

Приложение №1. Список литературы

Литература для подготовки Соискателя к оценке уровня профессиональной осведомленности и эрудиции (знаний).

Основная (базовая) литература

1. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2006
2. Акофф Р. О менеджменте. / ред. Волковой А. Л. СПб.: Питер, 2002.
3. Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. М.: Вершина, 2006
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент. / ред. Петрова А.Н. СПб.; Питер, 2011
5. Г. Минцберг, Б.Альстрэнд и Дж.Лэмпел. «Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента». Спб.: Питер, 2000
6. Друкер Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. М.: ИД «Вильямс», 2008.
7. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2003.
8. Кричевский Р.Л. Психология лидерства. М.: Статут, 2007.
9. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФР, 2003.
10. Управленческое консультирование: введение в профессию. / ред. М.Кубра. М.: Планум, 2004.
11. Хаммер М. и Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. М., Манн, Иванов, Фербер, 2010.
12. Шейн Э. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент-консультант». СПб.: Питер, 2008 г.
13. Элверссон М. Организационная культура. Х.: Гуманитарный центр, 2005

Дополнительная литература

14. Акофф Р. Искусство решения проблем. М.: Мир, 1982
15. Альтшулер И.Г., Стратегия и маркетинг – две стороны одной медали. М.: Дело АНХ, 2010.
16. Вумек Джеймс П., Джонс Дэниел Т. Бережливое производство. М., Модели менеджмента ведущих корпораций. М., 2005.
17. Иванов М., Фербер М. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг. М.: Альпина паблишер, 2003.
18. Имаи М. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
19. Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменения организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.
20. Каммингс С. Реконструкция стратегии. М.: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2010.
21. Майстер Д., Грин Ч., Галфорд Р. Советник, которому доверяют. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
22. Макхэм К. Управленческий консалтинг. М.: «Дело и сервис». 1999.
23. Нив Генри Р. Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
24. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Дело АНХ, 2010.
25. Пригожин А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
26. Расиел И. Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения Ваших личных задач и задач вашего бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
27. Расиел И., Фрига П. Инструменты McKinsey. Лучшая практика решения бизнес-проблем. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.
28. Рингланд, Джилл. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии. М.; ООО «И.Д.Вильямс», 2008.
29. Шевченко С.Г. Принципы КБ. Системное управление организационным развитием консультационной компании. М., 2012.
30. Эдершайм Э. Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company. Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Приложение № 2. Список вопросов предварительной консультации

Цели и задачи консультации: дать обратную связь Соискателю о подготовке к сертификации на предмет соответствия его деятельности управленческому консультированию.

1. Сколько лет вы занимаетесь консультированием?
2. Какие проблемы и задачи клиентов вы решаете?
3. У вас есть стандартные продукты? На чем Вы специализируетесь в консалтинге в настоящее время?
4. Что является результатом ваших проектов?
5. В каких ролях и позициях Вы традиционно выступаете, взаимодействуя с клиентом? С кем из представителей клиента вы взаимодействуете в ходе выполнения проекта?
6. Как оцениваете качество вашей работы и предоставляемых услуг?
7. Участвуете ли в поиске управленческих решений, разработке и внедрении изменений: в организационных структурах, целях, нормах, мотивации, планах развития, правилах?
8. Расскажите кратко о любом проекте, выполненном за последние 3 года

Вопросник для самоопределения консультанта

Вопрос	Да	Нет
Вы занимаетесь консультированием больше 3-х лет		
Вы описываете свой опыт в статьях (сайт, публикации в прессе)		
У вас есть стандартные продукты (услуги), на которых вы специализируетесь в консалтинге		
Вы работаете в команде консультантов		
Вы являетесь независимым консультантом		
Является ли результатом ваших проектов изменения в организации в каком-то из аспектов её деятельности: в структуре, целях, нормах, мотивации, планах развития, правилах, положениях, регламентах		
Вы проводите семинары, тренинги, проектные сессии		

Приложение № 3. Стандарт процесса сертификации ICMCI (ICMCI Standard for the CMC Certification Process)

А. Описание технологий оценки

Техники оценки (ассессмента)	Описание техник оценки (Assessment Technique)
1. Анализ CV и пакета документов (Application)	Анализируется одним или двумя ассессорами . Подробное резюме, короткое описание проектов, структурированная анкета, заявление и пр.
2. Анализ образовательных и сертификационных документов , данных о повышении квалификации (Qualifications)	Также анализируется ассессорами на предмет наличия университетского диплома, как обязательного требования института и уровня квалификации в соответствующих областях консультирования
3. Внешняя оценка клиентами (Client Reference)	Проверяется ассессорами устно или письменно у клиентов или путем сторонних рекомендаций, а также с помощью анкеты-опросника 360 градусов, интервью и пр.
4. Письменный экзамен (Examination)	Письменная тестовая оценка знаний кандидата о теории и практике консалтинга, о концепциях, основных методах, технологиях, о процессе консультирования, этике и пр. Может быть в виде теста с ответами по выбору из нескольких вариантов или открытых вопросов, может проводиться в формате он-лайн или в аудитории
5. Конкретные ситуации Описание кейсов по проектам и проблемам клиентов, требующих решения (Case Study)	Подробное описание бизнес ситуации клиента, кандидат должен предложить специфическое решение, после проведения диагностики, разработки плана проекта, выбора методов, участников и пр. Кейсы могут быть представлены и письменно и устно одним кандидатом или в групповой работе. Кейсы должны быть проанализированы одним или несколькими ассессорами . Если кейсы являются описанием реального опыта кандидата, по ним должны быть заданы вопросы в ходе структурированного собеседования
6. Интервью Личная встреча с кандидатом (Face to Face)	Проводится несколькими (2 и более) ассессорами, специально подготовленными по стандарту (training about the Institute's CMC standard) . Включает презентацию кандидата по проекту или по профессиональным темам и структурированное собеседование. Результаты должны быть оформлены в виде отчета . Возможно использование современных методов коммуникации.

В. Матрица компетенций и предпочтительных методов оценки (Matrix of Preferred and Acceptable Assessment Techniques)

Основные компетенции	Кластеры (разделы компетенций)	Важнейшие компоненты компетенций	Анализ документов (CV)	Анализ уровня образования	Отзывы клиентов/ коллег	Экзамен/ тест	Оценка кейсов	Личная встреча	
I. Ценности и поведение	1.Профессионализм и этика	Профессиональная этика, ценности			П	В	В	П	
		Наблюдательность и аналитичность		В	П	В	В	П	
	3. Способность к взаимодействию	Концептуальность в решении проблем							
		Сложность, гибкость и разнообразие			П		В	П	
		Коммуникация и презентации							
		Ответственность и надежность							
	4. Развитие личности	Влияние							
		Целеполагание и управление временем	П	В	В				П
II. Технические компетенции (владение методами)	5. Функциональная Специализация	Саморазвитие							
		Знания и навыки	П	П	В	В	В	В	
	6. Навыки консультирования	Ориентация на клиента	В	В	П	В	В	П	
		Управление проектами							
	Процесс консультирования								
	Знания (теории) консалтинга								

		Партнерство и социальные связи						
		Методы, методики, процедуры						
		Оценка рисков и управление качеством						
III. Понимание бизнеса	7. Знание консалтингового бизнеса	Консультационная среда (рынок, конкуренты и партнеры)	В	В	П	В		П
		Контрактинг (коммерческие аспекты контракта)						
	8. Широта кругозора	Широта взгляда на мир (знание смежных аспектов)	В	В	П	В	В	П
		Знания в сфере бизнеса						
		Понимание клиента						

Комментарии:

Ассессоры - qualified institute assessors – участники процесса оценки.

П – предпочтительные методы для кластера (раздела) компетенций

В – возможные методы для кластера (раздела) компетенций

Для оценки каждого кластера необходимо **дважды провести оценку.**

Применять не менее **двух методов, один обязательно предпочтительный**, и неограниченное количество возможных

Обязательный состав оценки:

- Письменные отчеты кандидата, возможно с учетом тестов
- Внешняя оценка - со стороны клиентов
- Встреча- собеседование с двумя сертифицированными ассессорами

Приложение №4. Вопросник структурированного интервью

Вопросник структурированного интервью Кураторов по оценке компетенций соискателей сертификата ICMSI¹

Цели и задачи интервью: дать обратную связь Соискателю при подготовке к сертификации на предмет соответствия его компетенций международному стандарту ICMSI.

Название компетенции Содержание.	Вопросы ассессмента для интервью при Личной встрече кураторов с соискателем и основания оценки
1.Ценности и поведение	
1.1. Этичность. Придерживается кодекса поведения и этических принципов. Демонстрирует профессиональную честность, последовательность, прозрачность, подотчетность, надежность. Разделяет профессиональные ценности и соблюдает правила Этического кодекса НИСКУ.	1. Считаете ли Вы возможным продавать клиенту не только Ваши услуги как консультанта, но и другие товары или услуги (посредничество, аутсорсинг и пр.)? 2. Что, с Вашей точки зрения, можно предлагать, а что нельзя? 3. Какие результаты вы обещаете клиенту в начальных переговорах с ним? 4. Что для Вас наиболее значимо (ценно) из Этического Кодекса НИСКУ 5. Если Вы приходите в организацию и Вам дают отчеты и документы другой компании, и эти отчеты кажутся Вам недостаточно эффективными, что Вы делаете? 6. Что Вы делаете, когда клиент спрашивает Ваше мнение о чужих консалтинговых разработках? 7. Что Вы делаете, если компетентные органы (следственный Комитет, ФСБ, полиция, Налоговые органы и пр., предусмотренные законодательством) требуют предоставления от Вас конфиденциальной информации о клиенте, полученной в ходе консультирования? 8. Осознаете ли Вы этические проблемы (дилеммы), с которыми пришлось столкнуться в проектах (кейсах)? + Отзывы клиентов + Экзамен (знания)/оценка кейсов
1.2. Аналитические способности: - Наблюдательность и аналитичность.	1. Какова последовательность ваших работ у клиента (с чего начинаете, чем заканчиваете)? 2. Какими методами Вы подтверждаете Ваши наблюдения у клиента? 3. Расскажите об особенностях персонала в кейсах. 4. Что для Вас «проблема клиента/организации», «управленческая проблема»?

¹ Оценка выставляется в соответствие с п.6.10 настоящего Положения о сертификации. При заполнении Протокола оценки используется Система критериев и фиксируемых индикаторов проявления компетенций, рекомендуемая Экспертным Советом НИСКУ (выдается кураторам).

<p>Рекомендации консультанта дополнены объективными фактами и исследованиями (диагностикой). Умеет анализировать выявленные факты, рассматривать и оценивать все возможные альтернативы, выбирая оптимальные варианты.</p> <p>- Концептуальность и решение проблем.</p> <p>Использует структурированные подходы к генерированию идей к оценке и выбору вариантов.</p> <p>Обладает системным мышлением, понимает сложности операционной среды и воздействие отдельных действий (параметров) на другие).</p>	<p>5. Что Вы считаете решением проблем клиента (помощь в решении проблем)? (относительно перевода проблемы в задачи и в выбор альтернатив)</p> <p>6. Чем Вы руководствуетесь в первую очередь, формулируя свои рекомендации клиенту?</p> <p>7. На что больше Вы опираетесь в своих рекомендациях (опыт, ощущения, книги, полученную информацию) Подтверждены ли Ваши рекомендации?</p> <p>8. Как Вы выбираете подходящий для клиента метод (вариант) работы (действий)?</p> <p>+ Отзывы клиентов+ Знания/оценка кейсов/Документы об образовании</p>
<p>1.3. Способность к взаимодействию (личное общение):</p> <p>- Сложность, гибкость и разнообразие.</p> <p>Понимает сложности операционной среды и воздействие отдельных действий (параметров) на другие. Владеет большим спектром профессиональных ролей, использует их в соответствии с ситуацией, понимает всю сложность корпоративной среды.</p> <p>- Коммуникации и презентации.</p> <p>Использует ряд методов и подходов, чтобы передать мысли и идеи в различных ситуациях. Умеет слушать и понятно, структурировано излагать свои мысли и предложения.</p> <p>- Ответственность и надежность;</p> <p>Принимает на себя ответственность за результативность консультирования, ответственен за собственные действия, демонстрирует устойчивость, драйв и стремление к получению результатов.</p> <p>- Влияние.</p>	<p>1. Какие методы влияния на клиента Вы используете в своей консультационной практике? (степень осознания методов).</p> <p>2. В каких ролях и позициях Вы традиционно выступаете, взаимодействуя с клиентом?</p> <p>3. Какими документами регламентируются Ваши отношения с клиентами?</p> <p>4. Перечислите группы клиентов, с которыми Вы считаете для себя невозможным работать как консультант?</p> <p>5. Поддерживаете ли отношения с клиентом после работы?</p> <p>6. Какие результаты своей консалтинговой работы вы можете гарантировать клиенту?</p> <p>7. Умеет ли Соискатель отвечать на вопросы по существу?</p> <p>8. Достаточно ли высока эмоциональная устойчивость Соискателя?</p> <p>9. Производит ли Соискатель впечатление уверенного и компетентного профессионала?</p> <p>+ Отзывы клиентов + Оценка кейсов</p>

<p>Идеи излагаются убедительно для достижения конкретных результатов. Владеет методами влияния, техниками фасилитации, модерации и медиации конфликтов.</p>	
<p>1.4. Развитие личности:</p> <p>- Целеполагание и управление временем;</p> <p>Эффективная балансировка приоритетов и управления временем. Умеет определять и выдерживать приоритеты и в соответствии с ними распределять время.</p> <p>- Саморазвитие.</p> <p>Доказанный опыт саморазвития и личностного роста. Ориентирован на профессиональный рост и личностное развитие.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Есть ли у Вас профессиональный план развития? 2. В чем Вы видите свою полезность? Какие партнеры могут Вам помочь? 3. Какие изменения Вы планируете в своей профессиональной работе в течение 3-4 года? 4. Как Вы хотите расти в своей профессиональной жизни? 5. Какая профессиональная книга /публикация оказала на Вас сильное впечатление? 6. Сколько времени у Вас остается «на себя»? на мейлы? На чтение литературы? 7. Каково распределение Вашего времени в течение типовой недели: профессиональная работа и активности, проф. развитие, личная и семейная жизнь, взаимодействие с коллегами. (в часах) <p>+ Анализ документов (CV), Образование, Отзывы</p>
<p>2. Технические компетенции</p>	
<p>2.1. Функциональная специализация:</p> <p>- Знания и умения</p> <p>Признанный эксперт в своей специализации, применяет свой опыт в одной или нескольких отраслях экономики. Является экспертом в своей области деятельности (в сфере управления и бизнеса, в которых консультирует).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. На чем Вы специализируетесь в управленческом консалтинге в настоящее время? 2. Какие знания и навыки Вам необходимы для реализации данных проектов? 3. Какую литературу в этой связи Вы используете (журналы/книги/сайты)? 4. Какие полезные конференции/семинары Вы посетили за последние 3-4 года? 5. За какие работы Вы не возьметесь? Что не входит в зону Вашего консультирования? <p>+ Анализ документов (CV), Документы об образовании, Оценка кейсов, Экзамен на знания</p>
<p>2.2. Навыки консультирования:</p> <p>- Ориентация на клиента и применяемые методы</p> <p>Понимает границы, масштабы, области потребностей клиента, предоставляет клиентам четкие комплексные предложения.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Какие клиенты для вас приоритетны? Назовите основные признаки. 2. Как вы строите контракт с клиентом: широко – узко, на длительную или на ближайшую перспективу? 3. Как выбираете методы консультирования и взаимодействия с клиентами? 4. Что для Вас главное в презентуемых кейсах: что же Вы лично продали клиенту?

<p>Выбирает и использует соответствующий набор инструментов и методологий</p> <p>- Управление проектами и процесс консультирования. Способен выполнять консультирование как проект, применяя все методы и наработки проектного управления. Управляет проектами клиентов в соответствии с эффективно установленными целями, сроками и бюджетом, с использованием соответствующих инструментов управления проектами и методологии обеспечения непрерывного процесса работы. Использует ряд методов, включая фасилитацию (содействие), для предоставления решений взаимной выгоды.</p> <p>- Партнерство и социальные связи Включен в профессиональную сеть контактов и эффективно использует свои профессиональные связи (привлекает коллег к проектам, не стесняется обращаться за советом и супервизорством). Использует партнерскую сеть для эффективного привлечения опыта других, развивая, при необходимости, других консультантов</p> <p>- Оценка рисков и управление качеством Определяет стандарты качества, обеспечивает качество предоставляемых услуг и удовлетворенность клиентов. Определяет критерии риска, выявляя, смягчая последствия и управляя рисками и результатами.</p>	<p>5. Был у Вас опыт приглашения коллег-консультантов, обладающих необходимыми компетенциями, в свои проекты? Расскажите об этом опыте.</p> <p>6. По каким критериям Вы оцениваете коллег-консультантов, если Вы принимаете решение об их приглашении в проект?</p> <p>7. Были ли у Вас совместные проекты с другими консультантами?</p> <p>8. Какие (сколько) консультантов входят в Вашу партнерскую сеть (нетворкинг)?</p> <p>9. Как вы понимаете клиентоориентированность в управленческом консалтинге?</p> <p>10. Был ли выбор примененных методов адекватным запросу и выявленной ситуации на рынке клиента и состоянию его организации?</p> <p>11. Как (по каким критериям) оцениваете качество вашей работы и предоставляемых услуг?</p> <p>12. Приведите примеры, когда Вы минимизировали риски проекта.</p> <p>По остальным компетенциям (знания консалтинга, методы, методики, процедуры; оценка рисков) могут использоваться вопросы из экзамена (теста) по базовой литературе по управленческому консалтингу.</p> <p>+ Отзывы клиентов + Кейсы</p>
<p>3. Понимание бизнеса</p>	
<p>3.1. Знание консалтингового бизнеса: - Консультационная среда (рынок, конкуренты и партнеры);</p>	<p>1. Консультант как бизнесмен и предприниматель...</p> <p>2. Как Вы определяете свою ставку при работе с клиентом?</p> <p>3. Кого рассматриваете как конкурентов?</p>

<p>Знает и объективно оценивает состояние рынка управленческого консультирования и свое место на этом рынке.</p> <p>- Контрактинг.</p> <p>Заключая контракт способен оценить связанные с проектом риски, коммерческие выгоды и реальность задаваемых сроков, способен обсудить с клиентом как необходимость для него конкретного консалтингового проекта, так и стратегические и коммерческие выгоды от реализации проекта.</p>	<p>4. Как оцениваете уровень конкуренции и каких правил Вы придерживаетесь в конкуренции?</p> <p>5. Ваш прогноз развития российского рынка, особенности рынка клиентов, развитие западного рынка.</p> <p>6. Как находите клиента, заказ?</p> <p>7. Что продаете клиенту?</p> <p>8. Как оцениваете стоимость результата?</p> <p>9. Каковы ваши конкурентные преимущества, сильные стороны как консультанта по управлению?</p> <p>+ Отзывы клиентов</p>
<p>3.2. Широта кругозора:</p> <p>- Широта взгляда на мир (знание смежных аспектов) и понимание клиента;</p> <p>Понимает политические, экономические, социальные, технологические, правовые и экологические факторы (PESTLE), влияющие на область работы</p> <p>- Знания в сфере бизнеса;</p> <p>Разбирается как в бизнесе, так и в управлении и способен применить эти знания к решению конкретных задач клиента. ПОНИМАЕТ бизнес-структуру процессов, управление и порядок, их влияние на область его работы (применяет к себе)</p>	<p>1. Понимание истории клиента. Особенности клиента, мотивы, широкий контекст работы с клиентом (PESTLE)</p> <p>3. Если был проект по командообразованию (узкий проект), рассматривался ли общий уровень работы компании (ее бизнес, результаты и т.п.).</p> <p>4. На сколько Вы применяете знания об управлении к себе, к своему бизнесу, к жизни?</p> <p>5. Как вы оцениваете риски клиента и какие типы рисков вы включаете в рассмотрение? (Юридические, экологические и др.)</p> <p>6. По каким критериям оцениваете свою эффективность?</p> <p>+ Отзывы клиентов</p>

Приложение № 5. Формат протокола оценки соискателя

**Протокол оценки соискателя _____ (Ф.И.О.)
на статус сертифицированного консультанта по управлению (СМС) НИСКУ
в соответствии со стандартом ICMSI**

Куратор (ассессор) Соискателя _____

№	Оценочные компетенции	Оценочные уровни ²			
		А	В	С	Д
I	Профессиональная подготовка соискателя				
1.1.	Уровень профессионального образования и профессиональной подготовки в области управленческого консалтинга				
1.2.	Опыт управленческого консультирования				
II	Оценка специализации в управленческом консалтинге				
2.1.	Клиентом и заказчиком консультирования является менеджер, имеющий полномочия принимать управленческие решения				
2.2.	Запрос на консультирование ориентирован на изменения системы управления или на принятие клиентом новых управленческих решений				
2.3.	Диагностика организации включает как диагностику объекта управления, так и существующую систему управления				
2.4.	Конечным результатом консультирования в представленных кейсах является: - изменение границ организации, полномочий и ответственности сотрудников, регламентов и процедур; - изменение структур и функций сотрудников организаций; - снижение рисков и увеличение возможностей организации за счет новых ресурсов, способов, направлений работы и методов управления (варианты).				
	ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА по уровню специализации в управленческом консультировании				
III.	Уровень оценки компетенций				
3.1.	Ценности и поведение				
3.1.1.	Этичность: разделяет профессиональные ценности и соблюдает правила Этического кодекса НИСКУ.				
3.1.2.	Аналитические способности:				
	- Наблюдательность и аналитичность: умеет анализировать выявленные факты, рассматривать и оценивать все возможные альтернативы, выбирая оптимальные варианты;				
	- Концептуальность и решение проблем: обладает системным мышлением, понимает сложности операционной среды и воздействие отдельных действий (параметров) на другие.				
3.1.3	Способность к взаимодействию (личное общение):				
	- Разнообразие и гибкость: владеет большим спектром профессиональных ролей, использует их в соответствии с ситуацией, понимает всю сложность корпоративной среды.				
	- Коммуникации и презентации: умеет слушать и понятно структурировано излагать свои мысли и предложения.				
	- Ответственность и надежность: принимает на себя ответственность за результативность консультирования, ответственен за собственные действия, демонстрирует устойчивость, драйв и стремление к получению результатов.				
	- Влияние: владеет методами влияния, техниками фасилитации, модерации и медиации конфликтов				
3.1.4	Развитие личности:				
	- Целеполагание и управление временем: умеет определять и выдерживать приоритеты и в соответствии с ними распределять время.				
	- Саморазвитие и достижительность: ориентирован на профессиональный рост и личностное развитие.				
	ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА по ЦЕННОСТЯМ и ПОВЕДЕНИЮ				
3.2.	Уровень профессиональных знаний и навыков (владение методами)				

² Оценка производится в соответствии с системой индикаторов Регламента, представленного кураторам.

3.2.1	Функциональная специализация: Знания и умения. Является экспертом в своей области деятельности (в сфере управления и бизнеса, в которых консультирует).				
3.2.2.	Навыки консультирования:				
	- Ориентация на клиента и применяемые методы, процедуры: понимает границы, масштабы, области потребностей клиента, предоставляет клиентам четкие комплексные предложения				
	- Управление проектами и процесс консультирования: способен выполнять консультирование как проект, применяя все методы и наработки проектного управления.				
	- Партнерство и социальные связи: включен в профессиональную сеть контактов и эффективно использует свои профессиональные связи (привлекает коллег к проектам, не стесняется обращаться за советом и супервизорством).				
	- Оценка рисков и управление качеством: умеет оценивать и управлять рисками, выполняет свою работу в соответствии со сформулированными стандартами качества				
	ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА по ЗНАНИЯМ и НАВЫКАМ				
3.3.	Понимание бизнеса				
3.3.1.	Знание консалтингового бизнеса:				
	- Консультационная среда (рынок, конкуренты и партнеры): знает и объективно оценивает состояние рынка управленческого консультирования и свое место на этом рынке				
	- Контрактинг (коммерческие аспекты контракта): заключая контракт способен оценить связанные с проектом риски, коммерческие выгоды и реальность задаваемых сроков, способен обсудить с клиентом как необходимость для него конкретного консалтингового проекта, так и стратегические и коммерческие выгоды от реализации проекта				
3.3.2.	Широта кругозора:				
	- Кругозор и понимание клиента: обладает достаточным профессиональным кругозором, понимает политические, экономические, социальные, технологические, правовые и экологические факторы (PESTLE), влияющие на область работы.				
	- Знания в сфере бизнеса: разбирается как в бизнесе, так и в управлении и способен применить эти знания к решению конкретных задач клиента, понимает бизнес-структуру процессов, их влияние на область его работы				
	ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА по ОРИЕНТАЦИИ в БИЗНЕСЕ				
	Итоговый уровень				

**IV. Рекомендации по профессиональному росту
соискателя**

Член Экспертного совета НИСКУ/Куратор _____ подпись _____

Оценка	Уровень выраженности компетенций	Соответствие требованиям стандарта ICMSI
A	Высокий уровень	Превосходит
B	Выше среднего уровня	Соответствует
C	Средний уровень	Требует улучшения
D	Недостаточный уровень	Не соответствует

Приложение № 6. Система категорирования консультантов А. И. Пригожина

Система категорирования (ранжирования) консультантов СМС^{*)} по степени квалификации (предложение А.И. Пригожина).

Система предполагает ранжирование (градацию) консультантов и соискателей в НИСКУ и задает **векторы и ступени развития консультантов**. На конференциях и годовых отчётах отмечаются достижения консультантов и продвижение к очередной ступени.

Цели системы категорирования (градации) уровней профессионализма СМС:

- задать вектор развития квалификации каждого консультанта и соискателя,
- связать сертификацию (первичную и последующие) с продвижением СМС по некоторой шкале компетенций,
- активизировать обмен консультационными разработками в рамках НИСКУ.

Предлагаемый подход основан на оценке сочетания количества решаемых управленческих задач с разнообразием методического оснащения консультанта.

Основной принцип квалификационных различий: переход от освоения различных элементов профессии к созданию и предложению сообществу консультантов новых элементов (обогащение профессии).

Главный дифференциал ранжирования: работа на уровне консультационных **услуг** или консультационной **помощи**. Переход от первого ко второму и есть вектор профессионального роста консультанта.

I. Под оказанием **консультационных услуг** понимается работа консультанта по управлению:

- а) по удовлетворению первичного спроса на решение поставленных клиентом задач, без их проблематизации;
- б) через предложение потенциальным клиентам частных консультационных продуктов безотносительно к развитию организации также и по другим направлениям;
- в) в рамках или процессного, или проектного (экспертного) видов консультирования;
- г) в роли «консультанта одного метода», применяемого едва ли не для всех задач;
- д) с сугубо исполнительскими ориентациями по отношению к желаниям клиента;
- е) по продаже лишь того, что консультант умеет, а не того, в чём объективно нуждается организация;
- ж) без оргдиагностики либо сведение её к опросам (анкетным, устным) или групповым обсуждениям.

II. Оказание **консультационной помощи** включает:

- а) работу по принципу «организацию можно развить только как целое», умение проблематизировать заказ, развивать запрос на частную задачу в комплексный консультационный проект или же решение частных задач рассматривать как интейк с выходом на общеорганизационные проблемы;
- б) многостороннюю оргдиагностику (развивающее интервью, анализ решений, диагностическое наблюдение и др.), на результатах которой основывается программа консультационных работ;
- в) соединение процессного и проектного (экспертного) консультирования в работе с одной и той же организацией;
- г) работу, прежде всего, с первыми руководителями и управленческой командой клиента;
- д) применение разнообразного набора консультационных методов;
- е) умение работать с целями организаций, функциональными политиками (маркетинговой, кадровой, политикой продвижения и др.), развивать оргкультуру, проводить реструктуризацию, коучинг руководителей и др..

III. В рамках услуг и помощи **предусматриваются по две квалификационные градации** в зависимости от объёма и разнообразия решаемых задач и освоенных методов.

^{*)} СМС — Certified Management Consultant — сертифицированный консультант по управлению (по международному стандарту ICMCI)

Освоение профессии

1а	1б	1в	1г
Один метод для одной задачи	Несколько методов для одной задачи	Несколько методов для нескольких задач	Владение теорией, методологией с большим методическим обеспечением

→ Обогащение

2а	2б	2в
Разработка новой методики	Разработка новой концепции с методическим обеспечением	Разработка новой теории с полным методическим аппаратом

Особо оценивается **креативность** консультанта (соискателя), т.е. практическое умение разрабатывать новые концепции, методы, техники (процедуры) консультационных работ.

Представляет ценность также и **социальность** консультанта, т.е. его готовность делиться знаниями, методическим аппаратом с другими консультантами (преподавание, публикации, доклады, сообщения).

IV. Участие соискателя (консультанта) в оценке своих компетенций по данной системе является добровольным.

Приложение № 7. Формат Заключения Кураторов

Заключение кураторов о проверке соответствия соискателя на статус сертифицированного консультанта по управлению (СМС) НИСКУ в соответствии со стандартом ICMSI

соискателя _____
(Фамилия Имя Отчество)

1. Соискатель представил все необходимые документы в соответствии с требованиями НИСКУ.
2. Все сведения, представленные в документах, нами проверены и подтверждены.
3. Соискатель действительно является консультантом по управлению.
4. Консультирование по управлению действительно является источником основного дохода соискателя.
5. Соискатель действительно тратит ежегодно _____ часов на профессиональную работу.
6. Уровень профессиональной осведомленности и эрудиции соискателя в сфере управленческого консалтинга соответствует требованиям НИСКУ.
7. Профессиональные компетенции и умения соискателя соответствуют требованиям НИСКУ, уровень оценки компетенций по Протоколу оценки Кураторов _____.
8. Уровень этической компетентности соискателя соответствуют требованиям НИСКУ. Соискатель знает все положения Этического кодекса НИСКУ.
9. Соискателем были представлены для рассмотрения следующие кейсы:
 - 1) _____
 - 2) _____
 - 3) _____
10. Получены отзывы клиентов о консультационной работе соискателя по кейсам

11. Для публичной сертификации был рекомендован и обсужден кейс

12. Профессиональная работа соискателя отвечает всем требованиям стандарта НИСКУ, рекомендуем соискателя к прохождению процедуры публичной сертификации.
13. По направлениям профессионального развития соискателя были сформулированы и обсуждены с ним следующие рекомендации: _____

14. Если соискатель проходил оценку по системе категорирования А.И.Пригожина: Рекомендации по развитию квалификационной градации соискателя включают: _____

15. При пересертификации: Рекомендации по направлениям профессионального развития, включающие: _____
консультантом успешно и в полной (неполной) мере были реализованы за истекший период.

Дата: _____

Куратор _____ (Фамилия Имя Отчество) _____ Подпись

Куратор _____ (Фамилия Имя Отчество) _____ Подпись

Приложение № 8. Требования и рекомендации по презентации кейса

1. Целью презентации является: на примере консультационного проекта, выполненного Соискателем, продемонстрировать соответствие практики Соискателя требованиям Международного стандарта ICMI (International Council Management Consulting Institutes) к сертифицированному консультанту, а также требованиям этического кодекса НИСКУ.
2. При презентации сертификационного кейса рекомендуется следующий регламент выступления:
 - Представление Соискателя и заключения кураторов – 10 мин;
 - Ответы Соискателя на вопросы по анкете (CV) и Кураторов, - на вопросы по их заключению – 5 мин;
 - Презентация Соискателем кейса – 15-20 мин;
 - Ответы Соискателя на вопросы – 40 минут;
 - Суждения участников процедуры сертификации по содержательной части представленного кейса и компетенциям консультанта на предмет соответствия Международного стандарта - 30 мин;
 - Оценка Кураторов – 5 мин;
 - Ответное слово Соискателя – 5 мин.
3. Соблюдение регламента выступления контролируется ведущим, который вправе прервать презентацию кейса и дискуссию, если время истекло. Общая длительность публичной сертификации – 1,5-2 часа.
4. При выступлении Соискатель должен визуализировать свое выступление компьютерной презентацией следующего содержания:
 - Содержание контракта (запрос клиента, цели, предполагаемые результаты);
 - Результаты диагностики организации (описание организации и системы управления, выявленные проблемы, выводы по результатам анализа, уточнение содержания работы);
 - Содержание консультационной работы (задачи, этапы, особенности процесса);
 - Участники проекта со стороны консультанта и со стороны клиента. Роли в проекте.
 - Методы, используемые при выполнении проекта.
 - Этические дилеммы, изменения стандартных подходов.
 - Результаты проекта, насколько достигнуты цели, получены запланированные результаты и выполнен запрос клиента;
 - Оценка проекта Соискателем, комментарии и выводы;
 - Собственные новые разработки Соискателя при выполнении проекта.
 - Профессиональный тренд Соискателя (при пересертификации): основные изменения, произошедшие в работе консультанта (в подходе, методах, взаимоотношениях с клиентами, технологиях, распределении времени, продвижении услуг, в понимании профессии).
5. Оформление компьютерной презентации должно соответствовать следующим требованиям:
 - Количество слайдов: до 20.
 - Первые четыре слайда имеют следующее содержание: 1. Название работы, ФИО соискателя, ФИО кураторов. 2. Краткая информация о соискателе (профессиональный опыт, специализация, достижения). Слайд показывается Соискателем одновременно с зачитыванием анкеты (CV) Соискателя ведущим сертификации. 3. Названия кейсов, представленных на сертификацию. Критерии выбора кейса для презентации. 4. Содержание и структура презентации.
 - Максимальное количество текстовой информации на одном слайде: 15 строк текста.
 - Максимальное количество графической информации на одном слайде: 2 рисунка (фотографии, схемы и т.д.), с текстовыми комментариями (не более 2 строк к каждому).
6. Файл с презентацией должен быть передан соискателем организатору сертификации (или Исполнительному директору) для установки на компьютере за 1 час до начала презентации. Для проверки правильности отображения слайдов необходим пробный запуск презентации на компьютере, с которого она будет демонстрироваться.

Приложение № 9. Формат комментария эксперта

Название (сертификационного) кейса
Соискатель (автор кейса)

Комментарий эксперта включает основные темы и атрибуты:

- 1) Проблема (решаемая в кейсе)
- 2) Актуальность проблемы, влияние на отрасль, бизнес, стейкхолдеров.
- 3) Альтернативные решения (методы, способы, подходы) проблемы
- 4) Оригинальность и новизна (представленного) решения
- 5) Последовательность и аргументированность (представленного) решения
- 6) Типичные ограничивающие условия и риски внедрения (представленного) решения
- 7) Дополнительные содержательные комментарии, существенные, по мнению эксперта.
- 8) Перспективы и выгоды применения (представленного) решения. Возможности масштабирования, распространения решения в отрасли.
- 9) Рекомендация эксперта в части популяризации и распространения данного решения на рынке, в отрасли и т.п.
- 10) ФИО Эксперта, должность, профессиональные звания, ученая степень.

Комментарий эксперта представляется в форматах:

- a) в устной форме, только при личном присутствии Эксперта на процедуре сертификации;
- b) в письменной форме, обязательно - в случае отсутствия и дополнительно - в случае присутствия на процедуре сертификации.

Приложение № 10. Формат оценочного листа сертификации

Оценочный лист сертификации Соискателя на статус сертифицированного консультанта по управлению (СМС) НИСКУ в соответствии со стандартом ICMSI

Ф.И.О. Соискателя _____ Дата _____

№	Оценочные компетенции	Оценочные уровни ³			
		A	B	C	D
1.	Ценности и поведение				
1.1.	Этичность: - Разделяет профессиональные ценности и соблюдает правила Этического кодекса НИСКУ				
1.2	Аналитические способности: - Концептуальность и решение проблем: обладает системным мышлением, понимает сложности операционной среды клиента и воздействие отдельных действий (параметров) на другие.				
1.3	Способность к взаимодействию (личное общение): - Коммуникации и презентации: умеет слушать и понятно структурировано излагать свои мысли и предложения.				
1.4	Способность к взаимодействию (личное общение): - Влияние: владеет методами влияния, техниками фасилитации, модерации и медиации конфликтов.				
1.5	Развитие личности: - Саморазвитие и достижительность: ориентирован на профессиональный рост и личностное развитие.				
	ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА по ЦЕННОСТЯМ и ПОВЕДЕНИЮ				
2.	Уровень профессиональных знаний и навыков				
2.1	Навыки консультирования: - Ориентация на клиента и применяемые методы, процедуры: понимает границы, масштабы, области потребностей клиента, предоставляет клиенту четкие комплексные предложения.				
2.2	Навыки консультирования: - Оценка рисков и управление качеством: умеет оценивать и управлять рисками, выполняет свою работу в соответствии со сформулированными стандартами качества				
	ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА по ЗНАНИЯМ и НАВЫКАМ				
3.	Понимание бизнеса				
3.1	Знание консалтингового бизнеса: - Контрактинг: заключая контракт способен оценить связанные с проектом риски, коммерческие выгоды и реальность задаваемых сроков, способен обсудить с клиентом как конкретный консалтинговый проект, так и стратегические и коммерческие выгоды от его реализации				
3.2.	Широта кругозора: - Знания в сфере бизнеса: разбирается как в бизнесе, так и в управлении и способен применить эти знания к решению конкретных задач клиента, понимает бизнес-структуру процессов, их влияние на область его работы.				
	ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА по ОРИЕНТАЦИИ в БИЗНЕСЕ				
	Итоговое количество уровней				

Минимальная положительная оценка при сертификации: не ниже уровня С.

Ассессор: _____

³ Оценка производится в соответствии с системой критериев оценки, представленной в Положении о сертификации:

A – высокий уровень выраженности компетенции, превосходит ожидания Стандарта.

B – уровень выраженности компетенций выше среднего, соответствует ожиданиям Стандарта.

C – средний уровень выраженности компетенций, требует улучшения в соответствии со Стандартом.

D – неудовлетворительный уровень выраженности компетенций.

**Приложение №11. Формат заключения куратора-ассессора
по процедуре ресертификации**

Заключение кураторов-ассессоров о прохождении Кандидатом (ФИО)

процедуры ресертификации «Light Touch / Лёгкое Касание» для подтверждения статуса сертифицированного консультанта по управлению (СМС) в соответствии со стандартом ICMCI.

Критерий	Соответствие	
	да	нет
1. Кандидат представил все документы в соответствии с требованиями.		
2. Все сведения, представленные в документах, проверены и подтверждены.		
3. Кандидат действительно является консультантом по управлению.		
4. Консультирование по управлению действительно является одним из основных источников дохода Кандидата.		
5. Кандидат действительно тратит ежегодно _____ часов на профессиональную работу.		
6. Уровень профессиональной осведомленности и эрудиции Кандидата в сфере управленческого консалтинга соответствует требованиям.		
7. Профессиональные компетенции и умения Кандидата соответствуют требованиям для подтверждения статуса СМС.		
8. Уровень этической компетентности Кандидата соответствуют требованиям.		
9. Участие Кандидата в жизни сообщества (НИСКУ) за 3 года проявилось в:		
10. Отмечены достижения Кандидата в сфере профессии консалтинга:		
11. Отмечен прогресс в развитии Кандидата с предыдущей (ре)сертификации:		
12. Отмечены и обсуждены следующие направления/зоны роста/развития Кандидата:		
13. Кандидатом был представлен для рассмотрения кейс (название):		
14. (факультативно) Если Кандидат проходил оценку по системе категорирования А.И.Пригожина рекомендации по развитию квалификационной градации включают:		

Дата: _____

Куратор-ассессор _____ (ФИО) _____
Подпись

Кураторы-ассессоры: _____ (ФИО) _____

Подпись _____ (ФИО) _____

Подпись _____ (ФИО) _____

Приложение №12. Описание процесса ресертификации

Действия	Исполнитель	Срок, календарные дни
Подготовка		
<p>1.Предварительная консультация 1.1. Кандидату обсудить с членами Комитета по сертификации (далее – КС) требования и условия прохождения Процедуры, с учётом имеющейся практики Кандидата (кейсов, методов, приёмов и т.п.) 1.2. Предоставить Кандидату перечень документов для Процедуры, включая возможные формы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Заявление (форма), • CV (форма), • почасовая структура работ (форма), • краткое описание одного кейса, • отзывы клиентов (не менее одного), • документ по оплате Процедуры. <p>1.3. При желании Кандидат может пройти процедуру оценки по методологии А. И. Пригожина.</p>	<p>Кандидат, член КС, ЭС</p> <p>Ответственный секретарь или руководитель КС</p>	<p>В любое время по запросу</p> <p>Во время консультации или сразу по ее завершении</p>
<p>2. Заявка на ресертификацию 2.1. Подробно ознакомиться с Уставом, Этическим кодексом и Процедурой. 2.2. Выслать заполненное заявление и документы (п.1.2. таблицы) для принятия решения КС о допуске к Процедуре на адрес НИСКУ (certificat@cmcrussia.ru) или руководителю КС.</p>	Кандидат	В любое время.
Этап 1. Изучение и анализ представленных документов		= 14 к.д.
<p>3. Прием документов 3.1. Проверить комплектность документов (п.1.2. таблицы), запросить и получить недостающие. Полный комплект документов направить Руководителю КС. 3.2. Уведомить Кандидата о принятии полного комплекта документов после его получения.</p>	<p>Ответственный секретарь, Руководитель КС</p>	<p>+ 3 к.д. после п.2. (заявка на ресертификацию от Кандидата)</p>
<p>4. Выбор кураторов 4.1. Определить и согласовать кандидатуры кураторов-ассессоров, подготовить проект решения КС о их назначении. Подготовить документы, организовать заседание КС.</p>	Руководитель КС	+ 3 к.д. после п.3. (прием документов)
<p>5. Утверждение кураторов-ассессоров и даты ресертификации 5.1. Принять решение: - по утверждению кураторов-ассессоров; - по назначению куратора-ассессора ответственного за изучение и проверку документов, представленных Кандидатом.</p>	КС	+ 5 к.д. после п.4. (выбор участников Процедуры)
<p>6. Информирование участников ресертификации 6.1. Сообщить Кандидату, кураторам-ассессорам об утверждении соответствующих кандидатур и предоставить контактные данные (тел, e-mail) 6.2. Выслать кураторам-ассессорам все документы Кандидата.</p>	<p>Ответственный секретарь</p>	<p>+ 3 к.д. после п.5. (утверждение участников и даты Процедуры)</p>
Этап 2. Личное собеседование кураторов-ассессоров с Кандидатом		= 48 к.д.
<p>7. Проверка документов 7.1. Ознакомиться и проверить документы Кандидата. 7.2. Запросить уточнение по документам в соответствии с требованиями, дать замечания и рекомендации. 7.3. Согласовать дату личной встречи (очно или дистанционно) для собеседования с Кандидатом в ближайшие 7 дней.</p>	<p>Отв. куратор-ассессор Кураторы-ассессоры</p>	<p>+ 3 к.д. после п.6. (информирование участников)</p>
<p>8. Добровольная оценка квалификации 8.1. При желании Кандидата получить оценку своей квалификации по системе категорирования (ранжирования) А. И. Пригожина (см.п.6.15. Положения о сертификации) – обратиться к автору системы.</p>	<p>А.И. Пригожин Кандидат</p>	<p>В любое время.</p>

<p>9. Обсуждение отзывов клиентов 9.1. Личное собеседование может проводиться совместно или с каждым Куратором-ассессором по отдельности очно или дистанционно. 9.2. Обсудить письменные отзывы клиентов, консультационные проекты, этические дилеммы, сложные случаи по запросу. 9.3. Предложить Кандидату тему доклада (кейс, метод, мастер-класс, иное) для выступления на событии НИСКУ – на добровольном основании.</p>	Кандидат, кураторы-ассессоры	+21 к.д. после п.7.
<p>10. Заключение кураторов-ассессоров 10.1. Написать рекомендации по направлениям профессионального развития Кандидата. 10.2. Провести (очно или дистанционно) обсуждение, обменяться мнениями о представленных кейсах, отзывах, оценках, соответствию стандарту, готовности к публичному выступлению. 10.3. Подготовить Заключение кураторов-ассессоров (Приложение 10); в случае существенных разногласий кураторов-ассессоров их мнения оформляются отдельно.</p>	Кураторы-ассессоры	+7 к.д. после п.9.
<p>11. Обратная связь 11.1. Ознакомить Кандидата со своими оценками и рекомендациями по направлениям профессионального развития, и ответить на вопросы.</p>	Кураторы-ассессоры	+3 к.д. после п.10. (оценка кураторов-ассессоров)
<p>12. Оформить и передать документы в КС 12.1. Направить Ответственному секретарю и Кандидату документы: а) заключение(я) кураторов-ассессоров, в) название темы публичного выступления для программы конференции / события – по желанию Кандидата.</p>	Кураторы-ассессоры, ответственный куратор-ассессор	+3 к.д. после п.11. (оценка кураторов-ассессоров)
<p>13. Формирование архива КС 13.1. Получить документы от Кураторов-ассессоров, проверить комплектность, запросить недостающие (при необходимости) и направить полный комплект Руководителю КС, заполнить соответствующие учетные формы и оформить в архив КС, актуализировать сводную информацию о СМС.</p>	Ответственный секретарь	+ 2 к.д. после п.12.
<p>14. Решение о результатах ресертификации 14.1. Решение о подтверждении статуса СМС принимает ответственный куратор-ассессор незамедлительно при полном положительном заключении. 14.2. При существенных разногласиях в мнениях кураторов-ассессоров, отраженных в Заключении, решение о подтверждении или неподтверждении статуса СМС принимается КС.</p>	Ответственный куратор-ассессор КС	+ 2 к.д. после п.13.
<p>15. Утверждение результатов ресертификации 15.1. Утвердить Протокол КС о результатах сертификации и решение о выдачи/невыдачи сертификата при условии соблюдения. 15.2. Подписать сертификат(ы) СМС. 15.3. Выдать лично / выслать оригинал сертификата СМС подтвердившему статус СМС Кандидату – консультанту-СМС. 15.4. Выслать скан-копию сертификата СМС подтвердившему статус СМС Кандидату – консультанту-СМС.</p>	КС Президент Уполномоченный член КС	+ 2 к.д. после п.14
<p>16. Размещение информации Разместить информацию об успешной ресертификации на сайте НИСКУ (www.cmcrussia.ru).</p>	Отв. за администрирование сайта	в течение 7 дней после решения о подтверждении статуса СМС
<p>17. Апелляция Кандидата 17.1. В случае несогласия с результатами ресертификации Кандидат имеет право подать апелляцию в Совет</p>	Кандидат, Совет	в течение 30 дней после решения о неподтверждении статуса СМС