

ЕВРОПЕЙСКИЙ СТАНДАРТ¹

EN 16114 Услуги по управленческому консультированию

ICS 03.080.20

ЕВРОПЕЙСКИЙ КОМИТЕТ ПО СТАНДАРТИЗАЦИИ

Центр управления: Авеню Марникс, 17, В-1000 Брюссель

© 2010 CEN Все права на использование данного документа в любой форме Регистр. №: prEN 16114:2010 E по всему миру принадлежат членам CEN.

Оглавление	
Страница	
Предисловие.....	3
Введение.....	4
1. Сфера применения.....	5
2. Ссылки на нормативные документы.....	5
3. Термины и определения.....	5
4. Принципы.....	8
4.1. Общие положения.....	8
4.2. Принципы деятельности.....	8
4.3. Нормативная база.....	8
4.4. Этика.....	8
4.5. Текущая оценка.....	11
4.6. Отношения «клиент – поставщик услуг по управленческому консультированию».....	12
5. Предложение.....	15
5.1. Общие положения.....	15
5.2. Цель.....	15
5.3. Затраты.....	15
5.4. Результаты.....	15
5.5. Содержание.....	15
6. Выполнение.....	18
6.1. Общие положения.....	18
6.2. Цель.....	18
6.3. Затраты.....	18
6.4. Результаты.....	18
6.5. Содержание.....	18
7. Завершение.....	20
7.1. Общие положения.....	20
7.2. Цель.....	21
7.3. Затраты.....	21
7.4. Результаты.....	21
7.5. Содержание.....	21

¹ Стандарт приведен в сокращенном варианте

1 Сфера применения

Настоящий Европейский стандарт содержит рекомендации по эффективному предоставлению услуг по управленческому консультированию.

Стандарт касается всех **ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ**: государственных и частных компаний, государственных организаций, некоммерческих организаций и внутрикорпоративных консультационных отделов, независимо от формы собственности, структуры, размера или специализации.

Стандарт касается всех типов услуг, предоставляемых любым клиентам. Он может иметь ценность для клиентов, но не налагает на них обязательства.

Стандарт содержит рекомендации по предоставлению услуг управленческого консультирования, включая следующие типичные вопросы:

- Правовые и этические вопросы (см. Статью 4);
- Управление, коммуникация и оценка (см. Статью 4);
- Взаимоотношения с клиентами (см. Статью 4);
- Предложение и принятие задания (см. Статью 5);
- Планирование и выполнение (см. Статью 6);
- Завершение задания (см. Статью 7).

Настоящий стандарт не зависит от других Стандартов, в частности:

- Поддержка малых предприятий (см. CEN TS 99001)
- Системы управления качеством (см. ISO 9001:2008)
- Государственные закупки (см. Директиву по государственным закупкам 2004/18/ЕС)

Стандарт не налагает обязательства и не вступает в конфликт с любыми договорными обязательствами или правами интеллектуальной собственности. Также стандарт не требует обязательной сертификации третьей стороны и не является основанием для сертификации лиц или организаций.

2 Ссылки на нормативные документы

3 Термины и определения

В целях настоящего документа применяются следующие термины и определения.

ПРИМЕЧАНИЕ Определяемые термины выделены жирным шрифтом.

3.3.

клиент

организация или лицо, являющееся получателем **услуг по управленческому консультированию**, предоставляемых **поставщиком услуг по управленческому консультированию**

ПРИМЕЧАНИЕ 1 **Клиент** может являться покупателем и, в некрупных организациях, руководителем. В крупных организациях **клиент** обычно принадлежит к высшему руководству или является лицом, получившим от высшего руководства полномочия на выполнение проекта и на заключение **договора о назначении ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ**.

ПРИМЕЧАНИЕ 2 Определение основывается на применимом в данном контексте определении «покупатель», изложенном в стандарте ISO 9000

3.5.

коммуникация

обеспечение открытости и систематичности информационного потока от начала и до завершения процесса предоставления **услуги по управленческому консультированию**

ПРИМЕЧАНИЕ В контексте, указанном в пункте 4.1.2. настоящего стандарта

3.11.

услуга по управленческому консультированию (MCS)

Совокупность междисциплинарных действий интеллектуального труда в сфере управленческой деятельности, направленных на создание ценности или содействие изменениям посредством предоставления рекомендаций или решений, или принятия мер.

ПРИМЕЧАНИЕ В настоящем документе термин «услуга» или MCS употребляется в качестве синонима к термину «услуга по управленческому консультированию».

3.12.

поставщик услуги по управленческому консультированию (ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ)

предприятие, предоставляющее услуги по управленческому консультированию

4 Принципы

4.1. Общие положения

4.2. Принципы деятельности

4.3. Нормативная база

ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ должны быть осведомлены о действующих законах, принципах, правилах, нормах, стандартах и уровнях сертификации, регулирующих их услуги. В целях ясности вышеперечисленные пункты должны быть совместно определены перед началом выполнения задания.

4.3.1. Коммуникация

Ясное понимание между клиентом и ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ является обязательным условием успешности задания. Эффективная коммуникация улучшает понимание, порождает уверенность и сокращает риски.

На период действия задания должна быть разработана эффективная стратегия коммуникации.

4.4. Этика

4.4.1. Кодекс поведения

Соблюдение профессиональной этики позволяет регулировать профессиональное поведение поставщиков услуг по управленческому консультированию. Таблица 1 содержит инструкцию по разработке этических рекомендаций по выполнению задания.

Таблица 1 – Образцы этических рекомендаций

Этический принцип	Рекомендации
Профессиональное поведение	<p>Выполнять свои обязанности, соблюдая объективность, с должной старательностью и профессиональной осмотрительностью, в соответствии с профессиональной этикой и передовым опытом.</p> <p>ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ должны быть привержены таким принципам, как разнообразие, равенство, баланс между профессиональной и личной жизнью; недопустимы проявления дискриминации по возрастному, расовому, половому, религиозному, этническому принципам, касающихся свободы мысли и убеждений.</p> <p>Соглашаться на выполнение исключительно таких действий, которые, по их объективному мнению, они могут успешно выполнить.</p>
Обслуживание интересов клиента	<p>Правомерно и честно действовать в интересах клиента, соблюдать высокие нормы поведения и личных качеств, не принимать участие в действиях, дискредитирующих профессию.</p> <p>Соблюдать объективность во взаимоотношениях с заинтересованными участниками.</p> <p>Соблюдать полную независимость.</p>
Прозрачность	<p>Обеспечивать ясность и согласованность относительно сферы применения, сроков, затрат и предъявляемых результатов.</p>

Этический принцип	Рекомендации
	Устанавливать и разрешать конфликты интересов.

4.4.2. Ценности

Определение основных ценностей позволяет регулировать профессиональное поведение поставщиков услуг по управленческому консультированию. Таблица 2 содержит некоторые примеры ценностей.

Таблица 2 – Примеры ценностей, подлежащих уточнению

Ценность	Примеры
Эффективность	т.е. оптимизация ресурсов клиента и ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ
Качество	означает высокое качество предоставляемых услуг
Стабильность	достигается посредством устойчивости предложенных решений
Надежность	уважение, необходимость проявлять уважение по отношению к клиентам, и другие ресурсы услуг по управленческому консультированию (людские, природные или экологические)
Конфиденциальность	означает защиту интеллектуальной собственности или информационных ресурсов клиента
Честность	честность в передаче информации и в поведении
Прозрачность	достигается благодаря соответствию стандартам
Ответственность	Брать на себя ответственность за принимаемые решения, действия и последствия
Гибкость	означает подвижность, т.е. способность в случае необходимости спокойно реагировать на перемены или справляться с конфликтами посредством мирового соглашения
Постоянное совершенствование	бесперывное оценивание действия услуги
Уважение	создание атмосферы, основанной на уважении, справедливости и прозрачности, которая является обязательным условием слаженного сотрудничества и доверия между клиентом и ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ
Взаимная выгода	взаимоотношения должны основываться на сотрудничестве; это скорее партнерство, чем отношения между клиентом и поставщиком
Высокое качество выполнения	максимально высокое качество работы
Взаимопонимание	клиент и ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ делятся информацией и знакомятся с видением и ценностями друг друга

4.4.3. Социальная ответственность

Определение понятия социальной ответственности способствует регулированию профессионального поведения ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ. В следующем списке приведены некоторые примеры:

- принимать во внимание последствия действий и решений для общества и окружающей среды;
- признавать социальную ответственность и учитывать идентификацию заинтересованных участников и их вовлеченность;
- способствовать стабильному развитию, удовлетворяющему потребности настоящего времени, не ставя под угрозу способность будущих поколений удовлетворять собственные потребности;

- брать ответственность за последствие действий и решений для заинтересованных участников;
- принимать меры, соответствующие наилучшим интересам общества, безопасности общества и окружающей среды;
- брать на себя обязательства по созданию материальных благ посредством инноваций, ведущих к порождению решений и услуг, способствующих местному и всеобщему стабильному развитию и уменьшающих последствия для окружающей среды, в соответствии с действующим законодательством и постоянным совершенствованием результатов деятельности по охране окружающей среды.

См. ISO 26000.

4.4.4. Возможности

ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ могут браться только за те задания, которые они, в зависимости от их образования, опыта, навыков и квалификации, могут выполнить на профессиональном уровне в соответствии с настоящим Стандартом услуг по управленческому консультированию.

В случае если ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ имеет основания полагать, что цель задания не будет достигнута, он обязан без промедления известить клиента о таких выводах и предложить пересмотреть договор.

4.4.5. Обеспечение качества

ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ должны подготовить план мер по Обеспечению качества для предупреждения, избегания и определения рисков и проблем.

ПРИМЕЧАНИЕ Можно использовать опубликованные стандарты Обеспечения качества, например, серию ISO 9000

4.4.6. Гарантии

ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ должны обсуждать и приходить к соглашению по условиям любых гарантий относительно предоставляемых услуг.

4.5. Текущая оценка

Целью оценки является обучение и совершенствование ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ в ходе задания.

Оценка должна проводиться в течение выполнения каждого задания.

Оценка должна быть формализованной (т.е. протоколированной), структурированной (т.е. действующей согласно установленному методу); должна устанавливать пользу изменений, определять, произошло ли изменение или улучшение, а также проверять подтвержденные изменения, включая время их наступления. Эффективная оценка позволяет клиенту и ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ получать знания, чтобы иметь возможность:

- обнаруживать причины, по которым результаты проекта не были достигнуты;
- вносить рекомендации по корректирующим действиям;
- осуществлять новые процессы и методы.

4.6. Отношения «клиент – ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ»

Структура стандарта основана на модели связи между клиентом и ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ. Предварительный анализ модели сотрудничества между клиентами и ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ (т.е. модели «спрос-предложение») включает обзор нескольких этапов выполнения любого консультационного задания, от самого начала (Определение возможностей продвижения проекта) до момента завершения (Проверка и подтверждение результатов выполнения задания для завершения проекта).

См. Рисунок 1

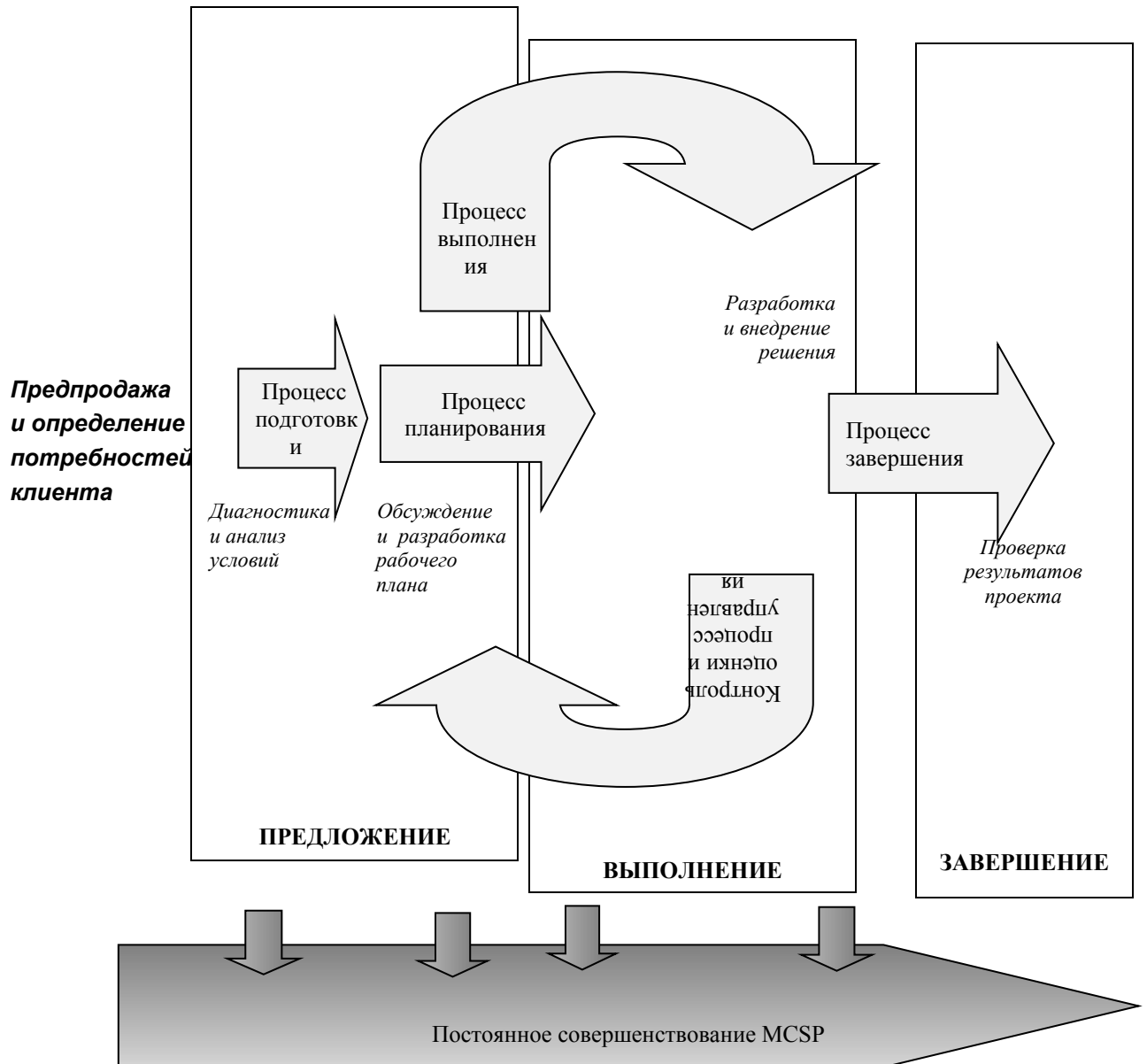
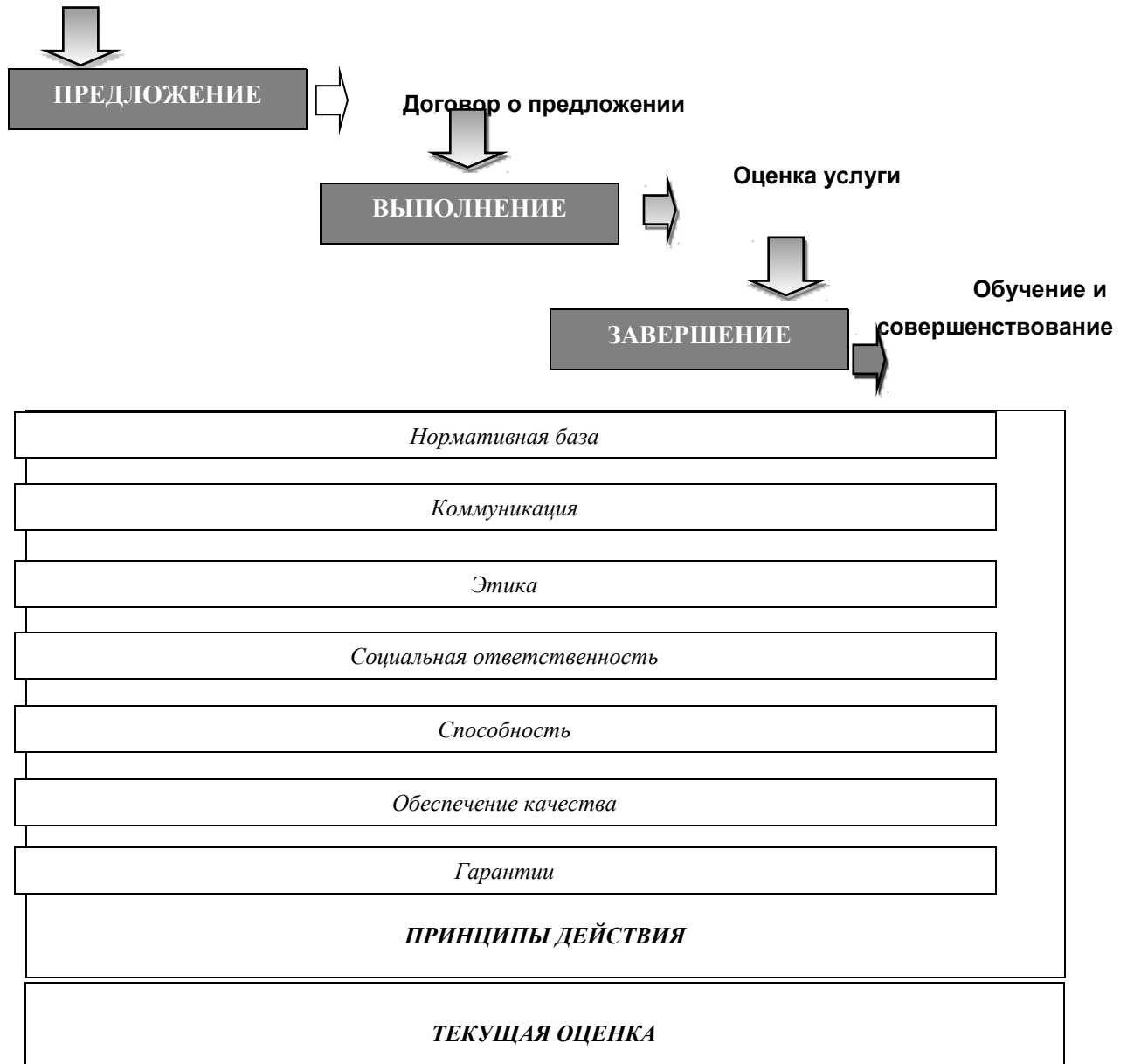


Рисунок 1 – Консультационный процесс

С целью обеспечения лучшего понимания и контроля всего процесса, в структуре настоящего стандарта действия были сгруппированы в более общую трехэтапную последовательность.

См. Рисунок 2.

Определение возможностей



- Стадия предложения: Перед предоставлением предложения об услуге по управленческому консультированию клиенту, ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ должен предоставить клиенту информацию по предполагаемым вопросам и что данное предложение является предложением о заключении **договора**. Он устанавливает обязательства обеих сторон (клиент / ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ), четко определяет сферу действия задания и содержит методы изменения вышеуказанных пунктов. Прозрачное предложение обеспечивает заинтересованность, упрощает взаимоотношения и сокращает риски, связанные с проектом.

- Выполнение: После заключения договора обе стороны (ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ КОНСУЛЬТИРОВАНИЮ и клиент) приступают к совместной работе по предоставлению услуги по управленческому консультированию в соответствии с предложенными моделями, подходами и/или стандартными методиками (согласно принципам объективности и взаимности прав и обязанностей, а также принципу взаимной выгоды). Это способствует **оцениванию услуг**.

- Завершение: Завершение и выполнение соглашения, включительно с решением открытых вопросов. Получение обратной связи и оценка эффективности услуги по управленческому консультированию с целью **Обучения и совершенствования** всех заинтересованных участников задания.

Пункты 5, 6 и 7 настоящего стандарта более подробно описывают каждую из вышеуказанных стадий.