

КОМПЕТЕНЦИИ БИЗНЕС-КОНСУЛЬТАНТОВ COMPETENCIES OF BUSINESS CONSULTANTS

Т.Н. Сысо, А.О. Решетнев
T.N. Syso, A.O. Reshetnyov

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Рассматриваются вопросы профессиональных и личностных компетенций бизнес-консультантов. Проанализированы точки зрения зарубежных и отечественных авторов к требованиям профессиональных и личностных компетенций. Описаны модели профессиональных компетенций консультанта и менеджера проекта.

The article examines the professional and personal competencies of business consultants. There are analyzed the viewpoints of foreign and domestic authors to the requirements of professional and personal competencies. The models of professional competencies consultant and project manager are described.

Ключевые слова: компетенции бизнес-консультантов, профессиональные и личностные компетенции, требования к набору компетенций, компетентностная модель.

Keywords: competencies of business consultants, professional and personal competence, requirements for the set of competencies, competence model.

В условиях формирования в экономике Российской Федерации рыночных отношений многие организации малого и среднего бизнеса при подборе персонала делают основной акцент на привлечении специалистов, которые свободно владеют своей профессией, могут ориентироваться в смежных областях деятельности, обладают рядом личностных качеств, позволяющих быстро добиваться поставленных целей, а также быть готовым к профессиональному росту и профессиональной мобильности.

Дефицит квалифицированных кадров ведет к тому, что далеко не все организации, особенно в сфере малого и среднего бизнеса, способны привлечь на постоянной основе высококвалифицированных специалистов. В этой ситуации российским организациям может быть полезна помощь квалифицированных консультантов или компаний, специализирующихся на предоставлении консалтинговых услуг.

В настоящее время российский рынок консалтинговых услуг начинает приобретать черты зрелости и приближается по своим характеристикам к мировому рынку консалтинга. Российские предприятия, исчерпав возможности решения проблем повышения конкурентоспособности своими собственными силами, все чаще обращаются к консультантам в попытках решения этих проблем.

К бизнес-консультантам часто обращаются не только организации, находящиеся в кри-

зисном состоянии, но и организации, стремящиеся повысить конкурентоспособность своей продукции, работ или услуг. Развитие российского рынка стимулирует консалтинговые организации к постоянным поискам новых механизмов повышения эффективности своей деятельности. Это требует переосмысления участниками консалтингового рынка своих функций и задач, роли самих консалтинговых компаний, от которых заказчики требуют существенных улучшений, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности бизнеса. Решение постоянно усложняющихся задач в условиях формирования рынка консалтинга приводит к тому, что необходимо обобщение опыта консультирования, анализ новых тенденций и специфики предоставления консалтинговых услуг.

Специалистам в сфере управления до сих пор не удается прийти к общему определению ряда понятий в данной сфере деятельности, в том числе «продукта консалтинга», «эффективность консалтинга» и т. д. Малоисследованными остаются вопросы профессиональной компетенции консультантов, формирования моделей профессиональной компетенции.

Одновременно бизнес-консалтинг сам по себе является основой для повышения компетентности менеджеров и специалистов предприятий. В последнее время в отечественном менеджменте большую актуальность приобре-

тает компетентностный подход, предполагающий создание механизма формирования конкурентоспособных качеств личности менеджеров, совокупности профессиональных компетенций: специальных знаний, умений и навыков, личностных и профессиональных качеств.

В современной экономической науке в последние годы проблема компетентности приобретает новое звучание, что отражено в пристальном внимании многих ученых к проблемам профессиональной компетентности, ее рассмотрении как критерия соответствия специалиста требованиям профессионального труда.

К причинам интенсивного развития в России компетентностного подхода большинство авторов относят следующие факторы и тенденции:

- появление нового типа экономики – экономики переходного периода, вызвавшее потребность в изменении квалификационных требований к менеджерам всех уровней;

- возрастающее значение в деятельности менеджеров творческой составляющей, интеллектуального потенциала;

- интенсивное развитие информационных и коммуникационных технологий;

- глобализация мировой экономики и профессии менеджера.

Проблема формирования требований к профессиональной компетенции бизнес-консультантов является многоаспектной, поскольку в настоящее время существует много определений компетенции, а также большой разброс мнений в их структурировании.

Исследователи выделяют различные требования к профессиональным компетенциям. В связи с этим в настоящее время важным ресурсом становятся не столько специальные знания, сколько общая и управленческая культура, обеспечивающая личностное и профессиональное развитие специалиста.

Большое значение приобретает наличие у бизнес-консультантов специальных знаний в консультируемых отраслях, опыта решения аналогичных задач и знание специфики рынка товаров, работ или услуг в данной отрасли. Это ведет к тому, что конкуренция между консалтинговыми компаниями стимулирует их привлекать высококвалифицированных специалистов. При этом на первый план выходит задача формирования требований к персоналу, исходя из стоящих перед компанией задач и перспектив ее развития на рынке консалтинговых услуг.

Для заказчиков консалтинговых услуг очень важно знать, имеют ли консультанты

опыт реализации аналогичных проектов, какой набор консалтинговых технологий они используют, каков профессиональный уровень консультантов и насколько им хорошо знакома специфика рынка. Поэтому именно квалификация сотрудников является главным конкурентным преимуществом консалтинговых организаций, а с вопросом дефицита высококвалифицированных специалистов в данной сфере сталкивается большинство консалтинговых компаний – как российских, так и зарубежных.

В случае привлечения специалистов из других отраслей возникает вопрос определения их потенциала, при приеме на работу выпускников вузов возникает задача их дополнительного обучения. Все это требует четкого определения компетенций для специалистов консалтинговых организаций и их закрепления в соответствующих должностных инструкциях.

Понятие «модель компетенций» – термин, используемый большинством исследователей компетентностного подхода для обозначения полного набора компетенций (с уровнями или без них) и индикаторов поведения.

Модели могут содержать детальное описание стандартов поведения персонала структурного подразделения компании или стандарты действий, ведущих к достижению специальных целей, но могут включать и основные стандарты поведения, разработанные для полного описания деловой структуры или деятельности, направленной на достижение комплекса разнообразных корпоративных целей. Набор деталей, входящих в описание модели компетенции, зависит от предполагаемого практического применения конкретной модели [1, с. 69].

Как отмечается в работах российских исследователей, число компетенций в моделях последних лет уменьшилось [2]. Когда-то были распространены модели, включавшие в себя 30 и более разных стандартов, сейчас обычны модели, содержащие не более 20 компетенций, а иногда – всего лишь 6–8. Многие пользователи считают набор компетенций из 8–12 стандартов в одной модели оптимальным.

Модели с большим набором компетенций встречаются потому, что некоторые организации пытаются охватить всю необходимую в профессиональной деятельности консультантов информацию, включая подробное описание стандартов деятельности и поведения сотрудников.

В то же время, чем больше компетенций содержит модель, тем затруднительнее будет

ее применение в практической деятельности консультантов, поскольку в слишком детализированной модели конкретные различия между отдельными компетенциями будут очень незначительными [1, с. 85–86].

Анализ работ зарубежных ученых по управлению организацией и методологии менеджмента (М. Альберта, М. Вудкока, М. Мескона, Д. Френсиса и др.) позволяет выделить три категории требований к профессиональной компетенции:

- знания в области теории и умения в сфере практики управления;
- способность к коммуникации и умение работать с людьми;
- компетентность в области специализации организации.

Поскольку бизнес-консультант – это, в первую очередь, высокопрофессиональный управленец, то вначале разберемся с требованиями к компетенциям современных менеджеров. Большинство авторов выделяют следующие требования:

- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;
- информированность по производственным, кадровым и другим вопросам;
- знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях;
- способность управлять ресурсами, планировать и прогнозировать работу предприятия, владеть способами повышения эффективности управления;
- умение использовать современные информационные и коммуникационные технологии;
- способность работать с людьми и управлять самим собой (высокое чувство долга и преданность делу, коммуникабельность, навыки делового общения, способность к самообразованию, саморегуляции, самоактуализации и др.).

Непременными личными качествами менеджера называют энергичность, инициативность, способность быстро ориентироваться в меняющейся ситуации и находить решения. Все эти качества должны быть сопряжены с профессиональной эрудицией и компетентностью, основанной на культурологических, коммуникативных, управленческих, иноязычных, педагогических, правовых, экономических и специальных знаниях и умении решать комплексные производственные задачи.

Обобщенные требования к современному менеджеру представлены в работах рос-

сийских ученых В.М. Шепеля и Р.А. Дубовицкого, которые дают достаточно полный перечень профессионально значимых качеств менеджера.

По мнению Р.А. Дубовицкого [3, с. 75], профессионально значимыми качествами менеджера на современном этапе выступают:

- приятность и обходительность с подчиненными;
- доброжелательность, доверие;
- обязательность и готовность прийти на выручку, открытость.

Менеджер должен уметь идти на компромиссы, дающие и приводящие к минимизации отрицательных последствий. Эффективно работающему руководителю необходимо понимать и принимать тот факт, что выбранное им решение может иметь недостатки. Однако оно должно быть наиболее привлекательным с точки зрения конечного эффекта, не парализуя волю подчиненных в достижении успеха. В принятии решений необходимо руководствоваться интуицией, знаниями, накопленным опытом, рациональностью.

По мнению В.М. Шепеля [4, с. 307], современного менеджера отличают следующие качества:

- практичность, глубина, ясность ума;
- проницательность мысли;
- активность, инициативность, настойчивость, самообладание;
- наблюдательность, самостоятельность, ответственность.

Современный менеджер должен обладать организаторским чутьем – способностью быстро и глубоко вникать в психологию других людей. В своей деятельности менеджер должен быть способен к сопереживанию, уметь поставить себя на место подчиненного. Большое значение в деятельности менеджера имеет избирательное стимулирование персонала и постоянная требовательность к подчиненным, умение найти в сотрудниках способности, отыскать то, что каждый может делать лучше других. К числу необходимых качеств современного менеджера также относят смелость, терпение, способность к сомнению, осторожность, скромность, искренность, сострадание.

В работах ряда зарубежных и российских ученых (М. Кубра, С. Уидетт, С. Холлифорд, Э.Ю. Рубиной и др.) предложена классификация профессиональных компетенций менеджеров по различным признакам: личностные и профессиональные; предпринимательские и непредпринимательские; общие (базовые) и ключевые конкурентные и т. д.

В целях классификации, компетенции в общем плане подразделяются на личностные и профессиональные. Для каждого конкретного человека они определяются уровнем его профессионального образования, опытом, а также его индивидуальными, личностными способностями.

Так, личностные компетенции представляют собой качества, которые характеризуют человека как личность. М. Кубр относит к ним интеллектуальные способности; умение понимать людей и работать с ними; интеллектуальную и эмоциональную зрелость; этику и честность; физическое и умственное здоровье, а также деловые и психологические характеристики [5, с. 25].

Профессиональные компетенции представляют собой совокупность знаний, умений и навыков, необходимых специалистам в той или иной профессиональной области и самостоятельно применяемых ими в процессе профессиональной деятельности. Основная задача, которая решается с помощью модели компетенций, – управление квалификацией сотрудников. Данными полномочиями наделен каждый руководитель, так как именно он отвечает за эффективность труда своего подчиненного.

Под профессиональными компетенциями в сфере консалтинга понимаются те качества специалиста, которые определяют содержание рабочей силы, необходимые для выполнения профессиональных функций и решения сформулированных задач и должностных обязанностей. Для успешного существования консалтинговой структуры на рынке имеет значение не только то, что будет делать каждый ее сотрудник, но и то, как он будет это делать, какие качества (в том числе и профессиональные знания) потребуются для успешного выполнения той или иной работы. Каждой должности соответствует своя иерархия компетенций, но в каждом случае можно выделить наиболее важные для каждой должности качества, определяемые как базовые компетенции.

Понятие «профессиональные компетенции» в свою очередь включает в себя ключевые и не ключевые профессиональные компетенции. Профессиональные компетенции признаются ключевыми в том случае, когда без владения ими невозможно выполнение профессиональных обязанностей.

В зависимости от функций, выполняемых участниками консультационной деятельности (предпринимательства), Э.Ю. Рубина выделяет два вида профессиональных компетенций.

Первый вид – предпринимательские профессиональные компетенции участников консалтингового предпринимательства. Второй вид – непредпринимательские компетенции, т. е. профессиональные компетенции консультантов в сфере предмета консультационной деятельности, в том числе реализации консалтинговых проектов.

Профессиональные компетенции позволяют эффективно выполнять функции при реализации проектов, работая в качестве процессных, экспертных, обучающих, внедренческих консультантов.

Для всех направлений профессионального консалтинга Э.Ю. Рубина в качестве общих компетенций выделяет компетенции в предметных областях оказываемых услуг, смежных областях и узкоспециализированных зонах предметных областей; коммуникативность; аналитические и прогностические способности; правовые знания; умение принимать рациональные решения; навыки работы в команде; креативность; логичность поведения и мышления; способность вызывать положительное отношение к себе окружения, формировать позитивную деловую и личную репутацию; технологические и методические знания; навыки в профессиональном комбинировании областей консалтинга [6, с. 110].

Также необходимо провести различия в профессиональных компетенциях различных направлений консалтинга в зависимости от специфики того или иного направления. Так, профессиональные компетенции при реализации проектов в сегменте процессного консалтинга включают:

- умение вовлекать клиентов в совместную деятельность;
- последовательность в выполнении консультационного проекта, в том числе в сборе и анализе данных; активность в разработке разного рода проектов, четкость в выборе приоритетов и выборе итогового варианта решения;
- гибкая реакция на изменение среды и запросов клиента;
- способность критически относиться к собственным решениям и методам работы, быстро и четко реагировать, не теряя собственных принципиальных позиций, на запросы клиента.

Профессиональные компетенции при реализации проектов в сфере обучающего консалтинга включают педагогические, в том числе коучинговые компетенции; управление знаниями и формирования нужных компетенций у клиентов; умение убеждать клиентов, мотиви-

ровать их, в том числе к продолжению сотрудничества и обучению себя посредством обучения других.

Профессиональные компетенции при реализации проектов в сфере внедренческого консалтинга базируются на компетенциях консультанта в качестве менеджера и выполнении в полном или частичном объеме менеджерских функций.

К базовым компетенциям относятся также осознание предпринимателями собственных профессиональных интересов и интересов окружения, мотивов поведения людей, а также знание теории и практики конкурентоспособного консалтингового бизнеса, основанного на развитии конкурентных преимуществ, умении избавляться от конкурентных недостатков и укреплять конкурентные позиции.

В состав более конкретных управленческих компетенций могут быть включены владение спецификой и закономерностями развития межфирменной среды консалтингового бизнеса, умение управлять межфирменными конфликтами интересов, вырабатывать стратегию и тактику конкурентного и партнерского поведения в рамках правовых основ деловых отношений и обязательств перед обществом, соответствие предпринимаемых действий требованиям действующих правил и норм, традиций делового оборота. Необходимо уметь обеспечить безопасное функционирование фирмы для удержания созданного бизнеса, создать и поддерживать условия для предотвращения угроз и уменьшения рисков [7].

К ключевым конкурентным компетенциям субъектов консалтингового предпринимательства (компетенциями в области конкурентного поведения) относятся совокупность знаний, умений и навыков в сфере осуществления конкурентных действий, владение видами, направлениями, методами, формами конкурентных действий для занятия и удержания приемлемых конкурентных позиций, владение арсеналом конкурентных действий для обретения конкурентных преимуществ, достижение требуемого уровня устойчивости в межфирменных и иных отношениях.

Набор компетенций зависит также от места сотрудника в структуре организации. Типичная организационная структура консалтинговой компании представлена тремя уровнями управления – высшим, средним и нижним:

1) высший уровень – топ-менеджер, старший партнер, партнер:

- старший партнёр – владелец бизнеса, имеет процент с прибыли компании, заведует организационными вопросами компании и общается с наиболее ценными клиентами;

- партнёр – может иметь процент с прибыли компании, но чаще получает процент с прибыли только своих проектов, отвечает за организационные вопросы и кадровую политику некоторой части компании (отдел, департамент), в основном занимается поиском клиентов;

2) средний уровень – менеджер проекта, старший консультант:

- менеджер проекта – имеет большую фиксированную зарплату и процент с прибыли проекта, руководит одним или несколькими проектами совместно с партнёром и определяет состав команды на каждый проект; также представляет результаты работы клиенту, общается с клиентом в процессе постановки задачи;

- старший консультант – получает фиксированную оплату плюс бонус, выполняет роль Field Manager («менеджера в поле»), т. е. руководит командой в процессе ежедневной работы, общается с клиентом во время получения от клиента необходимой рабочей информации и в процессе согласования результатов работы;

3) нижний уровень – аналитик, консультант:

- аналитик – выполняет основную аналитическую работу в проекте, получает фиксированную оплату;

- консультант – выполняет всю черновую работу и получает фиксированную оплату плюс бонус.

Типичная структура предприятия клиента тоже имеет три уровня управления:

1) высший уровень – топ-менеджмент;

2) средний уровень – менеджеры среднего уровня, руководители линейных и функциональных подразделений;

3) нижний уровень – руководители групп, специалисты.

Такое сравнение структур клиента и консультанта позволяет применить общую для участников консультационного проекта карту компетенции организации. На карте компетенций организации видно, что для каждого уровня должностей – разный набор компетенций в зависимости от решаемых задач (рис. 1).

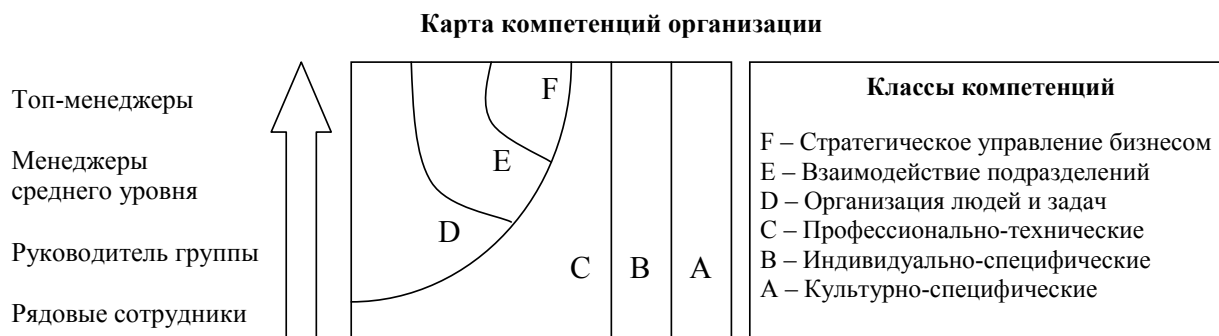


Рис. 1. Карта компетенций организации [7]

Из карты видно, что у рядовых консультантов преобладают технические работы, т. е. решение проблем клиентов в конкретных областях. Соответственно, профессионально-техническим компетенциям должно уделяться большее внимание при подборе кандидатов и в период работы в компании. У руководителя консалтингового проекта преобладают компетенции, связанные с организацией работы (задач) и людей (консультантов и сотрудников клиентов). У топ-менеджеров как фирмы клиента, так и консультанта акцент – на стратегическом управлении бизнесом, и как следствие, – важность развития компетенций в этой области. У сотрудников клиента все аналогично, соответственно уровню управления.

Успешно конкурировать на рынке консалтинговых услуг и тем самым осуществлять консалтинговую деятельность могут лишь те субъекты консалтингового предпринимательства, которые обладают ключевыми профессиональными компетенциями как в области предмета консультирования, так и в области организации консалтингового предпринимательства, в том числе в области конкурентного поведения [8, с. 114].

Наиболее востребованными в сфере управленческого консалтинга на сегодняшний день являются менеджеры проектов и консультанты. Сформулируем в общем виде требования к моделям профессиональной компетенции данных должностей в консалтинговых компаниях.

При разработке модели будем исходить из того, что задачи менеджера проекта в консалтинговой компании обычно включают в себя следующее:

- обеспечение сбора исходных данных, определение цели проекта, задач и формирование совместно с заказчиком проектного задания;
- организация разработки проекта и оперативного решения возникающих задач в рамках согласованного проектного задания;

- способность предвосхищать потребности заказчиков в процессе реализации проекта;

- способность комплексно предвидеть развитие проекта и влиять на процессы достижения результатов.

Сформулируем в общем виде требования к модели профессиональных компетенций менеджера проекта в сфере бизнес-консалтинга в разрезе трех составляющих:

- привлечение к разработке модели менеджеров, которые будут использовать эту модель в процессе своей профессиональной деятельности;

- предоставление полной информации о целях и задачах компании и основных направлениях ее развития;

- создание релевантных компетенций менеджеров – стремление к тому, чтобы стандарты поведения, включенные в компетенции, подходили всем менеджерам, а предполагаемые формы применения соответствовали интересам консалтинговой компании.

В общем виде модель профессиональных компетенций менеджера проекта представлена на рис. 2.

В состав модели профессиональных компетенций менеджера проекта в консалтинговой организации целесообразно включить следующие компетенции:

1. Нацеленность на результат – предполагает высокую степень важности работы менеджера проекта для достижения личного удовлетворения при высокой потребности в достижении успеха, совершенствовании собственных профессиональных навыков. Данная компетенция предполагает работу менеджера над продвижением проекта от начала и до его завершения, так как только в этом случае обеспечивается взаимосвязь личных целей и целей проекта.

2. Планирование и организация проекта – умение разрабатывать планы по проектным работам, координировать и контролировать исполнение планов.



Рис. 2. Модель профессиональных компетенций менеджера проекта в консалтинговой организации

3. Ориентация на клиента – умение превосходить ожидания заказчиков проекта, демонстрировать высокую заинтересованность в успехе проекта, обязательность в поиске и осуществлении решений проблем в соответствии с существующими стандартами, ориентированными на удовлетворение потребностей заказчика.

4. Лидерство – предполагает умение менеджера проекта использовать различные методы и стили управления консультантами при реализации проекта, эффективно взаимодействовать как с подчиненными, так и с руководителями консалтинговой организации. Лидерство является наиболее сложной компетенцией, поскольку предполагает множество форм поведения, которые обеспечивают эффективное управление с использованием особых приемов и методов. Лидерское поведение менеджера проекта при этом может иметь две основных направленности – позитивные и конструктивные отношения с сотрудниками, т. е. внимание к их потребностям, целям развития, либо достижение организационных целей любыми средствами, даже в разрез с потребностями персонала.

5. Умение подбирать сотрудников – в проектном консалтинге также является одной из самых важных компетенций, поскольку умение правильно подобрать команду экспертов, способных к реализации проекта является определяющим фактором его успеха.

6. Управленческий контроль – обеспечение эффективного непрерывного контроля над

процессом разработки проекта, исполнителями и задачами.

7. Делегирование полномочий – умение эффективно распределять в процессе реализации проекта между консультантами ответственность за принятие решений и соответствующие обязанности.

8. Анализ проблем – способность эффективно распознавать (диагностировать) проблемы консультируемой организации, находить необходимые исходные данные для разработки проектов, выделять наиболее значимую информацию и определять возможные причины возникновения проблем в бизнесе клиентов.

9. Решительность – готовность принимать решения, высказывать свое мнение, осуществлять необходимые действия по реализации проекта, принимать на себя обязательства и ответственность за результаты.

10. Убедительность в общении – способность убедительно и доходчиво излагать свои мысли и факты, убеждать заказчиков и подчиненных в правильности своей точки зрения.

При формировании модели компетенций консультанта консалтинговой организации в качестве основных задач консультанта можно принять понимание проблем клиентов, умение перевести проблемы в задачи, способность качественно и в срок решать задачи, поставленные менеджером проекта.

Требования к модели профессиональных компетенций консультанта должны включать условия:

- эффективного использования кадрового потенциала;
- предоставления полной информации клиентам;
- использование релевантных компетенций консультанта – стремление к тому, чтобы стандарты поведения, включенные в компетен-

ции, подходили консультантам, задействованным по всем направлениям работы компании, а предполагаемые формы применения соответствовали интересам консалтинговой компании.

Модель профессиональных компетенций консультанта, сформированная с учетом вышеизложенных требований, представлена на рис. 3.



Рис. 3. Модель профессиональных компетенций консультанта в консалтинговой организации

Модель профессиональных компетенций консультанта в консалтинговой организации может включать в себя компетенции:

1. Анализ проблем – для консультанта является одной из основных компетенций и предполагает способность эффективно распознавать проблемы, подбирать исходные данные, выделять наиболее значимую информацию и т. д.

2. Анализ документации – предполагает способность эффективно анализировать, организовывать и представлять информацию (планы, отчеты, данные бухгалтерской, оперативной, статистической и иной отчетности и т. д.).

3. Нацеленность на результаты – высокая степень заинтересованности в достижении результатов.

4. Работа в команде проявляется в стремлении быть полноправным членом команды и вносить ощутимый вклад в ее работу, независимо от того, в какой степени при этом учитываются личные интересы самого консультанта.

5. Убедительность в общении с клиентами – способность консультанта убедительно и доходчиво излагать свои мысли и факты, убеждать заказчиков в процессе разработки проекта в правильности своей точки зрения.

6. Письменная коммуникация – способность четко и ясно выражать свои мысли в письменной форме, используя грамматические конструкции таким образом, чтобы быть правильно понятым заказчиками и коллегами.

7. Внимание к деталям – способность учитывает все аспекты проблем проекта, включая самые незначительные, чтобы качественно выполнять свои обязанности при разработке проекта.

8. Стрессоустойчивость – проявляется в стабильности работы консультанта, который, работая в условиях недостатка времени или сопротивления со стороны других участников процесса, обязан постоянно контролировать свое поведение в стрессовых ситуациях.

9. Приверженность компании – выражается в демонстрации уверенности в необходимости своей работы или должности, в ее ценности для консалтинговой компании. Консультант прилагает дополнительные усилия для блага компании, что может не всегда в полной мере совпадать с его собственными интересами.

10. Межличностное общение – способность стремиться к пониманию коллег и заказчиков, пониманию сопутствующих обстоятельств и своего влияния на процессы и ре-

зультаты деятельности команды. Консультант обязан постоянно демонстрировать внимательное отношение к чувствам и потребностям участников проектного процесса.

Особое значение имеют компетенции «анализ проблем» и «анализ документации», которые являются одними из основных критериев отбора претендентов на должность консультанта. Исключительно важна компетенция «анализ проблем» в отношении экспертизы документации как умение правильно диагностировать проблемы клиентов и переводить их в цели проектов и проблемы реализации проектов.

Межличностное общение необходимо консультанту в работе с клиентами и с коллегами. В консалтинговых компаниях, в которых применяется проектное управление, межличностное общение и понимание используются как альтернатива административному ресурсу. Также данная компетенция способствует непрерывному развитию сотрудников за счет обмена опытом, формированию и развитию корпоративной культуры.

«Стрессоустойчивость» является достаточно важной компетенцией в условиях недостаточной проработанности консалтинговых процедур и стандартов работы в процессе формирования и становления рынка консалтинга в России.

Компетенция «нацеленность на результаты» связана с тем, что вопросы обеспечения эффективности работы над проектами в консалтинговых организациях, т. е. обеспечения реализации проектов в срок и с высоким качеством, исключительно актуальны для отечественных консалтинговых компаний.

«Приверженность компании» в условиях жесткой конкуренции и больших инвестиций в развитие персонала гарантирует стабильность коллектива, поскольку потеря каждого сотрудника является весьма болезненной для компании.

Важность компетенции «решительность» для менеджеров проектов связана с автономностью и большими полномочиями менеджера проекта в консалтинговых компаниях по сравнению с другими сферами бизнеса. Компетенциями «управленческий контроль», «умение подбирать сотрудников» закладывается возможность для развития и перехода менеджера на более высокий уровень.

Разработка и внедрение моделей компетенций позволяет:

- отразить требования к консультанту;
- оценить кандидата на соответствие требованиям к должности;
- проводить регулярно оценку по компетенциям;
- учитывать соответствие компетенций при вознаграждении;
- планировать по результатам оценки дальнейшее развитие сотрудника и его карьеру в компании.

Поводя итог, можно отметить, что преимущества компетентностной модели заключаются в том, что она позволяет не только четко представить, какими характеристиками должны обладать менеджер проекта и консультант в консалтинговой организации, но и показывает, какие компетенции необходимо развивать, чтобы повысить эффективности персонала, повысить конкурентоспособность консалтинговой фирмы и обеспечить качество выполнения консультационных проектов.

1. *Уидетт С., Холлифорд С.* Руководство по компетенциям. – М. : НИРО, 2008. – 443 с.

2. *Базаров Т. Ю.* Компетенции будущего: Квалификация? Компетентность (критерии качества)? // Открытый университет / под ред. В. Л. Глазычева, С. Э. Зуева. – М., 2003. – С. 510–539.

3. *Дубовицкий Р. А.* Менеджмент: российская и западная ментальности // *Философские науки*. – 2004. – № 4. – С. 71–86.

4. *Шепель В. М.* Эффективный менеджмент. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 359 с.

5. *Управленческое консультирование* / под ред. М. Кубра. – М. : Планум, 2004. – 976 с.

6. *Рубина Э. Ю.* Профессиональные компетенции консультантов при реализации проектов // *Управление проектами*. – 2009. – № 3 (16). – С. 108–114.

7. Проект оценки персонала. – URL: <http://www.almaz-gk.ru/otsenka/95-primer-proekta.html>.

8. *Юксвярав Р. К., Хабакук М. Я., Лейманн Я. А.* Управленческое консультирование: теория и практика. – М. : Экономика, 2004. – 239 с.