

ЕТИЧНИТЕ КОДЕКСИ В УПРАВЛЕНСКОТО КОНСУЛТИРАНЕ: ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ И НАЦИОНАЛНА ПРАКТИКА

Корнелия Тодорова¹

ВЪВЕДЕНИЕ

Една от професиите, имащи важна роля за креативността на икономиката и обществото, е **управленското консултиране**. То осигурява необходимото равнище на иновационна активност в икономиката чрез идеен, конструктивен и градивен подход. В този смисъл то може да се окачестви като творчески инструмент за осъществяване на обоснована иновационна политика. Това дава основание за специален интерес към консултирането като перспективна и многообещаваща дейност. Същевременно има потребност да се осмисли етичният регулатор на консултантския бизнес чрез средствата на емпиричен анализ. Подобно позициониране би генерирало указания за оптимизиране на тази дейност в България.

Целта на разработката е да се обобщят някои теоретични основополагащи моменти на управленското консултиране в контекста на неговите етични постулати (изисквания, елементи на етичния кодекс, професионална компетентност на консултантите) и на този фон да се осмисли критично българският опит в разработването и прилагането на Етичен кодекс на тази професионална общност.

Обект на изследването са професионалните консултанти по управление.

Предмет на изследването са професионалните и етични стандарти в професията на консултанта по управление.

Инструментарият на изследването се състои в пряка анонимна анкета и контент-анализ. Анкетната карта е индивидуална и се попълва от ръководителите на консултантските фирми самостоятелно. Тя е частично стандартизирана, с открити и закрити въпроси. Айтемите се отнасят до образователен ценз, до налична и продължаваща професионална квалификация, до стандарти за професионална компетентност, до принципите, които се съблюдават в професионалната дейност, до членуване в Българската асоциация на управленските консултантски организации (БАУКО), до оценка на нейния Етичен кодекс и до липсата или наличието на регулатор на етично поведение на консултанта в България.

Анкетирането е проведено в произволен регион – област Шумен. Може да се каже, че тази област е типична за страната по няколко причини. Първо, тя е по средата в съвкупността от области в България по отношение на сравнителните характеристики на областите към 2005 г.: територия, население, общини и населени места. Територията ѝ представлява 3,05% от територията на България. По този показател тя е след Бургас, Софийска област, Благоевград, Пловдив и др. и преди София, Габрово, Перник и др. Населението на област Шумен е 198 106 жители, което е

¹ Корнелия Тодорова е доктор по икономика, доцент в Шуменския университет „Епископ Константин Преславски“; e-mail: kornelia_61@mail.bg

2,57% от това на страната. По отношение на този показател тя е след София – град, Пловдив, Варна, Бургас и др., а е преди Видин, Габрово, Силистра, Търговище и др. В избраната област има 10 общини, което съставлява 3,79% от всички в страната. По този показател тя стои след Софийска област, Пловдив, Благоевград, Бургас и т.н., и преди София, Габрово, Сливен, Ямбол и др. На нейната територия има 151 населени места, което е 2,83% от населените места в страната. По този показател област Шумен е след Кърджали, Габрово, В. Търново и др., но преди София – град, Русе, Разград и т.н.

Второто основание за представителност на региона е свързано с присъщите за цялата страна икономически трансформации. Това е област, характеризираща се със закриване на стари и големи предприятия; регистриране на известен спад в потребителското търсене в резултат на икономическата криза; създаване на нови фирми с малки и средни по размер инвестиции; навлизане на смесени фирми с чуждо участие; разширяване на международния стокообмен в резултат на евроинтеграцията и глобализацията на икономиката на страната; стремеж на фирмите към иновации с цел повишаване на тяхната конкурентоспособност и т.н. Следва да се има предвид още и фактът, че в района има висше училище с научен потенциал и академична общност; наличие на богато културно-историческо наследство и стратегическо местонахождение с местно, национално и международно значение. От изложеното може да се заключи, че област Шумен притежава белезите на по-голямата част от областите в България. В този смисъл резултатите от изследването могат да бъдат съотнесени към подобни региони и са относително типични за България.

От регистрираните в Териториалното статистическо бюро 16 фирми с код по икономическа дейност 7022 „Консултантска дейност по стопанско и друго управление“ се отзоваха 12. Това представлява 75% и прави извадката репрезентативна. Фирмите са разнообразни както по брой на щатните сътрудници, занимаващи се с консултантска дейност (от 2 до 7 лица), така и по продължителност на съществуването си (от 2 до 9 години).

Основна хипотеза: наличният Етичен кодекс на консултантската гилдия по управление не регулира пълноценно професионалното поведение на консултантите в България.

СИСТЕМАТИКА НА УПРАВЛЕНСКОТО КОНСУЛТИРАНЕ

Управленското консултиране е метод за усъвършенстване на управленската практика, а в някои случаи и посредник на връзката между науката и реалността. В съдържателен аспект фокус на това консултиране е адаптирането към спецификата на организацията клиент на предлагани от научно-изследователски и проектни организации типови препоръки за действие в определени ситуации.

Трябва да се прави разлика между консултирането като метод и консултирането като професия, защото това са различни по своята същност неща. 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, развивайки методите за интервенция и етичните принципи за работа с клиентите.

В специализираната литература се посочва, че консултанти по управление могат да бъдат:

- независими консултанти – както лица, така и фирми;
- консултационни подразделения на отрасъла или организацията;
- отдели и подразделения, осъществяващи вътрешноуправленско консултиране в държавни и правителствени структури;
- преподаватели, научни работници, експерти по въпросите на управление;
- бизнесмени и ръководители, прилагащи методите на консултиране в решаването на проблеми, стоящи пред организацията им. [8]

В България консултантските услуги по икономика и управление се предлагат от значителен брой фирми и експерти, които влагат в понятието консултиране различен смисъл и съдържание, съобразно своята компетентност и дейност. За да се определи принадлежността на конкретната консултантска дейност към съответна група консултантски услуги, е необходима систематизация на тези услуги.

Съществуват множество **класификации на консултантската дейност** по управление. Те са на база на различни критерии от типа на: продължителност на консултантския процес, вид на консултанта, вид на клиента, мащаб на клиентската организация, мащаб на консултантската организация и т.н. Трябва да се отчита и фактът, че жизненият цикъл на услугите има и времево измерение – одни услуги остаряват, други се появяват.

Съществуват два основни вида разпределение на консултантските услуги:

1. Предметна класификация (от гледна точка на предмета на консултиране). Тя е по-разпространена поради факта, че е по-разбираема за потребителите на консултантски услуги. В съответствие с нея услугите се групират в зависимост от тези елементи на управлението, към които те са насочени: общо управление, финансов мениджмънт, управление на човешките ресурси, маркетинг и т.н.

2. Методологична класификация (от гледна точка на използваните методи за консултиране). В съответствие с нея се различават експертно, процесно и обучаващо консултиране.

Съществуват и класификации, използвани от национални и международни асоциации на консултанти, които обединяват предметни и методологически подходи, с акцент на първите. Понякога те включват в списъка на консултантските услуги и други професионални услуги. Пример за такъв синтетичен подход е класификацията, представена в Европейския справочник на консултантите по управление, издаван под егидата на Федерацията на европейските асоциации на управленските консултантски организации (ФЕАКО). В тази класификация са включени, от една страна (предметна), такива услуги като осигуряване на информационни технологии, промишлен инженеринг, обучение на мениджмънта, връзка с обществеността и т.н., а от друга (методологическа) – такива видове консултиране като обучаващо консултиране.

Съгласно тази систематизация, съществуват 84 вида консултантски услуги, обединени в 8 основни групи: (Таблица 1)

1. Общо управление

2. Администриране
3. Финансово управление
4. Управление на кадрите
5. Маркетинг
6. Производство
7. Информационни технологии
8. Специализирани услуги

Таблица 1

Области на управленско консултиране, приети от ФЕАКО

№	Вид услуга	Елементи на видовете услуги
1	2	3
1.	Общо управление	Определяне ефективността на системите за управление; Оценка на бизнеса; Управление на нововъведенията; Определяне конкурентоспособността; Изучаване на пазара; Диверсификация или начало на нов бизнес; Международно управление; Оценка на управлението; Сливания и поглъщания; Организационна структура и развитие; Приватизация; Управление на проекти; Управление на качеството; Реинженеринг; Изследване и развитие; Стратегическо планиране; Бенчмаркинг; Търсене на партньори; Вътрешен мениджмънт; Управление на експорта и импорта; Кризисно управление.
2.	Администриране	Анализ на документооборота; Разместване и преместване на отдели; Управление на офиси; Организация и методи на управление; Регулиране на риска; Гарантиране на безопасността; Планиране на работното помещение.
3.	Финансово управление	Система на отчет; Оценка на капиталовите разходи; Оборот на фирмата; Сnižение на себестойността; Неплатежоспособност; Увеличение на приходите; Увеличение на доходите; Данъчно облагане; Финансови резерви.
4.	Управление на кадрите	Професионално движение и съкращаване на щатове; Корпоративна култура; Равни възможности; Търсене на кадри; Оборот на кадри; Здраве и безопасност; Поощрителни програми; Връзки между кадрите; Оценка на работата; Трудови отношения и заетост; Обучение на мениджмънта; Планиране на работната сила; Мотивация; Пенсии; Анализ на функционирането; Психологическа оценка; Възнаграждение; Повишаване квалификацията на работниците; Разрешаване на конфликти; Тренинг.

Продължение

1	2	3
5.	Маркетинг	Реклама и стимулиране на търсенето; Корпоративен образ и връзки с обществеността; Следпродажбено обслужване; Дизайн; Директен маркетинг; Международен маркетинг; Изследване на пазара; Стратегически маркетинг; Разработване на нов продукт; Ценообразуване; Дистрибуция; Управление на търсенето; Маркетингови изследвания и прогнозиране.
6.	Производство	Автоматизация; Използване и техническо обслужване на оборудването; Промислен инженеринг; Преработка на материалите; Регулиране вътрешното разпределение на материалите; Опаковка; Схема на организация на работата на предприятието; Конструирание и усъвършенстване на продукцията; Управление на производството; Планиране и контрол на производството; Повишаване на производителността; Контрол на качеството; Управление на запасите; Управление на материалите.
7.	Информационни технологии	Системи за автоматизирано проектиране и автоматизирани системи за управление; Използване на КИС при одит и оценка; Електронно-издателска дейност; Административни информационни системи; Информационно-търсещи системи; Проектиране и разработка на системи; Избор и установяване на система; Вътрешен одит на информационните системи; Възстановяване на информационните системи.
8.	Специализирани	Обучаващо консултиране; Консултиране по управление на електроенергетиката; Инженерно консултиране; Екологично консултиране; Информационно консултиране; Юридическо консултиране; Консултиране по управление разпределението на материалите и материално-техническото обслужване; Консултиране в държавния и общинския сектор; Консултиране в областта на телекомуникациите.

След 2005 г. ФЕАКО използва ново разграничение на консултантските услуги по икономика и управление, състоящо се от следните групи: [7, с. 30]

1. Консултиране, в т.ч.:

- Бизнес консултиране.

В тази класификация към бизнес консултирането се отнасят подгрупите:

- Стратегическо консултиране;
- Операционен мениджмънт;
- Управление на проекти;
- Управление на промяната;
- Управление на човешките ресурси.
- IT консултиране.

2. Развитие и системна интеграция (включително разработване на софтуер).
3. Аутсорсинг.
4. Други услуги.

Равнявайки се по разгледаното разграничение, БАУКО дефинира девет области на управленско консултиране (Таблица 2):

- 1 Корпоративна стратегия и организационно развитие на фирмата;
- 2 Финансови и административни системи;
- 3 Човешки ресурси;
- 4 Управление на производството и услугите, вкл. технологии, ноу-хау, материални потоци, КИД, контрол на качеството;
- 5 Маркетинг и корпоративни комуникации;
- 6 Информационни технологии – разработване и интегриране на системи;
- 7 Консултиране в областта на информационните технологии;
- 8 Управление на проекти;
- 9 Икономически и екологични изследвания.

Таблица 2

Области на управленско консултиране, приети от БАУКО

№	Вид услуга	Елементи на видовете услуги
1	2	3
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, бюджетирание 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.

Продължение

1	2	3
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, включително 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; включително 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.

ХРОНОЛОГИЯ НА УПРАВЛЕНСКОТО КОНСУЛТИРАНЕ

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. То 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.

Управленското консултиране се заражда по време на индустриалната революция, когато се появяват първите фабрики и настъпват свързани с това институционални и обществени преобразувания. То става възможно, когато комуникационният процес и структурирането на управленския опит достигат развит стадий. Появява се необходимост от идентифициране на различни методи и принципи на консултирането, тъй като предприемачите започват да изпитват неудовлетвореност от своето положение, както и стремеж да усъвършенстват своя бизнес и начин на управление. Първите условия за това са създадени през втората половина на XIX век, когато се заражда практиката на научното управление. В началото на XX век консултантската дейност се разширява. Появяват се първите професионални консултанти като Фредерик Тейлър, Артур Литъл, Самуел Прайс, Уилям Дилойт и др. Т. Перин и Х. Емерсън основават първите консултантски фирми. Началните опити за консултиране са с акцент върху въпросите за производителността и ефективността на работа на фабриките, рационалната организация на труда и намаляване издръжката на производството. Такъв тип консултиране наричали „организация на производството“ или „индустриален инженеринг“, а практикуващите консултанти – експерти по ефективността. Те са били уважавани за своята предприемчивост, методичност и резултатност в работата.

С развитието на производството са били идентифицирани нови видове проблеми и нови начини на тяхното управление, които са станали съставна част на консултантската практика. Те са довели до промени в трудовите взаимоотношения, както и до трансформации в сферата на обществените отношения като цяло. В резултат на това са били ограничени неподходящите методи за организация и управление, а преговорите и сътрудничеството са станали задължителен инструмент при решаване на проблеми, касаещи интересите на работещите.

Ограниченото поле на приложение на индустриалния инженеринг води до разширяване на интересите в други аспекти на бизнеса и други сфери на управлението на производството. Това обуславя появата и развитието на нови области и методи на консултантската дейност. Паралелно с това се развиват и организационните форми на консултантска дейност. Една от първите консултантски фирми от типа, познат днес, е била основана през 1914 г. в Чикаго от Едвин Буз – за бизнес изследвания, под името Business Research System. Днес се именува „Booz – Allen & Hamilton“ и е една от водещите фирми в тоя бранш.

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 1920 г. Елтън Мейо поставя началото на изследванията и консултирането в областта на човешките взаимоотношения със своя експеримент в Хоторн. Важен консултантски принос в областта на човешките ресурси и тяхното мотивиране има Мери Фолет. По същото време Харолд Уайдхед насочва консултирането към по-ефективни продажби и маркетинг. Все през този период бързо развитие бележи и консултирането в областта на финансирането на бизнеса, както и на финансовия контрол на операциите. Навлизат консултанти, които имат опит със счетоводството. Един от тях – Джеймс

Маккинзи, в партньорство с Ендрю Томас Карни, през 1925 г. основават компания, която в последствие дава началото на две от най-крупните 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 (40-те, 50-те години) това става и в останалите региони на света като Азия, Африка, Латинска Америка. Въпреки това, неговият обем и обхват са били все още ограничени. Много малко са били фирмите, които са имали изграден престиж, а те са били наемани само от големи компании. Консултирането на практика е било непознато на малките и средни предприятия.

Поръчки от правителства и държавни учреждения поставят началото на консултирането в общественния сектор. Консултирането за армията изиграва важна роля през Втората световна война, най-вече в САЩ, където войната е била разглеждана и като управленско начинание. В този случай е използван управленският опит и потенциал за постигане на военни цели.

През следващите десетилетия следвоенното възстановяване, 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 са създадени повечето от големите консултантски компании (съществуващи и днес) и периодът, през който консултантския бизнес се е утвърдил в световен мащаб.

Международната организация на труда в началото на 50-те години отделя значително внимание на развитието на услугите по управленско консултиране и разпространяването 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.

През 70-те и 80-те години на миналия век темпът на прираста на бизнеса на консултантски услуги е относително стабилен. Управленското консултиране отбелязва значително развитие и като количество, и като качество на изследванията и разработките. Развитите икономики въвеждат термина „консултантовъоръженост“, с който се оценява зрелостта на консултантския сектор. Този показател се измерва чрез отношението на броя жители на страната към броя на действащите консултанти (т.е. жители на един консултант).

През май 1987 г. в Париж се провежда Първата световна конференция на консултантите по икономика и управление. На нея присъстват 231 консултантски фирми от 24 държави. С провеждането на тази конференция се свързва началото на нов етап в развитието на консултирането. През този период на влияние и трайни тенденции се оформя и вътрешната пазарна и институционална структура на консултантския сектор на икономиката. Общият ръст на отрасъла се съчетава с интензивни процеси на реструктуриране на компании. Този процес е стимулиран от въвеждането в много държави на законодателство, което ограничава провеждането на консултантска дейност от страна на одиторски фирми. През следващите години се наблюдава тотална компютризация на производствените и управленските процеси и интензивно тиражиране на управленските информационни технологии. Почти всички крупни

компании в областта на информационните технологии започват да развиват бизнесконсултантска дейност.

В докладите от Четвъртата световна конференция на консултантите по икономика и управление, проведена през 1996 г. в Йокохама (Япония), се отбелязва, че консултирането се явява отрасъл на световната икономика – индустрия, намираща се в процес на установяване. Сред основните аргументи за превръщане на консултирането от индивидуално-професионална дейност в индустрия се посочва фактът, че по-голяма част от консултантските услуги се предоставят не от индивидуални консултанти, а от консултантски фирми. За превръщането на консултирането в индустрия допринася и развитието на стандартизацията в областта на услугите и въвеждането на съвременни технологии при разработването на методологията в тази област.

За да отговорят на своите клиенти и да привлекат нови, управленските консултанти развиват гъвкави пазарни стратегии, предлагат нови и специализирани услуги или обширен пакет от услуги. Те не се ограничават само в рамките на традиционното управленско консултиране, те изпълняват и проекти, които обхващат автоматизация на производствените мощности, комуникационните системи, контрола на качеството, дизайна на оборудване, развитието на софтуерни решения, опазване на околната среда и други практически решения, които могат да донесат конкурентно предимство. Позитивният имидж на „експертите по ефективност“ се е запазил. Днес консултантите се приемат като хора, способни да разкрият нови потенциални възможности на производството, да внедрят иновации, да приложат добре доказани практики и да повишат производителността там, където другите не могат.

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 „Прочувания и консултации“ към Центъра за усъвършенстване на ръководните кадри, а през 1971 г. този отдел преминава в състава на Българската академия на науките. [7, с. 49] 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 по социално управление) и университетите. Преподаватели от висши учебни заведения изпълняват ролята на консултанти, предоставяйки консултантски съвети на различни организации в областта на икономиката и управлението. Обхватът на управленските консултанти е бил сравнително ограничен в сферата на научно-техническите и инженерни изследвания. Консултантските услуги се осъществяват като съпътстваща, странична дейност на научно-техническите кадри, наричани извънщатни сътрудници, а не консултанти. Много малко държавни фирми, ориентирани към износ и изпитващи силен пазарен натиск от конкуренцията, са ползвали помощта на професори по управление. Независимо

от това управленското консултиране през този период не успява да се обособи като самостоятелна професионална дейност.

Периодът на 90-те години е силно белязан от социално-икономически промени, настъпили след ориентирането на страната по пътя на пазарната икономика. Болезненият политически преход и задълбочената икономическа криза са основните негативни фактори, чиито последици имат потискаща роля за развитието на консултантската професия. От друга страна действат благоприятни фактори и потенциални възможности за развитие, най-важният от които е приватизацията. Създаването на агенция по приватизацията, 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 зараждащият се сектор по управленско консултиране в България. Навлизането на чуждестранни фирми и инвеститори в страната внася ново измерение на пазара и в браншовата конкуренция.

За регламентирането на консултантската професия в България се грижи БАУКО. Асоциацията обединява и представлява професионални консултантски фирми и сертифицирани консултанти. Тя е създадена през октомври 1997 г. и към момента 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 основано 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 в страната 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.

ПОТРЕБНОСТ ОТ ПРОФЕСИОНАЛЕН ЕТИЧЕН КОДЕКС НА УПРАВЛЕНСКИТЕ КОНСУЛТАНТИ

Колективната работа на консултантите по управление позволява да се изведат редица **критерии за определянето на консултирането** като самостоятелна професионална област. По важните от тях са:

1. Знания и умения, включващи в себе си 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 опитни консултанти.
2. Подчиняване на интересите на консултанта на тези на клиента, като за предоставяне на адекватни услуги консултантът получава договореното възнаграждение. При работа с клиента консултантът задължително се съобразява с по-широките потребности и интереси на обществото.
3. Етични норми, позволяващи да се определи кое поведение при оказване на професионалната помощ е правилно или неправилно. Тези норми са общоприети в професионалната гилдия на консултантите.
4. Изисквания на професионалните консултанти и тяхното налагане се разглеждат от гледна точка на общопризнатите норми и претенции към консултантската 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. [8]

Следователно изработването на етичните норми и тяхното спазване е мярка за развитието на управленското консултиране. Наличието на професия „консултант по управление“ е вън от всяко съмнение. Друг е въпросът, че у нас консултациите (в частност и по управление) са все още на етапа на „прохождане“, което в никакъв случай не отменя актуалността и значимостта на предмета на настоящото изследване.

В своята работа консултантите по управление се придържат към комплекс от ценности, който се допълва и видоизменя във времето. Основните компоненти на тази съвкупност се интегрират и изразяват като постулати на професионален етичен кодекс. Той е начин за регулиране на деловото поведение в професионалната област, като в съдържателно отношение отразява в приемлива за всички участници форма и в писмен вид моментите на договореното съгласие, на общо приеманите етични стандарти и ценности. Кодексът изразява по категоричен начин етичната философия на консултантската общност – етични принципи, очаквания, етични дилеми, с които професионалните консултанти се сблъскват в своята работа. Правилата на кодекса трябва да се приемат напълно доброволно от консултантите. Последните трябва да

вярват (колкото и парадоксално да изглежда това!), че кодексът е тяхното убеждение, а не тяхно задължение. Именно този момент съдържа необходимата симбиоза между убеждение и задължение, което е основа на консултантската етика.

Световният опит показва, че решаването на всички етични задачи се свежда до саморегулирането на дейността на консултантите (паралелно с държавното регулиране) чрез изработване, приемане и съблюдаване на професионални кодекси. Кодексите не само дават възможност за разрешаване на проблеми във взаимоотношенията и взаимното доверие между консултант и клиент, но и, обединявайки независимите консултанти, им позволяват да водят съвместна професионална продуктивна дейност.

Според изследователите професионалните етични кодекси се опитват да съвместят в органична система морално допустимите и приемливи стандарти на поведение, които са желани и удовлетворяват всички, и съответно всеки член на дадена професионална общност. Те включват елементи и от етичните правила, и от моралните идеали. [6, с. 415]

Етичните правила балансират целите и интересите на отделните участници в консултантския процес и съответстват на етичните стандарти. Етичните принципи са обобщени етични стандарти, които се използват за оценяване както на индивидуалното поведение, така и на функционирането на обществените институции и отношенията в тях. Правилата и стандартите нямат формален и задължителен характер. Както всичко, свързано с морала, и те са препоръчителни указания и изразяват съгласието на хората с разумността и ефективността на желаното от тях поведение. По своята природа те биват негативни, т.е. забраняващи, и позитивни, т.е. подтикващи. Същността на негативните етични правила е в разбираемата етична забрана за причиняване на вреда чрез някаква професионална намеса. Под „вред“ в това правило специалистите имат предвид действителното и пряко разрушаване на нещо, както и незапазването на някакво позитивно добро. В негативните правила те различават три степени: първо, всеки трябва да се предпазва от лошото; второ, всеки трябва да премахва злото; трето, всеки трябва активно да съдейства за доброто. [6, с. 412-413].

Позитивните етични правила изискват уважение и зачитане на автономността на личността, поради което са насочени към тяхното гарантиране. За да има една личност автономно поведение, обяснението на нейните мисли и действия би трябвало да се опира на собствения ѝ избор, осмисляне, рефлексия, планиране, разсъждения. Позитивните правила се използват в професионалните етични кодекси за очертаване на условия, при които се запазва тази автономност. Негативните и позитивните етични правила са в основата на някои общи изисквания за регулиране на професионалните отношения. Те са задължителен елемент в съдържанието на повечето етични кодекси. Такива са изискванията за правдивост и истинност; за ненамеса в частния живот; за доверителност в отношенията; за професионална отговорност при извършването на услугата; за запазване на професионалното достойнство и др. [6, с. 414]

Моралните норми за разлика от правилата нямат императивен характер. Те са начините, по които всеки би искал околните да действат; принципите, към които всеки би трябвало да се придържа.

Етичните кодекси могат да бъдат ефективни и приложими в малки общности с регламентирани дейности, които преследват ясно формулирани общи цели. Кодексът

фиксира ролевите норми, специфични за дадена професия (в случая – консултант по управление), както и етикетните правила на поведението, и индивидуалната отговорност на всеки член на професията. Този тип кодекс включва утвърдени и традиционни за дадената професионална практика норми, както и такива, които се нарушават, но въпреки това са морално дължими, защото са идеал на желано поведение.

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

- повишаване на конкурентоспособността 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. [4]

В управленската теория са формулирани общи и специфични изисквания, на които трябва да отговаря професионалният етичен кодекс. По-важни *общи изисквания* са:

- Неговите правила да бъдат реалистични, а не максималистични, приложими, а не абстрактни. За да отговаря на това разбираемо изискване съставителите на дадения кодекс трябва да отговорят на конкретните реалност, в т. ч. и да са им известни примери за това, че професионалното поведение поне в някои организации, поне от някои професионалисти, се ръководи от изискванията на подобен кодекс.
- Той трябва да фиксира правила, от които могат и трябва да се ръководят всички членове на дадена професионална общност и за чието спазване има познати и обсъждани в общността примери. Кодексът трябва да представя вече утвърдили се в практиката на професията положителни етични ценности и традиции, което не означава, че той не трябва да се обновява.
- Да спомага за балансиране на противоречията между моралните и комерсиалните цели и интереси в професията.
- Да съдържа принципи и общи правила, а не конкретни указания и инструкции за поведение.
- Кодексът трябва да оставя възможност за избор в професионални ситуации, съдържащи морални затруднения и дилеми, както и да стимулира оценки за професионализма на спазващите го от страна на професионалната общност. [6, с. 418]

Кодекси, които не отговарят на тези условия, са безполезни, защото не изпълняват своето целево предназначение. Те спомагат за засилване на отчуждението в дадена професионална общност, като пречат на личностната идентификация на човека с това съобщество.

Приема се, че *елементите на кодекса* са ценностите, принципите и правилата в дейността, нормите и стандартите на поведението, индивидуалните и груповите отговорности. [6, с. 418] Тези елементи са формулирани и конкретно обосновани от практиката на дадена професия или организация. Добрият кодекс не е кратко описа-

ние на морални изисквания в професията. Той съдържа винаги определен анализ на естествени морални механизми и е израз на съзнателно приети договорени норми.

Само етичен кодекс, съставен умело и нестандартно, може да има реално значение. Той консолидира хората в професията и организацията; регламентира връзките им с обществеността, с обществото като цяло и посочва задълженията на общността към него; улеснява регулирането на етичните аспекти в професионалните отношения.

В специализираната литература са изведени някои *обективни трудности* при разработване на правилата на професионалните кодекси:

Първо. Налице е противоречие между неписания характер на всекидневните, масово действащи морални норми и писания вид на моралния кодекс. Придавайки писмена форма на моралните стандарти, кодексът превръща в институция норми, които по принцип действат стихийно и директно, без фиксирани инстанции и авторитети.

Второ. Моралните норми и изисквания в дадената професия имат различен генезис, степен на реализуемост и значимост за професията. Етичният кодекс трябва да съчетава императиви и очаквания, които спонтанно и традиционно са се наложили в определена професия, и други изисквания, които по-трудно или много рядко действат на практика. Те обаче трябва да бъдат формулирани и обособявани като цел пред професионална общност, без при това да влизат в противоречие с първите. Трудно е да се постигне равновесие между това, което е безспорно, но абстрактно формулирано (етичните принципи и правила), и онова, което е конкретно и подлежи на субективно тълкуване, което зависи от уникалната ситуация.

Трето. В етичния кодекс е трудно да се формулират в подходяща форма начините за мотивиране на професионалната общност да зачита и спазва правилата на своя кодекс. Професионалният етичен кодекс се различава от правилата на администрацията, от правилниците за вътрешния ред или други трудови стандарти, действащи в една организация. Той е текст с много, но най-често анонимни автори, който отразява и съчетава интересите на всички участници в професионалните отношения по най-справедливия и безболезнен за всяка страна начин. [6, с. 417]

Етичният кодекс на консултантите по управление е обективна необходимост, конституция на тяхното поведение, вътрешен смисъл на техните действия и резултати. Независимо от едва „прохождането“ на консултантския бизнес у нас, заслужава внимание създаването на етични норми за поведение с което ще се положат основите на нова професия със завидно бъдеще и безспорни резултати. Спазването на етичните постулати от членовете на тази професионална общност е пряко свързано с техните компетенции.

ПРОФЕСИОНАЛНАТА КОМПЕТЕНТНОСТ – ДОПУСТИМ ИЛИ НЕОБХОДИМ ПРИЗНАК НА КОНСУЛТАНТА

На пазара на консултантските услуги клиентите стават все по-взискателни при избора на партньор. Те искат да знаят има ли консултантът опит в решаването на аналогични задачи, какъв е арсеналът на използваните консултантски технологии, какво е професионалното равнище на консултантите и доколко са запознати със спецификата на работата на клиента.

Въпросът за стандарта на консултиране е свързан с изработването на единна представа за изискванията към консултанта. Ефективен инструмент за оценка на професионалното равнище на специалиста са станали компетенциите. Те са рационално съчетание от знанията и уменията на професионалиста, необходими за успешната му изява в консултантската дейност. Комбинацията от всички тях, формира професионалната компетентност.

В научната литература няма обща представа за необходимите компетенции. Възгледите по този въпрос още се формират. Както и във всяка професия, при управленското консултиране съществува специализация. В зависимост от направлението на работа се предявяват и по-детайлизирани изисквания към професионалните компетенции. Независимо от областта на управленско консултиране (според класификациите на ФЕАКО и БАУКО) обаче, в повечето случаи се касае за управление на хора, на финансови потоци и на проекти. За да се насочват усилията в желаната посока, са нужни експертни икономически знания. Безусловно са необходими и управленски компетенции. Това обаче не е достатъчно.

Изхождайки от презумпцията, че основната функция на консултанта е оказване на помощ на клиента, за нейната реализация са необходими консултантски компетенции. Фактът, че консултантът е добър специалист в областта на бизнеса и управлението, не го прави добър консултант. За целта са нужни знания и умения по методиката и организацията на консултантския процес.

Проблемите при изграждане на професионалните компетенции на консултантите по управление в България са големи. Въпреки че има въведени изисквания за компетентност при сертифицирането от БАУКО, те касаят само членовете на асоциацията. В по-голямата си част консултантите не са членове на тази асоциация. Нито една от анкетиранияте 12 консултантски фирми не членува в обсъжданото обединение (т.е. не попада сред избраните 66). Няма национална квалификационна рамка (извън Асоциацията) с определен регламент за образование и професионална практика на консултанта по управление. Сред консултантите има експерти в области твърде далечни от сферата на икономиката и управлението.

Проведеното изследване показва, че консултантите по управление у нас имат **сериозен образователен ценз**, който е предпоставка за пълноценно изпълняване на техните задължения. В по-голямата си част те имат магистърска степен на висше образование – 83 %, като само 17 % притежават бакалавърска такава. Високият образователен ценз не винаги е обвързан с подходяща квалификация. Малко повече от половината – 58 %, имат уместна за управленското консултиране специалност. Сред тях са експерти по стопанско управление, мениджмънт в международния бизнес, счетоводство и контрол, и маркетинг. Голям е относителният дял на работещите в консултантския бранш (42 %), при който съществува несъответствие между високата образователна степен и **неподходящата професионална квалификация**. Сред анкетиранияте консултанти има машинни инженери, електроинженери, медицински химици, историци, филолози и педагози. Видно е, че изброените професионални направления и специалности в по-голямата си част са много различни от професията на консултанта по управление. Целенасоченото професионално обучение за разглежданите специалности формира знания, развива умения и създава

качества на личността, които са различни от необходимите такива. Създадените професионални компетенции се отнасят за твърде специфични дейности, несъизмерими и неприложими в консултантския бранш. Според законодателството обаче няма пречки те да развиват консултантска дейност и да дават „ценни“ съвети на професионалните мениджъри. Професионалното обединение също не поставя бариери за това.

Обезпокояващ е фактът, че консултанти с неподходяща специалност на бакалавърската степен на висше образование към момента на изследването се обучават в различна, но отново неуместна магистърска степен. Обучението в този смисъл се възприема не като стратегическа преквалификация, а като необходим документ за образователна степен. Този избор недвусмислено показва, че някои от **консултантите не търсят допълнителна професионална подготовка и ново равнище на професионално поведение в консултантския бранш.**

По подобен начин стоят нещата и с наличието на допълнителна специализация по управленско консултиране. От анкетираните няма лица, завършили магистратура по консултиране. По-малко от половината са тези, които са посещавали курсове на тази тема – 42 %. 58 % не са се включвали в обучения по консултиране, въпреки че 2 – 3 години си изкарват прехраната с това. Фактът е тревожен, имайки предвид, че професионалната квалификация е качествена характеристика на работещите в системата. Същевременно няма императивен механизъм, който да ги принуди да приведат в съответствие личните си компетенции с изискванията на професията. Условието на БАУКО е лицето, което кандидатства за сертификат, т.е. за членство, да има висше образование, без значение на специалността. В България не само няма регулаторен механизъм, който да осигури спазването на изискванията към професионалната компетентност. В България няма създадени такива изисквания. Това е един от индикаторите за неразвитост на професията.

От изложеното може да се заключи, че наличната **професионална компетентност на консултантите по икономика и управление не е на съответното ниво.** Това предопределя и сравнително ниско качество на предлаганите услуги като цяло. Към момента, въпреки това, явно има пазар за тях. Сигурно е обаче, че в бранша професионалната квалификация не е ценност и обективна основа за оценяване и заплащане.

Парадоксално е, че дори неподходящо образованите консултанти са единодушни в потребността от въвеждане на професионални стандарти. 83% от анкетираните смятат, че трябва да се въведат **стандарти за професионална квалификация и компетентност в консултантската дейност.** Като най-важни качества анкетираните посочват подходящо образование; реална практика в сферата, която се консултира; опит в областта на управлението. Освен професионалната компетентност се извеждат умения като аналитичност, комуникативност и работа в екип.

Качествата, които трябва да притежава професионалният консултант, са изброени за първи път от Американската асоциация на консултантските фирми през 1957 г. В последствие тези качества са възприети и доразвити и от другите професионални организации, както и от фирми и специалисти. По-късно те са обобщени от Милън Кубър в следните групи: [7, с.62-64]

1. Интелектуални способности:

- способност да усвоява материала бързо и леко;
- способност да наблюдава и да оценява фактите;
- здрави разсъждения;
- индуктивно и дедуктивно мислене;
- способност за синтез и обобщение;
- творческо въображение и оригинално мислене.

2. Способност да разбира хората и работа с тях:

- уважение към мнението на останалите хора и търпимост;
- способност за предугаждане и оценка на 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;
- способност 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;
- способност за осъзнаване на границите на собствената компетентност;
- способност за признаване на грешките и извличане на поука от тях.

6. Физическо и умствено здраве:

- понасяне на специфичните работни и битови натоварвания.

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. [7, с.64] Според този модел, съвсем логично, значителна част от действията, предприети от консултанта, зависят от неговата мотивация и личностни характеристики. (Фиг.1)



Фиг. 1 Модел на Бонито и Томпсън за професионална компетенция на консултанта

Моделът разглежда мотивацията и личностните характеристики на консултанта като предпоставка за високо равнище на професионално консултиране. Тези характеристики са установени в резултат на практически изследвания на професионалните качества на вътрешни и външни консултанти.

Към характеристиките на професионалната компетенция, свързани с равнището на мотивация на консултанта, се отнасят:

- заинтересовано отношение към потребностите и интересите на клиента от консултации;
- желание за оказване на положително влияние;
- стремеж към достижения;
- стремеж към честност и справедливост. [7, с.64-67]

Под *заинтересовано отношение към клиента* се разбира искрена загриженост за неговите интереси (респективно сътрудниците и организацията като цяло). По-важните поведенчески индикатори 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 клиента;
- 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 е готов да постъпи като личен приятел и съветник на клиента;
- да мисли за проблемите и дейността на клиента 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 помогне на клиента;
- когато съобщава на клиента информация за компанията, се старее балансирано да представи и положителните, и отрицателните резултати;
- не допуска влияние да му оказват 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 консултанта определящ трябва да бъде крайният резултат и разрешението 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, ориентира клиента 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, въведе и контролира система от критерии за оценка и показатели за измерване на достиженията в организацията клиент;
- помага на клиента за разработване на сложни за изпълнение, но реалистични планове и цели.

Стремежът за 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 консултантския проект 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, които контролира по време на извършването на консултацията;
- 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, респективно 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. [7, с.67-68]

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 ангажменти.

Характерно за професионалният 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, което позволява на клиента да проследи връзките между събитията.
- определя нови възможности за използване на съществуващите ресурси за различните цели;
- в съответствие с личната си компетентност обсъжда широки концептуални проблеми и конкретни области за действие;
- помага на клиента бързо да осмисли възникващи ситуации. За тази цел професионалният консултант 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;
- способност да прави паралел между настоящата ситуация 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 търси нови възможности, които му позволяват да прояви себе си;
- признава своята вина при евентуален неуспех;
- обективно вижда собствените си заслуги и заслугите на клиента за успеха на мероприятиято;
- не губи увереност в себе си, когато клиентът подложи на съмнение способностите или компетентностите му.

Моделът за професионална компетентност на консултанта е разработен въз основа на задълбочено изучаване на качествата на високо професионални консултанти. Вследствие на посоченото представеният модел не отразява качествата, характерни за отделната личност, а описва консултантската професионална общност като цяло. Отделният професионален консултант не притежава всички изброени характеристики едновременно. Представеният модел е един от елементите за професионално развитие на консултанта. 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.

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

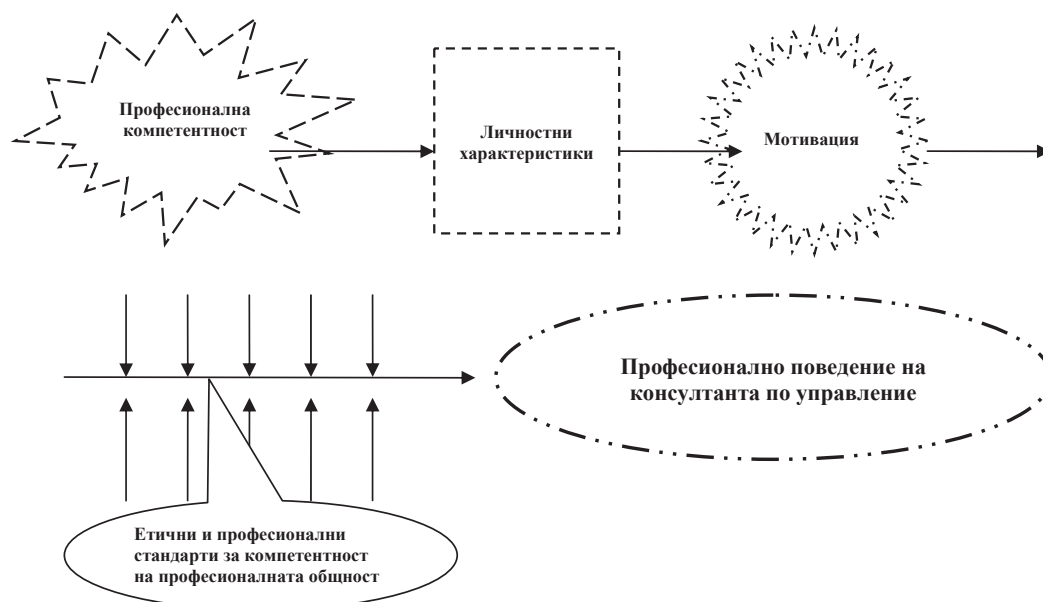
- Компетентността е способност и познания на сътрудника, позволяващи му да бъде вещь при изпълнението на възложените му трудови задачи. Не може в един еталон на професионална компетентност да няма фиксирани професионални характеристики на личността. Професионално трудово поведение само с личностни качества и мотивация е невъзможно. То е организирана 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.
- Следва да се подчертае, че знанията и уменията са вторични спрямо способностите на личността. Последните се разглеждат от изследователите като индивидуални и относително устойчиви психични предпоставки за овладяване на знанията, уменията и навиците, необходими за успешното осъществяване на определен кръг от дейности. В тях се визира потенциал за високи постижения от определен вид. Дават възможност за максимално ниво на изпълнение на професионалната дейност. От съществено значение за поведението на консултанта е професионалната му пригодност. Това е способността на изпълнителя да работи ефективно, да постига непрекъснато положителни резултати не за сметка на излишен стрес и прекомерни усилия.
- Безспорно, за управленското консултиране е необходима теоретична подготовка с овладяване на знания от различни научни области, с интегративен и ин-

тердисциплинарен характер. Фундаментът обаче трябва да бъде икономиката и управлението. Според нас би следвало до професията да се допускат само специалисти с (поне) бакалавърска специалност по икономика и управление. Предметните знания и умения, които дават възможност на консултанта да се оцени като експерт са в областта на новите технологии в полето на управлението, в сферите формирането и укрепването на организационната култура, финансовото планиране, управлението на маркетинга, обучението и развитието на персонала и т.н.

Тази квалификация е необходимо, но не и достатъчно основание за ефективно упражняване на професията. За целта са нужни консултантски компетенции, т.е. знания и умения, касаещи процеса на консултиране: умения за диагностика на ситуацията, анализ на данни, изработване на препоръки и тяхното внедряване, умения за обучение, работа с различни форми на съпротива и т.н.

- Не би следвало 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).

Отчитайки изложените съображения, моделът на професионална компетенция на консултанта може да бъде представен с фигура 2.



Фиг. 2 Модел на професионална компетенция на консултанта

БЪЛГАРСКИЯТ ОПИТ В РАЗРАБОТВАНЕТО И ПРИЛАГАНЕТО НА ЕТИЧЕН КОДЕКС НА УПРАВЛЕНСКИТЕ КОНСУЛТАНТИ – С ПОГЛЕД КЪМ СВЕТОВНАТА ПРАКТИКА

Професионалните обединения 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 управленското консултиране като професия, т.е. да се издават лицензи, да се утвърди общ статут на професията, да се осъществи контрол на професионалната дисциплина и да се разработи и съблюдава етичен кодекс. Като световна практика тази мисия е успешна. Като българска реализация – не толкова сполучлива.

В България обединението е Българска асоциация на управленските консултантски организации (БАУКО). В огромната си част консултантите по управление не са членове на тази асоциация. Това поражда въпроса доколко БАУКО е представителна и докъде обслужва интересите на многобройната професионална общност. Изследването показва, че почти всички анкетирани консултантите не знаят за съществуването на асоциацията – 92 %. В това число те не познават нейния Устав, Вътрешни правила и Етичен кодекс. Съблюдават свои общочовешки етични ценности, съобразно възпитанието и жизнения си опит. Те не само нямат чувство на принадлежност към професионалната общност. Те нямат връзка с нея. На този етап консултантите, особено в провинцията, не са убедени в необходимостта от обединяване на техните усилия. Казано по друг начин, **консултантите не виждат себе си като част от професионална общност**, което означава, че им липсва професионално самосъзнание. Този факт е тревожен, тъй като професионалното самосъзнание е условие за формиране на професионална етика.

На въпроса „Какви са Вашите съображения да не членувате в БАУКО?“ изследваните лица скептично посочват, че не знаят за съществуването ѝ, че няма смисъл от такова членство, че с нищо няма да промени начина на тяхната работа, че това е чисто обирджийство (имайки предвид таксата за конкурса от 250 лв. и последващия членски внос от 200 лв. годишно). Интерес представлява отговорът, че условията за членство на фирмите са много високи. При кандидатстването си те трябва да отговорят на следните изисквания: да са функционирали като фирми, осъществяващи консултантска дейност, най-малко три години; да имат най-малко трима души постоянен персонал и/или един СМС (сертифициран управленски консултант); годишният оборот от консултантска дейност на фирмата да е равен на най-малко 20 000 лева за годината, предхождаща кандидатстването. Като допълнителни изисквания се включват условията дейността на фирмите да покрива най-малко две от приетите от БАУКО/FEASO консултантски области и да показват наличие на финансова стабилност. В този контекст асоциацията защитава интересите само на тесен кръг от професионални консултанти (нейни членове). За по-голямата част от професионалната общност тя не поддържа високи професионални и етични стандарти в областта на управленското консултиране, не съдейства за развитие на пазара на консултантските услуги и не ги подпомага при реализация на бизнес възможности. Така основната цел за обединение на консултантите по управление в национален мащаб е неизпълнима.

Непостижимо е на този етап и регулирането на управленското консултиране като професия.

При положение, че голяма част от консултантите не са запознати с етичните постулати на професията, действието на Етичния кодекс се обезсмисля. Той не може да анализира професионалното им поведение. Анализът показва, че той не направлява пълноценно поведението и на членовете на асоциацията поради липсата на професионален стандарт. Според анкетиранияте, в България няма регулаторен орган в сферата на управленското консултиране, който да санкционира неетично поведение и да гарантира професионално такова. Категорично поддържат това становище 58 %, а 42 % се колебаят.

Не по-различно стоят нещата с експертизата на управленското консултиране. Сертифицирането на консултантите и консултантските услуги не е самоцел. Сертифицираният консултант получава неоспорими конкурентни преимущества в сравнение с неговите колеги, нямачи сертификат за работа. Сертифицирането безспорно е свидетелство за професионализъм и допускане в професионалното съобщество.

Сертификатът, който БАУКО присъжда (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 от страна на професионалните консултанти по управление.

До момента по този метод БАУКО е сертифицирала 66 български и 29 чужденски управленски консултанти. Но колко са те на фона на останалите консултантски фирми? Нито един от анкетиранияте консултанти не притежава сертификат от БАУКО. В по-голямата си част – 75 %, фирмите не притежават никакъв вид сертификат. Само една четвърт от анкетиранияте фирми имат някакъв вид лиценз или сертификат от други институции. Този статут на изследваните фирми определя и становището им за сертифицирането въобще. Наблюдава се паритет в оценките на позитивно и негативно настроените към сертифицирането. Половината от анкетиранияте са на мнение, че сертифицирането на консултантската дейност е гарант за професионализъм. Другата половина отричат тази презумпция с обосновката, че всичко в България може да се купи, че това е субективно и относително, че е формално. Интерес представлява скептицизмът на някои, че сертификатът дава рамка, а не качество. Според тях сертификатът е гарант за минимално необходимите познания на консултанта, но не и за успешно консултиране.

Добра или не чак толкова, в България съществува процедура за сертифициране на консултантските услуги. Основният проблем е, че работодателите нямат предпочитание да ползват само сертифицирани консултанти. Това мнение се поддържа от болшинството анкетирани – 67 %. Особено в провинцията те се доверяват на специалисти, от които имат лични впечатления, които са от техния регион и които 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. 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.

Видно е, че БАУКО не регулира етичното поведение на консултантите, които не са нейни членове. Редно е да видим как и доколко прави това със своите членове, анализирайки действащия етичен кодекс.

Този кодекс е безспорен принос в утвърждаването на консултирането по управление като нова професия в България, както и отговор на предизвикателствата на управленската реалност. В сравнение със световната практика обаче той е повече от скромнен опит за регулиране на професионалното поведение на консултантите. Съдържанието [9] на кодекса е следното:

Клиенти

1. Да обслужваме своите клиенти честно, компетентно и обективно.
2. Да спазваме принципа за поверителност и конфиденциалност на тяхната информация, която ще ползваме единствено във връзка с конкретната работа (задача).
3. Да не се възползваме от предимствата на поверителната информация на клиентите си за собствена изгода, в полза на фирмата, за която работим, или в полза на трети лица.
4. Да не разрешаваме (позволяваме) възникване на конфликт на интереси чрез създаване на конкурентно предимство за клиент в резултат от използването на поверителна информация от друг клиент (трета страна).

Договори

5. Да договаряме услуги само по въпроси, за които притежаваме необходимата квалификация и професионален капацитет, като можем да влизаме в сдружения за придобиването на тези качества от други компетентни лица.
6. В изпълнение на договорите с клиентите да използваме само персонал с доказан опит, знания и квалификация.
7. Да уведомяваме клиентите си за наличието на конфликти на интереси и външни влияния върху нашата обективност и сами ще предлагаме оттеглянето си, когато независимостта ни може да бъде нарушена.

Хонорари

8. На базата на приетите ставки и натрупания опит предварително да информираме клиентите си и да договаряме хонорари, които са адекватни на бизнес средата, в която работим, законни и съизмерими с извършената работа и поетата отговорност.
9. Предварително да уведомяваме своите клиенти за всички посреднически хонорари и комисионни възнаграждения, които ще получим от трети лица за препоръчани от нас продукти и услуги.

Професия

10. Да спазваме правото на интелектуална собственост на клиентите и на другите консултантски фирми и да не ползваме тяхната информация и методики без разрешението им.

11. Да не рекламираме дейността си по подвеждащ начин и да zlepоставяме консултантската професия и фирмите в бранша.

12. Да запознаваме с правилата на този Етичен кодекс служителите на фирмите ни, нашите контрагенти и консултантската гилдия.“

Представеният Етичен кодекс е позитивен опит за регламентиране на отношенията между консултантите и техните клиенти, но се нуждае от редица подобрения.

Неговите недостатъци могат да се обобщят така:

а) Той е пределно лаконичен, сбит и конспективен в съдържателно отношение, водещ до идеята за недостатъчна изчерпателност и дори повърхностност. Свежда се до кратко описание на моралните изисквания в професията.

б) Не е добре структуриран в организационен план.

В повечето случаи конструкция на всеки кодекс се състои от въведение, общи положения (цел, обхват, принципи) и специална част. В конкретния кодекс не се наблюдава такъв строеж. Специалистите посочват, че структурата разкрива същественото, трайното, което характеризира обекта като подреденост, като строеж, като цялостност. Елементите разкриват преди всичко състава на системата, докато структурата разкрива преди всичко нейния характер. В коментирания кодекс е налице незрялост, незавършеност, липса на устойчивост и цялостност.

в) Липсват дефинирани цели на кодекса.

Целта е крайният резултат, желаното състояние, към постигането на които са насочени действията. Както отбелязва Джак Канфийлд „Неясните цели произвеждат неясни резултати“. А липсата на цели, както е в случая, продуцира не неясни, а гарантира нулеви резултати.

Целта набелязва предназначението на общността, т.е. причината на съществуването на организацията и нейните намерения в най-широк смисъл. Липсва ли предназначение, отпада и необходимостта от съществуване на организацията. Целите са призвани да съобщават на широката общественост какви са намеренията на въпросната организация.

Освен това, целите са измерител на равнището на извършване на дейността. Степента, в която организацията постига своите цели, се нарича ефективност. Тъй като в обсъждания кодекс няма поставени цели, не би могло да се тълкува доколко ефективно е неговото функциониране.

г) Няма формулирани общи принципи.

Принципите са ръководно начало, изходна идея за поведение и за постигане на поставената цел. Не е възможно формиране на модерни професионални и етични взаимоотношения в БАУКО, без общоприети принципи, имайки предвид, че професионалният морал е система от принципи на поведение и отношение. Етичните принципи са тази част от етичните стандарти, която служи за морално оправдание при вземане на решение. Принципите съдържат аргументите и действията. Те трябва взаимно да се подкрепят и взаимно да се допълват. Осъзнаването и спазването им е условие за етично поведение.

д) Не са изведени ценностите, които съставляват основата на професионалната отговорност и професионалното поведение на консултантите, обединени в БАУКО.

Споделеният набор от етични ценности на дадена общност, който служи като стандарт за насочване на човешкото поведение в професионалната дейност, по същество е ценностната система общността. Съгласуването на етичните ценности води до утвърждаване на идентичността на общността.

- е) Не са въведени (определени) стандарти за професионална квалификация и компетентност, което не дава възможност за оценяване на професионализма на практикуващите консултанти.
- ж) Не са указани начини за поведение в ситуации с етични проблеми и дилеми.
- з) Не са предложени средствата за мотивиране на консултантите да зачитат и спазват правилата на своя кодекс.

Въпреки тези бележки кодексът отговаря на общите изисквания за професионален кодекс, предявени от управленската теория. Той е реалистичен, приложим и лесно разбираем. Съдържа някои принципи и общи правила, без да се впуска в указания и подробности. Формулираните норми помагат за балансиране на противоречията между моралните и комерсиални цели в професията.

Паралелно с това има още какво да се желае. Най-важното – той е недостатъчно пропит от етичната философия на консултантската общност. В него не се наблюдава цялостна система от възгледи и схващания за етично поведение.

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. Направен е не много успешен опит за структурирането им в четири раздела: клиенти, договори, хонорари и професия, като в някои раздели има само по две условия. Това не е лаконичност, а недостатъчност. Към приемането му е подходено не системно, а дилетантски; не стратегически, а палиативно, което поставя под въпрос неговата ефективност. За да изпълнява своето предназначение като инструмент за регулиране на професионално етично поведение, така съществуващият кодекс трябва да се преработи и допълни. Има достатъчно натрупан опит в международната практика и световната (в т.ч. и българската) наука. Задача на ръководството на Асоциацията е да го взимства и адаптира към българските условия.

Етичните кодекси, които регламентират дейността на консултантите в областта на икономиката и управлението в световен мащаб, са много разнородни. Разнообразието се изразява в техния обхват. Някои са много лаконични и се ограничават до фиксиране на общите принципи. Други кодекси въвеждат само етични правила, без да посочват морални идеали. Трети едностранчиво указват само негативни, т.е. забраняващи етични правила. Пример за такъв кодекс е Етичния кодекс на FEACO.

Има етични кодекси, в които етичните норми и правила са групирани по направления: отношения с клиенти, отношения с колеги и обществени отношения, в т.ч. с работодателя. Такъв тип е Професионалният кодекс на консултанта по управление на Асоциацията на консултантите по управление и организационно развитие (АКУОР) в Русия. [8, с. 277]

В международната практика има и такива кодекси, които в структурно и съдържателно отношение са много добре систематизирани и обстойни. Във въведението им

се утвърждават целите, основните принципи и ценности. Обикновено целта на дадения кодекс е създаването на обща основа за решаване на етични проблеми и осигуряване на ефективна практика. Тя се състои в установяване на етични и професионални стандарти за професионална работа на консултантите. В някои страни целите се декомпозират на общи и частни. Такъв пример е кодексът за етика и практика на консултантите от Британската асоциация по консултиране. [10] Тази категория кодекси се състоят от две части. Практически това са два кодекса – единият се отнася до етичните стандарти, а другият касае стандарти за упражняване на професионалната дейност.

На тази основа *предложенията за промени* в кодекса на БАУКО са в следните посоки:

а) Преструктурирането на отделните елементи на кодекса.

Би могло в него да се фиксира Въведение, Общи положения, Специфични правила за етично поведение, Стандарти за професионална компетентност и Мерки по прилагане и отговорност при нарушаване.

б) Добре би било в уводната част да се изложат функциите на Етичния кодекс. По своето функционално предназначение Кодексът:

- служи за методическа основа при формирането на професионалния морал – създава еталона за професионалист, т.е. онези качества, умения, навици и нагласи в професионалната общност, които са особено ценни за професията;
- регулира отношенията вътре в професионалната общност;
- ориентира сътрудника в ситуации на конфликт и етическа неопределеност, както и при различни обстоятелства на нравствен избор;
- влиза в ролята на средство за обществен контрол на нравствения облик и професионалното поведение на консултанта;
- способства за изработване у консултанта на потребности за съблюдаване на професионално-етичните норми на поведение.

в) В главата Общи положения могат да бъдат заявени целите. В нея изрично се записва, че членовете на БАУКО поемат ангажимент да се ръководят в дейността си от разгърнатите в Кодекса принципи и критерии за етично поведение и приемат, че нарушаването им води до определени санкции.

Всеки консултант съобразно личните си ценности, култура и натрупан опит, е призван да допълва, но не и да нарушава развитите в кодекса ценности и принципи.

г) Като основна цел на Етичния кодекс може да се постави: повишаване качеството на обслужване чрез унифициране на професионалните и етични норми, прилагани от консултанта по управление.

Съпътстващи цели могат да бъдат:

- да установи нравствено-етични основи на трудовата дейност и професионалното поведение на консултантите;
- да формира единство на убеждения и възгледи в сферата на професионалната етика, ориентирано към професионален етичен еталон на поведение;
- да работи за утвърждаването на професията на консултанта по управление в България;

- да защитава обществения интерес и подпомага своите членове, очертавайки нравствената рамка на професионално поведение
- да регулира професионалните отношения между членовете на БАУКО, както и между тях и обществените групи и институции;
- да защитава достойнството и интересите на хората и организациите, с които консултантите работят, или които са възложители и потребители на консултантската услуга;
- да съдейства за издигане престижа на БАУКО.

д) В Общи положения следва да бъде дефиниран и обхват на кодекса. Би могло да се въведе следния текст: Етичните правила в този кодекс са приложими спрямо професионалните консултанти в областта на управлението и се отнасят до:

- взаимоотношения между консултантите и клиентите;
- взаимоотношения между консултантите и гражданското общество;
- взаимоотношения между консултантите в професионалната общност.

е) Ръководните принципи могат да бъдат представени в главата Общи положения във или не в самостоятелен раздел.

Дейността на консултантите се осъществява при спазване на следните фундаментални принципи:

- поддържане на висок стандарт на професионализъм;
- носене на пълна морална отговорност за своите действия;
- постоянен стремеж към професионално усъвършенстване;
- стимулиране на хората от своето професионално обкръжение за съблюдаване на професионално-етичните норми.

Тези принципи могат да се детайлизират по следния начин:

- законност – консултантът изпълнява служебните си задължения при строго спазване на Конституцията и законите на Република България, както и всички други законови и подзаконови нормативни актове, които регламентират дейността по управленско консултиране;
- лоялност към институцията и професията

При възникване на конфликт между лоялността към институцията и лоялността към професията първостепенно значение има лоялността към професията.

- компетентност – консултантът извършва дейността си, като използва и прилага знанията и опита, които притежава и непрекъснато повишава нивото на професионалната си квалификация;
- отговорност

Тя е многопосочна – спрямо естеството на работата, пред клиента, пред другите консултанти и пред широката общественост. Консултантите са длъжни с еднаква добросъвестност да се отнасят към своята дейност, независимо от условията и финансовите клаузи на договора. Те носят отговорност за взетите решения във взаимодействието си с клиентите, както и отговорност пред самите клиенти. Професионалистите остават отговорни за отношенията си с бивши клиенти. Те са длъжни да бъдат осведомени за прилагането на действащото законодателство в тяхната консултативна практика.

- предупреждение за конфликт на интереси

Целта на консултирането е постигане на максимално високи резултати в интерес на клиента. Професионалният консултант, съгласявайки се да работи за клиента, никога не бива да допуска противоречие между неговите интереси и тези на клиента. Такива ситуации могат да възникнат, когато консултантът е свързан с някой от сътрудниците на клиента, има имуществени интереси в организацията на клиента или в конкурентна компания и т.н.

- независимост

Професионалните външни консултанти не са свързани административно или емоционално с ръководството и сътрудниците на клиентската организация. Това им позволява да запазят безпристрастност и независимост на разсъжденията, както и в предлаганите решения на проблемите, без опасения, че могат на някого да не се харесат. Главната задача на консултирането е не да се хареса, а реално да помогне на клиента. Независимостта е важно условие за решаването на тази задача.

- конфиденциалност

Това е универсален принцип, към който се придържат професионалните консултанти. Консултантът запазва в тайна данните и фактите, станали му известни при или по повод професионалната му дейност. Съвършено недопустимо е разкриването на каквато и да е информация за своя клиент, както и използването ѝ за получаване на облага (печалба или привилегии) за себе си, своята фирма или други клиенти. Клиентът трябва да бъде уверен, че изцяло може да се довери на консултанта. Конфиденциалността е средство за осигуряване на клиента необходимата безопасност и защита на неговата автономия. По тази причина всяко ограничение на конфиденциалността намалява ефективността на консултирането.

- обективност и безпристрастност

Професионалните консултанти трябва да се стремят да бъдат максимално обективни и безпристрастни, да контролират емоциите си и да не позволяват предубежденията им да повлияят на качеството на предоставяните услуги и препоръки. Те извършват дейността си обективно и добросъвестно, като се стремят вярно, точно и безпристрастно да събират, анализират и оценяват всички факти и обстоятелства, свързани с работата им, без да допускат влияние на собствени или чужди интереси;

- политически неутралитет – консултантът не допуска в своята работа да бъде повлияван от свои или чужди политически пристрастия;
- колегиалност – при изпълнение на професионалните си задължения, консултантът се отнася любезно, възпитано и с уважение към всеки, като зачита правата и достойнството на личността и не допуска каквито и да са прояви на дискриминация; Той уважава професионалната репутация и практическата дейност на другите консултанти по управление. Това не премахва моралния ангажимент да се даде гласност на неетично поведение на колеги и то да се доведе до знанието на властите.
- заплащане и комисионни възнаграждения

Смята се за неетична постъпка изплащане на възнаграждение на клиента за получаване на поръчката. По същия начин противоречи на кодекса и съгласието на консултанта да приеме възнаграждение в замяна на съставяне на точно определени препоръки.

- адекватност на заплащането

Професионалните консултанти изхождат от факта, че изгодите, получени от оказването на консултантски услуги, трябва да съответстват на цената. Етиката на управленското консултиране предполага консултантите да изискват разумно заплащане за своите услуги, съответстващо на текущия стандарт и практиката на професията.

- защита на интересите на обществото

В консултирането възникват ситуации, когато интересите на клиента противоречат на интересите на обществото. Консултантът може да открие такива действия на клиента, които според обществените норми или по негово лично мнение са вредни и нежелателни за обществото, а понякога са и противозаконни. В тези ситуации консултантът, придържайки се към етичните норми, се отказва от изпълнението на проекта. От друга страна консултантът може да допринесе голяма полза, съдействайки за намаляване на опасните последици на приетите решения, както и за повишаване на социалната отговорност на бизнеса на клиента.

- защита интересите на организацията

Ориентиран към целите на заданието, консултантът не трябва да изпуска от поглед етичните цели на организацията и висшите принципи на нейната дейност.

- публичност и прозрачност

Консултантът осъществява своята дейност по начин, даващ възможност да се видят ясно неговите действия и резултати от извършената работа. Условието на консултирането трябва да бъдат максимално ясни на клиента преди започването на работа по проекта. Всяко изменение на тези условия трябва да се обсъжда с него. Консултантите са длъжни да установят и запазят определени граници на отношенията с клиента.

- придържане към автономност на клиента

В своята работа консултантите са длъжни да проявят уважение към клиента, а също и да допринасят решенията да се вземат от него на базата на неговите собствени убеждения и ценности.

ж) Въвеждане на стандарти за професионална компетентност.

Целта на тези стандарти е да осигури високо качество на консултантската дейност в практиката на управленското консултиране. Консултантите са длъжни да вземат всички мерки за проследяване и развитие на своята професионална компетентност. Трябва също така да отчитат ограниченията на своята вещина в практиката.

Фундаменталните принципи за професионално поведение, които се залагат за осигуряване на професионална компетентност, са:

- поддържане на висока професионална компетентност в съответствие с международно сравними професионални критерии;
- познаване на границите на конкретните си професионални умения и спазване на изискванията за осъществяване на ефективна професионална дейност с оглед постигане на максимални резултати от труда при минимално физическо и психическо усилие и разход на ресурс;
- осъзнаване на потребността от постоянно обучение, чрез което се осъществява поддържане на уменията и реализиране на професионалното развитие и усъвършенстване на консултанта;

- оползотворяване на съответните научни, професионални, технически и административни ресурси, необходими за качественото извършване на професионалната работа;
- консултантите са задължени да преустановят изпълнението на трудовите си задължения в случаите, когато работоспособността им е временно засегната или са налице затруднения в трудоспособността.

Тези принципи могат да се детайлизират по следния начин:

- налична професионална компетентност

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.

Решение за провеждане на управленско консултиране на клиентска организация се взема само при наличие на компетентни консултанти – професионалисти по конкретните проблеми на организацията. 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.

- 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 ниво в професионалната подготовка.

Един от основните критерии за оценяване на адекватността на поведението на консултантите в условията на практическата дейност е 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, в 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, поведенските науки и социалната 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 на резултатите от социалните изследвания. Това предполага образователно-практическо обучение с интегриране на теоретич-

ните 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. Като важни за професионалната дейност на консултанта би могло да се посочат уменията 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.

- 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 не винаги съответства на достиженията на управленската теория. Консултантът може да допълни с личния си опит научните постановки, 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 значителна част от своето работно и свободно време консултантите посвещават 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 също така организират процеса на решаване на проблеми и на 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 ситу-

ация, 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. Трябва да се осигури такова управление на консултантските екипи, което гарантира 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. Клиентът трябва 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 своята работа 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 с 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 от консултирането не трябва да нарушава качествените параметри и режима на функциониране на организацията. Същевременно реализацията на резултатите от управленското консултиране в клиентската организация 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

Това отношение е важно по две причини. Първо, консултантът няма възможност да изпълни заданието или поне не в нужния вид, ако клиентът отказва да сътрудни-

чи, 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, принципи на действия, които са им неизвестни. Професионалните консултанти винаги предават своите знания на клиента. От друга страна те се учат от своите клиенти, изучавайки техния опит и 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 такъв консултант ръководителят работи много по-лесно, тъй като те могат свободно да обсъждат с него най-деликатните въпроси и секретната делова информация, за да се улесни 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 ефективността на консултирането 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 на различни качества на личността. Общоприемливо е становището, че консултантът по управление трябва да бъде ориентиран към бизнеса човек. 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 организация, да определи ресурсите за развитие, които има, и да съумее да формира еднозначно разбиране на проблема с клиента. За това клиентът не винаги 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.

Към този раздел би следвало да се разработят стандарти за качествена практика, от които е желателно да се ръководят в консултантите в разглежданата професия.

- з) Дефиниране като отделна част на Мерки по прилагане и отговорност при нарушаване на Етичния кодекс. В нея могат да се представят усилията, които БАУКО полага за обезпечаване изпълнението на Кодекса от всички консултанти при осъществяване на професионалната дейност. Трябва да се изясни контролът по съблюдаването и отговорността при нарушаване на Етичния кодекс. Би могло в този раздел да се включи начинът за регулиране на етичните разногласия, за разрешаване на конфликти между етични приоритети и поведение, свързано с етични дилеми.

Консултантите, в резултат на техните задължения по отношение на клиенти, на колеги, на професията, на обществото като цяло, могат да се сблъскат с различни етични проблеми и дилеми. Това са ситуации, когато различни етични принципи влизат в антагонизъм един с друг. Разногласието поражда колебливост и желание за заобикалянето им от страна на консултанта. Повечето от трудностите се обуславят от необходимостта да се направи избор между две или повече противоречиви задължения. Проблемните области и етичните дилеми са твърде специфични и конкретни за дадена организация. Някои от тях не могат изцяло да бъдат разрешени, даже след добросъвестно разглеждане на всички аспекти.

Необходимо е да се впише и концепцията за развитие и публичност на Кодекса, както и детайлите около неговото изменение и допълнение. Последните могат да бъдат изведени и в преходни и заключителни разпоредби.

Допълвайки Кодекса по този начин, се осигурява не просто очертаване на изискванията в професията на консултанта. Така се гарантира институционализацията и признанието на професионалната гилдия от обществото, властите и клиентите; както и повишаването на конкурентоспособността на консултантската общност на пазара на консултантски услуги. В този смисъл Етичния кодекс на БАУКО може да има реално значение.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На базата на проведения анализ може да се заключи, че **професионалният морал на консултантите по управление в България няма реален регулатор**. Професионалната етика по принцип има **три основни функции**: интегрираща, хармонизираща и защитна. [6, с.359] Те се свеждат до регулиране на отношенията вътре в професионалната общност; до хармонизиране на отношенията с другите институции и до канонизиране еталона за професионалист, т.е. онези качества, умения, навици, нагласи

в професионалната общност, които са особено ценни за професията. Тези функции на морала на консултантите в България са незадоволителни. Би следвало чрез нормите и стандартите на професионалната етика да се защитават, балансират и съчетават интересите на всички участници в дадената професионална дейност. Ако това стане, ще е налице завидно професионално самосъзнание, говорещо за професионалната идентификация на консултантската общност. Общностите са отговорни за професионалната компетентност и за моралната отговорност на своите членове, дори те да се броят на пръсти. Тази отговорност ще е действена, ако се отнася до голямата част от гилдията. В противен случай няма как БАУКО да е това, което е заявила за визия – официален представител на професионалното управленско консултиране в България. За целта е нужна по-висока степен на интегрираност на професионалната общност, дори с цената на реорганизация. Вариант за такава може да се търси в разделяне критериите за членство от критериите за сертифициране (в крайна сметка това е квалификационна степен) или променяне на част от условията за членство, без да се прави компромис с компетентността. Тогава Асоциацията ще има представителност, а усъвършенстваният Етичен кодекс ще може да бъде действителен инструмент за регулиране на поведението на професионалните консултанти в България.

Резултатите от изследването очертават печална картина за функционирането на БАУКО. В по-голямата си част българските фирми, извършващи консултантски услуги, не изпитват респект към нея. Нещо повече – те не я зачитат като авторитет и не се съобразяват с нея като фактор. Много от тях и не знаят за нейното съществуване. Какво от това, че БАУКО е първият институт, който през 1998 г. прилага модела за оценка на компетентността (Сертификационната процедура е разработена от IMC London през 1998 г.), приет от Международния съвет на институтите по управленско консултиране (ICMCI) за базов? Какво от това, че до момента по този метод БАУКО е сертифицирала 66 български и 29 чужденстванни управленски консултанти? Сертификатът СМС (Certified Management Consultant) е международно призната квалификационна степен, която е доказателство за успешно проведена оценка на компетентността, опита и спазването на професионалните норми и стандарти на професионалните консултанти по управление. Казано по друг начин, само 66 консултантски фирми спазват нормите и стандартите на гилдията. Те обаче са незначителна част от масата. Как тогава БАУКО повишава квалификацията и издига професионалното ниво на заетите в областта на управленското консултиране? Как въвежда професионални стандарти и етичен кодекс в дейността на консултантските организации в България? Как защитава интересите на професионалните консултантски организации? Ако все пак ги защитава, то е само на своите членове. В първите четири точки на чл. 4 ал.1 от Устава още от 2007 г. заявените цели на сдружението са широкообхватни. Първата от тях е най-помпозна: да утвърждава и регламентира пред обществеността статута на управленското консултиране. Преди това да стане пред международната общественост, трябва да се направи в национален мащаб. Утвърждаването започва преди всичко с приобщаване и сплотяване на всички консултанти по управление в България. Няма как да се присъединиш към доброволен съюз на организации, извършващи по занятие консултантска дейност (според чл. 1 от Устава на БАУКО), ако не знаеш за неговото съществуване.

Тогава, когато БАУКО разшири членската си маса и обедини стремежите и усилията на повечето консултантски организации, може да заяви открито записаното в Устава, че „е с нестопанска цел за извършване на общественоразноползна дейност“. Тогава ще има реален шанс да стане действителен регулатор на професионалното и етично поведение на консултантската общност. Тогава ще отговори на предизвикателството да воюва за репутацията и да утвърждава престижа на професията на консултанта по управление.

ЛИТЕРАТУРА:

Базаров, Т. Кадровое консультирование // Управление персоналом, М., 2009, гл. 14, lib.rin.ru

Дудченко, В. **Нарушение этических норм в управленческом консультировании**. Управление персоналом, 2002, № 7, с. 40-43. Дудченко В. С. Трансформация.

Консультирование в управлении человеческими ресурсами, под редакцией Н. Шаталовой, М., 2010.

Корнюшин, В. Кадровой консалтинг, [www. e-college.ru](http://www.e-college.ru)

Мякушкин, Д. Управленческое консультирование (Методические рекомендации), window.edu.ru; myakushkin.ru

Сотирова, Д., Бизнес етика, С., 2009.

Станимирова, М. Организация на бизнес консултантската дейност, В., 2008,

Цой, Л. Практическая конфликтология, М., 2001.

www.bamco.bg

www.cfin.ru/consulting

[www. econfin.lv/rus/library](http://www.econfin.lv/rus/library)

[www. eartist.narod.ru](http://www.eartist.narod.ru)

www.management-service.ru

**ЕТИЧНИТЕ КОДЕКСИ В УПРАВЛЕНСКОТО КОНСУЛТИРАНЕ:
ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ И НАЦИОНАЛНА ПРАКТИКА****Резюме:**

В разработката предмет на анализ е етичната регулация на поведението в професията на консултанта по управление, която интензивно се налага у нас. Ролята на консултанта като посредник в осъществяването на дадена услуга е с различни професионални и морални отговорности. Осмислянето на етичните аспекти на тази професионалната дейност е част от нейното утвърждаване. Наличието на професионално обединение на работещите в областта, както и на кодекс за професионално поведение и/или етика са основни характеристики на професията. Качеството и обхватът на този етичен кодекс са мяра за нивото на нейното развитие. Изследването доказва, че съществуващият кодекс на консултантската гилдия по управление в България не регулира пълноценно професионалното поведение на консултантите. До голяма степен той е формален, неефективен и характеризира началния етап на формиране и развитие на професията.

**CODE OF ETHICS IN MANAGEMENT CONSULTING:
THEORETICAL FUNDAMENTALS AND NATIONAL PRACTICES****Abstract:**

Subject of analysis of this work is the ethic regulation of attitude in the management consultancy profession which intensively gains reputation in our country. The role of the consultant as a mediator in carrying out a given service has different professional and moral responsibilities. Giving meaning to the ethical aspects of this professional activity is part of its confirmation. The existence of the professional union of the people working in this sphere as well as a Code for professional attitude and/or ethic are basic characteristics of this profession. The quality and the scope of this Ethic Code is a measure of the level of its development. The investigation proves that the existing code of the consultancy management guild in Bulgaria does not regulate completely the consultants' professional attitude. It is formal to a large extent, ineffective and characterizes the initial stage of the formation and development of the profession.