

Пояснительная записка к проекту профессионального стандарта

«Консультант по управлению».

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

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. Профессия состоялась. По экспертным оценкам в России более 10 тыс. человек консультантов по управлению (те, кто работает в консалтинговых компаниях и индивидуальные консультанты).

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 взаимодействиях не только между консультантами и их заказчиками, но и в среде самих консультантов. Нужны общие документы, которые бы через унифицированные трудовые функции определяли внешние и внутренние коммуникации консультантов по управлению и четко согласовывали бы их с видами экономической деятельности.

Сложности становления самой российской модели управления затрудняли развитие рынка консультационных услуг. Управленческое консультирование – прикладная область, производная от доминирующей в стране деловой культуры и собственно управления как вида деятельности. Сегодня, когда практика управления в России, в целом, устоялась, управленческое консультирование может более точно спозиционировать себя по отношению к управлению.

С начала 90-х годов началась и работа по институциализации 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 необходимо уточнить, согласовать и попытаться свести в профессиональный стандарт деятельности.

К настоящему моменту созрели все предпосылки к разработке профессионального стандарта консультантов по управлению для более четкого позиционирования профессии среди похожих и родственных видов деятельности (бизнес-консультантов, коучей, консультантов по бизнес-процессам, консультантов по СМК и т.д.).

Разработка профессионального стандарта консультантов по управлению позволит точно определить границы профессии, поможет консультантам правильно позиционироваться и повысить уровень зрелости и качества своих услуг, повысит квалифицированный спрос на консультационные услуги со стороны заказчиков, затруднит деятельность недобросовестных «консультантов».

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

Видом профессиональной деятельности стандарта является «Консультирование руководителей 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».

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 обобщенных трудовых 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 | Помощь 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 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 изменений в системе управления | Оказание различных видов поддержки заказчику в проведении им управляемых 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 | Помощь 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 предусмотрены два уровня квалификации – 7 и 8. Уровень 7 - для обобщенных трудовых функций 1-3: «Консультирование по отдельным функциям и подсистемам управления», «Консультирование по системе общего и оперативного управления», «Консультирование по стратегическому управлению».

Уровень 8 - для обобщенной трудовой функции 4 «Консультирование (супервизия) консультантов по управлению».

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.

В разработке и обсуждении данного стандарта участвовало большое количество авторов, представляющих разные профессиональные ассоциации. Объединяло их то, что все они являются практикующими, опытными консультантами по управлению.

Основными разработчиками профессионального Стандарта Консультанта по управлению являются 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, 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 стандарта. НИСКУ является единственной организацией в России, сертифицирующей консультантов по управлению по международному стандарту ICMCI.

По состоянию на декабрь 2015 года проведено более 100 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.

Вице-Президент НИСКУ: 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 22 лет успешной работы Школа подготовила более 600 выпускников.

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

Работа над созданием профессионального стандарта консультанта по управлению началась с февраля 2014 года. Первый доклад о работе над стандартом был сделан на зимней Конференции НИСКУ 20 февраля 2014 года. В ноябре 2014 года была образована инициативная группа НИСКУ-НГПК, которая занималась проработкой и выбором системных оснований для выделения обобщенных трудовых функций.

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 2).

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.

Итогом круглого стола стало решение участников о создании комплексной Рабочей группы для доработки стандарта консультанта по управлению (ссылка на мероприятие: <https://youtu.be/KCDugDYezAQ>).

Такая рабочая группа была создана 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.
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. Шуплецов 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 №4), определены цели, задачи, план работы.

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 была размещена первая версия профстандарта «Консультант по управлению» для общественного обсуждения.

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., а также на сайте Минтруда и в фейсбуке. 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.

# Раздел 3. Обсуждение проекта профессионального стандарта.

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

* Стандарт должен описывать деятельность консультанта по управлению как самодостаточного исполнителя, **самостоятельно** выполняющего все основные профессиональные задачи[[4]](#footnote-4).
* 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.

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. 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 обсуждении профессионального стандарта были выделены следующие системные основания профессии консультанта по управлению:**

1. Управленческое консультирование как особая профессиональная услуга

2. Договорно-контрактные особенности консалтинговых услуг

3. Востребованность консультантов по управлению

4. Промежуточные продукты управленческого консультирования

5. Специфика профессиональной деятельности консультантов по управлению

6. Должностное позиционирование управленческого консультирования

7. Профессиональный кодекс консультантов по управлению

8. Компетентностная модель консультанта по управлению

9. Модель, основанная на универсальных функциях управления

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

Представители профессиональных сообществ подробно обсудили данные основания:

1. Управленческое консультирование как особая профессиональная услуга

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 деловой организации, принимающего решения.

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.

В связи с этими спецификациями 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.

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

Одним из наиважнейших **требований** к консультантам по управлению, во всем международном профессиональном сообществе признается: работать на основе этических принципов и норм Кодекса управленческого консультирования.

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.

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.

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 по с клиентом (заказчиком) на основе предварительного договора.

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. Промежуточные продукты управленческого консультирования.

Консультанты по управлению формируют **компетентностную базу** руководителей деловой 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. 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 3. 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 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. |

Данная классификация послужила основой для выделения в деятельности консультанта по управлению 4-х обобщенных трудовых функций. При этом, 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.

1. Профессиональный кодекс консультантов по управлению

Особыми условиями допуска к работе в качестве консультанта по управлению признается следование этическим нормам. Для конкретизации данных норм международным сообществом консультантов по управлению[[5]](#footnote-5) 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. Компетентностная модель консультанта по управлению

При формировании кластеров необходимых умений и знаний консультанта по управлению использовалась компетентностная модель, разработанная Международным Советом институтов управленческого консультирования (ICMCI), и адаптированная в многолетней (более 12 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 рис.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**



**Рисунок 1. Компетентностная модель консультантов по управлению**

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.

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 заданы 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.

Таким образом, всесторонняя проработка системных оснований профессии консультанта по управлению позволила подойти к пониманию его трудовых функций.

Профессиональный Стандарт «Консультант по управлению» разработан в соответствии с Макетом профессионального стандарта и Методическими рекомендациями по разработке профессиональных стандартов, утвержденными Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации.

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 4.

**Таблица 4. Обсуждение проекта профессионального стандарта.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятие | Дата | Ссылки на сайты, подтверждающие факт проведения мероприятий |
| XXII Зимняя конференция НИСКУ  «Управленческое консультирование: новые стратегические решения»  «Компетенции и поведение консультанта по управлению: проблема выбора» | 19-21.02.2014 | <http://cmcrussia.timepad.ru/event/169441/?no_autologin=1> |
| Рабочая встреча инициативной группы НИСКУ, НГПК, ШКУ, НФИРУК | 05.12.2014 | <http://cmcrussia.ru>  [www.ngpc.ru](http://www.ngpc.ru)  <http://www.smc.ane.ru/>  <http://nfiruk.ru/> |
| Рабочая встреча экспертной группы НИСКУ, НГПК, Комитета МТПП по консалтингу, Центра социологии управления и социальных технологий Института социологии РАН  «Системные основания для разработки Профессионального Стандарта Консультанта по управлению» | 23.12.2014 | <http://cmcrussia.ru>  [www.ngpc.ru](http://www.ngpc.ru)  <http://www.isras.ru/csuisp.html> |
| Круглый стол Комитета Московской ТПП по консалтингу «Согласование состава рабочих функций для Профессионального Стандарта «Консультант по управлению». | 21.04.2015 | <http://www.mostpp.ru/for-members-of-mtpp/guilds-and-committees/Committees/Committee-consulting>  <https://youtu.be/KCDugDYezAQ> |
| Собрание Рабочей группы по разработке профессионального стандарта Консультанта по управлению | 18.05.2015 | <https://www.facebook.com/StandardMC2015> |
| Семинар по разработке профессионального стандарта Консультанта по управлению | 02.06.2015 | <https://www.facebook.com/StandardMC2015/posts/495516940604845> |
| Рабочая встреча «Прототипы профессионального стандарта Консультанта по управлению и основная цель вида профессиональной деятельности» | 09.06.2015 | <https://www.facebook.com/StandardMC2015/> |
| XXIII Конференция НИСКУ «Мастерская управления: антикризисные решения» | 18-19.06. 2015 | <http://cmcrussia.ru/index.php?page=konferentsii>  <http://www.youtube.com/playlist?list=PLA4uC_q6qwHvG3x_n9GI_fv0DFpc2c292>  <http://www.ifsusu.ru/> |
| Рабочая встреча Координационного Совета «Ключевые задачи и обобщенные функции трудовой деятельности консультанта по управлению» | 01.07.2015 | <https://www.facebook.com/StandardMC2015/> |
| Заседание Координационного Совета Рабочей группы по разработке профстандарта Консультант по управлению «Общественное обсуждение профстандарта» | 09.07.2015 | <http://profstandart.rosmintrud.ru/web/ps667511/discussions> |
| Круглый стол в МТПП «Обсуждение профессионального стандарта Консультанта по управлению» | 22.07.2015 | <https://www.facebook.com/StandardMC2015/> |
| Скайп-конференция в рамках МТПП | 28.07.2015 |
| Заседание Редакционной Комиссии Рабочей группы по разработке профстандарта «Консультант по управлению» | 24.08.2015 |
| Общественно-профессиональное обсуждение финальной версии Профессионального стандарта "Консультант по управлению" в Московской Торгово-Промышленной Палате | 16.09.2015 | <https://www.facebook.com/events/1494835480810352/>  <http://www.youtube.com/watch?v=e1RS1TQcpzw> |
| Расширенное заседание Редакционной Комиссии Рабочей группы по разработке профстандарта «Консультант по управлению» с участием широкого круга консультантов | 01.10.2015 | <https://www.facebook.com/StandardMC2015/> |
| Заключительное обсуждение 20-ой версии профстандарта "Консультант по управлению" по учету и внесению в текст профстандарта всех поступивших замечаний и комментариев. | 10.12.2015 |

Проект профессионального стандарта размещен на сайтах НИСКУ, НГПК, ШКУ, НФИРУК по адресам:

<http://cmcrussia.ru>

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

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

<http://nfiruk.ru/>;

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

# Раздел 4. Согласование проекта профессионального стандарта.

Нормативные правовые документы, регулирующие вид профессиональной деятельности Консультант по управлению, отсутствуют.

**Ответственная организация – разработчик:**

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

Вице-Президент

Лобанова Татьяна Николаевна

Приложение №1. Сведения об организациях, привлеченных к разработке и согласованию проекта профессионального стандарта

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Организация | Должность уполномоченного лица | ФИО уполномоченного лица | Подпись уполномоченного лица |
| Разработка проекта профессионального стандарта | | | | |
| 1 | Национальный Институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) | Вице-Президент | Лобанова Татьяна Николаевна |  |
| 2 | Национальная Гильдия профессиональных консультантов (НГПК) | Генеральный директор | Чукина Лидия Валентиновна |  |
| 3 | Школа Консультантов по управлению РАНХиГС | Директор | Пригожин Аркадий Ильич |  |
| 4 | Комитет по консалтингу Московской торгово-промышленной палаты | Руководитель | Чукина Лидия Валентиновна |  |
| 5 | Российский союз бизнес-тренеров, консультантов, коучей (РСБ) | Президент | Стеганцев Андрей Валерьевич |  |
| 6 | Национальный Фонд инновационного развития управленческого консалтинга (ИРУК) | Президент | Шевченко Сергей Григорьевич |  |
| 7 | ЗАО «Агентство Прямых Инвестиций» | Зам. генерального директора | Никифорова Марина Сергеевна |  |
| 8 | Консалтинговое бюро "Школа виртуального консалтинга" | Руководитель | Бондарева Галина Ивановна |  |
| 9 | Международное бюро управления изменениями | Партнер | Демьяненко Василий Иванович |  |
| 10 | Управляющая компания «Management 911+» | Партнер | Елисеев Сергей Валерьевич |  |
| 11 | Группа компаний «ЭЛКОД» | Ведущий консультант по управлению | Елиферов Виталий Геннадьевич |  |
| 12 | Некоммерческое партнерство «Гильдия маркетологов» | Член гильдии | Козуля Игорь Иванович |  |
| 13 | Государственный университет управления | Профессор | Красовский Юрий Дмитриевич |  |
| 14 | АНО «Институт поведения» | Председатель правления | Кузичев Игорь Александрович |  |
| 15 | ООО «Консалтинговая Группа Триумф» | Генеральный директор | Крутских Ирина Анатольевна |  |
| 16 | Отраслевой интернет-портал «Вопросы управления» | Руководитель проекта | Малинина Лариса Петровна |  |
| 17 | ООО «Эксити группа» | Консультант по управлению | Сосновская Алена Александровна |  |
| 18 | ЗАО «СПЛАН-Холдинг» | Генеральный директор | Шевченко Сергей Григорьевич |  |

# Приложение №2. Сведения об организациях и экспертах, привлеченных к обсуждению проекта профессионального стандарта.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие | Дата  проведения | Организации | Участники | |
| Должность | ФИО |
| XXII Зимняя конференция НИСКУ  «Управленческое консультирование: новые стратегические решения»  «Компетенции и поведение консультанта по управлению: проблема выбора», г.Москва | 19-21.02.2014 | Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) | Президент | Лобуков В.Г. |
| Исполнительный директор | Колобова Н.В. |
| НИУ «Высшая школа экономики» | Доцент, к.п.н. | Лобанова Т.Н. |
| ООО «Эксити группа» | Ген.директор | Вахин А.А. |
| Иркутский учебно-консультационный бизнес-центр | Консультант по управлению | Алферова И.Н. |
| Консультационная компания «Ключевые решения» | Управляющий партнёр | Гусаковский А.М. |
| Московский государственный университет | Доцент Факультета психологии, к.п.н. | Иванов М.А. |
| Консалтинговая компания «Ось бизнеса», г.Красноярск | Директор | Ковтунова О.В. |
| ООО ДМ «Вы+Мы», г. Томск | Директор | Невраева И. |
| Академия права и управления, г.Рязань | Доцент | Чечкова А.В. |
| Консультационная фирма «РИТМ-ТРАСТ» | Генеральный директор | Штерман А.А. |
| Рабочая встреча инициативной группы НИСКУ, НГПК, ШКУ, НФИРУК | 05.12.2014 | Национальный Институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) | Президент | Лобуков В.Г. |
| Вице-президент | Лобанова Т.Н. |
| Вице-президент | Иванов М.А. |
| Национальная Гильдия профессиональных консультантов (НГПК) | Генеральный директор | Чукина Л.В. |
| Школа Консультантов по управлению (ШКУ) РАНХиГС | Директор | Пригожин А.И. |
| Национальный Фонд инновационного развития управленческого консалтинга (ИРУК) | Президент | Шевченко С.Г. |
| Рабочая встреча экспертной группы НИСКУ, НГПК, Комитета МТПП по консалтингу, Центра социологии управления и социальных технологий Института социологии РАН  «Системные основания для разработки Профессионального Стандарта Консультанта по управлению» | 23.12.2014 | Национальный Институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) | Президент | Лобуков В.Г. |
| Вице-президент | Лобанова Т.Н. |
| Вице-президент | Иванов М.А |
| Национальная Гильдия профессиональных консультантов (НГПК) | Член Гильдии, консультант по управлению | Шевченко С.Г. |
| Комитет по консалтингу Московской торгово-промышленной палаты | Руководитель | Чукина Л.В. |
| Центр социологии управления и социальных технологий Института социологии РАН | Д.соц.н., проф., Главный научный сотрудник | Щербина В.В. |
| Круглый стол Комитета Московской ТПП по консалтингу «Согласование состава рабочих функций для Профессионального Стандарта «Консультант по управлению». | 21.04.2015 | Консалтинговое бюро «Школа виртуального консалтинга» | Руководитель | Бондарева Г.И. |
| Международное бюро управления изменениями | Партнер | Демьяненко В.И. |
| Управляющая компания «Management 911+» | Партнер | Елисеев С.В. |
| Группа компаний «ЭЛКОД» | Ведущий консультант по управлению | Елиферов В.Г. |
| Национальный Институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) | Президент | Лобуков В.Г. |
| Вице-президент | Иванов М.А |
| Вице-президент | Лобанова Т.Н. |
| Исполнительный директор | Колобова Н.В. |
| Консультант по управлению | Кожевникова В.Н. |
| Консультант по управлению | Лоханов Ю.В. |
| Некоммерческое партнерство «Гильдия маркетологов» | Член гильдии | Козуля И.И. |
| Государственный университет управления | Профессор | Красовский Ю.Д. |
| АНО «Институт поведения» | Председатель правления | Кузичев И.А. |
| ООО «Консалтинговая Группа Триумф» | Генеральный директор | Крутских И.А. |
| Исполнительный директор | Разумова А.В. |
| Отраслевой интернет-портал «Вопросы управления» | Руководитель проекта | Малинина Л.П. |
| ООО «Эксити группа» | Консультант по управлению | Сосновская А.А. |
| ЗАО «СПЛАН-Холдинг» | Генеральный директор | Шевченко С.Г. |
| Национальная Гильдия профессиональных консультантов (НГПК) | Член Гильдии, консультант по управлению | Марача В.Г. |
| ЗАО «Агентство Прямых Инвестиций» | Заместитель генерального директора | Никифорова М.С. |
| Российский союз бизнес-тренеров, консультантов, коучей (РСБ) | Президент | Стеганцев А.В. |
| Вице-президент | Шуплецов С.М. |
| Комитет по консалтингу Московской торгово-промышленной палаты | Руководитель | Чукина Л.В. |
| Lean Compliance Business Solutions | Партнер | Ярных В.И. |
| ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ» | Генеральный директор | Емельянова С.Е. |
| Комитет МТПП по проблемам качества и развития деловых услуг. | Председатель | Зимин В.А. |
| Собрание Рабочей группы по разработке профессионального стандарта Консультанта по управлению | 18.05.2015 | Управляющая компания «Management 911+» | Партнер | Елисеев С.В. |
| Национальный Институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) | Президент | Лобуков В.Г. |
| Вице-президент | Иванов М.А. |
| Вице-президент | Лобанова Т.Н. |
| Исполнительный директор | Колобова Н.В. |
| Консультант по управлению | Кожевникова В.Н. |
| Консультант по управлению | Лоханов Ю.В. |
| ЗАО «СПЛАН-Холдинг» | Генеральный директор | Шевченко С.Г. |
| Российский союз бизнес-тренеров, консультантов, коучей (РСБ) | Президент | Стеганцев А.В. |
| Вице-президент | Шуплецов С.М. |
| ООО «Эксити группа» | Консультант по управлению | Сосновская А.А. |
| Отраслевой интернет-портал «Вопросы управления» | Руководитель проекта | Малинина Л.П. |
| Рабочая встреча «Прототипы профессионального стандарта Консультанта по управлению и основная цель вида профессиональной деятельности» | 09.06.2015 | Национальный Институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) | Президент | Лобуков В.Г. |
| Вице-президент | Лобанова Т.Н. |
| Консультант по управлению | Кожевникова В.Н. |
| Международное бюро управления изменениями | Партнер | Демьяненко В.И. |
| Управляющая компания «Management 911+» | Партнер | Елисеев С.В. |
| ООО «Консалтинговая Группа Триумф» | Генеральный директор | Крутских И.А. |
| Исполнительный директор | Разумова А.В. |
| ООО «Эксити группа» | Консультант по управлению | Сосновская А.А. |
| Отраслевой интернет-портал «Вопросы управления» | Руководитель проекта | Малинина Л.П. |
| Российский союз бизнес-тренеров, консультантов, коучей (РСБ) | Президент | Стеганцев А.В. |
| Вице-президент | Шуплецов С.М. |
| XXIII Конференция НИСКУ «Мастерская управления: антикризисные решения» г.Челябинск | 18-19.06. 2015 | Национальный Институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) | Вице-президент | Лобанова Т.Н. |
| Туристическая компания «Дан» | Директор | Бердичевская К. |
| ООО «Арт-грани» | Директор | Васюхин В. |
| ЗАО «СПЛАН-Холдинг» | Консультант | Егоров В. |
| Торговый дом «Ремстроймаш» | Руководитель | Красильникова К. |
| - | Независимый консультант | Кривошеина Г. |
| ООО «Миасский кирпичный завод» | Генеральный директор | Кузьмин А.Н. |
| QRM | Консультант, представитель QRM в Швейцарии | Лузин А. |
| ООО «НТЦ-ГЕОТЕХНОЛОГИЯ» | Руководитель | Пикалов В.А. |
| «Миасская швейная фабрика» | Директор | Попов М. |
| Школа Консультантов по управлению (ШКУ) РАНХиГС | Директор | Пригожин А.И. |
| Уральский Консультационный Центр «ЮТЭК» | Консультант | Терещук Н. |
| ТОО Институт Директоров | Консультант | Филин С. |
| «Челиндбанк» | Начальник Отдела стратегического планирования и аналитической информации | Чимитова Г.К. |
| Института организационного и личного развития «Эго ресурс» | Руководитель | Чумакова Е. |
| ООО «Ритм-Траст» | Директор | Штерман А. |
| ООО «УралСпецЭнерго» | Директор | Машин А.А. |
| Рабочая встреча Координационного Совета «Ключевые задачи и обобщенные функции трудовой деятельности консультанта по управлению» | 01.07.2015 | Национальный Институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) | Вице-президент | Лобанова Т.Н. |
| Вице-президент | Иванов М.А. |
| Российский союз бизнес-тренеров, консультантов, коучей (РСБ) | Президент | Стеганцев А.В. |
| ООО «Эксити группа» | Консультант по управлению | Сосновская А.А. |
| Отраслевой интернет-портал «Вопросы управления» | Руководитель проекта | Малинина Л.П. |
| Национальная Гильдия профессиональных консультантов (НГПК) | Генеральный директор | Чукина Л.В. |
| Заседание Координационного Совета Рабочей группы по разработке профстандарта Консультант по управлению «Общественное обсуждение профстандарта» | 09.07.2015 | Национальный Институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) | Вице-президент | Лобанова Т.Н. |
| Вице-президент | Иванов М.А. |
| Российский союз бизнес-тренеров, консультантов, коучей (РСБ) | Президент | Стеганцев А.В. |
| ООО «Эксити группа» | Консультант по управлению | Сосновская А.А. |
| Круглый стол в МТПП «Обсуждение профессионального стандарта Консультанта по управлению» | 22.07.2015 | Национальный Институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) | Вице-президент | Лобанова Т.Н. |
| Вице-президент | Иванов М.А. |
| Исполнительный директор | Колобова Н.В. |
| Консультант по управлению | Кожевникова В.Н. |
| Государственный университет управления | Профессор | Красовский Ю.Д. |
| Российский союз бизнес-тренеров, консультантов, коучей (РСБ) | Президент | Стеганцев А.В. |
| Отраслевой интернет-портал «Вопросы управления» | Руководитель проекта | Малинина Л.П. |
| ООО «Эксити группа» | Консультант по управлению | Сосновская А.А. |
| Национальная Гильдия профессиональных консультантов (НГПК) | Генеральный директор | Чукина Л.В. |
| Скайп-конференция в рамках МТПП | 28.07.2015 | Национальный Институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) | Вице-президент | Лобанова Т.Н. |
| Вице-президент | Иванов М.А. |
| Российский союз бизнес-тренеров, консультантов, коучей (РСБ) | Президент | Стеганцев А.В. |
| ООО «Эксити группа» | Консультант по управлению | Сосновская А.А. |
| Отраслевой интернет-портал «Вопросы управления» | Руководитель проекта | Малинина Л.П. |
| Заседание Редакционной Комиссии Рабочей группы по разработке профстандарта «Консультант по управлению» | 24.08.2015 | Национальный Институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) | Вице-президент | Лобанова Т.Н. |
| Консультант по управлению | Кожевникова В.Н. |
| ООО «Эксити группа» | Консультант по управлению | Сосновская А.А. |
| Отраслевой интернет-портал «Вопросы управления» | Руководитель проекта | Малинина Л.П. |
| Общественно-профессиональное обсуждение финальной версии Профессионального стандарта "Консультант по управлению" в Московской Торгово-Промышленной Палате | 16.09.2015 | Национальный Институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) | Вице-президент | Лобанова Т.Н. |
| Исполнительный директор | Колобова Н.В. |
| Консультант по управлению | Кожевникова В.Н. |
| ООО «Эксити группа» | Консультант по управлению | Сосновская А.А. |
| Отраслевой интернет-портал «Вопросы управления» | Руководитель проекта | Малинина Л.П. |
| Национальная Гильдия профессиональных консультантов (НГПК) | Генеральный директор | Чукина Л.В. |
| Российский союз бизнес-тренеров, консультантов, коучей (РСБ) | Президент | Стеганцев А.В. |
| Государственный университет управления | Профессор | Красовский Ю.Д. |
| Расширенное заседание Редакционной Комиссии Рабочей группы по разработке профстандарта «Консультант по управлению» с участием широкого круга консультантов | 01.10.2015 | Национальный Институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) | Вице-президент | Лобанова Т.Н. |
| Вице-президент | Иванов М.А. |
| Исполнительный директор | Колобова Н.В. |
| Консультант по управлению | Кожевникова В.Н. |
| Отраслевой интернет-портал «Вопросы управления» | Руководитель проекта | Малинина Л.П. |
| Государственный университет управления | Профессор | Красовский Ю.Д. |
| ООО «Эксити группа» | Консультант по управлению | Сосновская А.А. |
| Заключительное обсуждение 20-ой версии профстандарта "Консультант по управлению" по учету и внесению в текст профстандарта всех поступивших замечаний и комментариев. | 10.12.2015 | Национальный Институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) | Вице-президент | Лобанова Т.Н. |
| Вице-президент | Иванов М.А. |
| Консультант по управлению | Кожевникова В.Н. |
| Секретарь Рабочей группы | Миленин А.П. |
| Российский союз бизнес-тренеров, консультантов, коучей (РСБ) | Президент | Стеганцев А.В. |
| ООО «Эксити группа» | Консультант по управлению | Сосновская А.А. |
| Отраслевой интернет-портал «Вопросы управления» | Руководитель проекта | Малинина Л.П. |

# Приложение №3. Сводные данные о поступивших замечаниях и предложениях к проекту профессионального стандарта.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | ФИО  эксперта | Организация, должность | Замечание, предложение | Принято, отклонено,  частично принято (с обоснованием принятия или отклонения) |
| 1 | Апреликова Татьяна Николаевна | ЗАО «Агентство Прямых Инвестиций» | «Заключать юридически грамотные контракты с заказчиком» - необязательный навык для консультанта, для этого есть корпоративный юрист. | Принято |
| Надо либо раскрывать что имеется в виду: содержание, сроки, качество, человеческие ресурсы, риски, коммуникации, заинтересованные стороны.  Либо отдельно расписать каждую из областей знаний.  В данной графе перечислено не все – нет рисков, качества, сроков и т.д. | Принято |
| Разрабатывать паспорт проекта.  Разрабатывать Устав и план проекта. | Отклонено. Разница не значительна: паспорт и устав проекта- синонимы |
| Проводить набор команды проекта | Отклонено |
| Вести учет всех видов ресурсов, затрачиваемых на реализацию консультационного проекта.  Это то же самое, что и «Управлять ресурсами проекта». | Принято |
| «Опыт руководства не менее десятью консультационными проектами» - Считаю, что это необязательное требование, так как данный стандарт можно и нужно применить к консультанту, который работает в проектной команде, но не руководит проектом в целом, а отвечает за определенную область (часть) проекта. | Принято. Учтено при формулировках требований к ОТФ |
| 2 | Бондарева Галина Ивановна | Консалтинговое бюро «Школа виртуального консалтинга» | Ввести ТФ, связанную с обязательным страхованием консультационного проекта | Отклонено в связи с отсутствием указанной услуги на рынке страхования |
| 3 | Елисеев Сергей Валерьевич | Партнер «Management 911+» | Ряд замечаний к ТФ Контрактация, Диагностика управленческой ситуации, Разработка решений, Проектирование деятельности. | Частично принято при описании указанных ТФ |
| 4 | Елиферов Виталий Геннадьевич | Группа компаний «ЭЛКОД» | Замечания к формулировке цели основной деятельности, к описанию всех представленных ТФ | Частично принято |
| Если предметом трудовой деятельности консультанта является деятельность руководителя ("... недостаточность управленческой компетентности управленца, по отношению к сложности возникшей перед ним управленческой задачи..."), то почему в качестве основания для разработки стандарта не взяты **трудовые функции управленца.**  Разрабатывать трудовые функции консультанта по управлению, в отрыве от предмета консультирования (трудовые функции управленца), на других основаниях, считаю некорректным. | Принято |
| Согласование с заказчиком выполненных работ, корректировка контракта и/или плана работ по проекту и/или бюджета проекта. | Принято |
| Расчет сроков, бюджета проекта и ценообразование для заказчиков.  Оформление и сдача заказчикам выполненного проекта | Принято в уточненной и дополненной формулировке |
| Разрабатывать документы проекта (паспорт проекта, устав проекта и пр.) | Принято |
| В команду проекта входят не только консультанты, но и эксперты, а также представители заказчиков. Проектный комитет может иметь 2-х сопредседателей и т.д. | Принято |
| Организовывать офис проекта.  Необязательно. | Отклонено |
| Приобретать и развивать необходимые профессиональные компетенции.  Почему этого требования нет в других разделах??? | Принято |
| Знание практики управления и консультирования в России и за рубежом.  Почему этого требования нет в других разделах?? | Принято |
| Самоорганизация, самоадминистрирование (самоменеджмент).  Почему этого требования нет в других разделах?? | Принято |
| Методы учета затрат ресурсов и оценки эффективности выполнения проектов | Принято |
| Соблюдение границ профессии. | Принято |
| Необходима детализация фразы "объекты консультирования" и "руководители объектов управления", т.к. создается ощущение - только ген.директор. Считаю необходимым учесть и другие уровни руководителей. + термин "руководители" исключает из заказчиков коллегиальные органы управления. | Принято |
| 3.2.5. и 3.1.5 начинаются с "разработки планов программы сопровождения изменений". Перенести в п. 3.2.4. и 3.1.4. | Отклонено |
| п. 3.3.2. "Сбор внешней и внутренней информации для стратегического анализа и обеспечения необходимого уровня достоверности". - "Сбор достоверной внешней и внутренней информации для стратегического анализа". | Принято |
| Общее замечание - необходимо проверить соответствие цепочки "Действия"/"Умения" /" Знания". В ряде разделов цепочки разорваны. Пример. 3.2.1. | Принято. Составлена таблица соответствия |
| Профессиональный маркетинг и заключение договора (контракта). Заменить на "Поиск клиентов и заключение договора (контракта). | Принято |
| 5 | Иванов Михаил Аркадьевич | НИСКУ | Изменить формулировку основной цели трудовой деятельности, добавить Обобщенные трудовые функции, дающие возможность выделять уровни квалификации консультантов. | Принято |
| Внести пункт «Непрерывное обучение и повышение профессиональной квалификации» в Другие характеристики трудовых функций 3.1.7, 3.2.7 и 3.3.7. | Принято. Консультант должен постоянно повышать квалификацию. |
| 66 | Кожевникова Вероника Николаевна | НИСКУ | Выделить трудовую функцию «Диагностика» в обобщенную функцию, т.к. «сама по себе диагностика может быть самостоятельным проектом». | Отклонено в процессе обсуждения Редакционной комиссией принципов выделения обобщенных функций. |
| Замечания по описанию ТФ Контрактация, Диагностика, Разработка решений. | Принято частично |
| 7 | Колобова Наталья Владимировна | НИСКУ | Замечания по всем разделам Стандарта | Принято частично |
| Изменить название ТФ Контрактация на Контрактинг | Отклонено в связи с отсутствием слово «Контрактинг» в словарях русского языка |
| В стандарт не попадают консультанты по управлению, которые оказывают услуги по повышению эффективности управления и работы организаций, но не в полном объеме.  Это значит, что эти категории специалистов не будут иметь право называться консультантами по управлению, а, видимо, должны называться как-то иначе. | Принято |
| В функциях и действиях практически не отражена работа командой (только одно действие в Управлении проектами), то есть стандарт расчитан на индивидуальных консультантов, а не на команды и компании. | Принято |
| В стандарте сделан акцент на решении проблем в системе управления, на организационный порядок. Работа по стратегии плохо укладывается в эти функции, особенно в части диагностики и проектирования | Принято |
| Формирование команды проекта.  Это набор действий, нужна расшифровка. | Принято |
| Организация работ по выполнению консультационного проекта.  Расшифровка. | Принято |
| Контроль процесса, промежуточных и итоговых результатов реализации проекта.  Руководство и контроль процесса, промежуточных и итоговых результатов реализации проекта. | Принято |
| Консультирование по оперативному управлению - уточнить, сократить количество формулировок в необходимых умениях и знаниях. | Принято |
| Заменить в супервизии "совершенствование консультационного рынка" на "совершенствование профессии консультанта по управлению". | Принято частично. Заменено на «Совершенствование технологий консультирования (супервизии) консультантов по управлению» |
| 8 | Красовский Юрий Дмитриевич | НГПК | Рекомендации по дополнению содержания Пояснительной записки к Стандарту | Принято |
| Предложены методологические основы для выделения 5 уровней профессионального развития консультантов. | Принято. Предложенные основы приняты к сведению при выделении обобщенных функций, предложено в Пояснительной записке отразить пункт об уровнях профессионального развития консультантов. |
| Каждый из представленных вариантов прототипа Стандарта – в чем-то ущербны. Надо делать интегрированный вариант, который включал бы в себя все самое рациональное и ценное от предшественников. | Принято |
| 9 | Лобанова Татьяна Николаевна | НИСКУ | Замечания к формулировке основной цели профессиональной деятельности, ряд дополнений и замечаний к описанию всех ТФ | Принято |
| Разрабатывать паспорт (не обязательно это так назвать!) проекта | Принято. В проектном менеджменте в эту формулировку зашит большой и конкретный объем работ |
| Приобретать и развивать необходимые профессиональные компетенции, обращаться за советом и супервизорством. | Принято |
| Методы целеполагания и управления временем | Принято |
| Включенность в профессиональную сеть контактов и эффективное использование своих профессиональных связей (привлечение коллег к проектам). Привлекает опыт других при необходимости. | Принято |
| 10 | Малинина Лариса Петровна | Отраслевой портал «Вопросы управления» | Замечания к формулировке цели основной деятельности, предложения по выделению обобщенных функций, замечания к описанию требований к ОФ. | Принято частично |
| Заменить бакалавриат на специалитет в требования к образованию для консультирования консультантов по управлению. | Принято. Бакалавриат не соответствует уровню квалификаций для данной ОТФ. |
| 11 | Никифорова Марина Сергеевна | ЗАО «Агентство Прямых Инвестиций» | Замечание по отнесению ОФ к видам трудовой деятельности. | Принято |
| Отдельные замечания к описанию ТФ Диагностика, Разработка решений, Проектирование деятельности, Сопровождение реализации решений. | Принято частично |
| 12 | Сосновская Алена Александровна | НИСКУ, ООО “Эксити группа” | Замечания и рекомендации по выбранным кодам ОКЗ и ОКВЭД | Принято |
| Замечания к формулировке ТФ «Диагностика консалтинговой ситуации». Предложение назвать ТФ «Организационные исследования». | Отклонено |
| Замечания к описанию ТФ Контрактация, Диагностика, Разработка решений | Принято частично |
| Убрать слово «Совместная» в определении ТФ «Совместная разработка программы профессионального развития консультанта». | Принято. Трудовые функции должны описывать исключительно работу консультанта. |
| Добавить «Наличие дополнительных дипломов/сертификатов по данному виду специализации» в требования к образованию для ОТФ Консультирование по отдельным функциям и подсистемам управления. | Принято. Это позволит уточнить требования к образованию. |
| Переименовать ТФ «Сопровождение программы развития консультанта» в «Сопровождение консультанта в реализации программы развития. | Принято. Данная формулировка более корректна. |
| 13 | Стеганцев Андрей Валерьевич | Российский союз бизнес-тренеров, консультантов, коучей (РСБ) | Предложение по выделению трех ОФ – Консультирование в области управления, Консультирование в области управления в специализированной сфере, Ведение процедуры супервизии консультантов по управлению. | Принято частично. Учтено при выделении ОТФ |
| Правильно определить цель вида профессиональной деятельности, обобщенные трудовые функции и трудовые функции можно только тогда, когда понятны системные основания, на которых построен Стандарт. Те, кто представляет свои версии Стандарта, должны также представлять и свои системные основания. | Принято |
| Заменить слово «умение» на слово «готовность» в характеристике: «Умение принимать на себя ответственность за предложения и рекомендации, сформированные в ходе консультирования» | Принято. Данная формулировка более корректна. |
| Ввести дополнительную ТФ (вместе с У и З) по составлению и ведению контракта в рамках ОТФ «Консультирование консультантов по управлению». | Принято. Консультирование консультантов по структуре действий должно рассматриваться наравне с консультированием управленцев. |
| 14 | Шевченко Сергей Григорьевич | ЗАО «СПЛАН-Холдинг» | Считаю сомнительным введение только одной обобщенной трудовой функции – «Консультирование в области управления» | Принято |
| Произвести декомпозицию трудовых функций ОТФ №1-3 в две ОТФ: проектный цикл и оказание услуг, поскольку ТФ повторяются. Для этих двух ОТФ установить различные уровни квалификации. | Отклонено. При таком формировании ОТФ будет невозможно отождествлять консультанта с ОТФ «Руководитель проектов», поскольку это уже другой ВПД. Также не получится указать специализацию. |
| Установить соответствующие требования к опыту работы в ОТФ «Консультирование по стратегическому управлению» - чтобы не было противоречий с остальными ОТФ. | Принято. Установлены требования к опыту работы – 3 года по каждой ОТФ (в соответствии с минимальными значениями международного стандарта). |
| Трудовую функцию "Профессиональный маркетинг и заключение договора (контракта)" изложить, как "Маркетинг рынка управленческого консультирования и заключение договора (контракта)" | Отклонено |
| В трудовой функции 3.1.3 в разделе "Необходимые умения" заметен технический повтор позиции "Исследовать и оценивать макроэкономическую, территориальную, отраслевую, рыночную, бизнес-ситуацию (в т.ч. состояние объекта управления в выделенной специализированной сфере)". | Принято. Повторы устранены. |
| При разделении на специалистов (уровни квалификации) требуется разделение по необходимым практическому опыту, умениям, знаниям. Т.е. для ведущего консультанта по управлению надо отразить дополнительные требования к тем, которые определены для консультанта по управлению. | Отклонено. Названия должностей являются рекомендательными. Каждая компания сама решает, какое название будет иметь та или иная должность. Наша задача в первую очередь – отразить возможный перечень должностей, трудовых действий, умений и знаний. |
| Системное противоречие: специалисты без соответствующего опыта работы не имеют права этот опыт получить, чтобы пройти сертификацию, поскольку они не подходят под требования профстандарта. Также отсутствует начальная позиция консультанта-стажера без опыта работы | Отклонено. Этот аспект мы принять никак не можем, поскольку никому не запрещается консультировать, не имея на то сертификации. |
| Представляется целесообразным после принятия Стандарта Минтрудом РФ и по согласованию с Минобром РФ использовать его положения для разработки учебных программ, но - никак не для сертификации Консультантов по управлению | Отклонено. Разработка профессионального стандарта подразумевает дальнейшую сертификацию согласно правилам разработки профессиональных стандартов. |
| 15 | Чукина Лидия Валентиновна | НГПК | Предложение за основу выделения ОТФ взять уровни квалификации консультанта, не рассматривать в рамках данного стандарта возможные специализации консультантов, обратить внимание на работу коллег, уже занимающихся разработкой специализированных стандартов | Принято частично |
| 16 | Козуля Игорь Иванович | Член Гильдии маркетологов | Давайте уберем слово маркетинг в трудовых функциях, по опыту - консультантов реально разбирающихся в маркетинге очень мало. | Принято |
| 17 | Ярных Вероника Игоревна | «Lean Compliance Business Solutions» | Предложено слишком много вариантов обобщенных трудовых функций (ОТФ), объем Стандарта при таком подходе к выделению ОТФ будет очень большим, работать с ним будет не удобно. | Принято |
| 18 | Марача Вячеслав Геннадиевич | Национальная Гильдия профессиональных консультантов | Некоторые формулировки сильно сужают применение Стандарта. Предлагается заменить словосочетание "маркетинговая стратегия" на "стратегия", а "предприятие" на "организация". В этом случае Стандарт получит более широкое применение: его можно будет распространить не только на коммерческие организации ("предприятия"), но и некоммерческие, а также органы государственной власти и местного самоуправления | По поводу замены словосочетания "маркетинговая стратегия" на "стратегия", - принято. Замена слова "предприятие" на "организация" принимается с учетом того, что в тексте профстандарта будет еще и термин «объект управления», включающий и организации и территории. |
| Отнесение к видам экономической деятельности предлагается дополнить кодом 75.14 «Вспомогательная деятельность в области государственного управления». | Принято. Код добавлен к остальным ОКВЭД. |
| Представляется необходимым дополнить ОТФ «Консультирование (супервизия) консультантов по управлению» следующими трудовыми функциями с возрастающей сложностью: 1) консультирование консультантов по управлению; 2) консультирование руководителей проектов в области управленческого консультирования | Отклонено. ОТФ «Консультирование (супервизия) консультантов по управлению» состоит из ТФ, которые в совокупности составляют ТФ, которые предлагается добавить. |
| При описании знаний, необходимых для выполнения трудовых функций 3.1.3 и 3.2.3 вместо «Знания в сфере бизнеса клиента» предлагается формулировка «Знания в сфере деятельности клиента». | Принято. Правка более точно отражает природу знания. |
| Описание умений, необходимых для выполнения трудовой функции 3.3.4, одновременно включает «Организовывать и проводить групповую и индивидуальную работу по формированию стратегии» и «Проводить групповую работу». Подобным же образом описание умений, необходимых для выполнения трудовой функции 3.3.5, одновременно включает «Организовывать и проводить групповую и индивидуальную работу» и «Организовывать групповую работу». Предлагается в обоих случаях ограничиться первыми формулировками, т.к. они уже включают вторые. | Принято. Повтор был неоправданным, дублирование устранено. |
| Как для консультирования по оперативному управлению, так и для консультирования по стратегическому управлению в проекте профстандарта стоит исключительно экономико-управленческий профиль высшего образования, а именно, в графе «Требования к образованию и обучению» написано «Области: экономика, управление организацией, общий менеджмент». Не призывая отменить требование высшего образования, необходимо признать, что оно вполне может быть юридическим, социально-гуманитарным, инженерным или даже физико-математическим. Хороший консультант может получиться не только из специалиста с высшим экономическим образованием. | Принято частично. требование к области основного образования более не является жестким. Формулировка подразумевает наличие образования менеджериально-экономического профиля как основного, так и дополнительного, что не препятствует консультантам, получившим высшее образование в другой области, соответствовать требованиям Стандарта |
| В трудовой функции «управление консалтинговым проектом» среди трудовых действий нет действий, связанных с содержательным «сведением воедино» различных разрабатываемых содержательных частей проекта, в том числе разрабатываемых разными участниками команды («содержательная координация»). | Принято. Трудовое действие добавлено для повышения точности формулировки трудовой функции. |
| В описании необходимых умений для выполнения данной трудовой функции предлагается формулировку «Соблюдать границы зон ответственности своей и участниками» заменить на «Определять и соблюдать границы зон ответственности своей и участниками». | Принято |
| В трудовых функциях «Совершенствование технологий консультирования» (3.1.7, 3.2.7 и 3.3.7), а также «Совершенствование методов работы и развитие консалтингового рынка» (3.4.5) стоит трудовое действие «Участие в профессиональных объединениях и посещение методологических и образовательных семинаров по управлению и консультированию». Нисколько не сомневаясь в пользе подобных занятий, можно выразить сомнение в том, что без этого трудового действия данные трудовые функции невозможно выполнить. А ведь в проекте профстандарта речь должна идти об описании именно необходимых трудовых действий. Предлагается данную формулировку перенести из «трудовых действий» в «другие характеристики». | Принято |
| Аналогично умение «формировать команду проекта» рассматривается как необходимое только для выполнения трудовой функции 3.3.6 «Управление консалтинговым проектом» в рамках обобщенной трудовой функции «Консультирование по стратегическому управлению». В то же время очевидно, что данное умение необходимо и для выполнения многих одноименных трудовых функций управления консалтинговым проектом (3.1.6 и 3.2.6) в рамках обобщенных трудовых функций «Консультирование по подсистемам управления» и «Консультирование по оперативному управлению». | Принято |

Приложение №4. 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

# 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 |

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 данной сферы деятельности. Может осуществляться в виде консультаций, либо в виде групповых встреч. [↑](#footnote-ref-3)
4. То есть, это не начальный уровень специалиста, приступающего к работе консультанта по управлению или аналитика проекта. [↑](#footnote-ref-4)
5. Международный Совет Институтов управленческого консультирования (ICMCI – International Council of Management Consulting Institutes (англ.) [↑](#footnote-ref-5)