

## Подход ISMCI-НИСКУ к выделению трудовых функций

В основе подхода - компетентностная модель ISMCI.

**Цель работы консультанта по управлению** – помочь руководителю преодолеть управленческое затруднение.

№	Обобщенные трудовые функции	Трудовые функции	Трудовые действия
1	Диагностика и анализ деятельности/ситуации	1.1 Диагностика маркетинговой стратегии/бизнес-модели клиентской организации	1.1.1 Формализация маркетинговой стратегии/бизнес-модели клиентской организации
		1.1.2 Анализ соответствия маркетинговой стратегии/бизнес-модели рыночной конъюнктуре и другим внешним факторам	
		1.2 Организационная диагностика	1.2.1 Представление организации в виде диагностических моделей (бизнес-модель организации, структурная модель организации, функциональная /процессная модель организации, модель власти/управления организацией)
		1.2.2 Поиск внутренних и внешних факторов препятствующих функционированию и развитию организации и/или увеличивающих её риски	
1.2.3 Построение проблемного поля организации с установлением причинно-следственных связей			
2	Разработка решений	2.1 Разработка новой маркетинговой стратегии/бизнес-модели клиентской организации	2.1.1 Сбор и согласование требований к новой маркетинговой стратегии/бизнес-модели
		2.1.2 Разработка маркетинговой стратегии/бизнес-модели в соответствии с требованиями	
		2.1.3 Оценка возможностей и ограничений реализации маркетинговой стратегии/бизнес-модели	
		2.2 Разработка	2.2.1 Помощь клиенту в

3		Программ управляемых изменений	формулировании и согласовании требований к управлению организацией
			2.2.2 Помощь в формировании организационных целей и задач
			2.2.3 Разработка Концепций, Стратегий, Проектов
			2.2.4 Разработка алгоритмов реализации кратко- средне- долгосрочных Программ
		2.3 Разработка предложений по решению затруднений клиентской организации	2.3.1 Поиск решений методами групповой работы с персоналом клиентской организации
			2.3.2 Поиск решений экспертными методами
			2.3.3 Подготовка презентаций по найденным решением для Клиента
	2.3.4 Согласование с клиентом предложенных мер по организационным изменениям		
	Проектирование деятельности	3.1 Проектирование/ изменение организационного порядка	3.1.1 Проектирование (формализация/оптимизация) организационных структур
			3.1.2 Проектирование (формализация/оптимизация) функций предприятия и функций исполнителей
			3.1.3 Проектирование (формализация/оптимизация) бизнес-процессов предприятия
			3.1.4 Проектирование (формализация/оптимизация) учетных систем
			3.2 Проектирование/ изменение системы управления предприятием
		3.2.2 Постановка оперативного управления на предприятии/ в подразделении	
3.2.3 Постановка проектного управления на предприятии/ в подразделении			
3.2.4 Постановка ситуационного управления на предприятии/ в подразделении			
3.2.5 Постановка функции			

			«Управление персоналом»
		3.3 Разработка организационных документов	3.3.1 Анализ организационных документов клиентской компании
			3.3.2 Разработка единого Реестра организационных документов для всех уровней управления предприятием
			3.3.3 Сбор и согласование требований к организационным документам предприятия (структура, содержание, оформление, механизмы разработки, утверждения, внесения изменений, хранения)
			3.3.4 Разработка организационных документов (Стандарты, Положения, Регламенты, инструкции)
4	Поддержка изменений	4.1 Помощь в управлении реализацией планов и программ изменений	4.1.1 Формирование команд агентов изменений
			4.1.2 Разработка мероприятий по вовлечению персонала в процесс изменений
			4.1.3 Разработка системы контроля реализации программ изменений
			4.1.4 Медиация конфликтов
			4.1.5 Анализ удовлетворенности клиента реализуемыми изменениями
			4.1.6 Корректировка Программы изменений на основе мониторинга внутренних и внешних факторов
5	Разработка и реализация коммерческой стратегии Консультанта по управлению	5.1 Разработка собственной маркетинговой политики на консалтинговом рынке	5.5.1 Анализ потребности рынка в консультационных услугах и особенностей спроса на них
			5.1.2 Разработка собственной маркетинговой стратегии/бизнес-модели
			5.1.3 Разработка программы/плана продвижения своих услуг
		5.2 Поиск клиентов и анализ запросов	5.2.1 Создание сети партнерских организаций и развитие профессиональных связей для поиска клиентов и

6			заказов	
			5.2.2 Реализация мероприятий по продвижению своих услуг целевой группе потенциальных клиентов	
			5.2.3 Получение запросов, соотнесение их с границами своей профессиональной деятельности и уровнем компетенции	
			5.3 Перевод запроса клиента в контракт	5.3.1 Проведение переговоров с клиентом, уточнение запроса клиента и его готовности к проекту
				5.3.2 Подготовка коммерческих предложений для клиентов
				5.3.3 Формирование ожидаемых результатов проекта и согласование их с клиентом (количественные и качественные показатели, оценка рисков, распределение ответственности в проекте между консультантом и клиентом)
				5.3.4 Расчет стоимости консалтингового проекта
	5.3.5 Заключение юридически грамотного контракта с клиентом			
	Управление эффективностью работы консультанта/проекта	6.1 Приобретение и развитие профессиональных компетенций	6.1.1 Оценка собственного уровня компетенций и планирование мероприятий по их наращиванию	
			6.1.2 Участие в профессиональных объединениях и посещение методологических и образовательных семинаров по управлению и консультированию	
			6.1.3 Изучение практики управления и консультирования в России и зарубежом	
			6.1.4 Разработка собственных консультационных продуктов и услуг	
		6.2 Самоорганизация, самоадминистрирование	6.2.1 Разработка личной стратегии на период	

	(самоменеджмент)	6.2.2 Разработка личных планов деятельности на период
		6.2.3 Организация рабочего пространства консультанта (рабочее место, оргтехника, средства коммуникаций)
		6.2.4 Учет всех видов ресурсов, затрачиваемых на реализацию консультационных проектов
		6.2.5 Контроль достижения личных целей и планов
		6.3 Управление консультационным проектом
	6.3 Управление консультационным проектом	6.3.1 Планирование содержания, работ, ресурсов, сроков консультационного проекта
		6.3.2 Поиск партнеров, формирование команды проекта, распределение ролей в проекте, постановка задач исполнителям
		6.3.3 Организация работ по выполнению консультационного проекта
		6.3.4 Корректировка контрактных обязательств
		6.3.5 Закрытие проекта

*Колобова Н.В., Исполнительный директор НИСКУ*

## Прототип профессионального Стандарта Консультант по управлению (организацией)

### I. Общие сведения

Консультирование \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_ вопросам \_\_\_\_\_ управления  
организациями \_\_\_\_\_

(наименование вида профессиональной деятельности)

Основная цель вида профессиональной деятельности:

Повышение эффективности управления организаций, включая диагностику управления, проектирование и сопровождение изменений системы управления организации.

### II. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт

код	Обобщенные трудовые функции		Трудовые функции
	наименование	уровень квалификации	
А	Диагностика системы управления, состояния и	6	Поиск и уточнение заказа, и заключение договора на проведение

	эффективности работы организации		<p>диагностики состояния и управления организацией</p> <p>Разработка программы диагностики состояния и управления организацией</p> <p>Сбор информации о состоянии системы управления, эффективности работы организации</p> <p>Анализ состояния и системы управления организации</p> <p>Анализ ожиданий и требований собственника и руководителей к системе управления</p> <p>Разработка и согласование с заказчиком отчета о результатах диагностики системы управления организации</p>
В	Выполнение консультационных работ по отдельным вопросам повышения эффективности управления организации	6	<p>Поиск и уточнение заказа, и заключение договора на выполнение консультационных работ по решению проблем управления в функциональной области, подразделении организации.</p> <p>Анализ ситуации и управления в работе функционального подразделения, подсистеме управления организации.</p> <p>Разработка и согласование с заказчиком предложений по решению проблем управления, совершенствованию организации работы подразделения, подсистемы.</p> <p>Участие в проведении диагностики системы управления и эффективности работы организации</p> <p>Участие в выполнении консультационных проектов в своей области компетенции.</p>
С	Выполнение консультационных работ по оптимизации и развитию системы управления организации	7	<p>Поиск и уточнение заказа, заключение договора на выполнение консультационных работ по оптимизации и развитию системы управления</p> <p>Формирование команды для выполнения проекта</p>

			<p>Разработка проекта, решений и документов для оптимизации и развития системы управления, в том числе основных процессов работы, организационной структуры</p> <p>Согласование с заказчиком проекта изменений для оптимизации и развития системы управления</p> <p>Методическая помощь и оценка выполнения проекта изменений, корректировка проекта</p>
D	Выполнение консультационных работ по стратегическому развитию организации	7	<p>Поиск и уточнение заказа, заключение договора на выполнение консультационных работ по стратегическому развитию организации</p> <p>Формирование команды для выполнения проекта</p> <p>Стратегический анализ организации</p> <p>Организация разработки проекта стратегии развития организации</p> <p>Разработка механизмов управления реализацией стратегии</p> <p>Согласование с заказчиком проекта стратегии развития организации и механизмов управления ее реализацией</p>
E	Сопровождение внедрения изменений в управлении организацией	6	<p>Разъяснительная работа с руководством и персоналом компании, организация обучения</p> <p>Мониторинг и оценка выполнения программы изменений</p> <p>Анализ трудностей в проведении изменений, подготовка предложений и рекомендаций по их устранению</p> <p>Корректировка программы изменений и документов</p> <p>Организация разработки необходимых регламентирующих документов</p> <p>Предоставление руководству информации о выполнении программы</p>

			изменений
F	Управление комплексным проектом повышения эффективности управления организации	7	Анализ спроса и подготовка предложений о выполнении консультационных работ
			Поиск и уточнение заказов, заключение договоров на выполнение консультационных работ
			Привлечение консультантов и команд на выполнение отдельных частей проекта
			Руководство ходом выполнения работ, оценка достижения результатов
			Согласование с заказчиком выполненных работ, корректировка проекта изменений и плана работ
			Сдача заказчику выполненных этапов и проекта в целом
G	Разработка и совершенствование методов управленческого консультирования	8	Анализ эффективности применяемых методов консультирования для выполнения задач по повышению эффективности работы организации
			Совершенствование существующих методов и инструментария консультационной работы
			Разработка новых подходов, методов и инструментария консультационной работы
			Оценка применимости и результативности разработанных подходов, методов и инструментов консультирования

## **СИСТЕМНЫЕ ОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ** **Ветка №1. (Лобуков+Стёганцев+Шуплецов)**

### **Методология разработки**

- Мы опирались на модель деятельности: "смысл-предмет-цель-методы".
- Мы стремились эти 4 элемента описать для УК не только системно (во взаимосвязи друг с другом), но и уникально. Т.е. по возможности:
  - не описывать элементы в общем виде – попадающем под все виды деятельности («улучшение работы бизнеса и/или организации»);



- не дробить сущности, а выделять общий элемент («суть»);
- не дублироваться с коллегами – тренерами, коучами, модераторами и т.д. (например, считать, что обучение персонала – это дополнительная функция УК).

Мы выбрали говорить, в первую очередь, про управление, а не про организацию, т.к.:

- а) стандарт называется «Консультант по управлению», а не «Организационный консультант»;
  - б) мы видим возможности применения УК в работе с отделом, проектом, регионом и т.д.
- Мы выбрали итоговой формой фиксации оснований УК форму «вопросы+ответы», дополнительными формами - схемы и аналогии.
  - Способ проверки эффективности разработанной модели: выделение на её основе трудовых функций, обобщенных трудовых функций и трудовых действий (см. ниже – Прототип Стандарта).

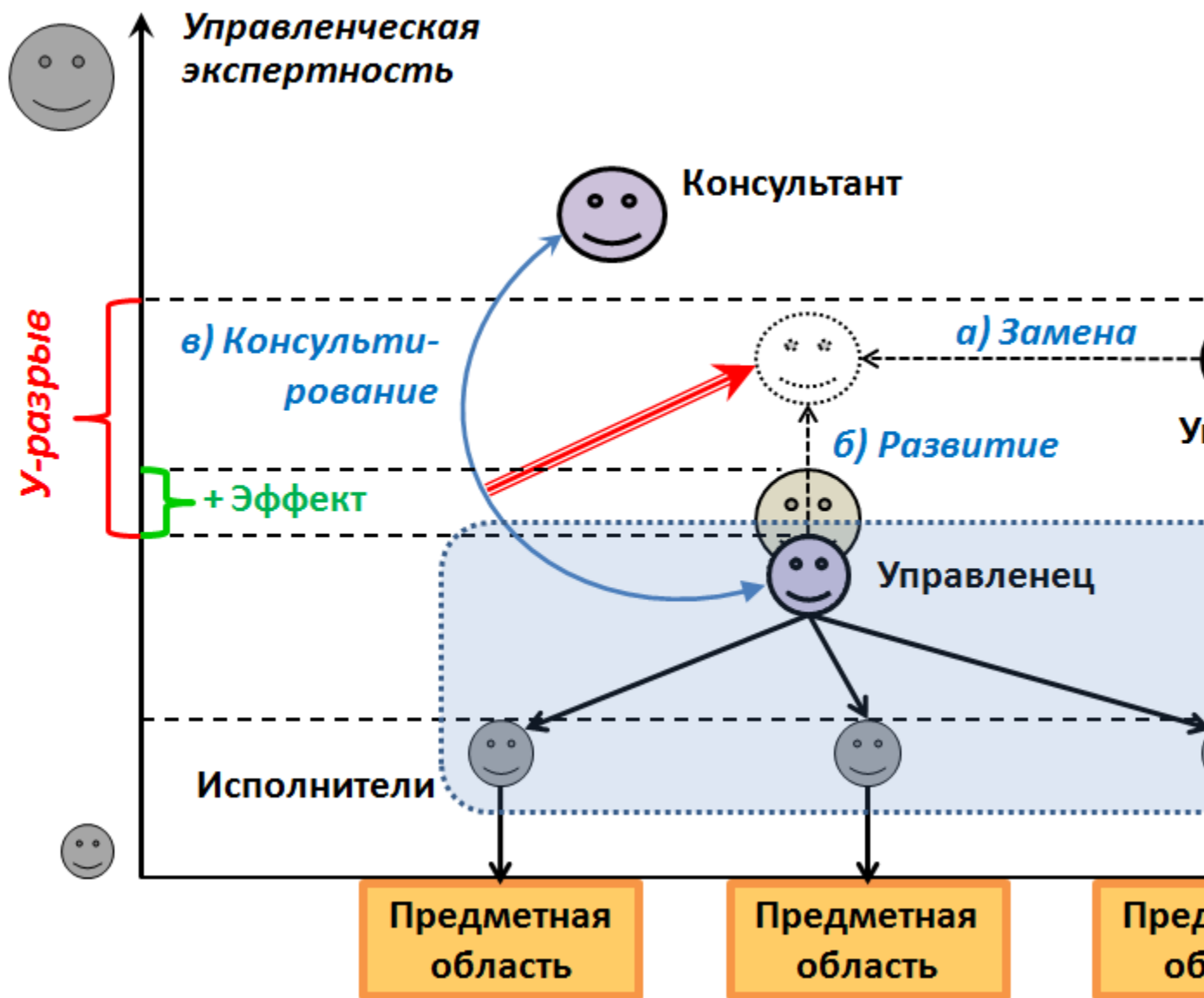
## Итоги разработки

	Вопросы	Ответы
1	Какие проблемы и чьи решает УК? <i>(Когда звать консультанта по управлению?)</i>	Недостаточность управленческой компетентности управленца по отношению к сложности возникшей перед ним управленческой задачи в условиях невозможности или нецелесообразности его замены или повышения его управленческой компетентности до необходимого уровня.  <b>+ Модель «Источники потребности в управлении и в УК»</b> <b>+ Антропомодель «Три уровня самоуправления человека»</b>
2	В чём смысл/ценность работы консультанта? <i>(За что консультанту по управлению платят деньги?)</i>	Обеспечение работоспособного состояния системы управления в ситуации недостаточности управленческой компетентности управленца в условиях невозможности или нецелесообразности его замены или повышения его управленческой компетентности до необходимого уровня.
3	Какой базовый объект УК и что это такое? <i>(С чем работает консультант по управлению?)</i>	Система управления. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Система – это совокупность взаимосвязанных элементов.</li> <li>• Управление – это деятельность по достижению или поддержанию запланированного состояния управляемого объекта.</li> <li>• Система управления – это совокупность взаимосвязанных элементов, существующая с целью достижения или поддержания запланированного состояния управляемого объекта.</li> </ul> <b>+ Универсальная схема управления.</b> <b>+ Универсальный алгоритм управления.</b>
4	Какой базовый предмет УК и что это такое?	Управленческое затруднение, т.е. остановка или критическое падение эффективности управленческой

	<i>(С чем конкретно работает консультант по управлению?)</i>	деятельности управленца, вследствие недостаточности его управленческой компетентности.
5	Какой базовый процесс УК и что это такое? <i>(Какие изменения инициирует и сопровождает консультант по управлению?)</i>	Процесс разрешения управленческого затруднения, т.е. поиск эффективного способа решения управленческой задачи, реализуемого в рамках сложившейся системы управления.
6	Какова цель УК? <i>(Зачем работает консультант по управлению?)</i>	Разрешенное управленческое затруднение, т.е. возобновление управленцем эффективной управленческой деятельности.
7	Каков механизм достижения цели УК? <i>(Каким образом консультант по управлению влияет на достижение цели?)</i>	Нахождение управленцем с помощью информации, поступающей от консультанта эффективного управленческого решения (разрешающего данное управленческое затруднение), которое управленец может реализовать в рамках сложившейся системы управления.
8	Какие основные средства и методы консалтинга? <i>(Что в принципе делает консультант по управлению?)</i>	Сбор, анализ, обработка, предоставление информации. <b>+ Схема «Место консалтинга на поле основных помогающих профессий».</b>
9	Что такое управленческое консультирование? <i>(“Собирающий” вопрос)</i>	Деятельность по сбору, обработке, предоставлению информации, направленная на разрешение конкретного управленческого затруднения, в случае недостаточности управленческой компетентности управленца по отношению к актуальной для него управленческой задаче.
10	Каков базовый универсальный алгоритм управленческого консультирования? <i>(Что консультант делает конкретно?)</i> Основание для выделения обобщенных трудовых функций и соответствующих им трудовых функций.	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Контракция:</b> а) снятие запроса; б) согласование условий и требований; в) разработка и согласование технического задания).</li> <li><b>Диагностика управленческой ситуации:</b> а) сбор информации; б) построение диагностических моделей; в) выявление и описание управленческих затруднений; г) согласование итогов диагностики с заказчиком.</li> <li><b>Разработка программы разрешения выявленных управленческих затруднений:</b> а) формирование списка возможных вариантов; б) определение критериев выбора; в) выбор оптимальных вариантов; г) разработка плана действий по реализации выбранных вариантов; д) согласование разработанной программы с заказчиком.</li> </ol>

		<p>4. <b>Реализация разработанной программы:</b> а) контроль процесса и промежуточных результатов; б) выявление отклонений и несоответствий; в) разработка и реализация корректирующих воздействий.</p> <p>5. <b>Оценка итогов и результатов работы:</b> а) план-фактный анализ реализации программы; б) оценка успешности разрешения выявленных управленческих затруднений; в) получение обратной связи от клиента.</p> <p>6. <b>Управление консалтинговым проектом</b> – параллельный этап: а) разработка программы реализации проекта; б) согласование программы с заказчиком; в) контроль процесса и промежуточных результатов; г) выявление отклонений и несоответствий; д) разработка и реализация корректирующих воздействий; е) закрытие контракта.</p> <p>7. <b>Поддержание контакта с заказчиком</b> – параллельный этап:</p>
--	--	---

**Схема 1. Потребность в управлении  
и в управленческом консультировании**



### Пояснения:

- На схеме приведён простейший и одновременно сущностный случай управления. Выделены: один субъект управления, объекты управления, средства и методы управления, образующие систему управления. Естественно, что в качестве субъекта управления может выступать коллективный субъект (например, руководство компании), а управляемым объектом может быть деятельность других управленцев или организация в целом.
- Мы исходили из того, что смысл управленческой деятельности – в координации и организации деятельности исполнителей, а также в решения задач, выходящих за пределы их компетентности (в первую очередь, в принятии решений). При этом управленец не обязан быть более компетентным в предметной области, наоборот – связка «управленец + исполнители» образуют коллективного субъекта деятельности, который способен за счёт разделения труда решать качественно более сложные задачи, чем они же по отдельности.
- Мы исходили из того, что смысл консультационной деятельности – в создании совместно с субъектом управления (человеком или группой лиц) временного «виртуального» управленца, обладающего уровнем компетентности,

необходимым и достаточным для решения актуальной управленческой задачи. То, что на схеме обозначено, что консультант обладает более высоким уровнем управленческой экспертизы, не означает, что он может заменить управленца и управлять в данной ситуации более эффективно, т.к. эффективность управления зависит ещё от многих факторов (личностных качеств, мотивированности, знания ситуации, авторитета и т.д.).

- Схема показывает, что консультирование является альтернативой двум другим способам разрешения управленческого затруднения – замене и развитию, т.к. не всегда целесообразно менять или развивать управленца (например, задача может быть разовой), а кроме того эти два метода требуют гораздо больших затрат времени и средств.

## Схема 2. Системные основания управленческого консультирования

Профессиональные потребности и возможности  
Консультанта по управлению



<b>VI.</b> Обобщенные трудовые функции консультанта по управлению									
<b>V.</b> Трудовые функции консультанта по управлению									
<b>IV.</b> Трудовые действия консультанта по управлению									
<b>III.</b> Полезность услуг УК									
<b>II.</b> Управленческие затруднения руководителя									

<b>I.</b> Универсальные Функции управления	1. Осознавание или формирование потребности	2. Сбор и анализ информации, возможностей , ситуации,	3. Целе- полагание	4. Разработка Программ ы действий	5. Организация деятельности (формирование исполнительных механизмов)	6. Постановка задачи исполнителям (мотивация исполнителей )	7. Контроль параметров результатов в действиях	8. Оценка достижения поставленных целей и задач	9. Принятие решений по управленчески м ситуациям
---	---	---	-----------------------	--	--	--	---	---	---



Управляемые субъекты  
(люди)

Функции управления

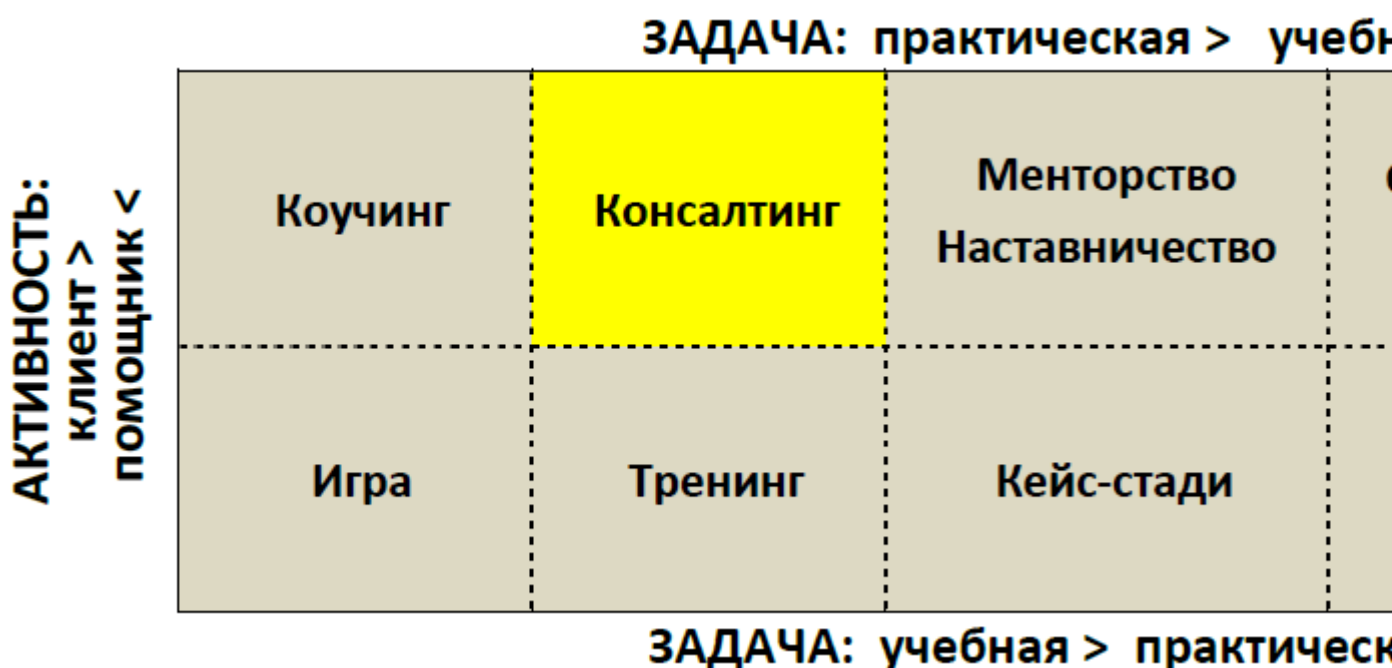
Объекты управления



**Пояснения:**

- Конкретные универсальные функции управления приведены в таблице для примера. «Нарезка» может быть разной, важно понимать, что функции управления задают типовые управленческие затруднения, которые являются предметом работы консультанта по управлению - формируя его трудовые действия и трудовые функции (материал и цель деятельности задают средства и методы деятельности).

**Схема 3. Место консалтинга  
на поле основных помогающих профессий**



## Пояснения:

- Слово «консалтинг» (и все остальные названия форм работы с людьми – тренинг, коучинг и т.д.) в практике используется минимум в четырёх значениях: как метод («консультационный метод»), как конкретная работа («я провожу консультацию»), как услуга («консалтинговые услуги»), как профессия («я – консультант»). В данной схеме консалтинг и все остальные помогающие практики рассматривается как метод, т.к. на наш взгляд метод является задающим фактором для позиционирования и профессии, и услуги, и конкретной работы.
- Все профессии, услуги и конкретные работы, как правило, включают в себя различные методы. Разница в том, что в данной профессии (работе, услуге) одноимённый метод является доминирующим. Собственно говоря, профессия «консультант», услуга «консультирование» и работа «консультация» называются так, а не иначе, только потому, что в них доминирует консалтинговый метод.
- «На стыке» методов зачастую невозможно отличить один метод от другого (по крайней мере, на нынешнем уровне развития профессий). Например, коучинг ничем не отличается от процессного консультирования, а обучающая проектная сессия от бизнес-тренинга, проводимого на актуальном материале участников.
- Данная модель помогает более точно:
  - а) позиционироваться в одном методе;
  - б) формировать комплексные продукты («тренинг с элементами консалтинга», «проектный семинар» и т.д. ), в частности, работая командами;
  - в) создавать метапродукты и метаспециальности («специалист по системному развитию организаций», «специалист по внедрению изменений» и т.д.).

## **ПРОТОТИП СТАНДАРТА «КОНСУЛЬТАНТ ПО УПРАВЛЕНИЮ», ПОСТОРОЕННЫЙ НА ДАННЫХ ОСНОВАНИЯХ**

### **Основная цель вида трудовой деятельности:**

Обеспечение эффективности управленческой деятельности посредством разрешения управленческих затруднений, с помощью применения консультационных процедур, осуществляемых консультантом по управлению.

### **Обобщенные трудовые функции\* и соответствующие им трудовые функции\*\***

\* Мы предлагаем обобщённые трудовые функции определять по специфике деятельности консультанта: 1) без специализации; 2) в специализированной сфере; 3) супервизия. Это позволит все обсуждаемые типы предмета консультирования (стратегическое управление, управление процессами, управление проектами, антикризисное управление и др.) и область деятельности консультируемой организации (строительство, финансы и т.д.) отнести к консультированию в специализированной сфере, что наряду с супервизией будет являться

более высоким уровнем - как это сделали медиаторы (см. обобщенную трудовую функцию «В» и сноску 3: [http://mediacia.com/m\\_docs/Profstandart.pdf](http://mediacia.com/m_docs/Profstandart.pdf)).

\*\* Трудовые функции збудут адаваться этапностью деятельности, а трудовые действия – подэтапностью.

<b>ОБОБЩЕННЫЕ ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ</b>	<b>ТРУДОВЫЕ ФУНКЦИИ</b>
1. Ведение процедуры консультирования (без специализации)	1.1. Контрактация.
	1.2. Диагностика управленческой ситуации.
	1.3. Разработка программы разрешения выявленных управленческих затруднений.
	1.4. Реализация разработанной программы.
	1.5. Оценка итогов и результатов работы.
	1.6. Управление консалтинговым проектом.
	1.7. Поддержание контакта с заказчиком.
2. Ведение процедуры консультирования в специализирован-ной сфере	2.1. Диагностика управленческой ситуации в специализированной сфере.
	2.2. Разработка программы разрешения выявленных управленческих затруднений в специализированной сфере.
	2.3. Реализация разработанной программы в специализированной сфере.
	2.4. Оценка итогов и результатов работы в специализированной сфере.
	2.5. Управление консалтинговым проектом в специализированной сфере.
3. Ведение процедуры супервизии консультантов по управлению	3.1. Разбор и анализ практических случаев в управленческом консультировании.
	3.2. Анализ профессиональных умений супервизируемого консультанта по управлению.
	3.3. Корректировка профессиональных умений супервизируемого консультанта по управлению.

**1. Обобщенная трудовая функция  
«Ведение процедуры консультирования (без специализации)»  
(трудовые функции и соответствующие им трудовые действия)**

**1. Контрактация:**



- а) снятие запроса;
- б) согласование условий и требований;
- в) разработка и согласование технического задания.

**2. Диагностика управленческой ситуации:**

- а) сбор информации;
- б) построение диагностических моделей;
- в) выявление и описание управленческих затруднений;
- г) согласование итогов диагностики с заказчиком.

**3. Разработка программы разрешения выявленных управленческих затруднений:**

- а) формирование списка возможных вариантов;
- б) определение критериев выбора;
- в) выбор оптимальных вариантов;
- г) разработка плана действий по реализации выбранных вариантов;
- д) согласование разработанной программы с заказчиком.

**4. Реализация разработанной программы:**

- а) контроль процесса и промежуточных результатов;
- б) выявление отклонений и несоответствий;
- в) разработка и реализация корректирующих воздействий.

**5. Оценка итогов и результатов работы:**

- а) план-фактный анализ реализации программы;
- б) оценка успешности разрешения выявленных управленческих затруднений;
- в) получение обратной связи от клиента.

**6. Управление консалтинговым проектом:**

- а) разработка программы реализации проекта;
- б) согласование программы с заказчиком;
- в) контроль процесса и промежуточных результатов;
- г) выявление отклонений и несоответствий;
- д) разработка и реализация корректирующих воздействий;
- е) закрытие контракта.

**7. Поддержание контакта с заказчиком:**

- а) получение от заказчика актуальной информации по вопросам, связанным с реализацией консалтингового проекта;
- б) информирование заказчика о ходе и промежуточных результатах консалтингового проекта;
- в) выявление отношения заказчика к ходу и промежуточным результатам консалтингового проекта.

## **2. Обобщенная трудовая функция «Ведение процедуры консультирования в специализированной сфере»**

(трудовые функции и соответствующие им трудовые действия)

- 1. Диагностика управленческой ситуации в специализированной сфере:**
  - а) сбор информации;
  - б) построение диагностических моделей;
  - в) выявление и описание управленческих затруднений;
  - г) согласование итогов диагностики с заказчиком.
- 2. Разработка программы разрешения выявленных управленческих затруднений в специализированной сфере:**
  - а) формирование списка возможных вариантов;
  - б) определение критериев выбора;
  - в) выбор оптимальных вариантов;
  - г) разработка плана действий по реализации выбранных вариантов;
  - д) согласование разработанной программы с заказчиком.
- 3. Реализация разработанной программы в специализированной сфере:**
  - а) контроль процесса и промежуточных результатов;
  - б) выявление отклонений и несоответствий;
  - в) разработка и реализация корректирующих воздействий.
- 4. Оценка итогов и результатов работы в специализированной сфере:**
  - а) план-фактный анализ реализации программы;
  - б) оценка успешности разрешения выявленных управленческих затруднений;
  - в) получение обратной связи от клиента.
- 5. Управление консалтинговым проектом в специализированной сфере:**
  - а) разработка программы реализации проекта;
  - б) согласование программы с заказчиком;
  - в) контроль процесса и промежуточных результатов;
  - г) выявление отклонений и несоответствий;
  - д) разработка и реализация корректирующих воздействий;
  - е) закрытие контракта.

## **3. Обобщенная трудовая функция «Ведение процедуры супервизии консультантов по управлению» (трудовые функции и соответствующие им трудовые действия )**

**1. Разбор и анализ практических случаев в управленческом консультировании.**

- а) Сбор информации о практическом случае супервизируемого специалиста;
- б) Выделение существенных аспектов практического случая супервизируемого специалиста;
- в) Обсуждение с супервизируемым специалистом выделенных аспектов практического случая.

**2. Анализ профессиональных умений супервизируемого консультанта по управлению:**

- а) Сбор информации о профессиональных умениях супервизируемого специалиста;
- б) Выделение существенных аспектов влияния профессиональных умений супервизируемого специалиста на ход и результаты разбираемого практического случая;
- в) Обсуждение с супервизируемым специалистом выделенных аспектов влияния его профессиональных умений на ход и результаты разбираемого практического случая.

**3. Корректировка профессиональных умений супервизируемого консультанта по управлению:**

- а) Обсуждение с супервизируемым специалистом текущего уровня его профессиональных умений.
  - б) Обсуждение с супервизируемым специалистом желаемого уровня его профессиональных умений.
- в) Предоставление супервизируемому специалисту информации об альтернативных способах выполнения профессиональных действий и о способах их освоения.