



CMC
UKRAINE | EXPERTLY
RESPONSIBLY
INSPIRINGLY

ЗАТВЕРДЖЕНО

Установчими зборами громадської організації
«Всеукраїнська асоціація консультантів з
управління»

від «16» жовтня 2010р.

Протокол № 1

Президент

Файзулліна Е.М.



Стандарт компетенцій сертифікованих консультантів з управління (Амстердамська модель ІСМСІ)

Зміст

Вступ	4
2 ПРОФЕСІОНАЛІЗМ ТА ЕТИКА.....	4
2.1 Професійне відношення та поведінка	5
2.2 Кодекс етичної поведінки	5
Клієнти	5
Зобов'язання	5
Утримання	5
Сфера діяльності	5
2.3 Коротка історична довідка та еволюція.....	5
2.4 Визначення.....	5
2.5 Ролі консультантів з управління.....	6
2.6 Національні та міжнародні складові професії	6
2.7 Теперішні та майбутні тренди розвитку управлінського консультування.....	6
3 ПРОЦЕС КОНСУЛЬТУВАННЯ	7
3.1 Управління зобов'язаннями	7
3.2 Пошук потенційних клієнтів та маркетинг.....	7
3.3 Визначення потреб.....	7
3.4 Розробка пропозиції.....	8
3.5 Заключення договору.....	8
3.6 Реалізація/Введення в дію.....	8
3.7 Розторгнення контракту.....	9
3.8 Досвід роботи з консультантами	9
4 ВЗАЄМОДІЯ З КЛІЄНТАМИ	9
4.1 Установлення взаємин	9
4.2 Розуміння клієнта	9
4.3 Визначення потреби клієнта.....	9
4.4 Вибір методу впливу?	9
4.5 Співпраця з менеджерами клієнта	9
4.6 Робота з корпоративною культурою клієнта.....	9
4.7 Управління конфліктами	9
4.8 Підтримка відносин.....	9
5 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ТА ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ	10
5.1 Процеси управління	10
5.1.1 Планування	10

5.1.2	Організація	10
5.1.3	Лідерство	11
5.1.4	Контроль.....	11
5.1.5	Координація	11
5.2	Функції управління	12
5.2.1	Аналіз організації та її культури.....	12
5.2.1	Організаційний розвиток	12
5.2.2	Процесне/Проектне управління.....	12
5.2.4	Управління змінами	13
5.2.5	Стратегія	14
5.2.6	Маркетинг	14
5.2.7	Інформаційні технології	14
5.2.8	Економіка	14
5.2.9	Фінанси та бухгалтерський облік.....	14
5.2.10	Лідерство і управління персоналом.....	14
6.	ОСНОВНІ СКЛАДОВІ PESTLE.....	14
6.1.	Політична складова	14
6.2.	Економічна (мікро- та макро-) складова	15
6.3.	Соціальна складова	15
6.4.	Технологічна складова	15
6.5.	Правова складова	16
6.6.	Навколишнє середовище	16
7.	РІВЕНЬ ТЕХНІЧНИХ І ПРОФЕСІОНАЛЬНИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ.....	16
7.1.	Функціональна спеціалізація.....	17
7.2.	Галузева спеціалізація.....	17
8.	ІНДИВІДУАЛЬНІ ТА МІЖСОБИСТІСНІ ЯКОСТІ КОНСУЛЬТАНТА З УПРАВЛІННЯ	17
8.1.	Дії	18
8.2.	Комунікації	18
8.3.	Мислення	19
9.	ЕФЕКТИВНІСТЬ У СФЕРІ КОНСУЛЬТУВАННЯ	19
10.	ЕТАПИ НА ШЛЯХУ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ	20
11.	ТЕХНОЛОГІЇ ТА МЕТОДИ КОНСУЛЬТУВАННЯ	21
11.1	Методології.....	21
11.1.1	Структура та формат	21
11.1.2	Типи методологій	21

11.1.3	Основні методи та інструменти:.....	21
11.2	Стандарти консультування та підходи до вирішення проблем	22
11.2.1	Управління змінами.....	22
11.2.2	Реінжиніринг бізнес процесів (BPR)	22
11.2.3	Управління конфліктами	22
11.2.4	Розвиток ІТ стратегії.....	22
11.2.5	EVA	22
11.2.6	Бенчмаркінг.....	22
11.2.7	та інші.....	22

Вступ

Загальна база знань (СВК) – це документ, який включає в себе знання, які необхідні консультанту та відповідні практичні навички. Цей документ не є основою у визначенні рамок компетенцій. Він створений для розгляду компетенцій, опис яких викладений в базі знань.

Знання та уміння це початкові елементи процесу по завершенні якого створюються компетенції, набуті в результаті навчання.

Компетенції базуються на поведінці консультанта та результатах його діяльності, коли база знань використовується в якості активного елементу навчальної програми здобуття певного кваліфікаційного рівня.

Сертифікація ІСМСІ базується не тільки на знаннєвій базі, головне на правильній поведінці консультанта та набутої компетентності. Але це зовсім не означає, що без бази знань можливо набути необхідних компетенцій в сфері консультування. Компетентність по своїй природі включає в себе набуті знання та уміння комплексно їх використовувати з практичними навичками, які входять у поняття АСТ (acting, communicating and thinking) – дій, говори й думай, як консультант з управління.

Цей документ представляє загальну базу знань (СВК), яка колись називалась уніфікованою базою знань.

Існує аргументоване поле, щодо виключення певних компонентів зі СВК, але це є прерогативою національних інститутів консультування з управління (ІМС – Institutes of Management Consultancy).

СВК не повинна використовуватися для оцінки компетентності консультантів – це є ціллію об’єднаної структури компетенцій – що спирається на загальну базу знань а саме в частині «набутих знань», що потребує демонстрації особливих компетенцій.

2 ПРОФЕСІОНАЛІЗМ ТА ЕТИКА

2.1 Професійне відношення та поведінка

Що включає в себе професіоналізм?

- Організований, як професійний орган
- Кодекс честі
- Компетентність
- Дисциплінарний кодекс, та інше

Основні атрибути::

- Визнання компетентності
- Клієнторієнтованість
- Неупередженість
- Об'єктивність
- Конфіденційність
- Грошова вимірність

2.2 Кодекс етичної поведінки

Клієнти

- Чесність, компетентність і об'єктивність.
- Конфлікт інтересів

Зобов'язання

- Кваліфікація та компетентність консультанта
- Об'єктивність

Утримання

- Угода про оплату
- Встановлення тарифних ставок та комісійних

Сфера діяльності

- Дотримання прав інтелектуальної власності
- Чесна реклама послуг
- Повідомлення про порушення етичного кодексу

2.3 Коротка історична довідка та еволюція

- Походження консультування
- Важливі фактори еволюції
- Сучасна область та границі консультування.

2.4 Визначення

- Управлінське консультування.
- Консультант з управління.
- Сертифікований консультант з управління

- Акредитована організація
- Управлінське консультування – це надання незалежних порад і допомоги клієнтам в сфері управління. Дані поради можуть мати різні форми оскільки консультанти можуть бути внутрішніми та зовнішніми, та може надавати одну або декілька консультаційних послуг, включаючи аутсорсингові послуги для клієнтської організації.
- Консультант з управління – це особа, що надає незалежні консультаційні послуги та допомогу в сфері управління клієнтам з адміністративною відповідальністю. Консультант, може бути як фахівцем в широкій сфері знань так і спеціалізуватися у вирішенні певного кола проблемних питань з управління, наприклад висвітлення лише фінансових аспектів проблем клієнта.
- Сертифікований консультант з управління – це консультант з управління, що ідентифікує управлінський консалтинг як професію, й відповідає вимогам організації, що проводить сертифікацію відносно характеру, кваліфікації, досвіду, компетентності та незалежності поглядів.
- Акредитована організація – це організація, що оцінена ІМС УК як організація, що може проводити навчальні тренінги на відповідно високому рівні, та може рекомендувати співробітників для сертифікації в ІМС УК.

2.5 Ролі консультантів з управління

- Дженералісти
- Спеціалісти
- Процес – зміст
- Діагностика – реалізація
- Звичка проти упаковки
- Зовнішні - внутрішні
- Великі – малі фірми
- Коуч /ментор
- Куратор, та ін..

2.6 Національні та міжнародні складові професії

- Знання існуючих національних та міжнародних асоціацій
- Знання сучасних вимог, встановлених ІСМСІ
- Важливі статистичні дані.

2.7 Теперішні та майбутні тренди розвитку управлінського консультування

Це вимагає знань і поінформованості про тенденції в області управлінського консалтингу у всіх секторах. ТАКОЖ, це буде включати в себе знання законодавчих змін, професіоналізм, зміни в галузі (PESTEL) з точки зору консультаційних послуг.

Сучасні тренди

- Перспективи для консультантів та консультування.

3 ПРОЦЕС КОНСУЛЬТУВАННЯ

3.1 Управління зобов'язаннями

Це охоплює всі види діяльності щодо консалтингових процесу і може розглядатися як програма управлінських функцій в консалтинговому процесі. Мета полягає в тому, щоб гарантувати, що всі результати діяльності мають відповідну якість та здійснені у строк. і т.д.

3.2 Пошук потенційних клієнтів та маркетинг

Мета полягає в тому, щоб виявити та залучити клієнтів, а також переконати їх в умінні, професіоналізмі та етиці Цей етап є початковою стадією, на якій консультант продає його / її послуги, а також включає в себе аналіз ринкових можливостей. Рекламна діяльність буде складати важливу частину цієї фази, і включає в себе прямі методи, такі як телефонні дзвінки, розсилка рекламних матеріалів, або цілеспрямовані Інтернет e-mail компанії..

Усе це, зрештою, приведе до ідентифікації клієнта й здійснення первинного контакту. В даний час усе більше і більше інтернет виступає потужним маркетинговим інструментом, який має бути детально дослідженим, адже він може вивести на потенційно привабливі ринки. На потенційних клієнтів консультант повинен справити враження його / її професіоналізмом та досвідом, не беручи уваги всі інші здібності.

Взаємодія буде тривати за умови, що виникне почуття взаємної вигоди й бачення успіху обома сторонами. Прямі методи комунікації, будуть менше потрібні тим організаціям, репутація яких дозволяє їм бути затребуваними серед клієнтів, а не навпаки. Це організації, які, як правило, одержують вигоду від великої частини повторюваних проєктів.

- Маркетинг послуг
- Дослідження можливостей
- Враження від першого контакту

3.3 Визначення потреб

Предметом є гарантія того, що консультант визначить і погодиться з потребами клієнта. Після цього, слідує укладання угоди.

Продовженням відносин буде слугувати вивчення потреб клієнтів та подальше їх дослідження. Клієнт та консультант повинні прийти до однакового розуміння процедур та результатів, зберігаючи при цьому гучність в прийнятті рішень. Бажані результати будуть визначатися концепцією доданої вартості. Ця стадія кінчається формальною пропозицією від консультанта, в якій буде зазначено необхідні витрати часу й гонорар Не менш важливим буде демонстрація консультантом знання політичної, економічної, соціально, технічної, юридичної та навколишньої ситуації, оскільки все це впливає на результат роботи консультанта.

- Розуміння клієнта
- Визначення потреб клієнта
- Уточнення потреб клієнта
- Визначення потенційного успіху проєкту
- Забезпечення оцінки діяльності та вартості.

3.4 Розробка пропозиції

Мета полягає в підготовці пропозицій за об'єктивною ціною, щоб заключити договір. Після того, як був заключений договір, консультант вивчає, який метод втручання найкраще допоможе вирішити поставлену проблему. Серед цілого спектру методологій, консультант може вибрати роль починаючи від рефлектора, закінчуючи адвокатом. Потрібно звернути увагу на те, що інтерпретація консультанта як тінь директора, є помилковим. Сучасною тенденцією є залучення консультанта в якості аутсорсингової послуги., для покращення операційної діяльності компанії-замовника. Цей етап передбачає визначення готовності клієнта до змін. Клієнтом може виступати певна особистість, але ефекти від консультування повинні відчуватися всією організацією. Важливо організувати ефективну діяльність із ключовими особами, та людьми точка зору яких відрізняється. Стають важливими на даному етапі такі заходи, як інтерв'ювання, процедури дослідження, діагностики й аналітичні методи для оцінки позиції компанії. У кінцевому рахунку, це повинно привести до більш чіткого розмежування проблеми і завдання, які могли б сформулювати основу для гіпотез Переваги будуть визначені й проранжовані відповідно до стратегічних напрямків для підвищення конкурентоспроможності, та визначення потенційних можливостей ринку.

- Визначення методу втручання
- Виділення проблеми
- Розуміння масштабів проблеми
- Дослідження готовності клієнта до змін
- Фіксація зобов'язань.

3.5 Заключення договору

Заключення договору є не обов'язковим кроком що може бути здійснений неформально, шляхом прийняття пропозиції, або формально відповідно до діючого законодавства.

3.6 Реалізація/Введення в дію

Мета полягає в тому, щоб викликати позитивні зміни в організації клієнта.

Консультант зможе почати розробляти ряд рекомендацій на початковій стадії реалізації проекту. Дані рекомендації будуть розроблені шляхом застосування таких методів, як «мозковий штурм», лінійного методу вирішення проблем, латерального методу та ін.. Така процедура повинна бути обґрунтована, розумінням цінностей і прагнень клієнта та його корпоративної культури. Рідко виходить досягти успіху, якщо це не підтримується, принаймні, найдосвідченішими людьми. Всі розроблені рекомендації, на останній стадії потребують реалізації. Ця остання стадія вимагає безлічі різних навичок, які застосовуються консультаційною командою для зміни проблемної зони або елемента за допомогою своїх співробітників, які більш досвідчені й краще підготовлені для виконання специфічних функцій. Також на цій стадії корисно скласти розклад для відображення результатів діяльності й, при необхідності, застосування екстрених методів.

- Інтерв'ювання
- Здійснення процедур розслідування
- Застосування аналітичних методів
- Визначення методів діагностики
- Визначення користі

- Співпраця із менеджерами клієнтів
- Застосування методів розробки рішень
- Обґрунтування рекомендацій
- Впровадження
- Застосування екстрених планів дій (при необхідності)

3.7 Розторгнення контракту

Предметом, є впевненість клієнта в тому, що він може продовжувати діяльність без допомоги консультанта, гарантія в отриманні задоволення клієнтом, та можливості майбутньої співпраці.

Проект повинен мати логічне завершення. Ця стадія включає в себе кроки притаманні стадії завершення, та розроблення документації.

- Співвідношення з очікуваними результатами
- Оцінка
- Закриття

3.8 Досвід роботи з консультантами

Мета полягає в тому, щоб отримувати важливий досвід роботи з консультантами та використовувати розроблену методологію роботи.. Це є важливим процесом для розвитку компанії..

4 ВЗАЄМОДІЯ З КЛІЄНТАМИ

Метою є створення, побудова та підтримка хороших відносин з клієнтом. Даний процес присутній на кожному етапі надання консультаційних послуг.

Зрештою, консультант ніколи не повинен забувати, що кінець проекту не означає кінець відносин з клієнтом. Набагато дешевше виконувати повторювані проекти, ніж постійно шукати нові ринки й намагатися залучити нових клієнтів. Підтримання відносин є надзвичайно важливим як для консультанта так і клієнта. (Ключовий момент відзначається у фазі 1, вище).

4.1 Установлення взаємин

4.2 Розуміння клієнта

4.3 Визначення потреби клієнта

4.4 Вибір методу впливу?

4.5 Співпраця з менеджерами клієнта

4.6 Робота з корпоративною культурою клієнта

4.7 Управління конфліктами

4.8 Підтримка відносин

5 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ПРОЦЕСІВ ТА ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ

5.1 Процеси управління

Нижче наведені основні процеси управління, у яких консультанти повинні проявляти знання та уміння різної глибини відповідно від розміру та значущості проекту. Ці процеси однаково важливі консультантові, як для розуміння діяльності клієнтів, так і для керування власною командою. Очевидно, що в останньому випадку деякі з речей, позначених нижче, не можуть бути застосовані доти, поки консультант не є лідером команди, або більш важливим її членом.

Проекти можуть бути дуже специфічними і вимагати залучення експертів високого рівня, а також стратегічного спрямування, для вирішення яких консультант повинен мати широкий арсенал методик для вирішення проблем. В управлінні консультаційною діяльністю використовуються наступні процеси:

5.1.1 Планування

Це початкова стадія процесу, який в по завершенню, як результат має досягнення поставленої мети. Це стадія, на якій повинна бути здійснена оцінка потреб і запитів. У зв'язку з цими факторами, планувальник повинен розуміти бажаний майбутній стан клієнта і, таким чином, візуалізувати структуру команди та проекту в цілому, для досягнення необхідної мети. Це буде викладено в плані, який також визначає, яким чином компоненти будуть організовуватися, супроводжуватися, контролюватися й спрямовуватися для надання максимальної користі клієнтові й консультуючої організації. Тому комунікації є обов'язковими, незалежно від того, чи є планування стратегічним, тактичним, операційним або проектним по природі.

- Оцінка потреб і запитів
- Встановлення загальних цілей та намірів
- Комунікації
- Організація контролю діяльності
- Використання інформаційних систем управління
- Планування людських ресурсів.

5.1.2 Організація

Цей крок зазвичай слідує етапу планування. Консультант систематично розподіляє ресурси на конкретні завдання або види діяльності. Такі дії повинні бути обґрунтовані визначеній меті та намірам діяльності. Успіх цього процесу залежить в основному від управління часом. Організація вимагає чітких навичок делегування повноважень а, часом, уміння впливати на інших людей, для того щоб забезпечити досягнення спільної мети.

- Постановка цілей і задач
- Організація людських ресурсів
- Делегування
- Вплив
- Тайм-менеджмент

5.1.3 Лідерство

Лідерство необхідно для успішної реалізації будь-якого групового завдання. Ця уміння дає стимул для решти прагнути досягнення загальної мети. Лідерство вимагає самоаналізу й упевненості в справі керівника, а також уміння мотивувати, переконувати, організовувати й управляти відповідно до його/її переконань. Важливо, щоб керівник був здатний підбирати «виконавця під завдання», щоб максимізувати ефективність команди. Існують різні стилі, починаючи від «легкої руки на кермі» до більш директивного підходу. Дуже важливо знати, коли і який використовувати. Мудрець одного разу зазначив: «...немає границь можливостям людини, яка не турбується про те, кого похвалять...».

- Ліберальний та директивний стиль управління
- Вплив
- Навички міжособистісного спілкування
- Комунікації в команді
- Комунікації
- Мотивація
- Керівництво

5.1.4 Контроль

Постійний моніторинг прогресу є необхідним для грамотного керування, здатного привести до запланованого результату. Необхідна чітке визначення певних показників, що дають консультантові можливість вимірювати результативність роботи. Консультант повинен використовувати ці показники, щоб забезпечити задоволення потреб клієнта проектною командою. (Використання інформаційних систем управління (MIS – Management Information Systems) є особливо ефективним для даного етапу, тому що статистика є потужним інструментом для виміру результатів діяльності). Регулярне проведення оглядових сесій – це корисний механізм для повідомлення результатів робочій команді й клієнтові, а іноді, якщо необхідно, й для переорієнтації діяльності.

- Регламентация цілей
- Моніторинг планів, політики та процедур
- Делегування відповідальності
- Проведення діагностики та вимірів
- Коригування діяльності
- Використання MIS

5.1.5 Координація

Бачення « Цілісної картини» вимагає від консультанта орієнтації на кінцевий результат, обумовлений з клієнтом. Це вимагає стратегічного бачення вирішення проблеми. Консультант повинен забезпечити збільшення цінності роботи на кожному кроці, і уникати поведінки, що порушує порядок дій, що ведуть до досягнення мети. Потрібно пам'ятати: клієнт очікує, що консультант розв'яже його проблеми, а не покладе початок новим. Консультант повинен діяти, ні на хвилину не забуваючи про інтереси клієнта

- Визначення загального (або проектного) бачення
- Визначення загальних/стратегічних цінностей

- Прийняття стратегічних (або тактичних) рішень

5.2 Функції управління

Нижче наведені основні функції управління, у яких консультанти повинні проявляти знання та уміння різної глибини відповідно від розміру та значущості проекту.

Проекти можуть бути дуже специфічними і вимагати залучення експертів високого рівня, а також стратегічного спрямування, для вирішення яких консультант повинен мати широкий арсенал методик для вирішення проблем. В управлінні консультаційною діяльністю використовуються наступні функції:

5.2.1 Аналіз організації та її культури

Це процес управління, який допомагає зрозуміти, що представляє організаційна структура, а також як здійснюється управління. Для досягнення спільної згоди при укладанні контракту, потрібно чітко визначити каскад цілей організації та методів, якими вона прагне їх досягти. У деяких випадках, можливе використання альтернативних показників для забезпечення об'єктивного аналізу ефективності операційної діяльності організації. Отриманий результат повинен бути зрівняний з бажаним та оцінений з погляду доцільності.

- Розуміння організаційної структури
- Оцінка діяльності організації
- Оцінка місії організації, а також перевірка її на відповідність основним цілям і цінностям

5.2.1 Організаційний розвиток

Провівши організаційний аналіз, підприємство або вдосконалює існуючу стратегію, або починає впроваджувати нову, відповідну своїм потребам. Процес розвитку включає в себе бажане бачення, теперішньої корпоративної культури, позиції на ринку, виокремлення основних напрямків розвитку організації, та виведення її на якісно новий рівень функціонування. Такий процес є безперервним, через постійну зміну ринкового середовища, розвитку технологій, та постійним прагненням до саморозвитку, для досягнення успіху. Процес розвитку як може змінити внутрішню структуру, так і ні, але консультанту потрібно уникати повного залучення його в процесі довгострокових змін організації.

- Виявлення необхідності змін
- Створення команди
- Т-групи
- Аналіз силового поля

5.2.2 Процесне/Проектне управління

Цей процес включає в себе простійну клієнторієнтованість. Важливими елементами є знання технологій ефективного управління часом, та розмежування стадій проекту. Рекомендується використання діаграм Ганта та інших схожих методів при роботі з комплексними завданнями. Для кожного проекту може створюватися нова команда, тому необхідним є досягнення кожного із членів єдиного розуміння мети та завдань функціонування. Інструменти MIS (Інформаційна система керування) будуть корисними в будь-якому проекті в якості допоміжних механізмів для обґрунтованого відбору та представлення даних, таких як фінансові показники, технічні та інші..

Інші важливі аспекти для розгляду – це узгодження часу й форми звітних процедур і керування завершенням проекту. Рівень обслуговування підвищується, якщо консультант використовує сучасні інструменти для відображення механізмів звітності клієнта. Консультант не повинен вимагати від клієнта використовувати інструменти, які погіршують результативність роботи.

- Клієнтоорієнтованість
- Проста – змішана команда
- Визначення запланованих результатів
- Визначення очікуваних результатів
- Управління часом
- Технології планування робіт
- Розмежування стадій проекту
- Ведення документації
- Звітність
- Закриття проекту
- Інформаційні системи управління
- Бюджетування та фінансовий контроль

5.2.4. Управління змінами

Всі консультаційні завдання в певній мірі пов'язані з управлінням змінами. Характер змін лежить в їх природі, це основна функція будь-якого розвитку. Для ширшого пояснення даного твердження варто зазначити, що швидкість і характер складності змін в основному пов'язані з технологією. Організаційні зміни виникають тому, що це або реактивна або проактивна реакція на оточуючі сили, які можуть бути об'єднані парасольковим терміном "навколишнє середовище". Управління змінами вимагає точної оцінки того, що зміни необхідні, хто і як буде брати участь у даному процесі, а також того, чи наявні ефективні лідери, які можуть впроваджувати інновації і експерименти з повним використанням комунікативних навичок та відкритих підходів. Люди повинні визначити необхідність змін і засвоїти їх сенс, якщо вони хочуть досягти успіху в довгостроковій перспективі. Дуже важливо, щоб консультант був спроможний активно виявляти, залучати і - при необхідності - перетворювати внутрішніх прихильників змін. Консультант повинен знати, хто в організації буде впроваджувати зміни після того, як консультант піде.

- Розуміння природи змін
- Виявлення змін
- Інтернаціоналізація змін
- Застосування різних підходів
- Лідерство
- Інновації
- Експериментування
- Відкритість
- Зміна агенту
- Спілкування

5.2.5. Стратегія

Стратегія як процес управління є безперервним прицілом на майбутні можливості та загрози, які впливають на організацію. Стратегія є тим, що спонукає організацію до інновацій, управління та руху вперед з метою «заново винаходити колесо». Консультанти націлені на стратегічний фокус, тому що вони спостерігають зі сторони і часто більш здатні передбачити майбутнє, ретельно спостерігаючи за клієнтом, конкурентами і ринками в певний момент. Однією з найважливіших переваг, які може принести консультант, є можливість передавати досвід успішних попередніх проєктів, які, як може здатися, є не пов'язаними з ситуацією нового клієнта, але можуть мати важливе значення.

- Інновації
- Регенерація
- Напрямок
- Лідирування
- «Заново винаходити майбутнє»

5.2.6. Маркетинг

5.2.7. Інформаційні технології

5.2.8. Економіка

5.2.9. Фінанси та бухгалтерський облік

5.2.10. Лідерство і управління персоналом

6. ОСНОВНІ СКЛАДОВІ PESTLE

Знання політичної, економічної, соціальної, технологічної, правової та екологічної ситуації вкрай важливо для успішного консультування. Ці макро-сили діють на організацію і на формування стратегічних та оперативних підходів для того, щоб організація була успішною. Це означає, що ці сили будуть також формувати підхід, за яким консультанту доведеться втрутитися, щоб допомогти клієнту-організації досягти успіху.

6.1. Політична складова

При розгляді політичних структур і сил, консультант повинен бути в курсі національної та організаційної політики, щоб відобразити зростання міжнародного консалтингу. Нації мають різні форми політики, різні програми, так само в середині організації люди борються за контроль, владу, просування по службі, і т.п. Розуміння того, як їхній клієнт "вписується" у його політичне середовище має вирішальне значення для спроможності консультанта надати значущі та дієві поради.

- Національний
- Організаційний
- Промислові відносини
- Вплив та лобювання

6.2. Економічна (мікро- та макро-) складова

Макроекономічні фактори впливають на інфляцію, безробіття, курси валют, торговельні баланси і т.д. Мікроекономічні фактори впливають на попит і пропозицію, конкуренцію, ринок праці і заробітної плати та ін. Ринковий потенціал є важливим чинником, оскільки він буде визначати можливості для зростання. Можливість інтегрувати переконливий план взаємодії з цими факторами, включаючи розподіл обмежених ресурсів, є ключовим чинником довіри до консультанта і продуктивності запропонованих ним заходів.

- Макроекономічні фактори
- Мікроекономічні фактори
- Ринковий потенціал
- Розподіл ресурсів

6.3. Соціальна складова

Саме цей заголовок підходить як національній, так і організаційній культурі. Відмова визнати, що культура є основою того, якими є люди, призведе до неточного розуміння проблеми, її масштабів і помилок при виборі кращого консалтингового підходу. Високий рівень розуміння як міжособистісних відносин, так і внутрішньоособистісних мотивів дає змогу зрозуміти і якнайкраще використовувати соціальні відмінності. Культура включає в себе все, що є нематеріальним та проявляється у вигляді людських цінностей, вірувань, традицій, мови і табу, а також організаційної етики. Для консультанта важливо мати уявлення про різні культури для того, щоб отримати стати свідомим на одному рівні і толерантним на іншому.

- Національна культура
- Організаційна культура
- Етична культура
- Бізнес-етика
- Міжособистісні і внутрішньоособистісні можливості

6.4. Технологічна складова

Це, безсумнівно, одна з найбільших рушійних сил у майбутньому, оскільки вона дозволяє культур об'єднати бізнес і комунікації з метою стати все більш потужним, ефективним і глобальним. Для організації це означає можливість розташування у будь-якій точці світу; переказу коштів з одного місця в будь-яке інше в режимі реального часу; реструктуризацію з метою зосередження на основних завданнях та передачі на аутсорсинг інших. Телекомунікації сьогодні працюють практично в режимі реального часу. Інтернет забезпечує миттєвий доступ до величезної кількості недорогої інформації. Електронна пошта є повсякденним явищем і набагато швидшою, ніж звичайна пошта. Такими є лише деякі з соціальних і економічних вигід, які отримують країни й організації за допомогою використання технологій. Тенденція буде продовжуватися, оскільки організації схильні обробляти інформацію все більшої складності та обсягу. Консультант надає цьому значення, тримаючи клієнта в курсі нових подій, заяв і потенційних нових можливостей використання нових технологій.

- Обізнаність
- Потреби, бажання і можливості
- Інфраструктура

- Комунікації

6.5. Правова складова

Закони, формальні правила та процедури визначають відповідну поведінку конкретного суспільства або організації. Існує багато законів на національному рівні, які відіграють важливу роль для бізнесу, таких як антимонопольне законодавство, корпоративне оподаткування, закони про заохочувальні гранти і різні види допомоги. Крім того, є дуже конкретні правила, які застосовуються до певних видів організацій. Наприклад, некомерційні установи, що функціонують у дуже конкретних і відмінних правових параметрах, ніж комерційні організації. Для консультанта важливо бути в курсі нюансів правового середовища у країнах і секторах промисловості під час виконання конкретного завдання з метою забезпечення більшої надійності порад, що надаються. Консультант повинен всіляко уникати надання непідходящих або неточних порад своєму клієнтові. У більшості випадків, консультант повинен надати документацію про так зване страхування E&O (помилки та упущень), щоб захистити як консультанта, так і клієнта у випадку виникнення непередбачених проблем.

- Національний
- Організаційний
- Промислові відносини
- Вплив та лобювання

6.6. Навколишнє середовище

Консультант повинен мати на увазі екологічні міркування при виконанні завдань. Існують суворі правила, яких організаціям необхідно дотримуватися з метою захисту навколишнього середовища від ушкоджень, і це може перешкодити впровадженню потенційного рішення. Організації та консультанти відповідають за охорону навколишнього середовища, що знаходиться в межах соціальної та ділової етики.

- Національний
- Організаційний
- Промислові відносини
- Вплив та лобювання

7. РІВЕНЬ ТЕХНІЧНИХ І ПРОФЕСІОНАЛЬНИХ НАВИЧОК ТА ЗНАНЬ

Більшість консультантів починають професійну практику консультацій як спеціалісти у певній функціональній сфері, такій як маркетинг, фінанси, управління персоналом або виробництво. Деякі залишаються глибокими фахівцями зі спеціалізацією або за функціями управління або за процесами, або фахівцями в певній методології та застосуванні конкретних підходів. Інші покладаються більше на велику широту управлінських та організаційних компетенцій, але всі вони повинні бути в змозі пристосувати свій значний професійний досвід до організації клієнта. На третинному рівні кваліфікації, СМС (Рада менеджмент-консультантів) не перевіряє знання

функціональної спеціалізації, хоча вона вимагає докази того, що був отриманий необхідний рівень компетентності, часто через кваліфікацію і сертифікат визнаної професійної організації, такої як Інститут присяжних бухгалтерів, маркетологів та менеджерів з персоналу в країнах-членах організації.

Спеціальні компетенції важливі, оскільки вони відображають фрагментований ринок консалтингових послуг, який існує сьогодні. Спеціальні компетенції є відправною точкою у роботі консультантів, з якої вони можуть розпочати професійне зростання. Консультантів розрізняють в діапазоні від стереотипного працівника McKinsey, із загальним підходом до управління, до фахівців у IT-консультуванні або старшого помічника виконавчого директора і коуча. Всі ці позиції вимагають ключових компетенцій, які є частиною кожного консультанта, з його/її особливостями, проте підходи фахівця вимагають спеціальних знань, без яких клієнт буде залишатися недостатньо враженим або задоволеним. Вони очікують, що фірми ставляться до навчання так, як було б у випадку залучення консалтингової команди з декількома молодших спеціалістами. Спеціалізацію в загальних рисах можна поділити на функціональну або галузеву.

7.1. Функціональна спеціалізація

- Інформаційні технології
- Управління персоналом
- Управління комунікаціями
- Стратегічне планування
- Виробництво
- Маркетинг

7.2. Галузева спеціалізація

- Фінансові установи
- Урядові установи
- Благодійні організації
- Державний сектор
- Приватні установи
- Внутрішні організації

8. ІНДИВІДУАЛЬНІ ТА МІЖОСОБИСТІСНІ ЯКОСТІ КОНСУЛЬТАНТА З УПРАВЛІННЯ

Альтернативний заголовок: дій, спілкуйся і мисли, як консультант з управління.

Дії, спілкування і мислення є особистими здібностями або компетенціями, які ми маємо в нашому розпорядженні, але консультант повинен прагнути до їх удосконалення через досвід.

8.1. Дії

Існує безліч способів, в яких консультант може діяти: об'єктивний спостерігач, шукач фактів, тренер, технічний експерт, і т.д. Вони всі повинні відповідати з професійним та етичним нормам ставлення та поведінки. Важливо для консультанта не надмірно розтягувати час і не намагатися бути всім для всіх людей. Є певні критерії необхідно враховувати при виборі того, який образ прийняти: культура клієнта; знання, досвід і особистість консультанта; характер проблеми, яку консультанту необхідно вирішити. Сприяння, наставництво і коучинг – це три різних варіанти, доступних для консультанта для того, щоб мотивувати і розвивати людей, але є ще багато інших - і в кожному з них існують типи (наприклад) сприяння. Важливо враховувати, що, хоча різні форми діють у розпорядженні людини, цілком природно що, дії консультанта повинні бути спрямовані на уточнення їх на основі досвіду і свідомих зусиль. Управління конфліктом є хорошим прикладом того, коли різні підходи можуть бути підтвержені в різних обставинах або стимулювання, або врегулювання конфлікту для досягнення бажаного результату.

- Професійне ставлення / поведінка
- Професійна поведінка / етика
- Робота з культурою клієнта
- Управління конфліктами
- Мотивація і розвиток співробітників
- Лідирування
- Сприяння
- Наставництво
- Коучинг
- Вибір відповідної ролі

8.2. Комунікації

Є два основних способи спілкування: усний та письмовий. Слід, однак, відзначити, що слухання є ще однією формою спілкування, як мова тіла. Кожен з них є важливим елементом загального враження, яке консультант повинен справити. Зв'язок з культурою є нерозривним, так як в деяких країнах навіть жест рукою може бути неправильно сприйнятим. Багато клієнтів віддають перевагу регулярним усним комунікаціям, а не письмовим звітам, або, навпаки, можуть віддати перевагу тому, щоб отримувати оновлення електронною поштою. Ці аспекти відносин мають бути визначені з самого початку, щоб звести до мінімуму незручності. Тим не менше, консультанти повинні знати відповідні техніки написання пропозицій і звітів, демонструвати хороші презентаційні навички. Кожен набір навичок повинен бути належним чином адаптований до відповідної аудиторії.

- Письмові повідомлення
- Усні повідомлення
- Використання наявних технологій
- Підготовка пропозицій
- Відповідна звітність
- Покращені презентації

8.3. Мислення

Це може здатися очевидним, але мислення є найважливішою і основною компетенцією, якою консультант повинен володіти дуже добре. Розум консультанта повинні бути здатний виховувати думки та ідеї на декількох різних площинах одночасно, дозволяючи мислити гнучко. Латеральне мислення і здатність дивитися в майбутнє "щоб переглянути кінець із самого початку" також важливі.

- Виділення
- Латеральне мислення
- «Бачачи кінець із самого початку»
- Планування на випадок надзвичайних подій
- Гнучкі підходи

9. ЕФЕКТИВНІСТЬ У СФЕРІ КОНСУЛЬТУВАННЯ

Альтернативний заголовок: рамки компетенцій для управлінського консалтингу.

У центрі уваги цього розділу є опис компетенцій і визначення тих ключові компетенцій, які визначають компетентного консультанта. У цьому розділі слід звернутися до всеосяжних рамок компетенцій і просто підсумовувати базу знань консультанта.

Кількість факторів, які призводять до потенційної ефективності в області консалтингу, може бути підвищена настільки, наскільки вони можуть розкладатись на складові. Передбачається, що гарна освіта є основним будівельним блоком умінь консультанта. Також велике значення матиме безперервний професійний розвиток (CPD), що здійснюється людиною. Багато професій зазвичай мають свої власні програми навчання, які служать цій меті. Багато консультантів також «гойдаються назад і вперед» між консалтингом і промисловістю і таким чином продовжують навчатися. Але, це має першорядне значення для окремого практикуючого спеціаліста інвестувати в CPD для його / її власної вигоди, так само як і для клієнта.

Консультанти можуть бути ефективними тільки в своїй ролі, якщо вони демонструють свої здібності в кожній з описаних областей компетенцій відповідно до вимог конкретної ситуації та ролі, яку вони відіграють у ній. Ці компетенції у загальних рисах можна описати як:

- Консультаційні компетенції
- Загальні та спеціальні знання (як визначено в PESTLE) тобто вимоги середовища
- Управлінські навички
- Промислові і/чи функціональні/технічні компетенції
- Особисті та міжособистісні компетенції (як описано в АСТ)

10. ЕТАПИ НА ШЛЯХУ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ

Консультант проходить чотири основних стадії зростання від новачка до експерта. Це може бути в широкому сенсі прирівнюється до компаньйона, консультанта, сертифікованого менеджмент-консультанта і майстра або експерта СМС.

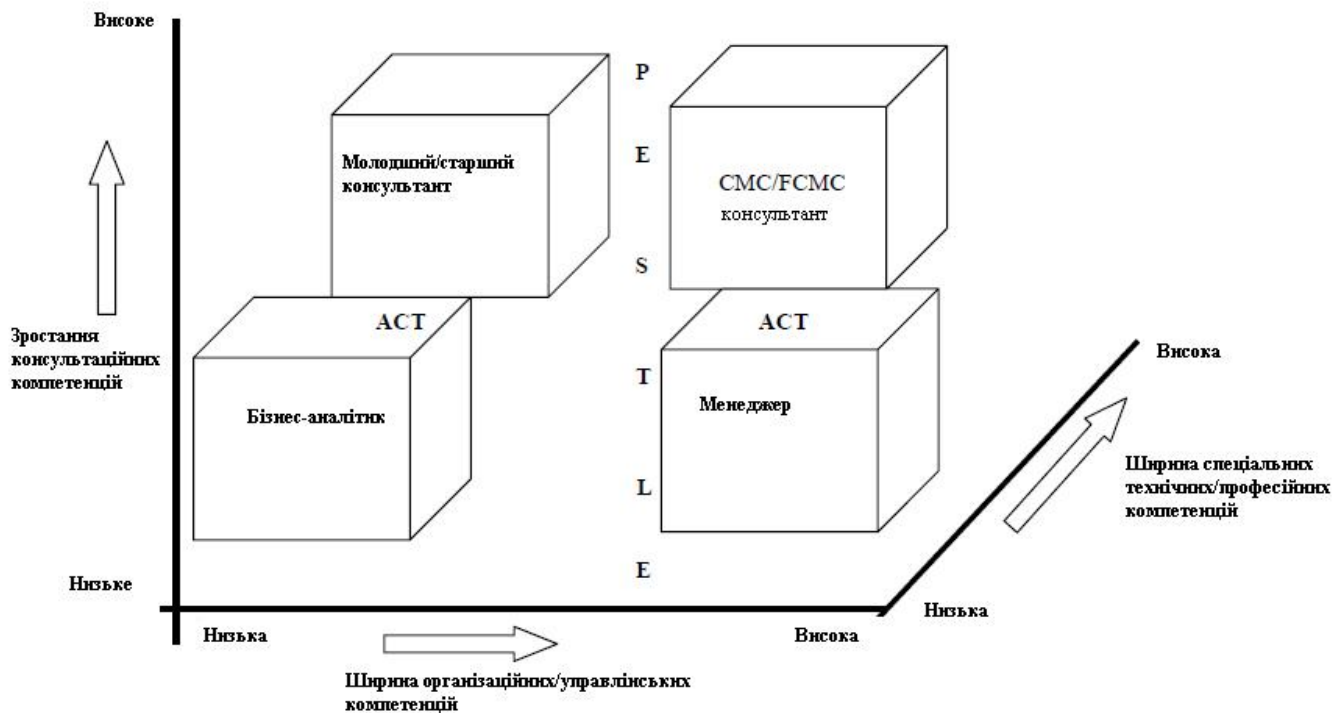
Він/вона також виступає в різних ролях, таких як послідовник, лідер, тренер (коуч) і т.д.

Модель, представлена нижче, виражає три виміри компетенцій консультанта, а саме управління, спеціалізацію і консалтинг (включаючи АСТ).

Точки, досягнуті в кожній категорії значно залежать від досвіду, накопиченого протягом довгого часу. Це дає змогу визнати те, що залучають консультантів різних рівнів: від студентів, які нещодавно закінчили вуз до менеджерів з багаторічним досвідом роботи в консультуванні.

Дана модель не говорить про те, що перелік компетенцій є вичерпним, або якщо на те пішло, що даний консультант повинен бути компетентним у всіх зазначених областях. Що вона робить, це визначає межі, в яких консультанти можуть розвиватися безліччю способів. Таким же чином, СМС є лише етапом у професійному розвитку для акредитованих консультантів.

Перехід до FCMC - Fellow Certified Management Consultant – член спільноти сертифікованих менеджмент-консультантів (або експерт СМС), таким чином, потребує додаткових доказів компетенції, що вимагаються під час СМС оцінки. Сукупність знань, викладених тут, включає в себе всі ці рівні в основній мірі, аж до цікавості і досвіду людини, необхідних для того, щоб прийняти будь-яку можливість для подальшого професійного розвитку.



11. ТЕХНОЛОГІЇ ТА МЕТОДИ КОНСУЛЬТУВАННЯ

11.1 Методології

11.1.1 Структура та формат

Опишіть, якими є компоненти методології, тобто:

- рамки,
- керівні принципи,
- детальні методи і
- шаблони.

11.1.2 Типи методологій

- IT-стратегія розвитку
- Управління змінами
- BPR (реінжиніринг бізнес-процесів)

11.1.3 Основні методи та інструменти:

- Матриця БКГ
- Модель 5-ти сил М. Портера
- Процеси розробки стратегії
- Коучинг
- Наставництво
- Сприяння
- Техніки продажів
- Тімблдинг (побудова команди)
- Написання звітів

- Презентація
- Ефективні наради
- і т.д.

11.2 Стандарти консультування та підходи до вирішення проблем

- 11.2.1 Управління змінами
- 11.2.2 Реінжиніринг бізнес процесів (BPR)
- 11.2.3 Управління конфліктами
- 11.2.4 Розвиток ІТ стратегії
- 11.2.5 EVA
- 11.2.6 Бенчмаркінг
- 11.2.7 та інші