



Българска асоциация на управленските консултантски организации

# Рамка на КОМПЕТЕННОСТИТЕ

За професионални консултанти по управление

# Съдържание

Общ преглед .....	5
Същност и цели.....	5
За кого е предназначена?.....	5
За какво може да бъде използвана? .....	5
Елементи на Рамката на компетентностите .....	6
Структура на Матрицата на компетентностите.....	6
1 Ключови бизнес познания.....	8
А Клиенти, функционална специализация и секторни познания.....	8
В Управленското консултиране като бизнес и дейност .....	10
2 Умения за изпълнение .....	11
С Управление на ангажименти.....	11
D Консултантски умения .....	14
3 Лични компетентности .....	16
Е Лични умения на базата на лидерство, отговорност, грижа и работа в екип .....	16
F Лично поведение .....	20
4 Етика и професионализъм .....	23
G Общество.....	23
H Клиенти.....	24

## Речник на термините

БАУКО	Българска асоциация на управленските консултантски организации. Създадена през октомври 1997 г., БАУКО обединява и представлява професионални консултантски фирми и сертифицирани консултанти, като поддържа високи професионални и етични стандарти в областта на управленското консултиране.
Знания	Фактическата теоретична или практическа информация за даден предмет, която дадено лице може да придобие посредством образование или обучение.
Инструмент за самооценка	Въпросник, който помага да бъде извършена оценка на знанията и уменията на лицата и организациите по отношение на целевите нива за определяне на силните страни и пропуските във връзка с компетентностите.
Компетентност	Знанията, уменията и нагласите, които позволяват на лица и организации да действат ефективно във връзка с дадено задължение или ситуация.
Консултант по управление	Консултантът по управление, наричан още „управленски консултант“, подпомага организациите в разрешаването на проблеми, създава допълнителна стойност, увеличава растежа и подобрява представянето чрез прилагане на умения, техники и способности, свързани с познанието, за да предостави обективен съвет, експертни познания и специализирана подкрепа, които може да липсват в съответната организация.
Лични компетентности	Група от социални компетентности, свързани с поведението и качествата, които консултантите по управление трябва да притежават, както и нагласите, които трябва да покажат.

Матрица на компетентностите	Структура, очертаваща и описваща набор от компетентности, които могат да се прилагат по отношение на няколко позиции.
Нагласи	Терминът „нагласа“ се отнася до психическото състояние на дадено лице, което се основава на неговите вярвания или ценностна система, емоции и склонност да действа по определен начин. Нагласите отразяват начина, по който човек мисли, чувства и се държи в дадена ситуация.
Нива на владееене	Различните нива на знания, умения и отговорности, които се очакват от консултантите по управление на определено ниво. Всяка компетентност е описана с три нива на владееене: 1. Основно, 2. СМС, 3. Професионален лидер.
Рамка на компетентностите	Модел, който служи като референтна рамка, която предоставя описания за определяне, оценка и подобряване на компетентностите.
Умения	Способността да се изпълнява специфична дейност или задача, придобита посредством професионален опит или практическо обучение.
Функционална област на специализация	Стратегии и развитие, Продажби и маркетинг, Управление на производството и услугите, Управление на човешките ресурси и промяната, Финанси и управление на риска и Информационни технологии
СМС	Международна квалификационна степен „Сертифициран консултант по управление“ (управленски консултант) – на английски език: Certified Management Consultant“. В световен мащаб СМС е еталон за компетентност, обективност, независимост и професионализъм в управленското консултиране. Квалификацията се присъжда от Международния съвет на институтите по управленско консултиране чрез оправомощени от него организации, които прилагат единни сертификационни стандарти.

ICMCI

Международен съвет на институтите по управленско консултиране – на английски език: International Council of Management Consulting Institutes, известен още като CMC Global. Обединява консултантски организации от целия свят в мрежа с обща цел и споделени ценности.

ISO 20700

ISO 20700:2017 Ръководство за управленско консултиране. Насърчава добри консултантски практики и етично поведение сред консултантите и акцентира върху резултатите, като определя критерии за добро изпълнение на проекти и съчетава различни култури, размер на заданията и подходи към консултирането.

# Общ преглед

## Същност и цели

Рамката на компетентностите за консултантите по управление има за цел да осигури най-високи стандарти в управленското консултиране като глобална професия, която способства за социалния и икономически успех. Неин стремеж е, от една страна, да повиши общественото доверие и издигне престижа на консултантската професия и, от друга, да стимулира развитието и подготовката на консултантите за бъдещето.

Рамката е инструмент, с който се определя общ набор от знания, принципи, умения и опит, които консултантите по управление следва да притежават и демонстрират, за да могат да извършват ангажименти успешно, независимо и самостоятелно.

В Рамката са залегнали ценности като професионализъм, прозрачност и почтеност, като се насърчава непрестанно професионално развитие.

## За кого е предназначена?

Рамката задава стандарт за представителите на професията, който е еднакво приложим за:

- консултанти с различна роля, функционална или секторна специализация,
- индивидуални консултанти или служители на малки, средни и големи практики,
- членове и нечленове на БАУКО.

Тя може да се използва и от клиенти като показатели, на чиято база да изградят очакванията си от работата с консултант, както и от академични институции и обучителни организации.

## За какво може да бъде използвана?

Рамката може да служи като отправна точка за самооценка на уменията и силните страни на консултантите, установяване на непълноти и потребности от обучение и подпомагане на личностното и кариерно развитие.

Рамката на компетентностите е ключов елемент от приложимите професионални стандарти и изисквания в сертификационната процедура на БАУКО за присъждане на международната квалификационна степен Certified Management Consultant (CMC).

БАУКО също така определя своите програми за продължаващо професионално развитие въз основа на компетентностите в Рамката и потребностите на своите членове.

## Елементи на Рамката на компетентностите

Рамката на компетентностите се състои от два инструмента, които могат да бъдат използвани заедно или поотделно:

- Матрица на компетентностите, която очертава знанията, уменията и нагласите, които консултантите по управление следва да притежават в зависимост от своето ниво на професионално развитие, и
- Инструмент за самооценка, който консултантите могат да използват, за да оценят собствените си нива на владеене и организационна зрялост по отношение на различните компетентности, определени в Матрицата на компетентностите.

## Структура на Матрицата на компетентностите

Компетентностите са групирани в четири основни групи и дванадесет подгрупи, в които са представени общо петдесет компетентности.

Ключови бизнес познания	Умения за изпълнение	Лични компетентности	Етика и професионализъм
<p>Познаване на бизнеса на клиента в дълбочина</p> <p>Функционална специализация и секторни познания</p> <p>Управленското консултиране като бизнес и дейност</p>	<p>Управление на ангажименти</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Процес на консултиране</li> <li>– Работни взаимоотношения</li> <li>– Добавяне на стойност</li> </ul> <p>Консултантски умения</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Техники в процеса на консултиране</li> <li>– Професионална преценка и нетуъркинг</li> </ul>	<p>Лични умения</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Лидерски умения</li> <li>– Способности за взаимодействие</li> <li>– Способности за оперативни действия</li> </ul> <p>Лично поведение</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Професионално поведение на консултанта</li> <li>– Разбиране за ролята на консултанта</li> <li>– Лично поведение и взаимодействие</li> <li>– Лично отношение</li> <li>– Поведенческо развитие и кариерно развитие</li> </ul>	<p>Устойчивост и корпоративна социална отговорност</p> <p>Законосъобразност и съответствие</p> <p>Професионализъм в консултантската дейност</p> <p>Лични ценности</p> <p>Планиране на развитието</p>

Рамката предвижда три нива на владеене от гледна точка на напредъка на управленския консултант в кариерата, като всяко включва и надгражда изискванията за предходното ниво: 1. Основно, 2. СМС и 3. Професионален лидер.

За да може да кандидатства за придобиване на квалификацията Certified Management Consultant, даден консултант трябва да е достигнал нивото СМС.

За постигане на нивото „професионален лидер“ са необходими не само знанията и уменията за СМС, но и лидерска позиция в професията. Тя може да е под формата на ръководна длъжност в консултантска фирма или асоциация, признание като виден автор на базата на релевантни публикации, доклади и други документи, които се приемат като източник на познания.

Елементите на Рамката са формулирани описателно, а не предписателно. Рамката описва поведението и действията на управленските консултанти на съответното ниво, а не набор от указания какви точно да бъдат поведението и действията на консултантите.

Настоящата Рамка е разработена от БАУКО въз основа на документи на Международния съвет на институтите по управленско консултиране и обширен процес на консултации с колеги и заинтересовани лица.



# Матрица на компетентностите

## 1 Ключови бизнес познания

### А Клиенти, функционална специализация и секторни познания

#### А.1 Познаване на бизнеса на клиента в дълбочина

	Основно ниво	СМС	Професионален лидер	
A.1.1	Запознаване с бизнеса на клиента	Проучва сходни бизнеси и добри практики.	Проучва и разбира бизнеса на клиента, сектора, в който работи и заинтересованите страни.	Има задълбочени познания по редица дисциплини, сектори и бизнес ситуации.
A.1.2	Разбиране на бизнеса на клиента в дълбочина	Разбира основните бизнес структури, процеси, управление и дисциплини. Съблюдава ценностите, убежденията и различните гледни точки за изграждане на основи за бъдещи положителни бизнес отношения.	Анализира бизнес култура, структура, процеси, управление и критерии за изпълнение въз основа на рамката на ангажимента и на подходящо ниво, за да може да изпълни ангажимента.	Води чрез пример, като прилага управленски и бизнес знания, адекватни за дадения бизнес.
A.1.3	Отчитане на влиянието на външната среда	Използва процедура, за да установи влиянието върху клиента на политически, икономически, социални, технологични, правни и екологични фактори.	Идентифицира екосистемата, в която работи клиентът, и формулира анализ, включително настоящите политически, икономически, социални, технологични, правни, екологични и конкурентни фактори, които може да окажат влияние върху ангажимента.	Външни страни търсят консултанта заради неговите експертни познания по въпроси, които засягат даден сектор.

## A.2 Функционална специализация и секторни познания

	Основно ниво	СМС	Професионален лидер	
A.2.1	Развиване на знания и опит в дадена функционална област и икономически сектор	<p>Развива функционална специализация и експертни познания в даден сектор чрез образование, квалификации и работен опит.</p>	<p>Демонстрира поне три години опит в управленско консултиране в посочена основна функционална специализация плюс:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Диплома или професионална квалификация по специализацията или</li> <li>• Поне пет години специализиран работен опит в посочената сфера.</li> </ul>	<p>Има поне седем години консултантски опит. Действа като лидер/съветник/коуч за други. Демонстрира как функционалната специализация се прилага в повече от един сектор. Разбира как специализацията може да се приложи за решаване на бъдещи предизвикателства в индустрия, сектор или функция.</p>
A.2.2	Познаване на движещите сили, тенденциите и бъдещите предизвикателства в дадената функционална област и икономически сектор	<p>Развива широки познания за дадена индустрия, сектор или функция и широко разбиране за това как функционира и какво определя успеха.</p>	<p>Познава тенденциите в съответната индустрия, сектор или функция и разбира промените, пред които организацията вероятно ще се изправи.</p>	<p>Познава какво определя успеха на организациите в широк спектър сектори, разпознава нови тенденции и очаква бъдещи структурни промени. Разбира как специализацията на организацията може да бъде приложена за решаване на бъдещи промени на пазара.</p>

## В Управленското консултиране като бизнес и дейност

### В.1 Познаване на консултантския бизнес

	Базово ниво	СМС	Професионален лидер
В.1.1 Познаване на консултантския бизнес	Изучава структурата на консултантския бизнес. Познава основните консултантски процеси и роли. Развива разбиране за целите на организацията, в която работи.	Разбира естеството на пазара на управленското консултиране, конкурентите и възможностите. Демонстрира разбиране за търговските аспекти на проектите, включително дефиниране, цена, риск и общи условия. Дава принос за постигането на целта на своя бизнес или организация.	Външни страни търсят консултанта заради неговите експертни познания по естеството на консултантския пазар.

### В.2 Системно развиване на бизнес познанията

	Базово ниво	СМС	Професионален лидер
В.2.1 Системно развиване на бизнес познанията	Познава източниците на данни и информация с оглед придобиване и създаване на знания.	Демонстрира любознателност в стремежа към опознаване и постигане на високи резултати в дадена област. Проучва, представя и съставя материали, за да добави стойност. Изнася презентации или участва в групи с колеги с оглед изграждане на знания.	Познат е като експерт в дадена област и е търсен от колеги за съвети и насоки. Дава принос в обсъждането на развитието в областта, в която работи. Превръща информацията в знания, а знанията – в мъдрост. Притежава референции и препоръки от предходни ангажименти.

### В.3 Непрекъснато усъвършенстване на консултантската дейност

	Базово ниво	СМС	Професионален лидер
В.3.1 Непрекъснато усъвършенстване на консултантската дейност	Намира възможности за повишаване на експертните познания и практика и следва посока на продължаващо личностно развитие.	Търси нови модели, методи и инструменти и определя тяхната значимост с оглед на настоящата и бъдещата работа.	Разглежда задълбочено и развива нови модели в консултантската практика, подходи и роли.

## 2 Умения за изпълнение

### С Управление на ангажименти

#### С.1 По отношение на процеса на консултиране

	Базово ниво	СМС	Професионален лидер	
С.1.1	Управляване на процесите при структуриране на ангажимента	Следва структуриран процес за договаряне, изпълнение и приключване на ангажименти съгласно ISO 20700. Дава принос за предложения към клиенти.	Създава структуриран процес заедно с клиента, включително оформяне на ангажимента, договаряне, условия, рискове, планиране, подходи, организация, роли и отговорности, човешки ресурси, методи, стратегии. Спазва насоките, предвидени в ISO 20700.	Съветва, действа като ментор или коуч на други по отношение на управлението на ангажименти. Може да има официална квалификация за управление на проекти. Контролира разработването и представянето на предложения за клиенти.
С.1.2	Осигуряване на удовлетвореност от процесите при изпълнение на ангажимента	Предоставя на клиенти продукти и резултати с високо качество, които са в съответствие с договорените по ангажимента (включително ревизирани предложения).	Може да работи по всички етапи на даден проект от предложението до приключването. Оценява резултатите от ангажименти, като осигурява спазване на професионалните стандарти и договаряне на коригиращи действия с клиента, ако е необходимо. Съхранява и прилага натрупани знания и инициира повишаване на компетентностите с цел подобряване на качеството при бъдещи ангажименти. Познава принципите на управление на проекти, управление на риска и управление на качеството.	Използва голям набор от дисциплини от други области на управлението, включително управление на проекти, управление на риска и управление на качеството, верига на доставките и комуникации. Поема цялостна отговорност за ангажиментите и установява ефективни процеси, за да се осигури ефикасно и навременно решаване на всички правни и договорни въпроси в съответствие със споразумението. Промотира консултантската професия чрез мрежа от клиенти.

## С.2 По отношение на работните взаимоотношения

	Базово ниво	СМС	Професионален лидер
С.2.1 Изграждане на ефективни работни взаимоотношения и доверие	Участва във формулирането на изискванията на клиента, води съответната област от отношенията с помощта на партньори и нетуъркинг, ако е необходимо. Разбира изискванията на клиента.	Управлява формулирането на изискванията на клиента с помощта на партньори и нетуъркинг, ако е необходимо. Включва клиента, за да може да поеме отговорност по-нататък. Разбира и дефинира изискванията на клиента, което е видно от споразумението с него. Управлява очакванията на клиента и заинтересованите лица.	Предоставя съвети и действа като ментор или коуч във връзка с аспекти на взаимоотношенията с клиенти. Анализира задълбочено всички процеси и принципи. Съсредоточава се върху съдържание и контекст. Решава сложни и комплексни въпроси.
С.2.2 Създаване на стратегически и холистичен подход и подходяща работна среда с оглед постигане на резултатите ефективно и ефикасно	Разбира различни методи на работа и прилага такива методи и инструменти, които способстват за ефикасност. Отчита напредъка (изпълнена работа, оставащо време, проблеми и рискове).	Започва ангажимент с поглед върху голямата картина и избира какво да приоритизира, как да се справи с проблеми и затруднения в процеса на изпълнение. Управлява обхвата, графика, рисковете, качеството и ресурсите, за да осигури успех. Установява възможности за промени и развитие. Има познания за това как да реализира промени.	По клиентски проекти и в рамките на собствената организация цени хората, които мислят различно, предлагат иновативни начини за решаване на проблеми и създават работна среда, способстваща непрестанно развитие. Анализира задълбочено подходите и моделите, избрани за изпълнението на дадена задача. Насърчава култура на стратегическо и холистично мислене в организацията.
С.2.3 Разработване на иновативни решения	Има гъвкавост за приемане на нови работни модели.	Насърчава иновации и нестандартно мислене и по-специално при решаване на проблеми и конфликти.	Създава среда, която дава възможност на хората да бъдат креативни, гъвкави, иновативни и да ценят качеството.

### С.3 Добавяне на стойност

	Базово ниво	СМС	Професионален лидер
С.3.1 Добавяне на стойност за клиента чрез професионално и етично поведение	Използва Кодекса за етично поведение за създаване на основана на ценности база за работа. Познава подходящото поведение при работа и изпълнение.	Създава положително влияние в контекста на ESG. Създава основана на ценности система за изпълнение, която установява баланс между краткосрочни и дългосрочни цели за постигане на положителни резултати за хората, организациите и света.	Играе ролята на пример при изпълнение. Внася специфични елементи като: нагласа за растеж; иновативно и прогресивно отношение; акцент върху личностното развитие; акцент върху развитието на организацията и професията.
С.3.2 Създаване на добър имидж и репутация в сектора с цел изграждане на дългосрочни отношения и привличане на нови клиенти	Оказва съдействие при проучване на клиент или сектор с оглед реализиране на нови дейности за развитие.	Активно идентифицира потенциални нови клиенти в рамките на своята специализация или сектор. Формулира ясно позициите на организацията и развива контакти с потенциални клиенти.	Изгражда база от настоящи и нови клиенти. Развива работни отношения с определени служители и допринася за привличането на нови клиенти. Непрестанно разширява мрежата си от контакти.

## D Консултантски умения

### D.1 Техники в процеса на консултиране

	Базово ниво	СМС	Професионален лидер
D.1.1 Умело използване на инструменти и методологии	Развива разбиране и познания за различни стилове, умения, инструменти и техники. Получава обучение за всички методологии, които се използват по даден ангажимент.	Използва подходящи инструменти и методологии, за да анализира и диагностицира проблеми и предлага алтернативни решения на клиенти. Търси нови консултантски инструменти, техники и методологии, които отговарят на настоящата и бъдещата работа. Допринася с иновативно мислене, креативни решения и препоръки, които помагат на клиентите. Осведомява се непрекъснато за нови технологии и дигитални възможности като изкуствен интелект, машинно самообучение и други.	Предоставя съвети и действа като ментор или коуч във връзка с всички основни методологии и инструменти по структуриран начин. Анализира задълбочено настоящите практики и разработва иновативни методологии и инструменти в консултантската дейност. Допринася за използването на нови технологии като изкуствен интелект, машинно самообучение и други.
D.1.2 Умения за създаване на работещо и ефективно решение	Развива разбиране за практическите граници и ограничения на специализацията, техническите познания и методологии.	Разпознава и владее консултантските си способности в рамките на ангажимент. Уверява се, че избраният подход и тактика са подходящи за желан резултат. Уверява се, че решенията в резултат на анализа са осъществими и съобразени с техническите оперативните, бюджетните и ресурсните възможности на клиента.	Провежда предпроектни проучвания и анализи за осъществимост и ръководи разработването на технически решения, като следи процеси, ангажименти, компетентности, финанси, етика, законосъобразност, изпълнение.

	Базово ниво	СМС	Професионален лидер
D.1.3 Умения за управление на промяната	Разбира как да предвиди и планира трансформацията и промяната. Поддържа активно изпълнението, когато е необходимо. Запознат е с ролята си в процеса.	Способен е в цялостния контекст да превърне плановете за трансформация и промяна в работа по клиентски проекти, както и в рамките на своята организация. Адаптира активно работата си, за да подкрепя реализирането на трансформацията и промяната, като насърчава и други да се ангажират с процеса.	Води и фасилитира трансформация и промяна. Разработва планове за действие, за да осигури успешно изпълнение. Осъзнава и планира ефекта от трансформацията, като въвежда системи, които да помогнат на хората да се справят с промяната. Насърчава и упълномощава и други да поемат водеща роля.

## D.2 Професионална преценка и нетуъркинг

	Базово ниво	СМС	Професионален лидер
D.2.1 Разбиране за контекста, процеса и резултатите от консултантските инструменти и техники и осигуряване на правилното им използване	Развива познания за подходящи инструменти и техники. Прилага систематично метод на непрекъснато усъвършенстване, за да изгради личната си компетентност. Оценява текущо индивидуалното изпълнение и установява области за подобрене.	Непрестанно оценява изпълнението като индивидуално, така и като част от екип. Установява области за подобрене. Преценява различни сценарии и взема обосновани решения. Демонстрира иновативност и креативност с решения, които са подходящи за всички заинтересовани лица.	Предоставя съвети за използването на редица инструменти, методи и техники, като използва информация от пазара и от своя опит.
D.2.2 Отношения и нетуъркинг. Проактивно изграждане и развиване на отношения и действия за нетуъркинг	Преценява как да изгради реципрочни взаимоотношения с настоящи контакти и започва да планира как да разшири и развива нови отношения.	Инвестира време за изграждането на отношения и мрежи. Изгражда реципрочни отношения. Инициира контакт с потенциални клиенти както вътре, така и извън организацията. Когато е необходимо, разчита на експертните познания на колеги.	Прилага обоснован и структуриран подход за изграждане и поддържане на професионална мрежа. Планира и приоритизира дейности, които поддържат и развиват отношенията, като в същото време разширяват мащаба на мрежите.



### 3 Лични компетентности

## Е Лични умения на базата на лидерство, отговорност, грижа и работа в екип

### Е.1 Лидерски умения

	Основно ниво	СМС	Професионален лидер
Е.1.1 Управление на личната дейност	Общува ефективно с други. Отговорен е при изпълнение на задачи в рамките на възложеното и срок. Идентифицира и възприема примери за добро консултантско поведение. Действа с подходяща грижа и съответна отчетност, лоялност, отговорност. Опазва естествените ресурси.	Разбира значението на емоционалното себепознаване, управляването на личната дейност, социалната интелигентност и социалните умения. Съобразява развитието на други с ориентация към услуги и комуникация. Знае как да избира подходящ стил на лидерство спрямо дадена ситуация. Разбира значението на разнообразието и силата, която то носи.	Демонстрира лидерски качества като самоувереност, ориентация към постижения, инициатива и въздействие. Действа като катализатор на промени. Дава пример, като предоставя съвети за лидерско поведение и практики.
Е.1.2 Управление, развиване и мотивиране на други	Работи ефективно в екип и търси подкрепа, ако е подходящо. Може да разпознава източници на конфликт и започва да търси решения. Отнася се с грижа към всички участници в даден процес. Ефективно управлява времето – своето и на другите.	Установява ясна цел, посока, времеви рамки, роли, отговорности, уважение и споделени ценности. Развива и подкрепя другите, като вдъхва доверие и цени приноса. Действа като лидер в екип. Оказва подкрепа за благосъстоянието и баланса между работа и личен живот.	Дава пример и оказва въздействие с убедителност в екипа, организацията и по клиентски проекти. Разглежда ролята си в контекста на целта и посоката на организацията. Насърчава другите да обмислят какви промени биха могли да направят, за да подобрят изпълнението и личното благосъстояние. Насърчава другите да се развиват, осигурява необходимите ресурси и премахва пречки в процеса на обучение.

	Основно ниво	СМС	Професионален лидер
E.1.3 Управление на ангажименти	Успешно завършва възложените задачи под пряк или непряк контрол.	Успешно завършва проекти самостоятелно. Съсредоточава се върху контекста на задача чрез управление на заинтересованите страни и управление на риска. Има умения за изграждане на екипи. Носи отговорност към клиента за спазване на очакваните резултати, обхват на работата, времеви график и разходи. Идентифицира и, когато е подходящо, уведомява колегите си за въпроси извън обхвата на работата.	Дава пример, като предоставя съвети на колеги във връзка с управлението на ангажименти.
E.1.4 Споделяне на знания	Използва опит и обратна връзка, за да развива компетентности.	Споделя придобитите знания и опит по подходящ начин с цел изграждане на стойност за клиента. Когато е необходимо, играе ролята на коуч или ментор за колеги или служители на клиента.	Предоставя подкрепа и обратна връзка. Играе ролята на ментор или коуч, като подпомага екипа да подобри работата си.
E.1.5 Постигане на качество и резултати	Изпълнява задачите в рамките на очакваните резултати, обхват на работата, времеви график и бюджет.	Демонстрира решителност с цел осигуряване на споделени резултати и продукти. Представя идеи по убедителен начин с оглед постигане на конкретни резултати. Познава най-важните фактори за успех и показатели за изпълнение по даден ангажимент и се грижи за това личното изпълнение и работата на другите да отговарят на стандартите.	Поема организационна отговорност за управление на очакванията на клиента и заинтересованите лица, като поставя акцент върху успешните резултати, които отговарят на най-важните фактори за успех и стандарти за изпълнение.

## Е.2 Способности за взаимодействие

	Основно ниво	СМС	Професионален лидер
Е.2.1 Управление на взаимодействието с цел постигане на успешни резултати, които добавят стойност за клиента	Разбира принципите на взаимодействие. Участва в подготовката и изпълнението на дейности. Прилага анализ на основните причини за изясняване на неясноти.	Внимателно избира и използва подход и рамка на действие. Разбира какво се включва в действие и участие и мисли преди да действа. Притежава способност да различава и управлява ключови моменти по време на участие. Решава проблеми и неясноти със задълбочен анализ на причините. Изяснява чрез поредица от въпроси – <i>кой, какво, къде, какво, защо и как</i> , за да придобие знания.	Предоставя съвет и действа като коуч във връзка с организирането и провеждането на участие, както и във връзка със съответните стратегии, модели, методологии и техники. Демонстрира справяне с несигурност и неяснота чрез адаптивност и гъвкавост.

## Е.3 Способности за оперативни действия

	Основно ниво	СМС	Професионален лидер
Е.3.1 Ефективна работа в сложна среда	Работи ефективно по възложените задачи под контрол.	Работи ефективно в сложна среда при наличие на конфликти относно ценности и несигурност, като се нуждае от непряк контрол.	Признат е като авторитет в областта на справянето със сложни ситуации и в тази връзка дава съвети на други.
Е.3.2 Комуникационни умения	Допринася за ясна и честна комуникация относно статуса, неочаквани събития и рисковете.	Демонстрира комуникационни умения във формални и неформални ситуации, като предава информация по ясен начин с ефективни вербални и невербални техники. Използва оптимално технологиите в помощ на комуникацията. Представя ясни и обхватни предложения в писмена форма.	Признат е като авторитет в областта на комуникационните техники и в тази връзка дава съвети на други. Притежава задълбочени познания за технологичните средства в помощ на ефективната комуникация.
Е.3.3 Умения за оказване на влияние	Запознат е със заинтересованите страни и с техники за оказване на влияние.	Прилага умения за оказване на влияние и представя идеи пред клиенти убедително, за да постигне конкретни резултати.	Анализира лицата, които оказват влияние, и лицата, върху които се оказва влияние, във веригата на стойността. Действа с акцент върху честността.

	Основно ниво	СМС	Професионален лидер
Е.3.4 Ясна представа за въздействието	Разбира разликата между резултат и продукт, като разбира че всяко действие води до въздействие.	Разбира въздействието от своите действия и бездействия.	Провежда анализ на въздействието на организационно ниво.
Е.3.5 Разбиране за значимостта на безпристрастност и обективност	Запазва обективност.	Разбира значимостта на безпристрастността и обективността при изпълнението на консултантски ангажменти и обявява конфликти на интереси, ако има такива.	Осигурява обективност при изпълнението на последващи действия за оценка, проверка и верификация. Идентифицира и решава проблеми с наличието или възприятието за необективност.
Е.3.6 Справяне с конфликти	Може да идентифицира конфликти ситуации и учи методи за справяне с тях.	Може да идентифицира ситуации с потенциални конфликти и да дава начало на ефективни превантивни действия. Решава конфликтите с доказани техники.	Насърчава ценности и поведение в организацията, които способстват за намаляване на потенциалните конфликти. Идентифицира потенциални конфликти по ангажменти и предприема действия за предотвратяване и решаване конфликти.

## F Лично поведение

### F.1 Професионално поведение на консултанта

	Основно ниво	СМС	Професионален лидер	
F.1.1	Демонстриране на професионално поведение в работата с клиенти, заинтересовани лица и колеги	Следва определени процеси, за да установи потребностите на клиента, и под контрол развива уменията да предоставя съвети в съответствие с установените потребности.	Демонстрира лични качества и добри практики на професионален консултант. Примери за лични качества: честност, уважение, принципност, независимост, обективност, отчетност.	Дава пример и напътства други в развитието на личните им качества. Установява правила и обучава други на професионално поведение на консултанта.

### F.2 Разбиране за ролята на консултанта

	Основно ниво	СМС	Професионален лидер	
F.2.1	Разбиране и значимост на избора и изпълнението на подходящата роля по даден ангажимент	Демонстрира яснота относно определената роля и отговорности преди началото на работата по ангажимент. Демонстрира разбиране за очакванията на ролята и се уверява, че личните му качества отговорят на нея.	Изгражда доверие у клиента, като демонстрира професионално разбиране за ролята и съдържанието на ролята. Разпределя отговорности, отчетност, подкрепа и други за изпълнението на ангажимент и се уверява в наличието на разбиране и способности.	Дава пример и напътства другите относно ролята и отговорностите. Провежда цялостен преглед на ангажименти, за да се увери, че ролята са разпределени правилно и подходящо.

### F.3 Взаимодействие и взаимовръзки

	Основно ниво	СМС	Професионален лидер	
F.3.1	Поемане на отговорност	Поема отговорност за своите действия и допринася за работата на екипа.	Поема отговорност за своите действия и за други лица под неговия контрол, като съобразява изпълнението на проекти със заложените цели, бюджет и график. Осигурява пряк принос за основани на ценности решения. Проактивно представя на по-високо ниво всички опасения и предложени решения.	Демонстрира ситуационно лидерство, като реализира отговорностите с делегиране, преговори, приемане, гаранции, контрол и коригиращи действия. Активно и непрестанно следи и управлява изпълнението на проект, за да добави стойност, като съобразява обхвата, графика, бюджета и критериите за качество.

	Основно ниво	СМС	Професионален лидер
F.3.2 Демонстриране на уважение	Демонстрира уважение към колегите и клиента чрез активно изслушване и емпатия.	Демонстрира поведение, с което заслужава уважението на колеги и клиенти. Уважава клиента и другите заинтересовани лица.	Приет е за пример във всяко отношение, като демонстрира как взаимното уважение и доверие водят до добро сътрудничество. Взема предвид три ключови момента: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дали всички се държат с уважение към другите?</li> <li>• Дали някой заслужава уважение?</li> <li>• В каква степен се демонстрира уважение?</li> </ul>
F.3.3 Справедливо вземане на решения чрез безпристрастни и обективни действия	Участва във вземането на решения и действия съобразно тях.	Взема решения справедливо. Действа безпристрастно и обективно. Уверява се, че решенията не зависят от лични интереси, предразсъдъци и фаворитизъм.	Разбира философията на истината и реалността. Разбира, че тълкуването на истината може да се различава в различните култури.
F.3.4 Честни действия	Демонстрира честност в отношенията с клиенти и колеги.	Действа честно както в комуникацията си, така и в поведението си.	Разбира разликата между деликатната честност и безразсъдната честност. Разпознава ситуации, в които може да е необходима деликатна честност.
F.3.5 Почтени действия	Демонстрира почтеност спрямо личните ценности.	Демонстрира почтеност в много аспекти, като се държи достойно и при внимателен контрол. Следва морални и етични принципи в процеса на вземане на решения и в отношенията.	Помага за създаването на водещи правила по ангажиментите, в които участва, като се уверява, че личното поведение съответства на очакванията.

#### F.4 Отношения на доверие

	Основно ниво	СМС	Професионален лидер
F.4.1 Изграждане на доверие чрез положително и конструктивно отношение	Разбира значимостта на отношението, като демонстрира положително мислене, помощ, уважение и сътрудничество.	Изгражда доверие у клиентите, заинтересованите лица и колегите, като демонстрира положително и конструктивно отношение в стремежа да постигне желаните резултати.	Дава пример, като насърчава положителна култура в организацията и демонстрира отговорност за анализ и предприемане на действия, когато е необходимо.

## F.5 Развитие на избрани умения и кариера

	Основно ниво	СМС	Професионален лидер	
F.5.1	Планиране на развитие на поведенчески умения и проследяване на личния растеж	Самостоятелно започва действия за развитие на поведенчески умения и участва в обучение в рамките на програма за продължаващо професионално развитие. Демонстрира любознателност и гъвкавост.	Идентифицира възможности и поставя лични цели за подобряване на поведенческите умения като част от програмата за продължаващо професионално развитие. Търси обратна връзка от клиенти, професионални лидери и членове на екипа и предприема съответни действия. Прилага социална, емоционална и управленска интелигентност.	Осигурява колективна интелигентност и непрестанно развитие. Споделя знания по много начини и анализира внимателно способностите, заданието и поведението. Познат е като авторитет по отношение на доброто консултантско поведение.
F.5.2	Поемане на отговорност за кариерното развитие	Може да представи на висшестоящите потребностите от развитие, както и как и къде да се намери обучение. Поема отговорност за собственото си кариерно развитие.	Активно търси възможности за лично развитие, както и за развитие на други.	Поема отговорност за менторство и подкрепа за други в тяхното кариерно развитие.

## 4 Етика и професионализъм

### G Общество

#### G.1 Устойчивост и корпоративна социална отговорност

	Основно ниво	СМС	Професионален лидер	
G.1.1	Препоръчване на решения (като изходни продукти и резултати) в съответствие с принципите на устойчиво развитие	Разбира изискванията за устойчивост	Разбира и управлява разнообразието от гледна точка на култура, религия, раса и пол. Разглежда прилагането на Целите на ООН за устойчиво развитие по всички ангажименти.	Демонстрира задълбочени познания за 17-те Цели на ООН за устойчиво развитие и по-специално цели 3, 5, 8, 9, 10, 12, 13 и 16. Демонстрира холистично разбиране за устойчивост.
G.1.2	Демонстриране на корпоративна социална отговорност в организацията на консултанта и в организацията на клиента	Разбира принципите на корпоративна социална отговорност и как те се прилагат в организацията, като поема лична отговорност са действа в рамките на тези принципи.	Прилага принципите на корпоративна социална отговорност в ежедневната работа, като поема лична отговорност да действа в рамките на тези принципи и активно наблюдава на тяхното значение в организацията.	Допринася за положителна промяна в ангажираността на клиента с корпоративната социална отговорност, като взема предвид етичните аспекти при разработването на решения за клиенти. Когато е подходящо, прави препоръки за етични промени по клиентски ангажименти.

#### G.2 Законосъобразност и съответствие

	Основно ниво	СМС	Професионален лидер	
G.2.1	Спазване на съответните закони и регулации на държавите, в които се работи. Поемане на отговорност за приложимия Кодекс за поведение	Разбира принципите на бизнес етиката. Разбира и предприема действия съобразно на кодекса на поведение на клиента и собствения кодекс на поведение.	Взема предвид Кодекса за поведение на клиента, включително проблеми със съответствието и трудности при тълкуването. Прилага професионални и етични критерии. Оттегля се от ангажимент, ако е налице незаконна дейност. Допринася за развитието на етичните практики на клиента.	Поема организационна отговорност за законността на ангажиментите. Дава пример за създаването, прилагането и спазването на Кодекс за поведение и етични насоки.



# Н Клиенти

## Н.1 Професионализъм в консултантската дейност

		Основно ниво	СМС	Професионален лидер
Н.1.1	Работа по ангажменти с грижа, почтеност и съвестност	Действа в най-добрия интерес на клиента, като осигурява качество на услугите, продуктите и резултатите.	Работи по ангажменти с грижа, принципност и съвестност. Предоставя професионални съвети, които отговарят на потребностите на клиента. Поставя високи лични стандарти. Действа принципно и спазва поверителността. Отнася се вежливо и отзивчиво.	Поставя високи лични стандарти за организацията и дава пример за принципност, поверителност, вежливост, надеждност и отзивчивост.
Н.1.2	Осигуряване на прозрачност на всеки етап от ангажмента	Допринася за прозрачността чрез участие в определянето на обхват, график, допускания, прогнози, резултати, напредък, препятствия, рискове, проблеми и ресурси.	Осигурява прозрачност на всеки етап на ангажмента – договаряне, изпълнение и приключване.	Следи практиката за осигуряване на прозрачност на организационно ниво. Извлича поуки от етапа на приключване и преглед на ангажмента.
Н.1.3	Разбиране и изпълнение на ролите, необходими по ангажимент	Запознат е с ролята си и съответните правомощия и по-специално в случаи на промени в ролята и очакванията на клиента.	Разбира и изпълнява необходимите роли по ангажменти. Уверява се, че заинтересованите лица са запознати с тях. Поема единствено роли, които с неговите компетентности. Непрестанно развива уменията си за изпълнение на ролите.	Приет е като ерудит авторитет по отношение на различните роли, които консултантите играят, и предоставя съвети в тази връзка.

## Н.2 Лични ценности

	Основно ниво	СМС	Професионален лидер
Н.2.1 Силни лични ценности	Развива набор лични ценности, които отговарят на Рамката на компетентностите и Кодекса за етично поведение.	Има силни лични ценности, които напътстват поведението, насочват мисленето и определят действията. Личните ценности отговарят на Рамката на компетентностите и Кодекса за етично поведение. Работи за постигане на разнообразие и приобщаване в екипа и организацията.	Демонстрира силни ценности, принципи и политики за организацията с акцент върху отношението и поведението при обратна връзка. Съблюдава етичния кодекс и управленската рамката на организацията, въплътени в съответните политики. Осигурява спазване на принципи на разнообразие и приобщаване в организацията. Осигурява спазване на политиките (напр. за корпоративна социална отговорност, защита на личните данни, права на интелектуална собственост, Цели на ООН за устойчиво развитие).

## Н.3 Планиране на развитието

	Основно ниво	СМС	Професионален лидер
Н.3.1 Планиране и следване на лично развитие на компетентностите чрез консултантски инструменти, техники и методологии	Развива знания за професионалните консултантски инструменти, техники и методологии и как да избира подходящите в зависимост от работата. Поставя лични цели в рамките на програма за продължаващо професионално развитие.	Проактивно търси възможности за по-нататъшно развитие в съответствие с принципите за продължаващо професионално развитие. Поставя лични цели в рамките на програма за продължаващо професионално развитие. Търси обратна връзка от клиенти, професионални лидери и членове на екипа и предприема съответни действия. Извлича поуки.	Споделя знания по много начини. Анализира задълбочено действията на другите. На организационно ниво развива и избира подходящи методи за комплексни и сложни решения с висок риск и дава насоки на колеги. Играе водеща роля при използването на съвременни технологии в консултантската дейност.