Пояснительная записка к проекту профессионального стандарта

«Консультант по управлению».

|  |  |
| --- | --- |
| Содержание | Стр. |
| Раздел 1. Общая характеристика вида профессиональной деятельности, трудовых функций.Раздел 2. Основные этапы разработки проекта профессионального стандарта.Раздел 3. Обсуждение проекта профессионального стандарта.Раздел 4. Согласование проекта профессионального стандарта.Приложение 1. Сведения об организациях, привлеченных к разработке и согласованию проекта профессионального стандарта.Приложение 2. Положение о рабочей группе по разработке профессионального стандарта «Консультант по управлению».Приложение 3. Системные основания профессии «консультант по управлению» для выделения обобщенных трудовых функций при разработке проекта профессионального стандарта.Приложение 4. Сведения об организациях и экспертах, привлеченных к обсуждению проекта профессионального стандарта.Приложение 5. Сводные данные о поступивших замечаниях и предложениях к проекту профессионального стандарта.Приложение 6. Таблица результатов работы по учету замечаний Министерства труда и социальной защиты РФ. | 151115161822313850 |

# Раздел 1. Общая характеристика вида профессиональной деятельности, трудовых функций.

*История возникновения профессии*

Профессия консультанта по управлению массово появилась в России в конце 80-х, начале 90-х годов прошлого века, прошла непростой путь становления и в настоящий момент заняла свое заслуженное место на рынке профессиональных деловых услуг. По экспертным оценкам в России более 10 тысяч консультантов по управлению (тех, кто работает в консалтинговых компаниях и индивидуальных консультантов).

В этот сравнительно короткий период времени консультанты по управлению активно осваивали западный управленческий и консультационный опыт, опыт российской практики управления, создавали собственные методы и инструменты консультирования, искали свои пути и ниши на рынке. Накопленный опыт требует осмысления, структуризации и перевода его в нормативную плоскость.

Бурное развитие профессии привело к большому разнообразию форм, подходов, методов, продуктов и языка консультирования, что к сегодняшнему дню создало определенные трудности во взаимодействии не только между консультантами и их заказчиками, но и в среде самих консультантов. Необходимы документы, которые через унифицированные трудовые функции определяли бы внешние и внутренние коммуникации консультантов по управлению и четко согласовывали их с видами экономической деятельности.

Управленческое консультирование – прикладная область, производная от доминирующей в стране деловой культуры и собственно от управления как вида деятельности. Сегодня, когда практика управления в России, в целом, устоялась, управленческое консультирование может более точно позиционировать себя по отношению к управлению.

С начала 90-х годов началась работа по институционализации профессии через различные формы самоорганизации консультантов по управлению. Было создано несколько ассоциаций консультантов, принимались различные документы, регламентирующие работу консультантов и определяющие их этические нормы, появились первые учебные программы для консультантов по управлению (например, Школа консультантов по управлению РАНХиГС). Теперь все эти разрозненные требования могут быть уточнены, согласованы и сведены в профессиональный стандарт деятельности.

*Основные цели разработки стандарта*

Разработка профессионального стандарта консультантов по управлению позволяет более четко определить границы профессии и позиционировать ее среди похожих и родственных видов деятельности (бизнес-консультантов, инвестиционных консультантов, коучей, тренеров и т.д.). В свою очередь это способствует повышению квалифицированного спроса и качества консультационных услуг, затрудняет деятельность недобросовестных «консультантов».

Также стандарт консультанта по управлению позволяет обеспечить надежное основание для разработки учебных программ (на всех уровнях) и дает возможность проводить в будущем сертификацию консультантов по управлению на соответствие их деятельности российскому профессиональному стандарту.

Видом профессиональной деятельности стандарта является «Консультирование руководителей организаций и объединений по вопросам управления».

Основная цель вида профессиональной деятельности определена как «Повышение эффективности управленческой деятельности в объектах управления[[1]](#footnote-1) посредством проведения профессиональной экспертизы, предоставления рекомендаций и оказания содействия при подготовке, принятии и реализации управленческих решений лицам, обладающим соответствующими полномочиями[[2]](#footnote-2)».

Так как современное консультирование по управлению не ограничивается лишь консультированием организаций, а включает и работу с территориями (городами, областями), сетевыми объединениями, социальными движениями, то в тексте стандарта используется общий термин – «объект управления».

*Принципы выделения ОТФ*

В литературе существует большое количество формулировок специализаций консультантов по управлению. По мере развития рынка управленческого консультирования количество таких специализаций увеличивается, и они становятся все более узкими. При выделении обобщенных трудовых функций стандарта консультанта по управлению в России в основу были положены следующие критерии:

- масштаб системы, являющейся объектом управления;

- специализация по вопросам управленческой деятельности;

- системность в работе консультанта;

- заказчик работы.

Такая проработка системных оснований профессии консультанта по управлению позволила естественным образом подойти к пониманию его трудовых функций. В соответствии с этими критериями были выделены 4 обобщенные трудовые функции (ОТФ):

1. Консультирование по отдельным функциям и подсистемам управления.

В рамках данной ОТФ консультирование ограничивается лишь неким процессом либо отдельной подсистемой в рамках объекта управления. Например, это может быть консультирование по управлению человеческими ресурсами; по управлению качеством; по управлению рисками; по управлению организационным развитием; по управлению производственными системами и процессами; по антикризисному управлению; и т.п.

При консультировании по отдельным функциям и подсистемам управления применяется системный подход. Основная задача - оптимизация функции, процесса или подсистемы. Заказчиком работы консультанта, как правило, выступает «хозяин процесса», руководитель подразделения, ответственный за управление подсистемой.

2. Консультирование по системе общего и оперативного управления.

Данная ОТФ подразумевает работу по вопросам общего управления всей организацией: постановка регулярного менеджмента, проектирование системы управления, разработка организационной структуры, содействие в разработке управленческих решений, сопровождение программ организационных изменений и т.п.

Здесь консультирование в основном ограничивается внутренней средой объекта управления и может включать, например, операционное управление, антикризисное, корпоративное, венчурное и пр. Применяется системный подход, задачей является реализация тактических, оперативных целей объекта управления, оптимизация всех процессов и операций, а заказчик работы консультанта по управлению, как правило, - генеральный директор или исполнительный директор.

3. Консультирование по стратегическому управлению.

ОТФ подразумевает работу со стратегическими запросами клиентов: проектирование будущего организации, разработка / изменение стратеги, сопровождение стратегических планов, разработка целевых показателей организации, необходимых для достижения стратегических целей и т.п.

В систему консультирования входит как внешняя, так и внутренняя среда объекта управления. Консультирование всегда предполагает системный подход и ориентацию на будущее, задачей является развитие объекта управления, а заказчиками работы могут быть как собственники, акционеры, так и топ-менеджмент.

Консультант по управлению самостоятельно выполняет весь спектр профессиональных задач, от поиска заказа и его выполнения до закрытия проекта. Совокупность этих связанных между собой трудовых функций составляют целостный консультационный процесс. По внешней структуре это процесс является схожим для трех описанных выше обобщенных трудовых функций. Основное содержательное различие находится в детализации трудовых функций – в трудовых действиях, необходимых умениях и знаниях, требуемых для выполнения обобщенной трудовой функции соответствующей специализации (см. Табл.1).

**Таблица 1. Обобщенное описание трудовых функций консультанта по управлению.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Содержание трудовых функций** | **Краткое описание трудовых функций** |
| 1 | Анализ рынка, поиск клиентов и заключение договора (контракта) | Поиск клиентов, привлечение заказов, смысловое и юридическое оформление отношений между консультантом по управлению и заказчиком. |
| 2 | Диагностика управленческой ситуации | Прежде, чем предлагать какие-либо решения надо разобраться в ситуации заказчика и понять, чем вызвано то, или иное управленческое затруднение, или насколько точны и обоснованы планы развития.  |
| 3 | Разработка программы консультирования | Оказание помощи заказчику в уточнении его потребности и в подготовке вариантов решений. Может быть представлена как в виде совета, рекомендации, так и виде результатов проведенной исследовательской деятельности.  |
| 4 | Проектирование и планирование организационных изменений | Создание новой деятельности или улучшение существующей через проектирование другой системы отношений, или других способов выполнения рабочих операций, в случае, когда у заказчика нет своих специалистов нужного профиля и/или квалификации. |
| 5 | Сопровождение организационных изменений в системе управления | Оказание различных видов поддержки заказчику в проведении им организационных изменений. |
| 6 | Управление консалтинговым проектом | Администрирование собственной деятельности консультанта по управлению и проектной группы, участвующей в выполнении контракта с заказчиком.  |
| 7 | Совершенствование технологий консультирования | Анализ, оценка, совершенствование и разработка собственных консультационных продуктов и услуг |

4. Консультирование (супервизия) консультанта по управлению.

Четвертая обобщенная трудовая функция предполагает работу с запросами других консультантов может быть названа «супервизия»[[3]](#footnote-3).

Обязательное требование к квалификации супервизора – наличие многолетнего опыта работы консультантом по управлению в рамках одной или нескольких из перечисленных выше обобщенных трудовых функций. Это означает, что трудовыми функциями консультанта супервизор владеет полностью, поэтому в описание обобщенной трудовой функции супервизора включаются другие трудовые функции, отражающие новую специфику работы консультанта – работу с запросами других консультантов.

Заказчиком работы здесь является консультант по управлению. Данная обобщенная трудовая функция отличается от других тем, что эта специализация не является единственной. Консультант-супервизор, как правило, продолжает работать как консультант по управлению и при этом по запросу помогать коллегам. Данная ОТФ включает трудовые функции консультанта, отраженные в Таблице 2.

**Таблица 2. Краткое описание трудовых функций консультанта по управлению - супервизора.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Содержание трудовых функций** | **Краткое описание трудовых функций** |
| 1 | Анализ рынка, заключение договора (контракта) | Работа с обращениями консультантов, оформление отношений или договоренностей между консультантом-исполнителем и консультантом-заказчиком. |
| 2 | Анализ практических случаев консалтинга и выявление возникших затруднений | Определение совместно с консультантом возможных зон и направлений развития консалтинговой ситуации. |
| 3 | Анализ и оценка уровня профессиональных знаний и умений консультанта по управлению | Системный анализ знаний и умений консультанта по управлению, применяемых им методов и технологий управленческого консультирования. |
| 4 | Разработка программы профессионального развития консультанта по управлению | Оказание помощи консультанту в развитии его индивидуального стиля консультирования и необходимых профессиональных компетенций.  |
| 5 | Сопровождение консультанта в реализации программы развития | Методическая поддержка консультанта при применении на практике освоенных им компетенций. |
| 6 | Совершенствование технологий консультирования (супервизии) консультантов по управлению | Оптимизация существующих подходов, методов супервизии и разработка собственных продуктов и услуг по консультированию. |

Для вида деятельности Консультант по управлению предусмотрен уровень квалификации – 7. 7-й уровень квалификации является базовым профессиональным уровнем консультанта по управлению. Все, что ниже этого уровня – вызывает сомнения в достаточности компетенций, все, что выше – приветствуется.

# Раздел 2. Основные этапы разработки проекта профессионального стандарта.

*Организации - разработчики*

Основными разработчиками профессионального Стандарта Консультанта по управлению выступили три организации, которые много лет работают на рынке консультационных услуг и объединяют консультантов по управлению во всех регионах России. Это Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ), Национальная гильдия профессиональных консультантов по управлению (НГПК) и Школа консультантов по управлению РАНХиГС.

**Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ)**

Некоммерческое научно-практическое сертифицирующее партнёрство «Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению» (НИСКУ) было образовано в 2003 году. Институт является продолжателем традиций российской Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР).

НИСКУ является членом ICMCI[[4]](#footnote-4), объединяющего институты консультантов по управлению из 52 стран, и имеет право самостоятельно сертифицировать консультантов. Сертификация направлена на подтверждение профессиональности и этичности работы консультанта в соответствии с требованиями международного стандарта ICMCI. НИСКУ является единственной организацией в России, сертифицирующей консультантов по управлению по данному стандарту. По состоянию на июнь 2016 года проведено более 110 персональных сертификаций консультантов по управлению.

Миссия НИСКУ: повышение качества управления и управленческого консультирования в России за счет постоянного роста квалификации, обучения и развития консультантов и управленцев, продвижения международного стандарта качества профессиональной работы.

Направления деятельности НИСКУ:

1. Сертификация консультантов по управлению по международному стандарту ICMCI.
2. Научно-практическая работа по исследованию и разработке методологий и инструментария для российской практики управления и управленческого консультирования.
3. Повышение уровня профессиональных компетенций Членов НИСКУ.
4. Повышение управленческой грамотности российского управленческого корпуса.
5. Оказание консультационных услуг по ведению бизнеса и управлению.

Президент НИСКУ Елисеев Сергей Валерьевич. Вице-президент Лобанова Татьяна Николаевна.

**Национальная Гильдия профессиональных консультантов по управлению (НГПК)**

Некоммерческое партнерство «Национальная Гильдия Профессиональных Консультантов» было создано в январе 2000 года. Гильдия за 12 лет своего развития превратилась в специализированную профессиональную организацию, объединяющую цивилизованных представителей бизнеса, консалтинга и государства.

Участники НГПК рассматривают ее как деловое объединение равноправных партнеров, для которых ценностями является полипарадигмальность, взаимное развитие, инициирование и выполнение совместных/комплексных проектов.

Проекты направлены на решение как внутренних задач участников Гильдии, так и внешних партнеров, будь то региональные власти, предпринимательские и бизнес-структуры, некоммерческие организации, деловые объединения. Такая направленность деятельности требует от членов нашего объединения взаимного доверия, ответственности, запаса позитивной прочности, готовности работать в команде.

Гильдия постоянно наращивает сеть экспертов и специалистов, которые являются признанными носителями компетенций в конкретных областях знаний и экономики. Гильдия представляет собой научно-образовательно-консультационный кластер, действующий по принципу деловой сети.

Генеральный директор НГПК Чукина Лидия Валентиновна.

**Школа консультантов по управлению РАНХиГС**

Школа консультантов по управлению создана в 1994 году. Единственная на территории СНГ профессиональная переподготовка на базе высшего образования с выдачей диплома с профессиональной квалификацией – «консультант по управлению». За 23 года успешной работы Школа подготовила более 600 выпускников.

Директор ШКУ - доктор философских наук, профессор Аркадий Ильич Пригожин.

*Критерии разработки стандарта*

Для удовлетворения интересов профессионального сообщества настоящий профессиональный стандарт разрабатывался в соответствии со следующими критериями:

* Стандарт должен описывать деятельность консультанта по управлению как самодостаточного исполнителя, **самостоятельно** выполняющего все основные профессиональные задачи[[5]](#footnote-5).
* Стандарт должен задавать базовый профессиональный уровень, необходимый и достаточный для того, чтобы человека, соответствующего этому уровню, можно было определенно считать консультантом по управлению.
* Стандарт должен быть понятен и практически применим в деятельности следующих заинтересованных групп:

– Заказчики и клиенты (предприятия, организации, государственные структуры, предприниматели и др);

– Консультанты по управлению;

– Руководители консалтинговых компаний;

– Руководители консультационных проектов;

– Учебные заведения, осуществляющие подготовку консультантов по управлению.

В разработке и обсуждении данного стандарта участвовало большое количество авторов, представляющих разные профессиональные школы и ассоциации. Общим для них является наличие длительного практического опыта консультирования по управлению.

*Этапы разработки*

**Этап 1 – инициация проекта (февраль 2014 - март 2015)**

Работа над созданием профессионального стандарта консультанта по управлению началась с февраля 2014 года после проведения зимней Конференции Национального института сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ), где был поставлен вопрос о проработке оснований для русской модели управления. Инициативную группу, образованную в ноябре 2014 г., возглавил доктор делового администрирования, директор консалтинговой компании «КОНАРТ» с 2000 г. Лобуков Владимир Геннадьевич. В группу вошли представили НИСКУ и НГПК (Лобанова Т.Н., Иванов М.А., Чукина Л.В., Шевченко С.Г.). Инициативная группа занималась рассмотрением и выбором системных оснований для выделения обобщенных трудовых функций. В частности, были проанализированы следующие системные основания:

* Технология работы консультанта (диагностика - программа организационных изменений - сопровождение изменений)
* Функции управления (планирование – организация – координация – контроль)
* Компетентностная модель консультанта по управлению (на основе компетенций ICMCI)
* Социо-техническая модель (с учетом внешней среды)
* Продуктовая модель (на основании продуктов консультанта – разработанная стратегия, оптимизированные бизнес-процессы, построенная HR-система и пр.)

Подготовленные варианты предназначались для широкого обсуждения в профессиональном сообществе консультантов, в частности через открытое пространство Агентства стратегических инициатив (АСИ).

20 февраля 2015 года на конференции НИСКУ «Управленческое консультирование: стратегические решения» был сделан доклад В.Г.Лобукова «Консультант по управлению. Проблемы выбора», где были изложены подходы к описанию профессии «консультант по управлению». Также на конференции состоялось обсуждение компетентностной модели для описания трудовых функций консультанта (см. Приложение 3).

**Этап 2 - создание Рабочей группы (апрель 2015)**

21 апреля 2015 г. в Московской Торгово-промышленной палате прошел круглый стол, посвященный разработке профессионального стандарта консультанта по управлению. Круглый стол был организован Комитетом МТПП по консалтингу (председатель – Чукина Л.В.). В мероприятии приняли участие профессиональные объединения консультантов по управлению, представители консультационных компаний, известные российские эксперты по управленческому консультированию, независимые консультанты-практики (участники указаны в Приложении 1).

Инициативная группа Национальной гильдии профессиональных консультантов (НГПК) и Национального института сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) представила свой проект трудовых функций, основанных на компетентностной модели Международного совета институтов управленческого консультирования (ICMCI).

Участники круглого стола обсудили важность разработки стандарта консультанта по управлению для повышения зрелости рынка консультационных услуг, для роста профессионального уровня консультантов, для лучшего взаимопонимания между консультантами и их клиентами, для процесса подготовки и обучения консультантов.

Была отмечена практическая полезность той работы, которую проделала инициативная группа. Вместе с тем, выступавшие говорили о том, что проблема стандартизации такой интеллектуальной деятельности, как управленческое консультирование – объективно сложна и требует привлечения специалистов из других областей и дополнительной проработки.

Было принято решение о создании комплексной Рабочей группы для разработки стандарта консультанта по управлению (ссылка на мероприятие: <https://youtu.be/KCDugDYezAQ>) в составе:

1. Апреликова Татьяна Николаевна, ЗАО «Агентство Прямых Инвестиций».
2. Бондарева Галина Ивановна, консалтинговое бюро «Школа виртуального консалтинга»
3. Демьяненко Василий Иванович, Клуб организационного управления, Международное бюро управления изменениями.
4. Елисеев Сергей Валерьевич, партнер «Management 911+».
5. Елиферов Виталий Геннадьевич, группа компаний «ЭЛКОД».
6. Иванов Михаил Аркадьевич, вице-президент НИСКУ.
7. Кожевникова Вероника Николаевна, НИСКУ.
8. Козуля Игорь Иванович, Гильдия маркетологов, НГПК.
9. Красовский Юрий Дмитриевич, д.э.н., профессор, Государственный университет управления
10. Колобова Наталья Владимировна, исполнительный директор НИСКУ.
11. Кузичев Игорь Александрович, АНО «Институт поведения».
12. Крутских Ирина Анатольевна, ООО «Консалтинговая Группа Триумф».
13. Лобанова Татьяна Николаевна, (Руководитель Группы), вице-президент НИСКУ, к.п.н., доц. Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»
14. Лобуков Владимир Геннадьевич, НИСКУ.
15. Лоханов Юрий Владимирович, НИСКУ.
16. Малинина Лариса Петровна, отраслевой портал «Вопросы управления».
17. Марача Вячеслав Геннадиевич, НГПК.
18. Никифорова Марина Сергеевна, ЗАО «Агентство Прямых Инвестиций».
19. Разумова Анна Викторовна, ООО «Консалтинговая Группа Триумф».
20. Сосновская Алёна Александровна, НИСКУ.
21. Стёганцев Андрей Валерьевич, Российский союз бизнес-тренеров, консультантов, коучей (РСБ).
22. Шевченко Сергей Григорьевич, президент Национального фонда инновационного развития управленческого консультирования (ИРУК).
23. Щуплецов Сергей Михайлович, Российский союз бизнес-тренеров, консультантов, коучей (РСБ)
24. Чукина Лидия Валентиновна, (Соруководитель Группы), генеральный директор НГПК.
25. Ярных Вероника Игоревна, партнер “Lean Compliance Business Solutions”, координатор ассоциации UNIQUALITY в России

 Одновременно с созданием Рабочей группы было разработано «Положение о Рабочей группе» (см. Приложение 2), определены цели, задачи, план работы.

**Этап 3 – анализ и обсуждение профессионального стандарта в рамках Рабочей группы, формирование версий 1-ого варианта (май-июнь 2015)**

На сегодняшний день существует огромное количество различных школ управленческого консультирования, некоторые авторы насчитывают более 250 школ. Такое многообразие связано с отсутствием единой теории управления. Предмет и объект управленческого консультирования понимается очень по-разному. Общим при этом для всех современных школ консультирования является попытка системногоподхода к управлению. В процессе ярких профессиональных обсуждений различных подходов к выделению обобщенных трудовых функций консультанта по управлению была взята за основу компетентостная модель консультанта по управлению с учетом универсальных функций управления продуктов управленческого консультирования (см.Приложение 3).

В первых версиях профессионального стандарта основная цель вида профессиональной деятельности была сформулирована как «рост эффективности подготовки, принятия, реализации управленческих решений за счёт предоставления рекомендаций субъекту управления». Была выделена всего одна обобщенная трудовая функция (ОТФ), которая была названа «Консультирование в области управления» и содержала 7 трудовых функций:

|  |
| --- |
| 1. Контрактация
 |
| 1. Диагностика управленческой ситуации
 |
| 1. Разработка решений
 |
| 1. Проектирование деятельности
 |
| 1. Сопровождение реализации управленческих решений
 |
| 1. Управление консалтинговым проектом
 |
| 1. Коммуникация с заказчиком
 |

Данный вариант (1.0) профессионального стандарта консультанта по управлению был размещена на сайте Минтруда для общественного обсуждения.

**Этап 4 – разработка системных оснований профессии для выделения ОТФ (июль 2015)**

 Для того чтобы точно выделить обобщенные трудовые функции и раскрывающие их трудовые функции, разработчики решили обратиться к **системным основаниям профессии**. При этом была принята во внимание концептуальная основа управленческого консультирования, разработанная профессором Ю. Д. Красовским - экспертным партнёром Национальной гильдии профессиональных консультантов (НГПК).

При разработке профессионального стандарта были использованы следующие системные основания профессии консультанта по управлению:

1. Компетентностная модель и профессиональный кодекс консультанта по управлению

2. Модель, основанная на универсальных функциях управления

3. Модель деятельности: "смысл-предмет-цель-средства/методы"

4. Востребованность консультантов по управлению

5. Диапазон консалтинговых услуг и продукты управленческого консультирования

6. Функциональная специфика профессиональной деятельности консультантов по управлению

7. Должностное позиционирование управленческого консультирования

8. Роли консультантов по управлению

9. Договорно-контрактные особенности консалтинговых услуг

Более подробно все рассмотренные системные основания профессии изложены в Приложении 3.

Именно такая всесторонняя проработка системных оснований профессии консультанта по управлению позволила подойти к полноценному пониманию его трудовых функций.

**Этап 5 – внесение изменений и редакционных правок по результатам общественного обсуждения (август - декабрь 2015)**

В связи с большим количеством поступивших замечаний, рекомендаций и пожеланий на первую версию профессионального стандарта «консультанта по управлению» Рабочей группой был сформирован Координационный совет и проведено 8 заседаний, в ходе которых подробно рассматривались все варианты внесения изменений и редакционных правок (см.раздел 3. Обсуждение профессионального стандарта). В результате за полгода было сделано 17 версий 2-го варианта профстандарта (вариант 2.0) .

В итоговом варианте профессиональное сообщество консультантов приняло новую формулировку цели вида профессиональной деятельности: «Повышение эффективности управленческой деятельности в организациях, территориях, объектах государственного управления посредством проведения профессиональной экспертизы, предоставления рекомендаций и оказания содействия при подготовке, принятии и реализации управленческих решений лицам, обладающим соответствующими полномочиями».

 Были выделены 4 обобщенные трудовые функции (ОТФ) с учетом ВСЕХ системных оснований профессии (см. Приложение 3), без доминирования какого-либо одного основания. Это ОТФ: 1) консультирование по **отдельным функциям и подсистемам** управления; консультирование по системе **общего и оперативного** управления; консультирование по **стратегическому** управлению; консультирование (супервизия) **консультанта** по управлению.

Должностное позиционирование управленческого консультирования (начинающие консультанты – аналитики, профессиональные консультанты узкой специализации, широкой специализации, системной и стратегической специализации, региональной специализации) также послужило основой для выделения в деятельности консультанта по управлению 4-х обобщенных трудовых функций. При этом, в профессиональном стандарте было учтено, что начальная позиция не может рассматриваться как должностная позиция консультанта, поскольку она является предварительной, развивающей стадией формирования консультанта-профессионала.

Также было принято во внимание, что профессиональные консультанты региональной специализации занимаются всеми видами консалтинга независимо от региональной специфики и могут легко релокироваться на разные территории, сохраняя профессиональную специализацию. Поэтому данная позиция также не была выделена в отдельную ОТФ в данном профессиональном стандарте.

Вместе с тем была добавлена позиция супервизора – консультирующего самих консультантов, как важная составляющая развития профессионального сообщества консультантов по управлению.

С учетом ОКВЭД 70.22 «Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления»были рассмотрены варианты узких специализаций (направлений) в области управленческого консультирования: стратегический консалтинг; консалтинг в области управления изменениями; консалтинг по оптимизации бизнес-процессов; кадровый консалтинг (в области управления человеческими ресурсами); консалтинг в области обучения, развития и управления знаниями; консалтинг в области корпоративного управления; операционный консалтинг; маркетинговый консалтинг; консалтинг по системам качества и эффективности; консалтинг по инновациям и творчеству; консалтинг в области контроллинга; консалтинг в области сотрудничества и командообразования; консалтинг в области организационной культуры и др.

Наконец, было принято согласованное решение по наполнению каждой ОТФ соответствующими трудовыми функциями, трудовыми действиями, необходимыми умениями и знаниями.

С учетом общественных обсуждения новый вариант профессионального стандарта (2.0) был направлена в Министерство труда и социальной защиты РФ.

**Этап 6 – доработка на основе замечаний, полученных от Минтруда РФ и профессионального сообщества (февраль – июнь 2016).**

В феврале 2016 года были получены замечания от Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, что запустило последний этап доработки профессионального стандарта. Замечания касались всех четырех разделов профессионального стандарта, а также некоторых позиций пояснительной записки. В результате обширных доработок настоящий профессиональный стандарт в целом стал более согласованным и логичным, а также приобрел необходимые особенности для более точного соответствия Методическим рекомендациям по разработке профессиональных стандартов. А именно были:

- уточнены формулировки трудовых действий, умений и знаний;

- пересмотрены требования к образованию и обучению;

- изменен квалификационный уровень для одной ОТФ;

- обновлена и добавлена информация по кодам ОКВЭД, ОКПДТР, ОКСО;

- выстроена логическая связь трудовые действия – умения – навыки;

- пересмотрен подход к формированию графы «Другие характеристики»;

- внесены прочие детальные уточнения.

Более подробно все внесенные изменения указаны в Приложении 6.

Итоговый вариант (3.0) Профессионального Стандарта «Консультант по управлению» разработан точно в соответствии с Макетом профессионального стандарта и Методическими рекомендациями по разработке профессиональных стандартов, утвержденными Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации. Всего в разработке профстандарта участвовало 26 человек из 20-ти организаций, в том числе в постоянном режиме рабочей группы 9 человек.

# Раздел 3. Обсуждение проекта профессионального стандарта.

 Начало активного обсуждения профессионального стандарта «Консультант по управлению» было положено на конференции Национального института сертифицированных консультантов (НИСКУ) «Управленческое консультирование: новые стратегические решения» в феврале 2015 года, где на секции «Компетенции и поведение консультанта по управлению: проблема выбора» были приведены результаты 3-х различных подходов к пониманию профессии консультанта по управлению (<http://qofm.ru/publ/rynok_konsultantam/obzory_analitika/id_69/27-1-0-69>).

В апреле 2015 года была открыта площадка на Facebook для обсуждения работы над стандартом (<https://www.facebook.com/StandardMC2015?ref=bookmarks>). На этой страничке размещались видеоматериалы заседаний Рабочей группы, ссылки на промежуточные и итоговые документы, ссылки на протоколы очных встреч, ссылки на протоколы заочных голосований, и пр. Пример протокола заочного голосования: <https://docs.google.com/document/d/1Ueg0YU_OoOMeSSHgIzU5SXj8y5kzaT7LWINwHtr9aXg/edit>. Материалы Рабочей группы регулярно рассылались по электронной почте консультантам, которые живут в других регионах России.

В мае-июне 2015 года проходили собрания Рабочей группы, семинар по разработке профессионального стандарта консультанта по управлению, рабочая встреча «Прототипы профессионального стандарта консультанта по управлению и основная цель вида профессиональной деятельности».

15 июня 2015 г. на сайте Минтруда был размещен первый вариант профстандарта «Консультант по управлению» для общественного обсуждения.

Кроме открытых обсуждений в социальных сетях (фейсбуке) и профессиональных сообществах (сайт Минтруда РФ), общественное обсуждение стандарта проходило в малых группах на XXIII Конференции НИСКУ «Мастерская управления: антикризисные решения» в июне 2015 г., на круглом столе в МТПП в июле 2015 г. Была организована Редакционная комиссия из членов Рабочей группы для сведения и систематизации всех замечаний и предложений, полученных в процессе общественного обсуждения. Редакционная комиссия активно работала в течение августа - декабря 2015 г.

Далее результаты были представлены профессиональному сообществу консультантов по управлению. В формате XXIV Зимней Конференции НИСКУ «Консалтинг 2016» вариант профессионального стандарта обсуждался не только на секции консультантов-участников конференции, но и на выездных сессиях консультантов по управлению в консалтинговых компаниях «ЭКОПСИ Консалтинг», «PricewaterhouseCoopers» (PwC, направление «бизнес-консультирования») и в компании IBS[[6]](#footnote-6). Комментарии участников обсуждения были учтены при подготовке текущих версий последнего варианта профстандарта на основе замечаний, полученных от Министерства труда и социальной защиты РФ.

Проведение обсуждения положений профессионального стандарта в рамках круглых столов, рабочих групп и иных мероприятий с участием представителей организаций-работодателей, профильных экспертов, представителей организаций высшего профессионального образования и некоммерческих организаций отражено в таблице 3. Всего в обсуждении принимало участие около 70-ти человек экспертов из более 50-ти организаций.

**При отборе экспертов и экспертных организаций** учитывались следующие требования:

- знания и опыт в различных сферах управленческого консультирования (организационное построение, стратегическое планирование, маркетинг и сбыт, работа с персоналом, связи с общественностью и пр.);

- навыки в области управления и управленческого консалтинга (выявления проблем, нахождения нужной информации, анализа и синтеза, разработки предложений по совершенствованию работы, общению с людьми, планированию изменений, преодолению сопротивления изменениям, помощи клиентам в накоплении опыта, передачи методов управления и пр.);

- разработанные управленческие идеи (создание новой организационной структуры, реорганизация предприятия, организация новых каналов сбыта продукции, изменение системы мотивации, разработка новых финансовых схем и т.п.)

- качественные результаты консалтинговых проектов с отзывами заказчиков (решение конкретных проблем);

- опыт преподавания управленческого консалтинга в российских и зарубежных учебных заведениях и бизнес-школах;

- участие в крупных внутрироссийских и международных конференциях и форумах по управленческому консалтингу;

- публикации в специализированных управленческих изданиях, средствах массовой информации и социальных сетях по вопросам управленческого консалтинга.

 Целью общественно-профессиональных обсуждений проекта профессионального стандарта «Консультант по управлению» было получение наиболее полного и содержательно-смыслового описания профессиональной деятельности консультанта по управлению с учетом широкого спектра мнений профессиональных экспертов-консультантов по управлению.

 Задачи общественно-профессионального обсуждения: 1) выявить спектр профессиональных взглядов, мнений и точек зрения на деятельность консультантов по управлению; 2) выделить и структурировать общие позиции на данный вид профессиональной деятельности, классификацию обобщенных трудовых функций, процесс управленческого консультирования, знания, умения и навыки консультантов по управлению; 3) выявить результативность данного вида профессиональной деятельности; 4) мотивировать развитие данного вида профессиональной деятельности.

 Порядок организации общественно-профессиональных обсуждений определялся форматом мероприятий (конференции, круглые столы, заседания, рабочие встречи, семинары, скайп-сессии, форум портала) и количеством участников-экспертов. Информацию о том, как проходили обсуждения, можно посмотреть по указанным ссылкам.

Проект профессионального стандарта размещен на сайтах НИСКУ, НГПК, ШКУ, НФИРУК (Национального Фонда Инновационного развития управленческого консалтинга) по адресам:

<http://cmcrussia.ru>

[www.ngpc.ru](http://www.ngpc.ru)

<http://www.smc.ane.ru/>

<http://nfiruk.ru/>;

на отраслевом портале <http://qofm.ru>

и в социальной сети Facebook по адресу <https://www.facebook.com/StandardMC2015>

# Раздел 4. Согласование проекта профессионального стандарта.

 Все положения данного проекта профессионального стандарта «Консультант по управлению» были согласованы с организациями-разработчиками, участниками Рабочей группы и членами экспертного сообщества консультантов по управлению, привлеченными к обсуждению.

 Специальные нормативные правовые документы, регулирующие вид профессиональной деятельности Консультант по управлению, отсутствуют. К общим нормативным правовым документам, регулирующим деятельность консультантов по управлению, относятся Конституция РФ, Гражданский Кодекс, Закон о защите прав потребителей, а также нормативно-правовые акты, регулирующие предпринимательскую деятельность, нормативные и правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия (организации) и нормативные документы, регламентирующие деятельность психолога.

**Ответственная организация – разработчик:**

Некоммерческое научно-практическое сертифицирующее партнерство «Национальный Институт сертифицированных консультантов по управлению»

Вице-Президент Лобанова Татьяна Николаевна

Приложение 2. **Положение о рабочей группе по разработке профессионального стандарта «Консультант по управлению»**


# Общие положения

* 1. Рабочая группа по разработке профессионального стандарта «Консультант по управлению» (далее – «РГ») – это группа людей, заинтересованных в развитии управленческого консультирования (как сообщества, профессии и рынка) и считающих, что создание, утверждение и распространение профессионального стандарта «Консультант по управлению» (далее – «Стандарт») является важной составляющей этого процесса.
	2. Инициаторы создания РГ – консалтинговые организации, подавшие заявление в Министерство труда (далее – «Организации-заявители»):
	+ Национальный Институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ);
	+ Национальная Гильдия профессиональных консультантов (НГПК);
	+ Школа консультантов по управлению РАНХиГС.
	1. Настоящее положение (далее – «Положение») устанавливает порядок работы РГ.

# Цель РГ

* 1. Целью РГ является *разработка профессионального стандарта «Консультант по управлению», удовлетворяющий требованиям профессионального сообщества и Минтруда.*
	2. Под требованиями Минтруда понимается:
	+ Соответствие утвержденной форме представления профессионального стандарта.
	+ Соответствие процедуре подготовки и согласования Стандарта профессиональным сообществом.
	1. Под требованиями профессионального сообщества к Стандарту понимается соответствие следующим критериям:
	+ Стандарт должен описывать деятельность консультанта по управлению, как самодостаточного исполнителя, самостоятельно выполняющего все основные профессиональные задачи.
	+ Стандарт должен задавать базовый профессиональный уровень, необходимый и достаточный для того, чтобы человека, соответствующего этому уровню, можно было бы определенно считать консультантом по управлению.
	+ Стандарт должен быть понятен и практически применим в деятельности следующих заинтересованных групп:

– Заказчики и клиенты;
– Консультанты по управлению;
– Руководители консалтинговых компаний;
– Руководители консультационных проектов;
– Учебные заведения, осуществляющие подготовку консультантов по управлению.

# Структура РГ

* 1. РГ состоит из руководителя РГ, координационного совета, согласительной комиссии (по необходимости) и участников РГ (по необходимости объединённых в тематические подгруппы).
	2. Руководитель РГ.
		1. Руководитель РГ (далее – «Руководитель») назначается совместным решением организаций-заявителей.
		2. Руководитель РГ осуществляет общее руководство и координацию деятельности РГ.
		3. Руководитель автоматически входит в состав Координационного Совета.
	3. Координационный Совет.
		1. Координационный Совет (далее – «КС») выбирается решением РГ в составе 3-5 человек (считая Руководителя РГ).
		2. КС выполняет следующие задачи:
	+ Готовит планы мероприятий и контролирует их выполнение.
	+ Организует общие встречи и обсуждения (очные и заочные).
	+ Удерживает фокус РГ на содержании и цели её деятельности.
	+ Обеспечивает выполнение установленных процедур.
	+ Поддерживает ротацию РГ, её численный и экспертный состав.
	1. Согласительная комиссия.
		1. Согласительная комиссия (далее – «СК») назначается организациями-заявителями в количестве трёх человек (по одному человеку от организации-заявителя) при возникновении принципиальных разногласий по содержательной части Стандарта.
		2. В задачу СК входит поиск решения в возникшей ситуации.
		3. Решение Согласительной комиссии является обязательным для выполнения всех участников РГ.

# Состав РГ

* 1. В состав РГ входят представители всех организаций-заявителей (по одному представителю от организации) и все заинтересованные в этой работе лица, принятые в РГ по согласованной процедуре.
	2. От состава, мотивированности, организованности и дисциплинированности участников РГ (далее – «Участники») зависит качество её работы, поэтому одной из основных задач процесса разработки Стандарта является поддержание РГ в высоком ресурсном состоянии. Исходя из этого, состав РГ будет меняться – те Участники, у которых по разным причинам не будет получаться продуктивно работать над Стандартом, будут выведены из состава РГ. Для сохранения установленной численности в РГ будут приглашаться новые Участники.
	3. Стартовый состав РГ – 23 человека. Координационный Совет, через механизм ротации, стремится к тому, чтобы количество активно работающих Участников было не менее 15 человек.
	4. Включение в РГ новых Участников возможно в инициативном порядке или по приглашению КС или одного из участников РГ. Для включения в состав РГ нового Участника, РГ должна проголосовать за это в соответствии с порядком принятия решений по организационным вопросам (п.5.3).
	5. Выход из РГ возможен в инициативном порядке, или по представлению Координационного Совета, или одного из участников РГ. Для вывода из состава РГ участника, за исключением случаев инициативного порядка, РГ должна проголосовать за это в соответствии с порядком принятия решений по организационным вопросам (п.5.3).
	6. Для того, чтобы считаться активным Участником РГ необходимо выполнять следующие условия:
	+ Выполнять взятый на себя обязательства по подготовке Стандарта.
	+ Комментировать, вносить предложения в рабочие материалы текста Стандарта.
	+ Голосовать при решении организационных и содержательных вопросах.
	+ Присутствовать на очных заседаниях РГ.

# Порядок принятия решений.

* 1. Кворум при очных голосовании определяется по факту присутствия на начало встречи 50% от текущего состава РГ +1 чел.
	2. При заочном голосовании (информация передаётся через электронную почту и/или группу в FB и/или систему Гугл-голосования) считается, что кворум есть всегда, а те, кто не высказался – воздержались.
	3. Принятие решений по организационным вопросам проводится простым большинством голосов (50% + 1 голос) от количества присутствующих.
	4. Принятие решений по методологическим и содержательным вопросам проводится квалифицированным большинством (2/3 голосов) от актуального списка Участников РГ на момент голосования.
	5. Голосование по финальной редакции Стандарта проводится по этим же правилам, при условии, что в составе группы есть минимум по одному представителю организаций-заявителей. В случае отсутствия в составе РГ представителей организаций-заявителей, каждая организация-заявитель делегирует один дополнительный голос кому-либо из текущего состава РГ.

# Правила, принципы, форматы работы

* 1. Рабочая Группа строит свою деятельность на принципах открытости и прозрачности.
	2. Вся информация о работе РГ, предварительные и итоговые материалы размещаются в сообществе на FB, дублируются Участникам РГ по электронной почте, размещаются на Гугл-диск для совместной работы.
	3. Для решения поставленных задач РГ проводит очные заседания и заочные обсуждения, а также организует и проводит открытые мероприятия (мастерские, апробации, круглые столы и т.д.).

# 7. Ориентировочный план-график разработки стандарта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Мероприятия** | **Сроки** | **Примечание** |
| 1 | Выделение системных оснований для работы над Стандартом. | 20-29 мая 2015 | Заочно |
| 2 | Выбор системных оснований для работы над Стандартом.Определение вида трудовой деятельности.Выделение трудовых функций. | 2 июня 2015 | Очно |
| 3 | Подготовка проекта профессионального Стандарта – в соответствии с выбранными основаниями, определением трудовой деятельности, выделенными трудовыми функциями, а также с Методическими рекомендациями по разработке профессионального стандарта (приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «29» апреля 2013 г. № 170н).Разработка методологии апробации Стандарта (например, в режиме супервизии).  | 3–13 июня 2015 | Заочно, в подгруппах, самостоятельно и др. |
| 4 | Согласование и сборка подготовленных группами материалов.Согласование методологии апробации Стандарта. | 13 и/или 14 июня 2015 | Очно, полный день |
| 5 | Представление и обсуждение проекта профессионального Стандарта на Конференции НИСКУ в Челябинске.Демонстрация методологии апробации Стандарта.Формирование группы консультантов, готовых провести серию апробаций Стандарта в своих регионах. | 18-19 июня 2015 | Очно |
| 6 | Организация профессионально-общественного обсуждения профессионального Стандарта консультантов по управлению, в т.ч.:* + Проведения Круглых столов, семинаров и пр.;
	+ Обсуждение на профессиональных площадках в социальных сетях;
	+ Публикации в СМИ.
 | 20-27 июня 2015 | Очно-заочно |
| 7 | Сбор, обобщение и анализ замечаний и предложений по итогам профессионально-общественного обсуждения профессионального Стандарта | август – декабрь 2015 | Очно-заочно |
| 8 | Подготовить необходимый пакет дополнительных документов к профессиональному Стандарту (пояснительная записка, приложения и т.п.). | 15 декабря 2015 | Очно |
| 9 | Представить оформленные документы и профессиональный Стандарт Консультанта по управлению в Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. | 20 декабря 2015 | Очно |

# Приложение 3. Системные основания профессии «консультант по управлению» для выделения обобщенных трудовых функций при разработке проекта профессионального стандарта.

1. Компетентностная модель и профессиональный кодекс консультанта по управлению

Консультанты по управлению оказывают специфические профессиональные услуги руководителям высшего и среднего уровня управления на договорной или контрактной основе с согласия лица, обладающего соответствующими полномочиями – руководителя объекта управления или главы организации, принимающего решения.

Одна из главных задач консультантов по управлению в реализации консалтинговых услуг является подготовка убедительной альтернативной аргументации на основе диагностических и прогностических оценок в необходимости совершенствования управления на локальном, комплексном или системном уровнях.

 Консультант по управлению должен обладать следующими базовыми компетенциями:

* по анализу организации
* по общему управлению
* по консультационному инструментарию, включая управление проектами
* по управлению изменениями.

При формировании кластеров необходимых умений и знаний консультанта по управлению рассматривалась **компетентностная модель**, разработанная Международным Советом институтов управленческого консультирования (ICMCI), и адаптированная в многолетней (более 15 лет) практике Национального института сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ). Она включает 3 уровня: бизнес-компетенции, технические компетенции, ценности и поведенческие компетенции. Данная модель представлена на Рисунке 1.

**Бизнес-компетенции**

**Технические компетенции**

**Ценности и поведенческие компетенции**

**Компетенции по общему управлению**

**Понимание бизнеса клиента**

**Понимание бизнеса консалтинговых услуг**

**Компетенции по проведению изменений**

**Функциональные (экспертные) компетенции**

**Навыки консалтинга**

**Аналитическое мышление**

**Этика и профессионализм**

**Личное развитие**

**Навыки взаимодействия**

Рис. 1. Базовая модель компетенций консультанта по управлению (ICMCI).

Эта модель позволяет учесть все ключевые знания, умения и другие необходимые характеристики для формирования обучающих программ развития профессиональной квалификации консультанта по управлению. А это делает возможным разрабатывать образовательный стандарт профессии.

Особыми **умениями** при оказании профессиональных консалтинговых услуг являются:

* умение консультантов по управлению вычленять негативные проблемные поля во временном диапазоне прошлого, настоящего и будущего;
* умение консультантов по управлению обнаруживать скрытые причины их возникновения в управленческом «зазеркалье»;
* умение консультантов по управлению раскрывать диапазон рискованных ситуаций;
* умение консультантов по управлению находить и обосновывать конкурентные и другие преимущества объекта управления.

Одним из наиважнейших **требований** к консультантам по управлению и особой формой допуска к данной работе во всем международном профессиональном сообществе признается следование этическим нормам. Для конкретизации данных норм международным сообществом консультантов по управлению[[7]](#footnote-7) был принят Кодекс профессионального поведения (Этический кодекс). Он основывается на ценностях и принципах консультантов, подсказывает, как вести себя в разных ситуациях консультирования и устанавливает границы между приемлемым и неприемлемым поведением.

Кодекс содержит принципы и правила личного профессионального поведения управленческого консультанта при взаимодействии с клиентами, с коллегами, с обществом. Выделяются такие ценности консультанта по управлению, как компетентность, открытость, честность, надежность и ответственность, объективность и независимость, конфиденциальность и профессионализм.

В качестве принципов консультанта по управлению могут быть приведены следующие:

* Соблюдение границ своей профессиональной компетенции и расширение их за счет ресурсов профессионального сообщества консультантов.
* Открытость партнерских позиций во взаимоотношениях с клиентом.
* Открытость дискуссий, обмен опытом между консультантами
* Принципиальность позиции и мнения консультанта
* Соблюдение консультантом взятых на себя обязательств
* Подтверждение репутации и надежности консультанта
* Отсутствие личных интересов и отношений в компании клиента
* Не использование инсайдерской информации в личных целях
* Право клиентов на конфиденциальность
* Запрет на дискредитацию профессии и диффамацию в адрес коллег (сохранение достоинства профессии)
1. Модель, основанная на универсальных функциях управления.

Основой консультирования по управлению является теория и практика управления. При выделении универсальных функций управления можно понять, какие управленческие затруднения испытывают руководители (см. Рис.2). Отсюда - очевидна польза, которую приносят консультанты по управлению. А также трудовые функции, которые они реализуют. Схематично данная модель представлена на Рис.2 (читается снизу вверх):

Трудовые функции консультантов по управлению

Полезность консультантов при разрешении управленческих затруднений

Управленческие затруднения

Универсальные функции управления

Управляемые

субъекты (люди)

**Антропоцентрическая модель управления**

Отношения между управляемыми и управляющими.

Функции

управления

Объекты

управления

Функции

управления

**Онтологическая модель управления**

Например, кибернетическая модель (Винер), или общая архитектоника функциональной системы (Анохин).

**Рисунок 2. Модель, основанная на функциях управления**

1. Модель деятельности: "смысл-предмет-цель-средства/методы"

При разработке профессионального стандарта консультанта по управлению использовалась также модель, построенная на основе теории деятельности А.Н. Леонтьева. К данному виду профессиональной деятельности – консультированию руководителей по вопросам управления – последовательно были применены следующие вопросы:

1. Какие проблемы и чьи решает консультант по управлению? (Когда звать консультанта по управлению?)
2. В чём смысл/ценность работы консультанта? (За что консультанту по управлению платят деньги?)
3. Какой базовый объект консультанта по управлению и что это такое? (С чем работает консультант по управлению?)
4. Какой базовый предмет консультанта по управлению и что это такое? (С чем конкретно работает консультант по управлению?)
5. Какой базовый процесс консультанта по управлению и что это такое? (Какие изменения инициирует и сопровождает консультант по управлению?)
6. Какова цель консультанта по управлению? (Зачем работает консультант по управлению?)
7. Каков механизм достижения цели консультанта? (Каким образом консультант по управлению влияет на достижение цели?)
8. Какие основные средства и методы консалтинга? (Что в принципе делает консультант по управлению?)
9. Что такое управленческое консультирование? (“Собирающий” вопрос)

Данная модель позволила систематизировать и конкретизировать смысл деятельности консультанта по управлению.

1. Востребованность консультантов по управлению.

Руководство коммерческих или государственных организаций, территорий, некоммерческих объединений может приглашать консультантов по управлению в целом ряде **управленческих ситуаций**:

* рассогласованность указаний со стороны вышестоящего руководства;
* перегрузка заданиями;
* запаздывание сдачи необходимых заданий;
* сложность или неожиданность заданий;
* некачественное выполнения заданий исполнителями;
* невыполнение работ;
* задержка поступления информации;
* противоречивость информации;
* перегрузка каналов информации;
* необходимость поиска дополнительной информации;
* недостаточная квалификация персонала;
* неукомплектованность персонала;
* нехватка времени по всем позициям управления;
* разнонаправленные конфликты;
* проблемное поле несогласованности внутри подразделений и между подразделениями;
* критическое отношение к методам руководства;
* отсутствие взаимопонимания между различными специалистами и руководителями;
* получение неоднозначных и неопределённых указаний в практике управления; маркетинговые проблемы управления.

Консультанты по управлению могут быть приглашены, когда необходимо отладить (восстановить, скорректировать, сформировать) деловые и межличностные **управленческие отношения** в следующих случаях:

* создаётся новая организационная структура управления,
* разрушается прежняя организационная структура управления;
* возникают разрывы между подразделениями;
* происходит дублирование некоторых административных функций;
* происходит слияние нескольких подразделений или организаций;
* разрушаются привычные коммуникации и личные деловые контакты руководителей и специалистов;
* разрушаются команды руководителей;
* деловая документация создаётся заново или корректируется;
* формируются новые нормы делового общения, а прежние нормы устаревают и теряют силу регуляторов делового поведения, переосмысливаются рыночные отношения и маркетинговые стратегии управления; возникают предкризисные и кризисные отношения управления.

Консультантов по управлению приглашают, когда важно скорректировать **управленческую деятельность**, которая оказывается малоэффективной в случаях, когда руководители:

* допускают ошибки в сборе и оценке информации, в принятии управленческих решений, в передаче решений на исполнение, в организации исполнения, в контроле исполнения управленческих решений, в оценке конечных результатов;
* нарушают управленческий цикл в принятии и реализации управленческих решений: когда новые решения противоречат тем, которые уже приняты или дублируют их; когда в принятых решениях даны нереальные сроки; когда в принятых решениях заложена степень конфликтности; когда управленческие решения принимаются наскоро или не выполняются вообще и др.

Консультанты по управлению могут скорректировать **управленческую концепцию**руководителей, когда она оказывается неэффективной в случаях:

* разрушающих сплоченность коллектива и дух сотрудничества;
* подрывающих деловое доверие работников и искажающих естественный цикл использования профессиональных возможностей управленцев;
* в случаях выбора руководителями ложного набора ценностей, ложных стратегий и тактических средств достижения целей;
* потери работоспособных сотрудников, снижения ответственности за работу;
* ограничений инициативы и возможностей обмена ценной информацией;
* подрыва веры работников в решение сложных задач и т.п.

Руководство коммерческих или государственных организаций, территорий, некоммерческих объединений может приглашать консультантов по управлению, когда важно скорректировать **управленческую эффективность**руководителей, сниженную в результате:

* постоянно меняющихся планов руководства;
* плохой системы коммуникаций;
* неопределённости в постановке задач;
* некомпетентности руководства;
* невыполнения партнёрских обязательств;
* отсутствия системности в работе;
* неопределённости рыночных отношений;
* хаотичной погоне за прибылью в ущерб продуманной организации работ;
* неоптимальных бизнес-процессов;
* плохого командного управления;
* блокировки инициативных предложений;
* подавления эмоционального фона работы;
* отсутствия техники безопасности рабочих мест;
* недостатка необходимого опыта у сотрудников и руководителей и др.
1. Диапазон консалтинговых услуг и продукты управленческого консультирования.

Консалтинговые услуги могут характеризоваться в качестве «**сопровождающих**» либо «**интерактивных**».

 **Диапазон консалтинговых услуг**достаточно широк:

* от преодоления управленческих затруднений – до системного реформирования объекта управления;
* от выведения деловой организации из предкризисного состояния – до совершенствования процесса организационного развития объекта управления.

Главная**содержательная спецификация** консалтинговых услуг консультантов по управлению: широкий *диапазон разветвлений* специалистов по направлениям, способам, методикам, опыту как в индивидуальном, так и в групповом консультировании руководителей.

Главная**документальная разработка**консультантов поуправлению – представление лицу, обладающего соответствующими полномочиями – руководителю объекта управления - промежуточных отчётовиитогового отчёта***,*** в котором обосновываются основные управленческие решения, а также факторы угроз и основные факторы успеха объекта управления в ближайшей, ближней и отдалённой перспективе.

 Главный **организационно-интеллектуальный продукт** консультантов по управлению: профессиональная экспертиза, рекомендации и аргументированное содействие при подготовке, принятии и реализации управленческих решений во всех звеньях, уровнях и сферах управленческих отношений объекта управления.

**Социальным продуктом** консультантов по управлению может быть система управленческого взаимодействия на основе эффективного сотрудничества руководителей по вертикали, горизонтали и диагонали, а также формирование инновационного самосознания управленцев.

 Консультанты по управлению формируют **компетентностную базу** руководителей организации в циклах принятия управленческих решений:

* на стадии подготовки управленческих решений;
* на стадии принятия управленческих решений;
* на стадии передачи управленческих решений на исполнение;
* на стадии организации исполнения управленческих решений;
* на стадии контроля управленческих решений;
* на стадии оценки конечного результата.

Управленческие решения руководителей могут быть ошибочными по содержанию, по срокам исполнения, по объёмам работ, по подбору исполнителей, по сочетанию оперативных и стратегических задач; по формализации процедур, по степени ответственности, по процедурной структуризации, а также в результате личных особенностей руководителей и их отношению к подчинённым.

Консультанты по управлению помогают руководителям в формировании:

* компетентных основ в принятии управленческих решений «сверху-вниз» и «снизу – вверх» в организационной структуре управления;
* компетентных основ персонального взаимодействия в официальной и неофициальной сферах «руководство-подчинение».
1. Функциональная специфика профессиональной деятельности консультантов по управлению.

В консалтинго-исследовательской практике оценивания и анализа состояния систем управления приоритетными компонентами профессиональной деятельности консультантов по управлению являются:

* поиск и выявление патологических особенностей управления, которые мешают развитию коммерческих или государственных организаций, территорий, некоммерческих объединений;
* сбор и сопоставление позитивных и негативных факторов организационной среды управления;
* систематизация разрозненной и противоречивой управленческой информации для комплексного решения возникших проблем;
* выявление «зазеркальных» явлений и процессов в коммерческих государственных организациях, территориях, некоммерческих объединениях;
* рекомендации и помощь руководству в решении отдельных и комплексных проблем;
* разработки условий развития различных объектов управления и формулирование факторов успеха;
* выявление условий возможной организационной и регулятивной разбалансировки и формулирование факторов угроз;
* использование психолого-социальных, социально-экономических и организационно-регулятивных консалтинговых технологий в моделировании инновационного управления.
* формирование коммуникативной сети взаимоотношений с заказчиками (лицами, обладающими соответствующими полномочиями) и клиентами (руководителями и специалистами) деловых организаций.
1. Должностное позиционирование управленческого консультирования

 Персонально-групповые позиции (или наименования должностей) консультантов по управлению в соответствие с практикой консалтинга выделяются в следующие группы:

**Таблица 1. Персонально-групповые позиции управленческого консультирования.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Персонально-групповые позиции управленческого консультирования  |  Сопроводительные действия консультанта | Интерактивные действия консультанта | Результаты |
|  1 | Начинающие консультанты (аналитики) | Приобретают успешный опыт сопроводительного консультирования в команде (группе) консультантов. Овладевают диагностическими методиками анализа. |  Участвуют в локальных, комплексных и системных проектах, в обучении персонала, во внедренческих разработках совершенствования управления | Учатся отслеживать варианты развития объекта управления |
| 2 | Профессиональные консультанты узкой специализации (консультанты по отдельным функциям и подсистемам управления) |  Имеют успешный опыт преодоления управленческих трудностей в индивидуально-командном решении *локальных* проблем объектов управления. Знают, умеют и используют пакет специализированных диагностических, модераторских, проектных и прогностических методик.  | Разрабатывают обучающие программы персонала и программы внедрения локальных консалтинговых предложений в совершенствовании управления. Обучают управленческий персонал внедрять управление отдельными функциями, процессами или подсистемами. | Формируют специализированные преимущества процессов, функций и подсистем управления |
| 3 | Профессиональные консультанты расширенных специализаций (Консультанты по системе общего и оперативного управления) |  Имеет успешный опыт в индивидуально-командном решении комплексных проблем управления. Знают, умеют и использует пакет смежных диагностических, модераторскиих, проективных и прогностических методик.  | Разрабатывают программу обучения персонала и программу внедрения комплексных консалтинговых предложений. Обучают управленческий и специализированный персонал внедрять операционное управление | Формируют «ключевые» преимущества системы управления |
| 4 | Профессиональные консультанты системной и стратегической специализации(консультанты по стратегическому управлению).  |  Имеют успешный индивидуально-командный опыт системно-стратегического решения управленческих проблем. Знают, умеют и используют пакет диагностических, модераторских, проектных и прогностических методик  | Разрабатывают программу обучения персонала и программу внедрения системно-стратегических консалтинговых предложений. Обучают управленческий и специализированный персонал внедрять стратегическое управление | Формируют опережающие преимущества объектов управления  |
| 5 | Профессиональные консультанты региональной специализации (с учетом региональной специфики) | Имеют успешный индивидуально-командный опыт системного решения управленческих проблем регионального значения.Знают, умеют и используют диагностические, модераторские, проектные и прогностические методы | Разрабатывают программу обучения персонала и программу внедрения региональных (территориальных) консалтинговых предложений. Обучают управленческий и специализированный персонал внедрять региональные программы. Участвуют в разработке и реализации проектов. | Формируют конкурентные преимущества  в регионе в результате внедрения специализированных программ и проектов.  |

1. Роли консультантов по управлению

Функциональная спецификация консалтинговых услуг предполагает следующие **основные социальные роли** консультантов в индивидуально-групповой деятельности:

* методическую;
* экспертную;
* посредническую;
* рекомендательную;
* содействующую.

**Дополнительные** роли консультантов могут быть названы как:

* организующая;
* направляющая;
* обучающая;
* внедренческая;
* презентационная.

**Также возможна следующая классификация ролей консультанта (треугольник ролей):**

**Предприниматель -** человек, который приносит новизну в организацию, что-то новое, новые идеи, мотивирует их меняться, сталкивает с привычной позиции.

**Профессионал -**человек, который обладает знаниями, опытом, инструментами в предметной области бизнеса, в управлении, в еще каких-то областях. Сюда относится все, что связано с анализом, с методами управления, с опытом проведения изменений. Он умеет.

**Координатор** - ценность человека в том, что он проводит эти изменения, находя внутри ресурсы, их объединяя, контролируя, помогая, работает как координатор и коммуникатор, делая это все.

1. Договорно-контрактные особенности консалтинговых услуг

 Консалтинговые услуги обычно закрепляются в договоре (контракте), который также отражает их спецификацию. В договоре (контракте) фиксируется:

* основное содержание консалтинговых работ;
* определение цикла консалтинговых работ;
* определение стоимости консалтинговых работ по согласованию сторон;
* позиции сторон в определении результатов консалтинга;
* условия эффективной работы консультанта по управлению;
* условия выхода консультанта из договора (контракта);
* условия выхода клиента (заказчика) из договора (контракта);
* условия изменения договора (контракта) консультантом;
* условия изменения договора (контракта) клиентом (заказчиком);
* дополнительные условия договора (контракта) по инициативе консультанта;
* дополнительные условия договора (контракта) по инициативе клиента (заказчика);
* специфические требования, возникающие в случае форс-мажорных обстоятельств.

Консультанту рекомендуется вступать в контрактные отношения с клиентом (заказчиком) после того, как он проведёт мониторинг (оценку) управленческих затруднений и соберёт необходимые и достаточные факты для прояснения реальной проблемной ситуации. До этого консультант может работать с клиентом (заказчиком) на основе предварительного договора.

Все эти особенности также были учтены в формировании трудовых функций консультанта по управлению.

1. Объект управления – коммерческая или государственная организация, территория, некоммерческое объединение, сеть. [↑](#footnote-ref-1)
2. Лица, обладающие соответствующими полномочиями – руководители объектов управления, принимающие решения. [↑](#footnote-ref-2)
3. Супервизия - (от supervidere – обозревать сверху) система профессиональной поддержки специалистов, в частности консультантов. Основная задача супервизии – решение эмоциональных проблем и предотвращение ошибок, связанных с особенностями профессиональной сферы деятельности. [↑](#footnote-ref-3)
4. ICMCI - Международный совет институтов управленческого консультирования (*International Council of Management Consulting Institutes)* [www.icmci.org](http://www.icmci.org/) [↑](#footnote-ref-4)
5. То есть, это не начальный уровень специалиста, приступающего к работе консультанта по управлению или аналитика проекта. [↑](#footnote-ref-5)
6. ЭКОПСИ Консалтинг [www.ecopsy.ru/](http://www.ecopsy.ru/).; «PricewaterhouseCoopers» (PwC) <http://www.pwc.ru/>

 IBS (*Information Business Systems)* <http://www.ibs.ru/> [↑](#footnote-ref-6)
7. Международный Совет Институтов управленческого консультирования (ICMCI – International Council of Management Consulting Institutes (англ.) [↑](#footnote-ref-7)