

Рубина Э.Ю., к.э.н.

Начальник отдела международных образовательных проектов
Московской финансово-промышленной академии

Тема профессиональных компетенций в консалтинге важна, поскольку и является системообразующей для данного сектора бизнеса, как и любого иного. Тем более важно правильно выбрать состав, комбинацию компетенций при реализации каждого консалтингового проекта. Проект - это уникальная (в отличие от операций) деятельность, имеющая начало и окончание во времени, направленная на достижение определённого результата/цели, создание определённого, уникального продукта или услуги, при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска.

Каждый консалтинговый проект направлен на выработку рекомендаций по улучшению и изменению деятельности бизнеса внешними консультантами по запросу администрации предприятия и в этом смысле не похож на другие проекты.

Как известно, под профессиональными компетенциями понимаются качества работника, определяющие содержание рабочей силы необходимые для выполнения профессиональных функций, и решения сформулированных задач и должностных обязанностей. Укоренение консалтинга как

Профессиональные компетенции консультантов при реализации проектов



отдельной области профессиональной деятельности, специфического сектора современного рынка товаров и услуг, в том числе и как сферы конкуренции, делает необходимым формулирование состава профессиональных компетенций (профессиональных знаний, пониманий, умений, навыков) консультантов при реализации ими консалтинговых проектов.

Для успешного существования предпринимательской 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 два-три наиболее важных и необходимых для данной позиции качества, определяемые как базовые компетенции. При этом на аналогичных должностях в разных организациях могут быть необходимы разные качества.

Выполнение различных должностных обязанностей предполагает наличие определенных качеств. Например, для руководителя консалтинговой ком-

пании, которая только начинает развивать свой бизнес, наиболее важными качествами будут лидерство, предвидение, стратегический подход, мотивация достижения успеха и мотивирование сотрудников, уверенность в правильности принятого решения.

Руководителю, чья фирма твердо стоит на ногах, необходимо, помимо организаторского таланта, в первую очередь, умение работать в команде, правильно диверсифицировать полномочия, повышать профессиональный уровень подчиненных.

В целях классификации компетенции в общем плане можно подразделить на личностные и профессиональные. Для каждого конкретного человека они определяются уровнем его профессионального образования, опытом, а также его индивидуальными, личностными способностями. Личностные компетенции представляют собой качества, которые характеризуют человека как личность.

Личностные компетенции профессионального консультанта при реализации проектов по вопросам управления систематизированы в монографии под редакцией М. Кубра.¹ К ним отнесены интеллектуальные способности; умение понимать людей и работать с ними; интеллектуальная и эмоциональная зрелость; этика и честность; физическое и умственное здоровье. К этому следует добавить также деловые и психологические характеристики.

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. Официальное признание ценности освоенных профессиональных компетенций называется профессиональной квалификацией.² Понятие "профессиональные компетенции" в свою очередь включает в себя ключевые профессиональные компетенции и неключевые профессиональные компетенции. Подробнее вопрос о ключевых профессиональных компетенциях будет рассмотрен далее. Здесь же отметим, что профессиональные компетенции признаются ключевыми в том случае, когда без владения ими невозможно выполнение профессиональных обязанностей. Каждая профессия требует от работника вполне определенных ключевых компетенций. Такие требования содержит и профессия консультанта.

Профессия - это определенный вид деятельности людей, в рамках которого они выполняют специфические функции и реализуют особенные личностные качества. Профессия это также деятельность, при которой люди за выполнение определенных специфических функций получают денежное вознаграждение, т. е. заработную плату, гонорар и т.д.

Профессию консультанта можно определить как вид деятельности, в рамках которой основным занятием является предоставление за определенную плату профессиональных рекомендаций и советов частным лицам и организациям по их заявкам и просьбам, способствующих решению проблем. Профессия консультанта также предполагает помощь во внедрении у клиентов разработанного консультантом решения его проблемы.

Консультирование является одним из новых для российского рынка услуг видов предпринимательской деятельности, который появился одновременно с профессией консультанта в конце XIX века.

Рассматривая консультирование под этим углом зрения, то есть как особый вид предпринимательства, следует отметить, что все работники, являющиеся профессиональными консультантами, либо трудятся в консалтинговых компаниях в качестве наемных специалистов, либо в организованных ими собственных консалтинговых компаниях, либо - в качестве независимых консультантов.

Работая по найму, они продают свои знания, умения и навыки, а также свою рабочую силу работодателям. Будучи сотрудниками компаний, консультанты выполняют различные задания и поручения работодателей в соответствии с обязанностями и полномочиями, прописанными в контракте.

В общем плане под предпринимательским бизнесом (предпринимательским делом) понимается трудовая деятельность людей в качестве предпринимателей, их участие в деловых отношениях в процессе исполнения своих предпринимательских функций, например, функции работодателя. Предпринимательский бизнес имеет две стороны - деловую деятельность предпринимателей и деловые отношения с участием действующих предпринимателей.

Предпринимательство как особый род занятий (как профессия) не значится в перечне квалификаций, но предпринимательская деятельность становится профессиональной в тех случаях, когда люди, веду-

¹ Управленческое консультирование. Второе издание (переработанное). Под ред. М. Кубра. М.: ИНТЕРЭКСПЕРТ, 1992.

² Рубин Ю.Б.. Курс профессионального предпринимательства: учеб. для высшей школы. Часть I. - 8-е изд. перераб и доп. - М.: Маркет ДС, 2006. - С.122

щие эту деятельность осуществляют совокупность действий, отличающих данную профессию от любой другой; стремятся соответствовать признанному в обществе уровню профессионализма, получить признание в качестве профессионалов в своем деле; занимаются ею регулярно (постоянно), либо систематически, в организованном ими самими порядке; осуществляют ее рационально и целенаправленно, ориентируясь на заранее планируемые результаты, сопоставляя планируемые результаты своих действий с планируемыми затратами, а фактические результаты - с фактическими затратами; занимаются ею ради получения доходов, выгоды, воспроизведения и развития своей жизни, а также жизни своих близких".³

Распространение этих общих требований на консалтинговое предпринимательство означает, что трудовая деятельность консультантов, в ходе которой они обеспечивают себя работой самостоятельно, организуя ее без внешних указаний, а также реализуют свои профессиональные знания, умения и навыки (профессиональные компетенции), добиваются поставленных целей, общественно значимых результатов, получают от этой деятельности доходы, может по праву считаться профессиональным предпринимательством в области консалтинга.

В зависимости от функций, выполняемых участниками консультационной деятельности (предпринимательства), можно выделить 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. Выделим общие и специфические черты, характеризующие сферу применения этих двух видов компетенций.

Общими чертами в работе профессиональных консультантов-предпринимателей и профессиональных консультантов, работающих по найму в соответствии с условиями трудового договора, можно назвать следующие:

1. Деятельность людей и в качестве консультантов - предпринимателей, и в качестве консультантов - работников представляет собой совокупность действий, имеющих деловой и трудовой харак-

тер и соответствующих особенностям профессии консультанта. Она количественно измеряется величиной затрат и качеством результатов труда.

И те, и другие за реализацию своих знаний, умений и навыков (т.е. компетенций) получают определенную плату. Система заработной платы определяется по договору между работодателем и консультантом. Размер оплаты труда обычно зависит не только от количества затраченного рабочего времени, но и от формы отчуждения труда (предприниматель или наемный работник), сложности выполняемой работы, от отношения работника к своим обязанностям, от эффективности рекомендуемых и внедряемых консалтинговых решений.

2. Работа консультанта по найму и консалтинговое предпринимательство обладают необходимыми признаками профессиональной деятельности, если они осуществляются регулярно (постоянно) или систематически, производятся в организованном порядке, на основе рационального целеполагания, соотношения затрат и результатов труда, а также являются источниками доходов, необходимых для удовлетворения потребностей, воспроизведения и развития жизни.
3. Профессиональная деятельность и консультантов - работников, и консультантов - предпринимателей опирается на выполнение всей совокупности профессиональных компетенций в области консалтинга, и требует их постоянного развития. Оно происходит посредством приобретения ими новых профессиональных знаний и профессионального опыта, как в процессе работы, так и благодаря специальным занятиям по профессиональной переподготовке и повышению квалификации.
4. Деятельность консультанта - предпринимателя, как и труд консультанта - работника, профессионально совершаются в условиях конкуренции, будь то предпринимательская конкуренция или конкуренция на рынке труда. Конкуренция консультантов - профессиональных предпринимателей и конкуренция наемных консультантов - работников подчиняются единым закономерностям соперничества между людьми и реализуются посредством аналогичных конкурентных действий, методов, форм, стратегий, тактических моделей конкурентного поведения.

³ Подробнее см.: Рубин Ю.Б. Курс профессионального предпринимательства: учеб. для высшей школы. Часть I. - 8-е изд. перераб. и доп. - М.: Маркет ДС, 2006.

Таким образом, консалтинговое предпринимательство следует рассматривать не только как "бизнес", но и как "труд" и "профессию", а работу консультантов по найму - не только как "труд" и "профессию", но и как "бизнес".

Различия между трудом профессиональных консультантов-предпринимателей, и профессиональных консультантов - работников, действующих на условиях найма, состоят в следующем:

1. Профессиональный консультант - предприниматель, живущий за счет доходов от предпринимательских занятий, реализует, осуществляет свои собственные поручения, действуя самостоятельно, на свой страх и риск. Профессиональный наемный консультант - работник выполняет поручения, поступающие ему от работодателя извне.
2. Профессиональный консультант - предприниматель, результативно осуществляя необходимые действия в соответствии с собственными обоснованными установками, получает заслуженный предпринимательский доход. Наемный профессиональный консультант - работник получает в случае должного и добросовестного выполнения служебных поручений доход в виде заработной платы.
3. Профессиональный консультант-работник осуществляет свою деятельность лишь в случае трудового найма, после заключения контракта между работодателем и потенциальным наемным консультантом - работником. Профессиональный консалтинговый предприниматель не нуждается в наличии внешнего работодателя. Он выступает как работодатель по отношению к самому себе.
4. Все функциональные полномочия, должностные обязанности и целевые установки на выполнение профессиональными консультантами - предпринимателями своих функций определяются ими самостоятельно. В отличие от этого, должностные обязанности профессиональных консультантов - работников, а также целевые установки на осуществление ими трудовых функций и реализацию функциональных полномочий, определяются работодателями.
5. Профессии консультантов-предпринимателей и консультантов-работников не являются взаимозаменяемыми. Не все консультанты - предприниматели, в состоянии достичь высоких результатов в качестве консультантов - работников. Не все консультанты - работники могут

сделать эффективную профессиональную предпринимательскую карьеру.

6. Профессиональные компетенции консультантов - предпринимателей и консультантов - работников формируются и развиваются в процессе профессионального роста по-разному. Если профессиональное становление консультантов - предпринимателей и последующее развитие их профессиональных компетенций являются исключительной инициативой их самих, то консультанты - работники приобретают профессию и впоследствии профессионально развиваются на основании как личных профессиональных интересов и инициатив, так и в результате изменения запросов работодателей и по их инициативе. Здесь в профессиональном росте консультантов - работников сходятся интересы, как самих консультантов, так и работодателей.

В целом, консультанты - работники несут индивидуальные риски выбора профессии. Консультанты - предприниматели рискуют всем своим бизнесом.

7. Профессиональный труд консультанта - работника имеет в современном обществе четкую отраслевую и предметную дифференциацию. Между тем, консультант - предприниматель должен иметь не только отраслевую и предметную дифференциацию, но и выполнять административные функции по руководству своей фирмой.

С позиций конкретных направлений деятельности консалтингового предпринимательства следует подчеркнуть, что профессиональные компетенции его субъектов (консультантов-предпринимателей и консультантов-работников) позволяют им эффективно выполнять функции при реализации проектов, работая в качестве процессных, экспертных, обучающих, внедренческих консультантов.

Эти компетенции могут быть обозначены как общие. Для всех направлений профессионального консалтинга общими компетенциями служат 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 окружающих, формировать позитивную деловую и личную репутацию; технологические и методические знания; навыки в профессиональном комбинировании областей консалтинга.

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, 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.

Процессный консалтинговый проект состоит в совместном - консультанта и клиента - поиске,

обнаружении и фиксации необходимых управленческих решений. Эти решения должны содержать способы (направления, цели, стратегии, методы, формы, модели, приемы) реализации интересов консультируемого. Таким образом, предметом процессного консалтинга является процесс совместного создания способов реализации интересов клиента.

Профессиональные компетенции при реализации проектов в сфере экспертного консалтинга охватывают знания, умения, навыки в экспертной деятельности и представлении ее результатов; определение ключевых точек в проблемах клиентов, нуждающихся в экспертной оценке; владение необходимым инструментарием для анализа проблем и умение определить целесообразность именно его применения для решения каждой конкретной проблемы; умение делать выводы на основе полученных экспертных оценок.

Экспертный консалтинг представляет собой реализацию консультантами проектов по проведению

Профессиональные компетенции при реализации проектов в сегменте процессного консалтинга



экспертиз, формированию экспертных заключений и/или выработке в одностороннем порядке рекомендаций для клиента.

Профессиональные компетенции при реализации проектов в сфере обучающего консалтинга включают педагогические, в том числе, коучинговые компетенции; управление знаниями и формирование нужных компетенций у клиентов; умение убеждать клиентов, мотивировать их, в том числе к продолжению сотрудничества и обучению посредством обучения.

Обучающий консалтинг включает в себя реализацию консультантом проекта, сутью которого является передача клиентам знаний и опыта посредством процедуры их обучения, направленной на преодоление фактических и предполагаемых трудностей в деятельности клиентов, и оптимизацию этой деятельности.

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.

Внедренческий консалтинг предполагает непосредственную реализацию консультантом решений в рамках проекта, относящегося к сфере интересов консультируемого, предварительно с ним согласованного и совместно принятого.

В целях получения более четкого представления о компетенциях консультанта предпринимателя при реализации проекта компании заказчика давайте рассмотрим предметное содержание ключевых компетенций, связанных с управлением консалтинговым бизнесом. В составе этих компетенций выделим, прежде всего, основополагающие профессиональные качества, необходимые специалисту для управления консалтинговым бизнесом.

Это владение экономическими и правовыми основами деятельности предпринимательских консалтинговых фирм на территории Российской Федерации и на международном рынке. Столь же важны знания специфики и закономерностей развития консалтинговой деятельности, ее инфраструктуры. Это позволяет обеспечить повседневное функционирование и развитие данной организации на конкурентоспособном уровне, включая постоянное внедрение в ее деятельность новаторских идей, предпринимательского духа, а также создание условий для осуществления организационных рутин. Руководитель должен также уметь наладить

эффективное применение всех ресурсов, консолидированных ради целей бизнеса, включая их целенаправленную эксплуатацию и, при необходимости, их обновление с тем, чтобы поддерживать потенциал бизнеса на конкурентоспособном уровне.

К базовым 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 нами 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.

На предметном уровне ведение консалтингового предпринимательства требует знания особенностей и тенденций развития внутрифирменной среды консалтингового бизнеса, включая внутренние отношения, конфликты интересов, организационную деятельность консалтинговых фирм. Не менее важно владение прикладными аспектами приобретения и поддержания предпринимательской власти, методами воздействия на внутрифирменное и межфирменное окружение, специфическими навыками предпринимательского администрирования консалтинговой фирмы.

В структуре управленческих компетенций прикладного уровня первоочередную роль играет умение создать предпринимательский консалтинговый бизнес, найти и развить его новые направления. Это означает как способность учреждать (соучреждать) новые легальные предпринимательские консалтинговые фирмы, так и участвовать в деятельности ранее созданных фирм.

Необходимой производственной компонентой предпринимательской консалтинговой деятельности является способность к предпринимательскому целеполаганию, формулированию четких целей и

задач развития бизнеса в условиях его самостоятельного ведения предпринимателем. Этого невозможно добиться без качеств, позволяющих гибко управлять бизнесом, своевременно корректировать или менять его цели и задачи, в том числе диверсифицировать его виды, направления экспансии, рынки сбыта, находить потенциальных партнеров по бизнесу, консолидировать ресурсы. Не обойтись и без навыков политического лоббирования интересов своей консалтинговой компании. К этой же группе компетенций относятся умение создать и внедрить новые бизнес-ориентированные системы консалтинговых услуг и продвинуть их на рынок, - умение аккумулировать и распределять либо участвовать в распределении доходов от предпринимательского бизнеса, а также способность своевременно прекратить деятельность в качестве профессионального предпринимателя с использованием различных схем "выхода" из бизнеса (продажа, переуступка бизнеса, в том числе передача его по наследству, ликвидация и т.п.).

Организаторская сторона предпринимательских компетенций требует таких личностно-профессиональных качеств, как - умение создать и организовать рабочие места или обеспечить условия для их создания, сформировать и поддерживать эффективно действующий коллектив работников, развивать их деловые и творческие потенции. Руководитель консалтинговой фирмы должен иметь навыки предпринимательского, в том числе финансового администрирования посредством современных информационных и коммуникативных технологий.

К личностно-психологической составляющей управленческих компетенций предпринимателя следует отнести его способность влиять на внутри- и межфирменное окружение с учетом особенностей среды бизнеса, ментальности, мотивов и интересов участвующих в нем людей; приобрести и поддержать авторитет в глазах сотрудников консалтинговой компании и внешнего окружения, у которого не должно быть сомнения в стабильности, устойчивости, бесспорном характере и глубоком укоренении в обществе его властно-распорядительных полномочий, - умение сформировать и поддержать привлекательный имидж консалтинговой фирмы. От этого во многом зависит положительная репутация.

Предпринимателю - руководителю консалтингового бизнеса необходимы компетенции в сферах пред-

примчивого поведения на рынке консалтинговых услуг, частью которого являются конкурентное поведение. Именно конкурентные компетенции позволяют субъекту консалтингового предпринимательства сохраняться в виде обособленной предпринимательской структуры, удерживать и расширять свою рыночную нишу, получать доходы от предпринимательской деятельности, создавать рабочие места для консультантов - наемных работников и других специалистов, труд которых востребован в консалтинговой фирме.

И, наконец, ключевые компетенции, связанные с управлением консалтинговым предпринимательством, предполагают владение навыками к самоорганизации и саморазвитию, включая постоянное повышение уровня профессиональных знаний.

Субъекты консалтингового предпринимательства должны обладать совокупностью профессиональных компетенций, связанных с деятельностью по созданию, поддержанию, развитию консалтингового бизнеса, его реинжинирингу, диверсификации, реорганизации и ликвидации.

Конкурентное поведение должно сочетаться с добросовестным сотрудничеством с внешним окружением в процессе коэволюционного взаимодействия.

Важной частью ключевых предпринимательских компетенций являются компетенции в области конкурентного поведения.

К ключевым конкурентным компетенциями субъектов консалтингового предпринимательства (компетенциями в области конкурентного поведения), по нашему мнению, 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.

Представляется, что 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. ■