно да насочи вниманието на клиента към проблемите, които е необходимо да бъдат разрешени; анализира индивидуалните положителни и отрицателни характеристики на клиента, преди да даде препоръки; ако е необходимо, го ориентира за действия в определено бъдещо направление; помага на клиента нестандартно да обмисля ситуацията от различни гледни точки и така да погледне към предстоящите действия; помага да се разработи и контролира система от показатели за оценка на достиженията в организацията-клиент; помага на клиента за разработване на сложни за изпълнение, но реалистични планове и цели.

Стремежът към честност и справедливост характеризира професионалния консултант като зачитащ правата на всички страни, обвързани с изпълнението на проекта. Той трябва да гарантира вземането на най-правилното от етична гледна точка решение по отношение на всички участници. Ако има конфликт на интереси, околните не трябва да възприемат консултанта като поддържащ някоя от страните. Длъжен е да създаде впечатление за човек, стремящ се винаги към най-доброто, отличаващ се с прямота, откритост и честност. Поведението на консултанта е свързано със следните задачи: преди началото на проекта се уверява, че клиентът точно разбира целите на проекта и действително иска да ги постигне; до началото на проекта информира клиента за необходимите за изпълнението му разходи; контролира разходите по време на изпълнение на проекта; занимава се с това, което действително е необходимо за изпълнението на проекта, т.е. помага да се оптимизира работата на клиента; препоръчва да се отложат определени действия, ако участниците, от които се очаква да ги изпълнят, не са готови да се посветят изцяло на проекта; предотвратява опити да се внесат изменения в хода на проекта, ако те не съответстват на личните или корпоративни ценности; подлага на критика поведението на клиенти, респ. на колеги, когато то е в разрез с принципите за справедливост (например, ако се допуска дискриминация по отношение на сътрудниците).

Към личностните характеристики, определящи поведението на консултанта, българските изследователи включват:

- силна воля и внимание към детайлите;

- бързо и гъвкаво мислене;
- осведоменост за социалните тенденции и способност за диагностика;
- увереност в себе си (Станимирова, 2008).

Професионалният консултант, притежаващ *силна воля и внимание към детайлите*, не се отказва лесно от поставените цели и разглежда проблемите от различни гледни точки. Поведението му се характеризира със следните особености: своевременно реагира на въпросите на клиента; концентрира се върху проекта, докато проблемите бъдат разрешени; активно сътрудничи с представители на съответния отдел или други подразделения на компанията, за да получи информация по всички интересувачи го въпроси; подготвен е за срещите си с клиента; винаги изпълнява поетите ангажименти.

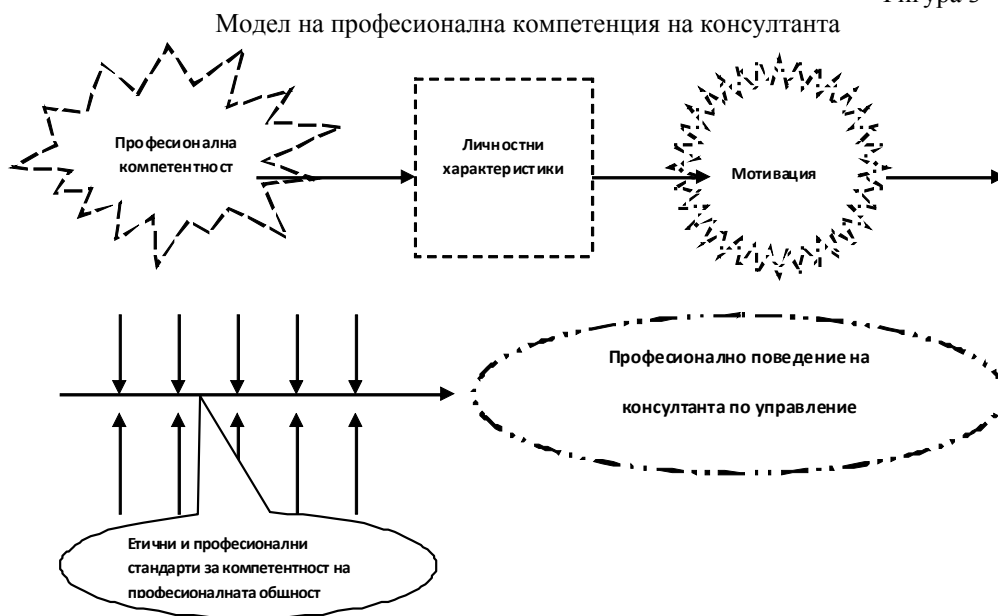
Характерно за професионалния консултант е *бързо и гъвкаво мислене*, което определя способността му едновременно да решава задачи от различни равнища: задава последователни въпроси, позволяващи изследване на ситуацията; способен е да осмисли ситуацията, като използва метафори и аналогии. Това поведение позволява на клиента да проследи връзките между събитията и открива нови възможности за използване на съществуващите ресурси за различните цели. В съответствие с личната си компетентност консултантът обсъжда широки концептуални проблеми и конкретни области за действие; помага на клиента бързо да осмисли възникващи ситуации. За тази цел той използва графики и други визуални средства, позволяващи бързо и от различни аспекти да се анализира ситуацията.

Професионалният консултант трябва винаги да е *осведомен за социалните тенденции и да е способен да диагностицира* процесите и явленията. Поведението му се отличава още със: способност да проследи връзките между явленията, които понякога остават скрити за клиента; способност към продуктивен синтез на разполагаемата информация; умение да прави паралел между ситуацията в момента и сходни случаи в миналото и да достига до съответни изводи въз основа на личния си опит.

Сред личностните характеристики на професионалния консултант е и неговата *увереност в собствените сили*. Тази увереност трябва да е очевидна, но не и да се демонстрира. С нея консултантът стимулира колегите си и клиента да поемат рискове, да изследват сложни задачи, но в никакъв случай няма за цел да демонстрира собственото си величие в очите на обкръжаващите го. В това отношение поведението му трябва да се съобразява със следните поведенчески жестове: непрекъснато да търси нови възможности, които да му позволяват да прояви себе си; да признава своята вина при евентуален неуспех; обективно да вижда собствените си заслуги и тези на клиента за успеха на мероприятиято; да не губи увереност в себе си, когато клиентът подложи на съмнение способностите или компетентностите му.

Представеният модел за професионална компетентност на консултанта (вж. фиг. 3) е разработен въз основа на задълбочено изучаване качествата на високо професионални външни и вътрешни консултанти. Той не отразява качествата, характерни за отделната личност, а описва консултантската професионална общност като цяло. Отделният професионален консултант не притежава всички изброени характеристики едновременно. Целта е той да се запознае с качествата, характерни за високоефективните консултанти и въз основа на тези характеристики периодично да анализира и оценява собственото си поведение.

Фигура 3



Този модел може да се приеме с голяма доза условност поради следните причини:

- Компетентността е способност и познания на работника или служителя, позволяващи му да бъде вещиц при изпълнението на трудовите задачи и задължения, които са му възложени (Шопов, Д. и др., 2004). Не може в един еталон на професионална компетентност да няма фиксирани професионални характеристики на личността. Професионално трудово поведение само с личностни качества и мотивация е невъзможно. То е организирано по определен начин система от действия или поведенчески актове, която се базира на професионални знания, умения и навици. Би било добре те да намерят място в модела.
- Не би трябвало в основата на процеса да бъде мотивацията. Тя може да се разглежда като стимул, импулс, катализатор, но не може да бъде генезисът на професионалното поведение.

- Ефективното справяне с професионалната задача е не само реагиране на вътрешни и външни въздействия, а е преди всичко активна дейност, регулирана от професионалните стандарти (груповите норми и ролеви предписания на професионалната общност).

Образование и спецификация

Проблемите при изграждане на професионалната компетентност на консултантите са големи. Въпреки че са въведени изисквания и стандарти за компетентност като част от професионалните кодекси, те не са задължителен императив. Няма национална квалификационна рамка с определен регламент за образование и професионална практика на консултанта по управление. Към момента с такава дейност се занимават специалисти с много разнородна базова и последваща професионална подготовка. Сред консултантите има експерти в области, твърде далечни от сферата на икономиката и управлението. Изискването на Българска асоциация на управленските консултантски организации е лицето, което кандидатства за сертификат, да има висше образование, без значение на специалността. Освен това много малка част от практикуващите професията са лицензирани и сертифицирани от Асоциацията. В България няма регулаторен механизъм, който да осигури спазването на теоретичните изисквания към професионалната компетентност, което е поредният индикатор за неразвитост на професията.

Университетската диплома открива професионален път за сложна, творческа дейност, свързана със самостоятелна или работа в екип с клиенти, администриране, преподаване и научна работа. Според нас би трябвало до професията да се допускат само специалисти с бакалавърска специалност по икономика и управление. Докато степената „Бакалавър” осигурява широкопрофилно, базисно образование, то степената „Магистър” е насочена към профилиране, задълбочаване на научно-теоретичната и специализиране на придобитата подготовка в различни области на консултирането. На това изискване съответства единствено обучението в магистърската програма „Бизнес-консултиране” на Икономическия университет, Варна. Според квалификационната характеристика завършилите специалността могат да се реализират като ръководни кадри и експерти във фирми и организации от различни сфери на частния и публичния сектори на националното стопанство самостоятелни консултанти или служители в консултантски фирми (<http://www.ue-varna.bg/bg>).

По различен начин стоят нещата в другата магистърска програма, подготвяща консултанти по управление. Става дума за „Психология на управлението” в Югозападния университет. Според квалификационната характеристика завършилите професионално се реализират като консултанти, експерти във фирми и производствени предприятия, трудови психотерапевти, служители във ведомства, които планират, организират, ръководят и оценяват трудово-производствената дейност на национално и регионално равнище (<http://www.swu.bg>).

Интересно как един психолог, чието обучение се извършва във Философския факултет на посочения университет има компетентности да планира, организира, ръководи и оценява трудово-производствена дейност не само на организационно, но дори на регионално и национално равнище. Справка в квалификационната характеристика внася яснота по въпроса. Според нея, завършилите магистърската програма „Психология на управлението”, придобиват в дадената професионална област (психология!) специализирани, разширени и задълбочени психологически знания по вземане на управленски решения и мотивиране на тяхното изпълнение; осъществяване на делови връзки, общуване, преговори; видове конфликти в процеса на икономическата дейност и начини за тяхното разрешаване; професионално ориентиране и управленско консултиране. Приключилите обучение в тази програма получават професионални умения и компетентности за провеждане на психологически консултации в областта на психологията на управлението и бизнес-психологията; психодиагностика и психопрофилактика на нагласите и мотивите на личността в стопанската сфера; целесъобразно избиране, структуриране, стандартизиране и използване на психологически инструментариум за проучване и прогнозиране.

От казаното е ясно, че за управленското консултиране е необходима теоретична подготовка с овладяване на знания от различни научни области, с интегративен и интердисциплинарен характер. Безспорно има място и за психологическото познание, фундаментът трябва да икономиката и управлението. В противен случай завършилите тази програма могат да бъдат консултанти по трудова, организационна или управленска психология, но в никакъв случай консултанти по икономика и управление. Те биха могли да бъдат успешни членове на екипа при определени случаи и в дадени обстоятелства съобразно решаваните проблеми, но в никакъв случай не трябва да са самостоятелни консултанти или да носят отговорността за планиране, организиране, ръководене и оценяване на производствена дейност. Няма как единствено и само с психологически знания, колкото и специализирани, задълбочени и разширени да са те, да се даде квалифицирана експертна услуга, целяща постигане ръст на оборота и доходността; създаване на конкурентни предимства на пазара на клиенти, на пазара на доставчици и пазара на труда; повишаване на лоялността и удовлетвореността на клиентите; осигуряване на изискуемото качество на продукцията и услугите; повишаване на активността и лоялността на персонала, подобряване на трудовата дисциплина и т.н. Не е възможно с такава компетентност да се постигнат функциите на управленското консултиране.

В бакалавърските програми на някои икономически университети е заложена дисциплина „Управленско консултиране”. В национален мащаб обаче няма определени образователни и професионални стандартни изисквания към академичното образование по управленско консултиране. Въпрос на желание и разбиране от властимащите е обучението на консултантите по икономика и управление да съдържа три задължителни компонента – знания за икономиката, знания за управлението, познаване на консултантските услуги и методически инструментариум за изследване и консултиране в организацията.

Допълнително могат да се включат знания в областта на макрообществените процеси, социалната психология и организационната психология.

Консултантът по управление трябва да бъде подготвен за ефективна професионална научноизследователска дейност в управлението на организациите (с различни форми на собственост и управление), както и в разнородни функционални области на управлението като управление на човешките ресурси, логистика, маркетинг и др. Според нас в учебния план трябва да бъдат включени няколко блока дисциплини от следните области:

1. Актуални проблеми на управлението, както и икономически и правни аспекти на управленската дейност в комплексен и функционален план.
2. Икономически акценти в дейността на организацията: икономика на труда, икономика на предприятието, корпоративни финанси, маркетинг и др.
3. Методология, методика и организация на управленското консултиране, в т.ч. организационна диагностика и управление на консултантските проекти

Другата образователна дилема в консултирането е продължаващото обучение. С непрекъснатото обучение би трябвало да се съдейства за утвърждаването на професионализма в консултантската дейност, за овладяване на необходимите специфични, специализиращи професионални знания, иновационни умения, компетенции и капацитет, за приемане на адекватни решения на проблеми и внедряване постиженията на съвременните тенденции в условията на социални и технологични промени. Това е свързано с изграждане на контингент висококвалифицирани кадри – експерти, изследователи и приложни специалисти с нови професионални знания за участие в изследователска, социално-прогностична и проектна дейност в сферата на управленското консултиране.

Поредно предизвикателство е въпросът за експертизата на управленското консултиране. Сертифицирането на консултантите и консултантските услуги не е самоцел. То е еднакво необходимо и на консултанта, и на професионалното съобщество, и на клиента, и на държавата. Сертифицираният консултант получава неоспорими конкурентни предимства в сравнение с неговите колеги, нямащи такъв. Професионалното съобщество взема в ръцете си критериите за професионализъм, фиксирана система от ценности. Клиентът, ползващ се от услугите на такъв консултант, в резултат получава устойчиво развиващ се бизнес. Икономиката и държавата получават допълнителни професионални лостове за засилване на реформите в страната (не е тайна, че един от главните проблеми за забавяне на реформите е непрофесионалното управление на организациите).

Сертифицирането безспорно е свидетелство за професионализъм и допускане в професионалното съобщество. В България то се реализира от Българска асоциация на управленските консултантски организации (БАУКО).

Сертификатът СМС (Certified Management Consultant) е международно призната квалификационна степен, която удостоверява пред клиентите и специализираните институции притежаваните от индивидуалния консултант професионални качества и умения. Тази степен е гарант за качеството на услугите, които притежателят ѝ може да осигури на своите клиенти, и е доказателство за успешно проведена оценка на компетентността, опита и спазването на професионалните норми и стандарти на професионалните консултанти по управление (<http://www.bamco.bg>).

В началото на 2001 г. БАУКО преминава успешно одита от страна на ICMCI (Международния съвет на институтите по управленско консултиране) и от май 2001 г. е утвърдена като пълноправен член на ICMCI. Всички индивидуални членове на БАУКО са придобили квалификационна степен „сертифициран управленски консултант“, която е международно призната. Като пълноправен член на ICMCI Българската асоциация на управленските консултантски организации вече предлага квалификационната степен „сертифициран управленски консултант“ (СМС) в рамките на собствена програма за обучение и сертифициране.

Сертификационната процедура е разработена от IMC London през 1998 г. и се основава на т. нар. подход на оценка на компетентността. На конгреса на ICMCI през септември 1999 г. в Амстердам този модел е приет за базов и е препоръчан на всички институти. БАУКО е първият институт, който още през 1998 г. прилага модела и до момента по този метод е сертифицирала 66 български и 29 чужденстранни управленски консултанти.

За да се сертифицира успешно, всеки кандидат трябва да:

1. приеме условията за членство в БАУКО, което означава да приеме устава, вътрешния правилник и етичния кодекс.
2. покрива минималните критерии, които са: да има висше образование, да е натрупал през последните 5 години най-малко 3 години реален опит в управленското консултиране или за последните 10 години най-малко 5 години опит като мениджър.
3. може да подготви, представи и защити достатъчни, релевантни и навременни доказателства за притежаване на опит, етичност и компетентност на професионален консултант по управление (<http://www.bamco.bg>).

Консултантът, преминал успешно сертификационната процедура, става член на БАУКО, с което влиза в семейството на международните управленски консултанти, регистрирани към Световния съвет на институтите по управленско консултиране със седалище във Вашингтон.

Получената квалификационна степен (СМС) се защитава и препотвърждава от Комисията по обучение и сертифициране към БАУКО на всеки три години по определени правила, подобни на кандидатстването.

Наличието на сертификат при консултантите създава йерархично разделение с професионално разграничение.

Добра или не чак толкова, в България съществува процедура за сертифициране на консултантските услуги. Основният проблем е, че работодателите на ползват само сертифицирани консултанти. Особено в провинцията те се доверяват на специалисти, от които имат лични впечатления, които са от техния регион и предлагат по-ниска цена на услугите си. Дали ползваните експерти са със или без сертификат, за ръководителите няма значение. Освен това те не са убедени, че съществува разлика в качеството на консултантската услуга.

Направеният анализ води до следните изводи:

- Наблюдава се отсъствие на обективен национален регулатор на професионалното образование по управленско консултиране. Липсата на единни държавни изисквания и автономията на висшите училища обуславя наличие на абсурдни специалисти. Няма въведен стандарт за качество на квалификацията, а оттам и на труда. Към момента професионалната квалификация не е ценност и обективна основа за оценяване, заплащане и професионално развитие на консултантите по управление.
- Няма надежден императивен механизъм, който да принуди консултантите по управление да приведат в съответствие личните си качествени характеристики с изискванията на професията. Често наличната квалификация на консултанта не съответства на необходимата.
- Сертификатът по консултиране все още не е стойностен критерий за професионализъм; в професионалното общество няма квалификационна йерархия и кариерна скала, което предпоставя уравниловка на професионалните консултанти и несполучливото организиране на тяхното развитие и израстване в професията.

Професионални обединения

Професионалните обединения на консултантските фирми са условие за формиране на система, която регулира консултантските услуги. Според специалистите тя включва следните основни елементи:

- вътрешен етичен кодекс и стандарти, засягащи дейността на професионалните асоциации на консултантите и специалистите в областта на

професионалната поддръжка на бизнеса (одитори, юристи, специалисти по подбор на кадри и др.);

- система от нормативни актове, които пряко или косвено регулират функционирането на консултантския пазар;
- международни стандарти за качество на услугите;
- система от правила, възприети при подбор на консултанти по правителствени и международни програми;
- системи от вътрешни правила на консултантските фирми;
- система от вътрешни правила за наемане на консултанти от организациите-клиенти (Станимирова, 2008).

Професионалното самосъзнание е условие за формиране на професионална етика. Според специалистите то е мрежа от определени корпоративни норми, чрез които се осъществява професионалната идентификация на дадената общност (Сотирова, 2009). Да има лично професионално самосъзнание, означава човекът да вижда себе си като част от такава общност.

Професионалният морал поддържа ролевите норми на дадена професия. Той има три главни функции: да регулира отношенията вътре в професионалната общност; да хармонизира отношенията с другите институции; да „канонизира” еталона за професионалист, т.е. онези качества, умения, навици, нагласи в професионалната общност, които са особено ценни за професията (Сотирова, 2009).

Изискванията на професионалния морал не могат да се реализират пряко, т.е. те не могат да се обявят за задължителни за професионалната общност. Те могат да изпълняват някакво насочващо действие, като мотивират по съответния начин членовете на професионалната общност. Професионалният морал налага допълнителни отговорности на професионалистите, без да ги лишава от универсалните им морални задължения.

Професионалните обединения на работещите в управленското консултиране, както и наличието на правила за поведение в професионалната практика са част от характеристиката на всяка професия. Основната им цел не е само да обединят консултантите на национално и международно равнище в професионални асоциации. Важната мисия е да се постигне регулиране на консултантската дейност като професия, т.е. да се лицензират професионалните консултанти, да се утвърди общ статут на професията, да се осъществи контрол на професионалната дисциплина и да се разработи и съблюдава етичен кодекс.

Световният опит показва, че решаването на всички проблеми се свежда до саморегулирането на дейността на консултантите паралелно с държавното регулиране чрез формиране на професионални кодекси. Кодексите не само дават възможност за решаване на проблеми във взаимоотношенията и взаимното доверие между консултант и клиент, но и обединявайки независимите консултанти, им позволяват да водят съвместна дейност на пазара на консултантските услуги.

На световно ниво вече е сформирано професионално общество на консултантите по икономика и управление. Като водещи в областта на управленското консултиране са се утвърдили следните международни професионални обединения: (Станимирова, 2008)

- Федерация на европейските асоциации на управленските консултантски организации (FEACO)

Основана е в Париж през 1960 г., а през 1991 г. централният ѝ офис се премества в Брюксел. В момента членове на FEACO са 23 европейски национални асоциации. В асоциацията членуват над 3600 консултантски фирми с общ персонал около 450 000 човека и над 12 000 консултантни на самостоятелна практика.

- Асоциация на мениджмънт консултантските фирми (AMCF)

Основана е през 1929 г. и е най-старата световна консултантска асоциация. От началото на възникването си до средата на 90-те години на XX век представлява асоциация на американските консултантски организации, след което прераства в Световна асоциация на консултантските фирми. За разлика от FEACO AMCF е транснационално обединение, чиито членове са големи американски консултантски фирми, имащи филиали практически във всички региони на света. Организацията провежда конференции, семинари и други мероприятия, в които вземат участие представители на консултантски организации от цял свят.

- Международен съвет на институциите за управленско консултиране (ICMCI)

Основан е през 1987 г. в Париж и обединява институти, свързани с мениджмънт консултирането. В момента в него членуват 44 национални консултантски институции в областта на икономиката и управлението. Международният съвет съдейства за утвърждаване на статута на консултантската професия чрез развитие и осъвременяване на професионалните стандарти и етичните норми в областта на мениджмънт консултирането, както и популяризирането им сред националните институти. Съществува и сертификация на консултанти по програмата МССР (Management Consultant Certification Program)

- Асоциация на вътрешните консултанти по икономика и управление (AIMC)

Провежда конференции, главната цел на които е осъществяване на професионални връзки между консултантите. Също сертифицира консултанти по МССР.

Практически във всички развити страни съществуват асоциации на консултантите по въпросите на управлението, към които могат да се обърнат организации или отделни лица (Корньюшин, 2010) (табл. 1) .

Таблица 1
Големи национални професионални асоциации по управленско консултиране

Страна	Организация	Адрес
Австралия	Institute of Management Consultants in Australia (IMCA)	32, Buskingham Street, Surry Hills 2010 Sydney
Австрия	Vereinigung Oesterreichische Betriebs-und Organisationsberater (VOB)	Strauchgasse 3, 1010 Wien
Белгия	Association beige des conseils en organisation et gestion (ASCOBEL)	c/o CICB, Rue Ravenstein 3, 1000 Bruxelles
Бразилия	Associacao Brasillera de Consultores de Organizacao (ABCO)	Rua da Lapa 180, COB 2021 Rio de Janeiro
Великобритания	Institute of Management Consultants (IMC)	23—24 Cromwell Place London SW7 2LG
	Management Consultants Association (MCA)	23—24 Cromwell Place London SW7 2LG
Дания	Den Danske Sammenslutning AF Konsulenter 1 Virksomhedsledelse (DSK.V)	Nrrevolgade 34, 1358 Co-penhagenK
Индия	Management Consultants Association of India (MCAI)	c/o A.F.Ferguson and Co., 11th Floor, Express Towers Nariman Point Bombay 400 021
Ирландия	Association of Management Consulting Organizations (AMCO)	Confederation House, Kildare Street Dublin 2
Исландия	Felag Islenskra Rekstrarradgiafa	c/o Rekstrartaekni S.F.Sidumula 37 Reykjavik
Испания	Asociation Espanola de Empresas de Ingenieria y Consultoras (ASEINCO)	Claudio Coello, 86 28006Madrid
	Associazione Fra Societa e Studi di Consulenza di Direzione e Organizzazione Aziendale (ASSCO)	Via San Paolo 10 20 121 Milano Associazione Professionale dei Consulenti di
Италия	Direzione e Organizzazione Aziendale (APCO)	Via San Paolo 10 20121 Milano
Канада	Canadian Association of Management Consultants (CAMC)	Suite 915, 1243 Islington Avenue Toronto, Ontario, M8X IV9
Китай	China Enterprise Management Association (CEMA)	San Li He Beijing
Мексико	Asociacion Mexicana de Empresas de Consuloria (AMEC)	calz. Legaria 252, Mexico 17, D.F.

Нигерия	Nigerian Association of Management Consultants	c/o Centre for Management Development P.O. Box 7648, Ikorudu Road Lagos
Нидерландия	Raad van Organisatie-Adviesbureau	Konigslaan 34 1007 Amsterdam
Норвегия	Norsk Forening AV Radviere i Bedriftsledelse	c/o Norkonsult Kjobboveien 20 1300 Sandivka
Португалия	Associacao Portuguese de Projectistas e Consultores (APPC)	Av. Antonio Augusto Aguiar 126-71000 Lisboa
САЩ	Academy of Management, Managerial Consultant Division	Drawer KZ, Missisipi State, MS 39762
	American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)	Management Services Division, 1211 Avenue of Americas, New York, NY 10036
	American Society of Professional Consultants (ASPC)	713D Street SE, Washington, DC 20003
	Association of Internal Management Consultants (AIMC)	Box 155, Cranford, NJ 07016
	Association of Management Consulting Firms (ACME)	230 Park Avenue, New York, NY 10169
	Association of Management Consultants (AMC)	500 N Michigan Avenue, Chicago, IL 6061 1
	Council of Management Consulting Organizations (COMCO)	c/o ACME, 230 Park Avenue, New York, NY 10169
	Institute of Management Consultants (IMC)	19 W 44th Street New York, NY 10036
САЩ	Society of Professional Management Consultants (CPMS)	164 Engle Street, Englewood, NJ 07631
Турция	Turkish Management Consultant Firms Association	Gumussuyu Cad 44-4 Taksim Istanbul
Финландия	Liikkeenjohdon Konsultit (LJK)	Pohjantie 12A, 02 100 Espoo 10
Франция	Chambre syndicale des societes d'etuds et de conseils (SYNTEC)	3, Rue Leon Bonnat 75016 Paris
ФРГ	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU)	E.V.Gottenstrasse 161, 5300 Bonn 2
Швеция	Svenska Organisationkonsulters Forening (SOK)	Skeppargatan 22 11452 Stockholm
Швейцария	Association Suisse des conseils en organisation et gestion (ASCO)	Forchstrasse 95 8032 Zurich
Япония	All Japan Federation of Management Organizations (Zennoren)	Kyoritsu Building, 3-1-22, Shibakoen, Mihato-ku Tokyo 105
	Association of Management Consultants in Japan	Kyoritsu Building, 3-1-22, Shibakoen, Minato-ku Tokyo 105
	Chusho Kigyo Shindan Kyokai (Smaller Enterprise Consultants Association)	Ginza Section of MITI, 6-15-1
	Chusho Kigio Shindan Kyokai (Smaller enterprise Consultants Association)	Ginza Section of MITI, 6-15-1, Ginza, Chuo-ku Tokio 104
	Meikokukai	Japan Productivity Center 3-1-1, Shibuya, Shibuya-ku Tokio 150

Освен разгледаните професионални консултантски организации съществуват и такива, в които консултантите са включени заедно с други специалисти в областта на мениджмънта (професионални ръководители, преподаватели и др.). Такива са: Европейският фонд за развитие на мениджмънта (EFMD), Асоциацията за развитие на мениджмънта в страните от Централна и Източна Европа (CEEMAN), Американската асоциация по мениджмънт (AMA), Японската федерация на организациите по мениджмънт (ZEN-NOH-REN) и др.

В Русия разработването на стандарти в областта на консултантската дейност по управление на човешките ресурси започва през 1992 г., но до този момент процесът все още е незавършен. В страната съществуват стандарти за професионална дейност, разработени от руското съобщество по персонала и утвърдени чрез гласуване на членовете. Създадени са Национален съюз на специалистите по управление на персонала, кодекс за професионална етика на работещите в сферата на кадровото управление, кодекс на взаимоотношенията на основните участници на пазара на труда и редица други документи, регламентиращи процеса за оказване на услуги по консултиране в областта на управлението на човешките ресурси, но според изследователите тяхното значение не е особено голямо (Корнюшин, 2010). Въпреки това те отразяват съществуващата необходимост на пазара и реалната практика за коректна работа с клиентите и позволяват избягването на редица грешки в организацията на работата както на ниво отделни специалисти, така и на ниво консултантски центрове.

В България консултантската професия се регламентира и популяризира от Българската асоциация на управленските консултантски организации. Тя обединява и представлява професионални консултантски фирми и сертифицирани консултанти. Създадена е през октомври 1997 г. и днес обединява 32 фирми и 56 индивидуални консултанти, което означава повече от 600 активно практикуващи професионалисти в областта на управленското консултиране. Членовете на БАУКО през годините са дали реален принос към развитието на българската икономика и европейската интеграция на страната.

Дейността на сдружението е основана на устав, вътрешен правилник и етичен кодекс. Според чл. 4 на устава (последно изменен и допълнен на 11 април 2007 г.) Асоциацията има следните **цели**:

1. да утвърждава и регламентира пред обществеността статута на управленското консултиране;
2. да защитава интересите на професионалните консултантски организации;
3. да въвежда професионални стандарти и етичен кодекс в дейността на консултантските организации в България;
4. да повишава квалификацията и издига професионалното ниво на заетите в управленското консултиране;

5. да изучава, защитава и представя професионалните интереси на своите членове;
6. да създава възможности за обмен на професионален опит между членовете;
7. да предоставя референции на своите членове пред клиенти и институции;
8. да въвежда световния опит в консултантската практика;
9. да съдейства при формиране и развитие на пазара на консултантски услуги в страната;
10. да подпомага социалната интеграция и личностната реализация.

Мисията на БАУКО е да поддържа високи професионални и етични стандарти в областта на управленското консултиране, да съдейства за развитие на пазара на консултантските услуги и да подпомага своите членове при идентифициране и реализация на бизнес-възможности.

Основните **приоритети** на БАУКО са:

- обединяване на професионалните консултантски компании и индивидуалните консултанти, които допринасят за доброто име и утвърждаването на професията;
- поддържане на високи професионални и етични стандарти в областта на управленското консултиране, развитие на професионалната квалификация и компетентностите на управленските консултанти;
- предоставяне и защита на професионалните интереси на членовете на организацията;
- идентифициране, обмен и реализация на бизнес-възможности чрез създаване на условия за взаимно опознаване и партниране между членовете на организацията;
- идентифициране и реализация на бизнес-възможности чрез партниране с българския и международния бизнес, държавни, общински, правителствени и неправителствени организации (<http://www.bamco.bg>).

БАУКО се ангажира с обединяване на усилията на своите членове около идеята за утвърждаване на консултирането като професия. Тя поема отговорност да съдейства за свободното и достойното ѝ упражняване; да приема, изисква и насърчава високи стандарти на практическата и изследователската дейност в областта на икономиката и управлението. Асоциацията има за цел да изразява и отстоява мнението на общността на консултантите при определяне на държавната политика и законодателството,

свързани с упражняване на професията; да представлява гилдията в страната и чужбина, като развива връзки при взаимен интерес със сродни наши и международни професионални и научни организации.

Като официален представител на професионалното управленско консултиране в България БАУКО има амбицията да бъде един от основните партньори на българския и международния бизнес, правителствените и неправителствените организации в ускореното икономическо и социално развитие и интеграция на страната и региона в рамките на ЕС (<http://www.bamco.bg>).

Членовете на БАУКО са активни в много сектори на индустрията в следните **области на консултиране** (табл. 2):

- корпоративна стратегия и организационно развитие на фирмата;
- финансови и административни системи;
- човешки ресурси;
- управление на производството и услугите, вкл. технологии, ноу-хау, материални потоци, контрол на качеството аутсорсинг;
- маркетинг и корпоративни комуникации;
- информационни технологии – разработване и интегриране на системи;
- консултиране в областта на информационните технологии;
- управление на проекти;
- икономически и екологични изследвания.

Асоциацията е една от първите в Централна и Източна Европа, приети за пълноправни членове на Федерацията на европейските национални консултантски асоциации (FEASO). БАУКО е член и на Международния съвет на институтите по управленско консултиране – световна асоциация на национални институти по управленско консултиране, които администрират в съответствие с високи световни стандарти международната сертификационна процедура СМС, присъждана на индивидуални професионалисти в областта на управленското консултиране.

В БАУКО могат да членуват следните две категории (<http://www.bamco.bg>):

Таблица 2

Области на управленско консултиране, приети от БАУКО

1	Корпоративна стратегия и организационно развитие на фирмата	Стратегически анализи – икономически и отраслови; дългосрочно планиране – развитие на дългосрочна политика и цели; вътрешнофирмени анализи и стратегии за развитие, управленски структури, в т.ч. корпоративни и функционални; финансово планиране, развитие на продукти и услуги; диверсификация; придобивания и сливания; търговски и бизнес-оценки, в т.ч. на капитал и активи за различни потребности.
2	Финансови и административни системи	Финансов контрол, вкл. управленско счетоводство, системи за контрол; проектиране на печалбите, бюджетиране на капитала и дохода; формиране на цените и доходност; капиталови и инвестиционни оценки; анализ на себестойността; организационни и икономически проучвания.
3	Човешки ресурси	Управление и организация на труда; планиране на работната сила; развитие, набор и подбор на ръководни кадри; компенсационни програми; възнаграждение на персонала, споразумения за продуктивност, работни оценки и работни характеристики; обогатяване на професията; работни структури; анализ на потребностите от обучение, организиране на курсове за обучение, квалификационни курсове.
4	Управление на производството и услугите, вкл. технологии, ноу-хау, материални потоци, КИД, контрол на качеството	Проектиране на организацията и управлението на производствената система; управление и логистика на снабдяването; проектиране на продуктите, управление на себестойността; повишаване на производителността; рационализиране и измерване на операциите; контрол на икономиката на труда; контрол на производствените процеси; групови технологии; контрол на качеството; дистрибуция и логистика; организация на търговския процес; управление на складовото пространство.
5	Маркетинг и корпоративни комуникации	Икономически, пазарни проучвания и бизнес-прогнози; продуктово планиране и развитие; връзки с обществеността и вътрешни комуникации; контрол и организация на продажбите; промоциране.
6	Информационни технологии – разработване и интегриране на системи	Отчетни и контролни системи за всички функции на управлението; системен анализ, проектиране и инсталиране, вкл. доставка на софтуер и защита на данни и системи; текстообработка и офис-автоматизация; процесорни контролни системи.
7	Консултиране в областта на информационните технологии	Определяне на нуждите от информационни технологии; изследване на операциите; проучвания за компютърна приложимост, вкл. оценка на хардуер.
8	Управление на проекти	Контрол и управление на проекти; проектиране и внедряване.
9	Икономически и екологични изследвания	Национални, регионални и стратегически планове и програми; международни икономически проучвания; анализи на икономическото развитие; използване на земята и транспортно планиране; отраслови анализи; социални анализи; изследвания на околната среда – физически, икономически, екологични и социологически.

- **Пълноправни членове – юридически лица и еднолични търговци, регистрирани по българското законодателство**

При кандидатстването си те трябва да отговарят на следните изисквания: да са функционирали като фирми, осъществяващи консултантска дейност, най-малко три години; да имат най-малко трима човека постоянен персонал и/или един СМС (сертифициран управленски консултант); годишният оборот от консултантска дейност на фирмата да е равен на най-малко 20 000 лв. за годината, предхождаща кандидатстването. Като допълнителни изисквания се включват условията дейността на фирмите да покрива най-малко две от приетите от БАУКО/FEACO консултантски области и да показват наличие на финансова стабилност.

- **Асоциирани членове**

А. юридически лица и еднолични търговци, регистрирани по българското законодателство;

Б. физически лица, получили квалификационна степен “сертифициран управленски консултант” (СМС).

Компаниите, които искат да станат асоциирани членове на БАУКО, трябва да отговарят на всички минимални и допълнителни изисквания за пълноправно членство с тази разлика, че могат: да са функционирали като фирма по-малко от три години; да има по-малко от трима човека постоянен персонал; да покриват най-малко една от приетите консултантски области.

Асоциирани членове на БАУКО могат да станат и физически лица, придобили квалификационна степен СМС и притежаващи следните качества: професионални умения; управленски умения; консултантски умения; не по-малко от две години стаж като управленски консултанти.

Всички консултанти, преминали успешно през сертификационната процедура на БАУКО за управленски консултанти, стават асоциирани членове.

Професионалното обединение на консултантите по управление в България отговаря на всички формални изисквания на българското и международното законодателство. Асоциацията се ангажира с обединяване усилията на своите членове за свободно и достойно упражняване на професията, както и да приема и изисква високи стандарти за практическата, преподавателската и изследователската дейност. Обединението има за цел насърчаване и подпомагане на изследователската работа в областта на консултирането и информационния обмен, да изразява и отстоява мнението на общността на консултантите при определяне на държавната политика и законодателство, свързани упражняване професията на консултанта, да представлява общността на консултантите в страната и чужбина, като развива връзки при взаимен интерес със сродни наши и международни професионални и научни организации.

Имайки предвид, че професионалните консултанти са несъпоставимо повече от членската маса на Асоциацията, може да се прецени, че идеята за професионално сдружение е само в сферата на добрите намерения. Поредната дилема в професията на консултанта по управление е доколко БАУКО е представителна и докъде обслужва интересите на многобройната професионална общност. Ясно е, че функционирането на Асоциацията е формално и е съобразено с целите на тесен кръг от хора. При такъв обществен статус БАУКО не може да защитава интересите и да отстоява мнението на мнозинството от професионалните консултанти. Равнището на този параметър на професията доказва, че в България консултирането като професия е в началните етапи на своето развитие. Изводът е, че професионалното обединение на консултантите у нас не функционира пълноценно.

Професионално поведение

Консултантите са длъжни да вземат всички мерки за проследяване и развитие на професионалната си компетентност, както и да отчитат ограниченията на своята вещина в практиката.

Принципите, които се залагат за осигуряване на професионално поведение, в повечето случаи са:

- Комплексност и интердисциплинарност при изграждането на екипите за консултиране
- Професионална квалификация

Всеки консултант трябва да е придобил определено ниво на компетентност преди започването на практическа дейност. Членуването в професионална асоциация само по себе си не дава квалификация. Наличието на акредитация или сертификация е по-високо равнище в професионалната подготовка.

- Компетентност

Решение за провеждане на управленско консултиране на дадена клиентска организация се взема само при наличие на компетентни консултанти – професионалисти по конкретните ѝ проблеми. Преди всичко консултантът трябва да притежава знанията и уменията, необходими за клиента. Всеки консултант е длъжен критично да оценява своите знания и опит при изучаване на възможностите за изпълнение на новото задание или при възникване в хода на работата на ситуации, когато са нужни допълнителни знания и умения. Професионалният консултант никога не трябва да се заема с поръчка, за която не му достигат умения, дори и да е без работа, въпреки че е готов да се захване с всичко.

- **Опитност**

Консултантите по управление изпълняват консултантски услуги в различни организации от многообразни сфери и отрасли. Това им позволява да сравняват работата и методите на управление, използвани в различните компании, и да пренасят положителния опит на другите предприятия в организацията на клиента.

- **Научност**

Недопустимо е процесът на консултиране да се базира само на професионална опитност, която далеч невинаги съответства на достиженията на управленската теория. Консултантът може да допълни научните постановки с личния си опит, но в никакъв случай не трябва да свежда заключенията и препоръките само до него. Възможно е в процеса на консултирането да се появят нови научни идеи, поради което консултантите не само реализират нови знания в стопанската дейност, но и определят перспективните направления в развитието на теорията на консултирането.

Работата на консултанта изисква непрекъснато усъвършенстване чрез овладяване на най-новите знания и умения. По тази причина консултантите посвещават значителна част от своето работно и свободно време на изучаване на нова литература по управление, четене на статии, участие в конференции и семинари. Ръководителите на организациите поради голямата си ангажираност са лишени от такава възможност.

- **Креативност**

За консултирането не е подходящо придържането веднъж и завинаги към установени правила и методи. Консултационният процес изисква постоянно творчество, търсене на нестандартни решения и нетрадиционни подходи. В различни сложни управленски ситуации консултантите използват уникален, изобретен от тях инструментариум. Те предлагат на клиентите си не само експертни решения и съвети, но организират също процеса на решаване на проблеми и преобразувания в компанията с помощта на специални методи и технологии за консултиране. Използването на такива способности разкрива творческия потенциал на сътрудниците, увеличава ги в процеса на изменение и осигурява организационното развитие.

- **Конкретност**

Ефективността на консултирането до голяма степен зависи от своевременното му провеждане и съобразяването му с условията на средата. За да отговаря на потребността на практиката, консултирането трябва прецизно да прогнозира всяка ситуация, в която ще бъдат осъществени препоръките на консултантите, и степента на нейното изменение.

Ръководителите на организацията често не са в състояние да се справят с решението на управленските проблеми не поради недостиг на знания и умения, а заради високата интензивност на работата, голямото текущо натоварване и хроничния дефицит на време. Това им пречи да се концентрират и организират процеса на вземане на решение на проблемите. За разлика от тях консултантите са свободни от рутинни задължения. Те могат да насочат всичките си знания и енергия за изпълнение на консултантското задание с оглед постигане целите на клиента.

- Гъвкавост

Многообразието на инструментите, осъществяващи постоянен мониторинг позволява бърза промяна на схемата на консултиране, обуславя широк диапазон на прилагане на консултирането в различни системи на управление и в разнообразни конкретни ситуации. Консултантските екипи трябва да осъществяват такова управление, което осигурява гъвкавост, динамичност и възможност за бърза реакция в променяща се среда.

- Динамичност

Процесът на консултиране трябва да внесе в дейността на клиентската организация необходимата динамика, която се запазва в нея и след приключване на консултирането. Консултирането трябва да става в контекста на жизнения цикъл на организацията. Необходимо е клиентът да разбере, че всяко решение е конкретно и подходящо за съответния етап на развитие. Следващият етап изисква да се премине на друго равнище на управление на организацията, което налага друго ниво на интервенция.

- Приемственост

В работата си самият консултант запазва най-ефективните методи и техники за консултиране от различните поколения. Същевременно в процеса на своето развитие и усъвършенстване внася иновации, съвместявайки новия опит с традициите.

- Прогресивност

Консултирането трябва да отразява динамичността на управленските системи в съответствие с постоянно усложняващото се съдържание и форми на стопанската дейност, както и измененията на правните норми, необходими за перманентното развитие и усъвършенстване на теорията и практиката на консултиране.

- Запазване и изменение на клиентската организация

Въздействието на консултанта върху клиентската организация в процеса на консултиране до етапа на усвояване на резултатите не трябва да нарушава

качествените параметри и режима на функциониране на организацията. Същевременно реализацията на резултатите от управленското консултиране трябва значително да измени нейните качествени параметри и режим на функциониране.

- Поддържане на добри взаимоотношения между консултанта и клиента

Практиката показва, че съществуват три ключови аспекта на взаимоотношенията между консултант и клиент, осигуряващи успеха на консултирането:

- отношение на сътрудничество

То е важно по две причини. Първо, консултантът не може да изпълни заданието или поне не в нужния вид, ако клиентът не иска да сътрудничи, например отказва да предостави информация, или ако консултантът няма възможност да се среща и обменя идеи с необходимите сътрудници. Второ, висшето ръководство често не е наясно доколко компетентни са неговите сътрудници и кои са силните и слабите страни на организацията. Сътрудничеството с консултантите помага на клиента да намери и мобилизира собствените си ресурси.

- обмяна на знания

Консултантът и клиентът трябва да се стремят към съвместно развитие и обмен на знания. Това е една от основните цели на тяхното сътрудничество. Консултантите не трябва да доставят на клиента готови решения и принципи на действие, които са им неизвестни. Професионалните консултанти винаги предават знанията си на клиента. Същевременно те се учат от клиентите, изучавайки техния опит, усъвършенствайки своите услуги.

- взаимно доверие

Сътрудничеството и обменът на знания поражда доверие – най-важният и решаващ фактор в консултирането. Консултантът, проявяващ искрен интерес към работата на партньора, разбиране на неговите проблеми и определена гъвкавост, има право да очаква същото и от клиента. Статусът на доверен сътрудник е важна част от интелектуалния капитал на консултанта. С такива консултанти ръководителят работи много по-лесно, тъй като те могат свободно да обсъждат с него най-деликатните въпроси и секретната делова информация, за да улеснят решаването на проблемите и постигането на целите на консултирането.

- Гласност

Практическата реализация на препоръките на консултанта до голяма степен зависи от отношението към нея на трудовия колектив, поради което работата на консултантите през всички етапи трябва да е прозрачна, а членовете на

организацията трябва да са информирани, както и да вземат непосредствено участие при разработката и реализацията на иновациите.

- **Ефективност**

Условията на консултантската дейност са такива, че постоянно се търсят начини за повишаване ефективността на консултирането, защото клиентът непрекъснато оценява качеството на консултантската услуга. Стимул за повишаване на ефективността е съществуващата йерархия на консултантите, построена в съответствие с квалификацията, и съответното заплащане.

- **Самодисциплина и контрол**

Те допълват колективната саморегулация и контрол за изпълнение на приетото от кодекса професионално поведение.

- **Личностни качества**

В отделните кодекси се слага акцент върху различни качества на личността. Общоприемливо е становището, че консултантът по управление трябва да бъде ориентиран към бизнеса. Добре е да е работил в реалната практика на една или друга длъжност, дори и да не е постигнал значими резултати там. Сред желаните качества са ерудираност, комуникативност, емоционална стабилност. От съществено значение също е умението за работа в екип. Консултирането изисква тясна специализация и задълбочени знания в дадена област. Без екипна работа с колеги и клиенти тяхната реализация е невъзможна. Важно е освен това консултантът да разбере проблемното поле, което съществува в организацията, да определи ресурсите за развитие, които има, и да съумее да формира еднозначно разбиране на проблема с клиента, за което клиентът невинаги е готов. Често той трябва да съзрее за дадена идея. Основна задача на консултанта е да му помогне да разбере причините за проблемната ситуация, за се осигури развитието на организацията.

Заключение

Можем да обобщим, че управленското консултиране в България се е оформило като професия. То се опитва да се равнява с това в развитите страни, но е много далеч от тях. Процесът на професионализиране е непълен и незавършен. Индикаторите за професионализация на дейността са налице, но в голямата си част са формални, палиетивни и неефективни. По всички признаци на професията консултирането в България се намира в незрял етап на развитие, а именно:

1. Трудът на упражняващите професията представлява обществена полза – чрез него се повишава ефективността в управлението на организацията и на цялото общество. Белег за професионализация е, че има обособяване на

обществени потребители на консултантската услуга. Същевременно на пазара на консултантски услуги няма нагласа у работодателите за тяхното използване. Консултантите получават възнаграждение за положения труд, но невинаги той е достатъчно качествен.

2. Относителният дял на приходите от консултантски услуги в БВП за България е по-малко от половината от средния дял за Европа.
3. В България няма национална квалификационна рамка на консултантите по управление. Наличието на висше образование без подходяща специалност не осигурява необходимата компетентност. Често квалификацията е приемлива и гранична. Не случайно докладът на ФЕАКО за България от 2007/2008 г. завършва със заключението, че е необходим ефективен контрол на компетентността.
4. Дълг към тази професионална сфера имат и висшите училища. Единици са тези, които предлагат магистърски програми, осигуряващи специализирани знания. Има какво да се направи в институционализирането на обучението по управленско консултиране. Необходима е системна и последователна основополагаща подготовка с последващо специфично обучение на основата на икономиката. Професионалистът трябва да бъде преди всичко специалист по икономика и управление.
5. Поради липсата на императив за професионална квалификация в областта на управленското консултиране, както и отсъствието на голям избор от специализации по нея, практикуващите консултанти нямат стремеж да я придобият. Тъй като няма изискуема квалификация, всяка налична върши работа. Това опорочава качеството на консултантската услуга.
6. Сертифицирането в България не е надежден регулатор на професионалната компетентност в професията. Вярно е, че сертификатът е международно призната квалификационна степен. Но той е присъден на 32 консултантски фирми и 54 консултантите на самостоятелна практика. Основната част от консултантската дейност в България се изпълнява от нелицензирани компании и индивидуални консултанти.
7. Слабата развитост на професията се констатира и чрез БАУКО. Има създадено професионално сдружение със собствен устав и етичен кодекс, което се опитва да контролира професионалното поведение на своите членове. Това сдружение обаче няма отношение към останалите лица и фирми, които са по-голямата маса от упражняващите професията. Така на практика у нас няма регулаторен механизъм за съблюдаване на професионалните и етични стандарти. Учредена е Национална асоциация по консултиране, но тя няма местни структури. Съществува действаща процедура за сертифициране, но тя дава само бонус за качество, с който работодателите не се съобразяват. БАУКО не функционира пълноценно. Тя не постига регулирането на консултантската дейност като професия.

8. Етичният кодекс на БАУКО не е действителен инструмент за регулиране на поведението на професионалните консултанти в България. БАУКО не регулира етичното поведение на консултантите, които не са нейни членове. На практика тя не го прави и със своите членове. Кодексът е пределно лаконичен, сбит и конспективен в съдържателно отношение, водещ до идеята за недостатъчна изчерпателност и дори повърхностност. Не е добре структуриран в организационен план. Така създаден, кодексът на БАУКО не фиксира равнището, мярката и нормата на професионална компетентност. Разработен е по-скоро формално, отколкото професионално. Той е смесица от позитивни и негативни етични правила и норми на дейността, изложени в дванадесет пункта. За да изпълнява своето предназначение като инструмент за регулиране на професионално етично поведение, така съществуващият кодекс трябва да се преработи и допълни.
9. Оказва се, че професията крета според ситуацията и обстоятелствата, без да има нито държавно регулиране, нито саморегулиране на дейността на консултантите.

В България състоянието на професията управленско консултиране е незадоволително. Консултирането като функционираща професия в страната ни е в начален етап на своето формиране, развитие и утвърждаване. Данните от изследването могат да бъдат полезни както за институциите, свързани с упражняването на професията управленско консултиране, така и с потребителите на консултантски услуги. Само с общите усилия на заинтересуваните страни процесът на професионализиране ще постигне своя развой, в резултат от което управленското консултиране в България ще премине на качествено ново ниво.

Използвана литература

- <http://www.acmegroup.ru>
<http://www.bamco.bg>
<http://www.bg.wikipedia.org>
<http://www.en.wikipedia.org>
<http://www.feaco.org>
<http://www.kennedyinfo.com>
<http://www.management-service.ru>
<http://www.swu.bg>
<http://www.ue-varna.bg/bg>
- Базаров, Т. и Б. Еремин (2009). Управление персоналом. [doc] Москва: ЮНИТИ. Достъпно на: <http://lib.rin.ru/doc/i/15955p.html>; http://vdostatok.ru/news/upravlenie_personalom_uchebnik_bazarova_t_ju_eremina_b_1_kniga/2009-12-29-392 [последен достъп март 2011].
- Български тълковен речник (1994). София: Наука и изкуство.
- Корнюшин, В. (2010). Кадровой консалтинг [doc] Москва: Московский институт экономики, менеджмента и права; <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook145/book/index/index.html> [последен достъп 22 март 2011].
- Мякушкин, Д. (2005). Управленческое консультирование (Методические рекомендации). [pdf] Челябинск: Издательство ЮУрГУ <http://myakushkin.ru/ru/>

- publikaczi/23/upravlencheskoe-konsultirovanie.html [последен достъп 22 март 2011].
- Пригожин, А. (2003). Методы развития организаций. Москва: МЦФЭР.
- Радков, Й. (2002). Мениджмънт: наука и практика, София: Мениджмънт иновации.
- Речник на чуждите думи в българския език (2000). София: Наука и изкуство.
- Сотирова, Д. (2009). Бизнес етика. София: НБУ.
- Станимирова, М. (2008). Организация на бизнес консултантската дейност, Варна: „Наука и икономика” ИУ.
- Филонович, С. (2002). Управленческо консултирование, С. Петербург: Санкт-Петербургский международный институт менеджмента.
- Цой, Л. (2001). Практическая конфликтология. Москва: Институт социологии ГУГН.
- Шаталовой, Н. (2010). Консултирование в управлении человеческими ресурсами, Москва: Инфра-М.
- Шопов, Д. и др. (2004). Терминологичен речник по управление на човешките ресурси, София: Университетско издателство „Стопанство”.