ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р 55351 – 2012

ФОРМАТЫ ОПИСАНИЯ И НОРМИРОВАНИЯ ТРЕБОВАНИЙ

Система информации о показателях и требованиях к компетентности экспертов и экспертных организаций

Издание официальное

Москва
Стандартинформ
2013

gost.e-ecolog.ru

Предисловие

Цели и принципы стандартизации в Российской Федерации установлены Федеральным законом от 27 декабря 2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании», а правила применения национальных стандартов Российской Федерации — ГОСТ Р 1.0—2004 «Стандартизация в Российской Федерации. Основные положения»

Сведения о стандарте

1 РАЗРАБОТАН АНО «Международная академия менеджмента и качества бизнеса»

2 ВНЕСЕН Техническим комитетом по стандартизации ТК 100 «Стратегический и инновационный менеджмент»

3 ПРИНЯТ И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29 ноября 2012 г. № 1720-ст

4 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

Информация об изменениях к настоящему стандарту публикуется в ежегодно издаваемом информационном указателе «Национальные стандарты», а текст изменений и поправок – в ежемесячно издаваемых информационных указателях «Национальные стандарты». В случае пересмотра (замены) или отмены настоящего стандарта соответствующее уведомление будет опубликовано в ежемесячно издаваемом информационном указателе «Национальные стандарты». Соответствующая информация, уведомление и тексты размещаются также в информационной системе общего пользования – на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет

© Стандартинформ, 2013

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен в качестве официального издания без разрешения Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии

Содержание

1 Область применения.....
2 Основные цели комплекса стандартов ФОНТ.....
3 Нормативные ссылки.....
3 Термины и определения.....
4 Общие положения.....
5 Область применения.....
6 Основные цели комплекса стандартов ФОНТ.....
7 Структура области компетентности экспертов
в сфере технического регулирования. Понятие компетентности
8 Применение компетенций.....
9 Качества хорошей модели компетенций.....
10 Требования к индикаторам поведения.....
11 Составление модели компетенций.....
12 Использование компетенций для оценки эффективности
исполнения работы.....
13 Использование компетенций для обучения и развития.....
14 Области компетенции в сфере проектного менеджмента.....
15 Экологическая оценка участков и организаций.....

Введение

По данным Всемирной торговой организации современная экономика несет значительные потери из-за большого количества технических барьеров в торговле, которые возникают вследствие несоответствия систем технического регулирования в различных странах мира.

В настоящее время требования к продукции в разных странах существенно различаются. Несмотря на требования соглашений ТБТ и СФС ВТО о максимальном устранении технических барьеров в торговле, в силу сложившейся практики и учета национальных интересов стран условия доступа продукции на их внутренние рынки остаются во многом различными, что создает серьезные проблемы для экспорта-импорта продукции. Кроме того, информация об условиях доступа является порой труднодоступной и плохо понимаемой. Сами требования содержатся в целом ряде документов (обязательные технические регламенты и добровольные стандарты), перечень и тексты которых, как правило, достаточно трудно определить и получить.

Это приводит к серьезным затруднениям в работе различных участников национальных или региональных систем технического регулирования, которым по роду своих обязанностей необходимо обеспечить требуемое качество и эффективность технических регламентов, стандартов и процедур оценки соответствия. Ниже приведены основные задачи, которые необходимо решать участникам систем технического регулирования.

При написании технических регламентов ил стандартов регулирующим органам необходимо:

– оценить уровень снижения риска за счет мер, устанавливаемых в ТР;

– определять, являются ли зависимыми или корректируемыми требования, включаемые в ТР или стандарты;

– определить перечень стандартов, подтверждающих соответствие требованиям ТР;

– определить наилучшие форматы требований;

– определить эквивалентные форматы требований для целей оценки соответствия и обеспечения взаимного признания продукции.

С целью обеспечения безопасности продукции производители должны:

– оценивать уровень снижения риска, используя схемы распространения опасностей;

– повышать уровень безопасности продукции за счет использования дополнительных добровольных мер безопасности;

– доказывать соответствие своей продукции требованиям ТР;

– использовать принципы эквивалентности для оценки своих экспортных возможностей;

– разрабатывать инструкции для пользователей и защитные надписи.

Пользователям при применении продукции требуется:

– использовать дополнительные меры по повышению безопасности продукции;

– получать общие сведения о возможной опасности продукции;

– доказывать в компетентных инстанциях наличие опасных свойств продукции;

– выбирать наиболее безопасные виды продукции из имеющейся на рынке, используя данные об этой продукции и связываемых с аспектами безопасности и качества;

– советовать производителям повышать безопасность и качество их продукции.

Органы по оценке (подтверждению) соответствия при проведении оценки соответствия продукции установленным требованиям должны;

– выбирать эквивалентные форматы оценки безопасности;

– выбирать эквивалентные методы оценки соответствия;

– выбирать наилучшие возможности для применения стандартов для целей ОС;

– помогать производителям оценивать эквивалентность требований для целей экспорта продукции;

– оценивать снижение уровня риска, если это предписано техническими регламентами или применяемыми ими стандартами.

Органам контроля и надзора и регистрирующие органы при осуществлении своей непосредственной деятельности также необходимо:

– оценивать уровни риска от использования продукции для целей планирования проверок:

– соотносить случаи причинения вреда с нарушениями требований ТР:

– оценивать правильность предоставления информации о продукции на этикетках и в инструкциях в отношении требований ТР;

– разрабатывать арбитражные методы оценки соответствия требованиям продукции;

– инициировать применение технических регламентов для снижения уровня риска.

В странах — членах ВТО действуют центры обработки запросов (Inquiry point), но:

– они, как правило, не предоставляют такую информацию частным лицам;

– такая информация имеет очень высокую стоимость;

– большинство служб не владеет сравнительной информацией об условиях доступа на рынки других стран (в чем собственно заключаются различия).

Создание системы, позволяющей сравнивать требования и получать информацию, является на современном этапе развития мировой торговли очень актуальным и вызывает большой интерес у производителей и потребителей продукции по всему миру. Целью системы, предлагаемой к реализации в рамках ЕЭК ООН, является объединение всех систем технического регулирования в одно целое и установление соответствия между требованиями и условиями доступа продукции на внутренние рынки стран-участниц, указанными в технических регламентах, стандартах и нормативных документах.

Наличие такого комплекса стандартов, призванных создать систему форматов описания и нормирования требований (ФОНТ), является особенно важным для региональных систем технического регулирования, нацеленных на упрощение процедур обращения продукции за счет максимального снижения технических барьеров в торговле, но без существенного снижения уровня безопасности продукции.

В каждой стране для определения наиболее оптимальных механизмов

обязательного технического регулирования необходимо иметь сравнительную информацию о том, как это работает в других странах.

Для обеспечения всех заинтересованных лиц и организаций соответствующей информацией необходимо, чтобы в каждой стране существовали источники специальной информации в области технического регулирования и мер (далее страна-участница), используя которые все заинтересованные стороны могли бы быть осведомлены:

– о требованиях к конкретной продукции в различных странах;

– условиях доступа продукции на рынки стран;

– различиях в требованиях и условиях доступа на рынки стран.

Для этого страны должны иметь унифицированные механизмы сбора и хранения такой информации, используя которые можно было бы обеспечить обмен информацией с целью сравнения требований.

Такая информация об условиях доступа на рынки стран должна быть:

– актуальной;

– доступной в стране на языке страны;

– понимаема;

– прозрачна;

– совместима по структуре и интерфейсу в рамках всех стран-участниц.

Для того, чтобы заинтересованные организации стран владели такой информацией, необходимо, чтобы они:

– имели доступ к соответствующей информации в своей стране;

– поддерживали собственные информационные ресурсы в данной области;

– имели прямую связь с аналогичными организациями других стран;

– осуществляли обмен информацией между собой;

– осуществляли перевод этой информации на национальный язык страны-участницы;

– обеспечивали доступ к этой информации всех заинтересованных пользователей, как внутренних, так и внешних;

– имели единую или совместимую программную основу для системы ФОНТ.

Это позволяет приблизиться к применению механизма эквивалентности, при котором различные участники торговых отношений признают, что различным образом установленные требования к продукции приводят к одинаковому результату, а именно необходимому уровню безопасности.

Чтобы сравнивать, необходимо иметь шаблон для сравнения и возможность структурирования информации таким образом, чтобы можно было сопоставить наличие или отсутствие конкретных требований и их идентичность или эквивалентность.

В качестве такого шаблона может использоваться модель обеспечения безопасности для конкретного объекта регулирования (продукции или технологии).

Информация, предоставляемая на основе использования такой модели и доступная всем заинтересованным пользователям, позволяет обеспечить ее применение для оценки:

– снижения степени риска от применения положений технических регламентов;

– возможности признания эквивалентности требований технических регламентов и стандартов на основе оценки уровня снижения риска;

– эффективности применения процедур оценки соответствия;

– применимости стандартов для оценки выполнения требований технических регламентов;

– эффективности использования и планирования государственного контроля и надзора.

Понятие «эксперт» как правило допускает различные трактовки и широту охвата. Эксперт – это не просто специалист в какой-то конкретной области. Если задача специалиста заключается в том, чтобы решить какую-то конкретную задачу, то эксперта привлекают в том случае, когда необходимо принять конкретное решение. То есть помимо знания технических аспектов решения конкретных задач эксперту предстоит на основе результатов его работы принять конкретное решение. Следовательно, компетентность эксперта должна быть выше компетентности обычного специалиста, и различие заключается, прежде всего в поведенческих способностях. Эти поведенческие способности должны

быть зафиксированы в различных поведенческих стандартах или моделях и могут быть впоследствии использованы для уточнения областей и критериев компетентности экспертов.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Форматы описания и нормирования требований Система информации о показателях и требованиях к компетентности экспертов и экспертных организаций

Descriptive and normative requirement formats. Information system on indicators and requirements for expert and expert panel competence

Дата введения – 2014 – 01 – 01

1 Область применения

Настоящий стандарт является одним из стандартов комплекса стандартов на форматы описания и нормирования требований (ФОНТ). Данный стандарт применяется для нормативно-методического обеспечения разработки технических регламентов и стандартов в части требований к экспертам и экспертным организациям и связанных с их деятельностью процессов, а также для целей информационного обеспечения и более широкого применения менеджмента знаний и проектного менеджмента, включая процедуры добросовестной практики, в том числе для государственного сектора.

При разработке данного комплекса национальных стандартов ФОНТ обеспечивается:

– включение требований по менеджменту знаний для применения стандартов в сфере технического регулирования, включая аспекты безопасности и качеству продукции и услуг для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества, в том числе обеспечивающих соблюдение положений соответствующих технических регламентов, технической и информационной совместимости, взаимозаменяемости продукции и процедур оценки соответствия;

– увязку требований и положений комплекса стандартов ФОНТ с действующими национальными стандартами;

– максимальную гармонизацию требований вновь стандартов ФОНТ с международными и региональными стандартами, а также национальными стандартами развитых в промышленном отношении стран.

2 Основные цели комплекса стандартов ФОНТ

Основные цели стандартов комплекса стандартов ФОНТ:

– разработать методологию и создать условия для обмена знаниями в соответствующих предметных областях;

– предложить методологию для создания информационного фонда с целью накопления знаний и технических решений в конкретных областях деятельности;

– обеспечить возможность сравнения производственных показателей при проведении сравнительных оценок (бенчмаркинга) с другими предприятиями;

– установить требуемую для такого обмена терминологию;

– определить шаблоны для кодификации знаний в данных предметных областях;

– создать условия для признания эквивалентности требований при проведении оценки соответствия;

– предложить – методологию оценки результирующего воздействия технических регламентов и стандартов в данных предметных областях

Данный комплекс национальных стандартов создаст основу для повышения уровня консолидации и использования знаний в различных сферах экономической деятельности, и, в первую очередь, в сфере технического регулирования, а также для расширения информационного обеспечения с целью устранения технических барьеров в торговле и содействия экспортным возможностям химической продукции.

В отношении требований к экспертам и связанным с их деятельностью процессам настоящий стандарт описывает наиболее общие обязательные для применения и исполнения требования к экспертам и связанным с их деятельностью процессам, а также правила и формы оценки соответствия, правила идентификации и классификации, требования к терминологии, упаковке,

маркировке, этикеткам и правилам их нанесения.

На рисунок 1 представлена онтологическая связь между элементами, характеризующими объекты регулирования, которые используются в системе описания (характеризации) требований, предъявляемых к объектам регулирования Показатели – это такие характеристики, которые описывают объекты и которые могут быть измерены. Значения показателей – это количественная оценка показателей или измеренные значения. Диапазоны показателей – это диапазоны значений, которые соответствуют разрешенным значениям или значениям, которые соответствуют установленным требованиям.

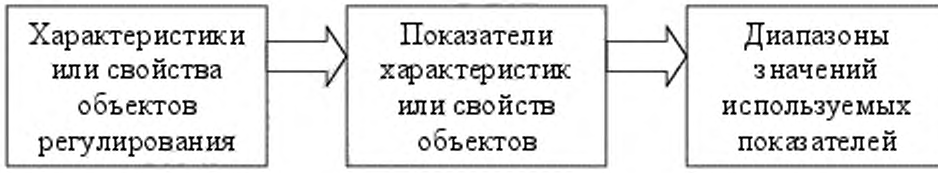

Рисунок 1 — Онтологическая связь между элементами, характеризующими объекты регулирования, которые используются в системе описания (характеризации) требований, предъявляемых к объектам регулирования

Данный комплекс стандартов может быть использован специалистами как для разработки технических регламентов и стандартов на конкретные объекты технического регулирования, так и при принятии решения об идентичности или эквивалентности требований, экспертами для проведения экспертизы технических регламентов и стандартов, экспертами в области оценки соответствия при проведении процедур оценки соответствия или принятии решения о возможности взаимного признания результатов оценки соответствия, производителями для повышения качества и безопасности продукции, особенно при экспорте ее в другие страны, а также производителями или специалистами компетентных органов при закупках продукции или услуг и проведении соответствующих тендеров.

3 Нормативные ссылки

Следующие нормативные документы содержат положения, которые со ссылкой в данном тексте представляют собой положения настоящего стандарта. Для ссылок с твердой идентификацией, последующих изменений или пересмотров эти публикации не применяются. Однако сторонам-участницам соглашений, заключенных на основе настоящего стандарта, предлагается рассмотреть возможность применения самых последних изданий нормативных документов, указанных ниже. Для ссылок со скользящей идентификацией применяется последнее издание нормативного документа.

В настоящем стандарте использованы ссылки на следующие стандарты:

ГОСТ Р 52807-2007 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов»

ГОСТ Р 53892-2010 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия»

Примечание — При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ссылочных стандартов в информационной системе общего пользования — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет или по ежегодно издаваемому информационному указателю «Национальные стандарты», который опубликован по состоянию на 1 января текущего года, и по соответствующим ежемесячно издаваемым информационным указателям, опубликованным в текущем году. Если ссылочный стандарт заменен (изменен), то при пользовании настоящим стандартом следует руководствоваться заменяющим (измененным) стандартом. Если ссылочный документ отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, применяется в части, не затрагивающей эту ссылку.

4 Термины и определения

В настоящем стандарте применены следующие термины с соответствующими определениями:

4.1 **Квалификация** (от лат. qualis — какой по качеству и facio — делаю):

Определение 1: Степень и вид профессиональной обученности работника, наличие у него знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения им определённой работы;

Определение 2: Характеристика определённого вида работы, устанавливаемая в зависимости от её сложности, точности и ответственности;

Определение 3: Характеристика предмета, явления, отнесение его к какой-либо категории, группе.

4.2 **Компетентность**: Способность, необходимая для решения рабочих задач и для получения необходимых результатов работы.

4.3 **Компетенция**: Способность, отражающая необходимые стандарты поведения.

5 Область применения

Настоящий стандарт является одним из стандартов комплекса стандартов на форматы описания и нормирования требований (ФОНТ). Данный стандарт применяется для нормативно-методического обеспечения разработки технических регламентов и стандартов в области менеджмента рисков и связанных с ним процессов, а также для целей информационного обеспечения и более широкого применения менеджмента знаний и проектного менеджмента, включая процедуры добросовестной практики, в том числе для государственного сектора.

При разработке данного комплекса национальных стандартов ФОНТ обеспечивается:

– включение требований по менеджменту знаний для применения стандартов в сфере технического регулирования, включая аспекты безопасности и качеству продукции и услуг для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества, в том числе обеспечивающих соблюдение положений соответствующих технических регламентов, технической и информационной совместимости, взаимозаменяемости продукции и процедур оценки соответствия;

– увязку требований и положений комплекса стандартов ФОНТ с действующими национальными стандартами;

– максимальную гармонизацию требований вновь стандартов ФОНТ с международными и региональными стандартами, а также национальными стандартами развитых в промышленном отношении стран.

6 Основные цели комплекса стандартов ФОНТ

Основными целями комплекса стандартов ФОНТ являются следующие:

– разработать методологию и создать условия для обмена знаниями в соответствующих предметных областях;

– предложить методологию для создания информационного фонда с целью накопления знаний и технических решений в конкретных областях деятельности;

– обеспечить возможность сравнения производственных показателей при проведении сравнительных оценок (бенчмаркинга) с другими предприятиями;

– установить требуемую для такого обмена терминологию;

– определить шаблоны для кодификации знаний в данных предметных областях;

– создать условия для признания эквивалентности требований при проведении оценки соответствия;

– предложить методологию оценки результирующего воздействия технических регламентов и стандартов в данных предметных областях.

Данный комплекс национальных стандартов создаст основу для повышения уровня консолидации и использования знаний в различных сферах экономической деятельности, и, в первую очередь, в сфере технического регулирования, а также для расширения информационного обеспечения с целью устранения технических барьеров в торговле и содействия экспортным возможностям химической продукции.

Настоящий стандарт может использоваться для сравнения требований, предъявляемых к компетентности экспертов и экспертных организаций, а также для использования этих требований при разработке соответствующих компетенций.

7 Структура области компетентности экспертов в сфере технического регулирования. Понятие компетентности.

На рисунке 2 представлена структура области компетентности экспертов в сфере технического регулирования, а ниже приведен шаблон для этой структуры.



Рисунок 2 — Структура области компетентности экспертов в сфере технического регулирования

Шаблон «Области компетентности экспертов в сфере технического регулирования»

Разработка технических регламентов

Разработка стандартов

Установление требований

Проектирование

Достижение требований

Выполнение и соблюдение требований

Оценка риска

Производственный менеджмент

Оценка соответствия

Менеджмент качества и непрерывности бизнеса

Контроль и мониторинг

Надзор

Понятие компетентности

Поскольку требования в различных нормативных документах в большей степени формулируются в виде стандартов поведения, а не в виде конкретных требований к компетентности, как понятию, отражающему рабочие аспекты выполнения задач и достижения результатов, то целесообразно выражать компетентности экспертов в терминах их компетенций при проведении экспертных работ.

Различные определения поведенческой компетенции - это разные вариации одного по сути определения: «компетенция - это основная характеристика личности, обладатель которой способен добиться высоких результатов в работе».

Конкретная вариация обычно дополняется указанием на то, какие качества включает эта основная характеристика. Например: к этому часто цитируемому определению компетенции добавляются - мотивы, особенности характера, способности, самооценка, социальная роль, знания, которые личность использует в работе.

Настоящий стандарт рассматривает форматы описания и нормирования требований в отношении:

– структур описания компетенций;

- характеристик описания компетенций;
- оценки исполнения (оценке соответствия);
- вклада в обучение.

Для проведения оценки соответствия необходимы также специальные компетенции, однако эти компетенции не входят в область применения данного стандарта, хотя требования по оценке соответствия экспертов включены в шаблон компетенций.

Требования к экспертам предъявляются в поведенческих терминах более, чем в конкретных технических аспектах. Говоря об экспертах и их компетенциях речь идет в большей степени о компетенции не технических работников (как они знают и применяют технические навыки для решения технических или технологических задач), а об экспертных оценках и решениях в сфере регулирования.

Неверно думать, что чисто техническому аспекту не уделено должного внимания только потому, что техническая компетенция не описывается в терминах поведения. Во многих организациях технические компетенции сведены в тезаурус необходимых знаний и специальных технических навыков. В других организациях технические компетенции изложены в форме технических и академических спецификаций. Поэтому, если необходимо отдельно определить технические компетенции экспертов, то для этого можно использовать аналогические технические компетенции работников и специалистов в конкретных технических сферах.

Технические компетенции, которые основаны на конкретных квалификациях, трудно обобщить и применить. Но во многих ситуациях полезно знать, как человек может с большой эффективностью использовать свои технические навыки и специальные знания. В таких ситуациях можно было бы описать техническую компетенцию в терминах стиля использования работником своих технических и специальных знаний. Например, один стандарт поведения мог бы быть таким: «Применяет знания в специальных областях, чтобы создавать схемы, описывающие взаимодействие систем». Организации,

основанные на технологии и пытающиеся усовершенствовать технократическую доминанту, вложение средств в разработку технических компетенций, основанных на стандартах поведения, считают разумным. Лишь очень немногие компании пытались определить техническую компетенцию в терминах стандартов поведения. Не исключено, что именно эта форма компетенций станет общей моделью в будущем.

Также важно, что кроме мотивов, особенностей характера и способностей, на индивидуальное поведение оказывают влияние ценности и принципы, принятые в организации.

В чем различие между «компетенцией» и «компетентностью»?

Сформировалось общее убеждение, согласно которому понятия «компетенция» и «компетентность» передают следующие смыслы:

– способность, необходимая для решения рабочих задач и для получения необходимых результатов работы, чаще всего определяется как компетентность;

– способность, отражающая необходимые стандарты поведения, определяется как компетенция.

Таким образом, можно рассматривать компетентность как соответствие или подтверждение компетенции.

На практике многие организации задачи, результаты работы и поведение включают в описание и компетентности и компетенции и объединяют эти два понятия. Но более типично описание компетенций связывать со способностями, отражающими стандарты поведения, чем с решением задач или с результатами работы.

Индикаторы поведения

Поведенческие индикаторы – это стандарты поведения, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией. Также их можно определить как характеристики, которые определяют отдельные стандарты поведения и через них могут быть оценены или измерены.

Компетенции

Каждая компетенция - это набор родственных поведенческих индикаторов. Эти индикаторы объединяются в один или несколько блоков - в зависимости от смыслового объема компетенции.

Модель компетенций

Модель компетенций - термин для обозначения полного набора компетенций (с уровнями или без них) и индикаторов поведения. Модели могут содержать детальное описание стандартов поведения персонала конкретного отдела или стандарты действий, ведущих к достижению специальных целей, но могут и включать основные стандарты поведения, разработанные для полного описания деловой структуры или деятельности, направленной на достижение комплекса разнообразных корпоративных целей. Набор элементов, входящих в описание модели компетенции, зависит от предполагаемого практического применения конкретной модели. Пример модели приведен в таблице 1.

Таблица 1 — Модель поведенческих компетенций для экспертов и экспертных организаций

I. 1 РАБОТА С ЛЮДЬМИ: управление отношениями	Уровень 1: Строит отношения внутри группы Приспосабливает личный стиль к развитию отношений с коллегами. Приспосабливает форму представления информации к потребностям аудитории. Устанавливает и поддерживает постоянный контакт с людьми, от которых зависит и которые влияют на его собственную работу.
	Уровень 2: Строит отношения вне группы Учитывает свое влияние на установление внешних контактов. Поддерживает регулярные двусторонние внешние связи. Устанавливает и поддерживает внешние контакты, которые могут быть полезны для бизнеса.

	Уровень 3: Поддерживает внешние связи Учитывает различные культурные стили и ценности во внешних отношениях. Активно управляет внешними контактами в бизнес-сети. Организует и использует любой случай, любые события для развития внешних связей.
I.2 РАБОТА С ЛЮДЬМИ: работа в команде (в экспертной комиссии)	Уровень 1: Является членом команды Вдохновляет коллег на внесение вклада в работу команды. Замечает и отдает должное вкладам других людей в команду. Делится опытом и информацией с коллегами.
	Уровень 2: Поддерживает членов команды Вдохновляет всех членов команды вносить полезный вклад в обитую работу. Определяет, какая поддержка требуется членам команды, и оказывает такую поддержку. Положительно реагирует на вклад в команду коллег.
	Уровень 3: Предлагает направление команде Использует знание сильных сторон, интересов и качеств, которые необходимо развивать у членов команды, для определения персональных задач в общекомандной работе. Регулярно представляет обратную связь членам команды. Добивается понимания членами команды личной и коллективной ответственности.

I.3 РАБОТА С ЛЮДЬМИ: влияние	Уровень 1: Создает положительный образ Представляет четкую устную и письменную информацию с учетом ее влияния на реципиента. Ведет себя в манере, соответствующей ситуации. Положительно относится к организации, ее структуре и ее службам.
	Уровень 2: Влияет на образ мыслей других Представляет убедительные и обоснованные аргументы. Убедительно излагает собственную точку зрения. Для достижения желаемых результатов адаптирует и развивает аргументы.
	Уровень 3: Изменяет мнения других В переговорах стремится к достижению обоюдовыгодного результата. Старается, чтобы любая новая деятельность развивала активность людей. Выявляет и использует взгляды коллег для развития контраргументов или новых позиций.
II.1 РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ: сбор и анализ информации	Уровень 1: Собирает и сохраняет информацию Находит и использует плодотворные источники информации. Точно определяет тип и форму необходимой информации. Получает нужную информацию и сохраняет ее в удобном для работы формате.
	Уровень 2: Проверяет и анализирует информацию Устанавливает точность и актуальность информации. Извлекает ключевые фрагменты и основное содержание из всего массива информации. Определяет связи между разными блоками информации. Упрощает информацию для ясности понимания и представления.

	Уровень 3: Использует информацию для анализа бизнеса Использует обширную информацию для оценки состояния бизнеса. Определяет новые возможности в бизнесе. Разрабатывает варианты совершенствования деятельности на основе тенденций развития бизнеса и маркетинговой информации. Управляет обменом информации
II.2 РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ: принятие решений	Уровень 1: Ежедневные решения Следует заранее установленным процедурам принятия решений. Собирает и использует всю информацию, необходимую для принятия решений. Регулярно пересматривает и согласовывает пределы принятия решений в соответствии со своей ролью. Делегирует решения другим, если это возможно.
	Уровень 2: Обеспечивает выполнение решений Ищет различные варианты выполнения решений. Принимает непопулярные решения, если этого требует ситуация. Берет ответственность за принятие решений на себя, если необходимо продвинуть дело вперед.
	Уровень 3: Высокий уровень принятия решений Решения содержат допустимый уровень риска. Решения принимаются и при ограниченной информации. Доказывает необходимость поддержки исполнения решений на всех уровнях менеджмента.

III.1 РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА: персональное развитие и обучение	Уровень 1: Развивает себя Выстраивает собственное знание об организации, ее людях и службах. Ищет возможности развития собственных навыков. Позитивно относится к обратной связи. Регулярно анализирует и совершенствует планы личного развития.
	Уровень 2: Развивает других Согласовывает и внедряет планы действий по развитию персонала по стандарту «SMART». Стремится установить и предоставить положительную обратную связь. Поддерживает людей в их желании внедрить в практику полученные знания. Регулярно оценивает прогресс в личном развитии.
	Уровень 3: Развивает культуру обучения Обеспечивает, чтобы планы обучения и развития вносили полезный вклад в бизнес. Обеспечивает, чтобы процессы и процедуры деятельности вдохновляли персонал на обучение. Собирает ресурсы для поддержки обучения на всех уровнях организации.
	Уровень 4: Обеспечивает накопление и обмен знаниями
III.2 РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА: генерирование и обоснование идей.	Уровень 1: Участвует в генерировании идей Активно участвует в мероприятиях по генерированию идей. Вносит положительные сомнения в ценность освоенных методов исполнения. Активно воспринимает и обдумывает идеи, выдвинутые другими.

	Уровень 2: Развивает идеи в решения Развивает новые методы и практику претворения в дело новых идей. Оценивает реальность осуществления идей в бизнесе. Продвигает опережающие идеи с энергией и энтузиазмом.
	Уровень 3: Вдохновляет окружающих на развитие идей Создает возможности и собирает ресурсы, необходимые для того, чтобы люди проникались новыми идеями. Обеспечивает плодотворную обратную связь, продвигающую идеи. Поддерживает индивидуалов, дающих конструктивную критику новых и уже установившихся идей.
IV.1 ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ: планирование и проектирование	Уровень 1: Расставляет приоритеты в ежедневной работе Разрабатывает ежедневные планы работы, исходя из целей работы. Корректно расставляет ключевые задачи по приоритетам. Избегает негативного влияния собственных действий на других.
	Уровень 2: Строит планы, отвечающие целям отдела (проекта) Точно оценивает ресурсы выполнения планов. Выстраивает варианты альтернативных действий на случай возникновении непредвиденных ситуаций. Сообщает планы всем сотрудникам, кого это касается.
	Уровень 3: Корректирует план отдела (проекта) с планами организации (портфелем проектов) Определяет вклад, который отдел может внести в достижение целей организации. Выстраивает деятельность и собирает ресурсы, соответствующие новым целям. Согласовывает планы своего отдела с деятельностью других отделов.

	Уровень 4: Развивает планы организации Вносит персональный вклад в разработку образа организации. Определяет стратегию деятельности по достижению положительного образа организации. Непрерывно оценивает и при необходимости совершенствует стратегию организации.
IV.2 ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ: результативность менеджмента	Уровень 1: Берет на себя ответственность за выполнение задач Берет на себя ответственность за то, чтобы все обязательства были выполнены. Регулярно оценивает продвижение в выполнении задач. Постоянно информирует персонал о прогрессе в ключевых задачах. Оценивает выполнение комплексных задач.
	Уровень 2: Эффективно использует ресурсы Осведомляет других об ожиданиях, которые связываются с ними, и об ответственности за соответствие этим ожиданиям. Информирует другие отделы о взаимных обязательствах. Согласовывает изменения с принятыми планами.
IV.3 ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ: постановка целей	Уровень 1: Вносит вклад в постановку индивидуальных целей Обеспечивает, чтобы цели были достижимыми в пределах согласованных обязательств. Находит корректные критерии успеха и оценки. Вскрывает и освещает вероятные обстоятельства при достижении целей.
	Уровень 2: Определяет и поддерживает ответственность Определяет и устанавливает ясные цели. Устанавливает критерии успеха и оценки деятельности. Учитывает поддержку других при достижении целей. Пересматривает цели и адаптирует их к изменяющимся условиям.

	Уровень 3: Связывает повседневные задачи и цели организации Ориентирует на цели организации, чтобы оценить и расставить задачи по приоритетам. Непрерывно оценивает достижение целей на всех уровнях. Разумно поручает задачи конкретным исполнителям.

8 Применение компетенций

Ниже приведен перечень наиболее часто используемых поведенческих компетенций:

- эффективность и качество исполнения работы;
- культурный обмен;
- обучение и развитие;
- подбор, отбор и наем кадров;
- цели бизнеса (конкурентоспособность);
- планирование карьерного роста;
- анализ способностей;
- гибкость;
- ясность роли;
- общие стратегии работы с персоналом;
- повышение стандартов качества;
- вознаграждение;
- мотивация сотрудников;
- повышение эффективности;
- инвестиции в развитие персонала;
- равные возможности.

Перечень компетенций, используемых для описания поведения при проведении экспертизы, выглядит следующим образом:

- эффективность и качество исполнения работы;
- культурный обмен;

- обучение и развитие;
- цели бизнеса (конкурентоспособность);
- анализ способностей;
- повышение стандартов качества;
- повышение эффективности.

Каждая из них может быть детализирована более подробно с помощью индикаторов поведения, отражающих специфику области деятельности и целей привлечения компетенций.

Упрощенная модель компетенций отражает изменения в работе с человеческими ресурсами, произошедшие в последние несколько лет.

При организации управления персоналом на основе предлагаемых компетенций действия сотрудников определяются ожидаемыми от них стандартами поведения и требованиями к качеству работы. Поэтому следует помнить: использование компетенций повлияет на внутреннюю культуру компании. В большинстве случаев повышение корпоративной культуры и есть главная цель введения системы компетенций. Если изменения в культуре деятельности не предусмотрены при описании стандартов поведения, то это значит, что компетенции составлены неправильно и вполне вероятны конфликты между тем, что необходимо компании, и стандартами поведения, которые предлагается принять сотрудникам.

Компетенции включают в себя общие требования к персоналу и стандартам поведения в виде положительных образцов. Но эффективное применение компетенций требует целого блока критериев оценки сотрудника.

Пример —

При отборе претендента принимается во внимание профессиональный опыт человека, его прошлые заслуги и квалификация, полезная для выполнения предлагаемой работы.

При обучении учитываются профессиональные задачи и результаты, которые сотруднику предстоит достичь.

Развитие учитывает интересы и компании, и самого человека.

9 Качества хорошей модели компетенций

Чтобы модель компетенций работала эффективно, она должна соответствовать своему смыслу и использоваться по своему предназначению. Модель компетенций, по меньшей мере, должна согласовываться со следующими стандартами качества:

– ясность и легкость для понимания;

– полезность для всего персонала, к которому относится модель;

– учет ожидаемых изменений;

– включение элементов, отличных один от другого (например: индикаторы поведения, не пересекающиеся один с другим);

– справедливость по отношению ко всем, кто вовлечен в использование модели.

10 Требования к индикаторам поведения

Индикаторы поведения - это рабочая часть компетенций, используемая при оценке сотрудников. Чтобы стандарты поведения «работали», они должны — описывать непосредственно измеряемые (наблюдаемые) проявления компетенции индивидуума.

Пример — Информирует коллег об изменении приоритетов в работе; составляет детальные планы достижения целей, которые должны:

– описывать всего лишь один акт поведения - недопустимо, чтобы одни индикаторы поведения человека были хорошими, а другие плохими;

– включат достаточный объем контекстуальной информации, чтобы действия несли в себе ясный смысл, то есть объясняли человеку, зачем нужны совершаемые им действия;

– не допускать дублирования компетенций и уровней (недопустимо, чтобы индикатор поведения, включенный в одну компетенцию или в один уровень компетенции, вошел в другую компетенцию или в другой уровень компетенции);

– выстраиваться из глагольных выражений: индикаторы поведения описывают действия человека.

Компетенции могут определяться по-разному, но большинство моделей основывается на индикаторах поведения. Важна ясность в определении модели компетенций применительно к конкретной ситуации. Этой ясности можно

достичь, определив цели, для достижения которых будет использоваться разработанная модель компетенции.

Для простоты использования самой модели компетенций она должна быть предельно простой: легче применять общую модель компетенций при четких инструкциях пользователям модели, чем пытаться составить модель, которая бы охватывала требования, необходимые для выполнения всех задач и всех ролей.

Компетенции должны содержать набор стандартов, которые можно применить к широкому диапазону деятельности, связанной с управлением персоналом. Чтобы управление персоналом было эффективным, необходимы:

- разнообразная информация
- ясно и четко организованный процесс деятельности
- опытные пользователи.

Компетенции могут повысить эффективность деятельности по управлению людьми в компании, но сами по себе компетенции не гарантируют эффективности управления.

Качество модели компетенций существенно влияет на простоту и долговечность ее применения.

Шаблоны компетенций необходимы для применения основных элементов моделей компетенций в практической деятельности. Механизм применения элементов компетенций выглядит следующим образом. Если при выполнении работы необходимо соблюдение определенного требования в отношении компетентности экспертов, возможно определить те элементы компетенций, которые связаны с выполнением данного требования, и потребовать соответствия экспертов конкретному набору поведенческих элементов модели компетенции.

Далее приведен ряд примеров, демонстрирующий применение этого механизма.

11 Составление модели компетенций

Общая модель компетенций (то есть модель, содержащая общие для всех видов деятельности и для всех категорий персонала стандарты поведения) - это

интегральная модель, разработанная на основе моделей специального назначения. Но преимущества общей модели компетенций связаны с некоторыми проблемами.

Общая модель компетенций имеет две характерные черты:

– она должна быть актуальной для всех сотрудников, к которым ее можно применить;

– она должна предусматривать разные варианты применения.

Эти требования можно соблюсти, если разработку модели компетенций осуществить на основе ключевых принципов, и если сам процесс создания моделей хорошо освоен.

Практически шаблон требований может использовать структуру общей модели компетенций, разработанной на основе достаточного количества моделей специального назначения.

Ключевые принципы построения компетенций

Существует три принципа, которым необходимо следовать, создавая модель компетенций, которая будет соответствовать стандартам качества.

1. Привлечение к разработке модели людей, которые будут использовать эту модель.

2. Предоставление сотрудникам полной информации о том, что и почему происходит в компании.

3. Стремление к тому, чтобы стандарты поведения, включенные в компетенции, подходили всем пользователям, а предполагаемые формы применения соответствовали корпоративным интересам.

Использование компетенций при отборе.

Критерии для улучшения оценки соответствия

При отборе персонала неоднозначные интерпретации критериев оценки могут понизить надежность самой оценки и правильность окончательных решений. Другая черта общей модели компетенций - это охват всех видов работ. Но требовать от всех работников быть одинаково состоятельными во всех

компетенциях, включенных в модель компетенций персонала компании, - не оправданно.

Существуют три действия, которые необходимо осуществить, чтобы улучшить вклад компетенций в отбор:

1. Определить компетенции (или уровни компетенций), которые обязательны для эффективного исполнения конкретной работы. Это сведет к минимуму общее число компетенций, которые надо оценивать при отборе. Обычно достаточно 6-8-ми существенных компетенций.

2. Определить компетенции, которые можно использовать для отбора претендентов, в качестве критических компетенций. Это «желательные» компетенции, и хотя они и не являются абсолютно необходимыми, но важны для исполнения конкретной работы, а значит - и при отборе персонала.

3. Определить конкретные стандарты поведения, то есть оценить, как реально проявляются эти индикаторы поведения при исполнении конкретного вида работы.

12 Использование компетенций для оценки эффективности исполнения работы

Требования для включения в шаблон:

– наличие обратной связи между оценкой эффективности и компетенциями (стандартами исполнения);

– не только качество исполнения, но и как работа исполняется;

– требования к вопросникам;

– требования к индикаторам поведения;

– требования к экспертам по обучению экспертов;

– требования к обучению экспертов.

Цель оценки эффективности работы (исполнения)

Существует много причин, по которым необходимо изучать и оценивать то, как сотрудники исполняют свою работу. С организационной точки зрения, оценка исполнения преследует цели:

– исправление низкого качества исполнения (определение необходимости тренинга по развитию навыков исполнения сегодняшней роли);

– мотивирование сотрудников на освоение высоких стандартов исполнения (через постановку амбициозных и объемных целей, через обеспечение положительной поддержки);

– вознаграждение достойного уровня исполнения (через повышенную оплату или через что-то другое);

– утверждение заявленных ценностей и культуры организации;

– определение необходимости тренинга и развития работников для исполнения более сложных ролей;

– последовательное планирование развития и продвижения тех работников, которые в будущем способны перейти на другую работу;

– контроль исполнения и выявление достижений организации и тех сторон деятельности, которые нуждаются в развитии.

С точки зрения полезности для каждого работника, оценка исполнения (эффективности работы) включает в себя:

– определение того, насколько хорошо сотрудник выполняет свою работу или исполняет роль;

– определение необходимости обучения и развития навыков исполнения сегодняшней роли;

– определение достигнутого уровня исполнения для назначения вознаграждения;

– определение потенциала продвижения сотрудника на другую функциональную роль.

Суммируя все сказанное, оценка исполнения (с учетом перечисленных выше причин) охватывает следующие цели:

– установление уровней исполнения;

– определение необходимых для повышения качества исполнения мероприятий;

– реализация потенциала достигнутых стандартов деятельности и определение стратегии развития сотрудников;

– обсуждение интересов и направлений карьерного роста исполнителей.

Что входит в оценку исполнения (эффективности работы)?

Какая бы форма оценки исполнения ни применялась, она должна включать в себя обратную связь и нести в себе стимул и поддержку высоких стандартов исполнения. Форма оценки зависит от заранее назначенных целей, от перспективных стандартов корпоративного поведения и планов деятельности персонала и компании в целом. Обратная связь по исполнению может иметь разные векторы направленности. Сотрудник может получить обратную связь - от команды, от менеджера, от коллег, от подчиненных и клиентов.

Однако исполнение нельзя рассматривать только как показатель сугубо практических результатов работника (произведенных или проданных изделий, числа ответов на вопросы, принятые по телефону, и т.п.). Качество исполнения включает в себя и то, как работа выполняется (поведение, проявляемое человеком в процессе деятельности, отношения и взаимодействие с коллегами и т.д.). Многие компании, оценивая исполнение работы, анализируют и то, что достигнуто, и то, как оно достигается.

Оценка исполнения – это особое мероприятие, своеобразие которого проявляется в следующем. Оцениваемому сотруднику предстоит не отбор на работу - он уже работает, а это означает, что почти вся необходимая для оценки качества исполнения работы этим сотрудником информация всегда в наличии. Поэтому оценить достигнутый уровень исполнения сотрудником профессиональных задач, в принципе, не так уж сложно. Действующего сотрудника можно проверить буквально по всем аспектам работы. И прежде всего по таким, как:

- непосредственная деятельность (например, производство продуктов или принятие решений);
- чувство ответственности (например, выполнение функций управления другими);
- поведение, приемлемое внутри организации;
- оперативность действий в особых случаях и в особом окружении;
- взаимодействие с другими людьми;

- навыки работы с оборудованием;
- управление процессами и процедурами.

Таблица 2 — Типы информации и методов сбора, используемых при оценке исполнения

Цель анализа	Форма информации	Метод сбора
Установить уровень исполнения (текущая работа)	Поведение при исполнении Результат исполнения Задача исполнения	Вопросники, регистрация достижений, наблюдения
Установить необходимость улучшения качества исполнения	Поведение при исполнении Результат исполнения Задача исполнения Личные обстоятельства Организационные проблемы	Вопросники, регистрация достижений, наблюдения, обсуждения (например, с самим работником)
Определить потенциал развития (для будущей роли)	Поведение при исполнении Результат исполнения Задача исполнения	Центр оценки, задания
Обсудить интересы Карьеры	Профессиональная биография Профиль компетенции Стремления Интересы, знания и способности Возможности	Центр оценки, Центр развития, обсуждения с работником

Оценки исполнения по компетенциям не всегда проводятся для того, чтобы оценить или определить профиль компетенций опрашиваемого. Другая цель - предоставление интервьюируемому возможности осознать, как он видится со

стороны (коллегами). Хотя вопросники по рейтингам используются для предоставления обратной связи, эта связь может быть намного более сильной, если собраны конкретные примеры, раскрывающие «секрет», почему коллеги присваивают своему сотруднику тот или иной рейтинг.

Объем вопросника

Годы экспериментов и опыта показали, что большинство людей не любят длинных вопросников. Поэтому не самая лучшая идея - составлять один вопросник, который включает все стандарты поведения из модели компетенций. Многие стандарты поведения не подойдут для оценки исполнения конкретной работы и только займут время и отвлекут наблюдателей.

Разные работы имеют и разные профили компетенций, поэтому нужно провести инструктаж составителей вопросников по исполнению конкретных работ или специальных ролей. Там, где важно, чтобы оценка включала детальное изучение компетенций, может быть оправдан специальный вопросник. Возможна разработка специальных вопросников и для конкретных категорий персонала - подчиненных, администрации и менеджеров среднего звена.

Структура

Вопросники часто составляются так, что эксперты не могут понять, к каким специальным разделам исполнения относятся вопросы. Однако, в модели компетенций некоторые индикаторы поведения (которые в вопроснике будут преобразованы в вопросы о поведении) интерпретировать легче, если ясно к какой компетенции они относятся. Например, если вопросы по стандартам поведения будут сгруппированы под названием соответствующей компетенции.

Шкала рейтинга

Индикаторы поведения часто оцениваются с использованием шкал, которые требуют от наблюдателей указать, насколько эффективно сотрудник проявлял стандарты поведения и как часто он демонстрировал высокие стандарты исполнения работы. Шкалы могут быть разными в зависимости от специфики применения. Например: крупная страховая компания сделала две шкалы в одном опроснике - первая, чтобы указать частоту, с которой нужные

стандарты поведения проявлялись в соответствующей ситуации, и вторая - чтобы указать, насколько эффективно стандарты поведения использовались.

Кто будет заполнять вопросники?

Вопросники для оценки эффективности исполнения следует заполнять тем людям, которые могут без труда предоставить точную обратную связь, - то есть сотрудники, с которыми оцениваемые регулярно взаимодействуют по работе.

Таблица 3 — Факторы, которые могут влиять на исполнение работы

Факторы	Примеры
Домашние	- домашняя жизнь, т.е. роль в семье, проблемы отношений - увлечения: хобби, учеба, общественная работа
Организационные	- ресурсы для выполнения работы - политика, проводимая компанией - контекст деятельности - перемены, неуверенность - отношения - культура - ясность профессиональной роли (задачи)
Управленческие	- отношения - поддержка выполнения работы - поддержка работника - перемены
Личные	- способности: умственные, физические - предпочтения - ценности - характер - опыт - знания - жизненная позиция

Таблица 4 — Шкала рейтингов

	Результаты	Компетенции
5	Превышает стандарты, необходимые для выполнения всех задач	Все компетенции оценены как «выдающиеся»
4	Все задачи исполняет на уровне требуемых стандартов: некоторые стандарты превышает	Сочетание «хороших» и «выдающихся» рейтингов
3	Большинство задач исполняет на уровне требуемых стандартов	Большинство компетенций оценены как «хорошие»
2	Многие задачи исполняет близко к стандарту; некоторые действия ниже стандарта, но имеется прогресс	Большинство компетенций оценены как «пограничные» (на грани приемлемых)
1	Очень мало или вообще никакие задачи не исполняются на уровне требуемого стандарта	Большинство компетенций оценены как «слабые»

Оценка исполнения может проводиться в разных целях, но чтобы получить нужный эффект, оценку необходимо построить на множестве параметров деятельности человека: на результатах работы; на том, как работает человек; на достигнутых стандартах поведения, которые влияют на разные элементы деятельности; на личных и организационных обстоятельствах, которые складываются в процессе исполнения человеком своей работы. Оценка, которая основывается на ограниченной информации, не дает достоверного представления об общем качестве исполнения. Там, где оценка исполнения проводится для определения размеров вознаграждения, сужение оснований, на которых строится оценка, может вдохновить работника на упрощенное отношение к важным моментам исполнения работы.

Компетенции дают содержательный метод сбора информации о поведении сотрудника при исполнении работы. Но хотя это и важно, компетенции - всего лишь один аспект исполнения,

Информацию о стандартах поведения при исполнении работы и информацию по компетенциям можно получить по-разному и собрать через

самых разных людей. Процесс сбора информации требует современного инструментария в распоряжении специалиста и эффективных рабочих процедур, чтобы справиться с большими объемами информации и выполнить ту работу, которая необходима для оценки качества исполнения деятельности сотрудником.

Используя информацию по компетенциям, нужно быть осмотрительным, так как данные, полученные из опросника, можно очень легко интерпретировать неправильно или представить в такой версии, которая не соответствует реальной весомости разных компонентов деятельности сотрудника. Данные опросников необходимо обсуждать, ориентируясь на те цели, которых сотрудник обязан достигать. Кроме того, необходимо учитывать влияния личных и организационных обстоятельств на качество исполнения работы.

Компетенции дают полезную и удобную структуру информации для оценки исполнения, для предоставления «обратной связи» и для обсуждения примеров поведения, необходимого для исполнения конкретной работы. Очень важно, чтобы при обработке и подготовке информации к определению оценки эта информация не сводилась до упрощенных экспертом фрагментов и показателей. Когда рейтинги исполнения устанавливаются на основе описания примеров поведения, нельзя забывать цель деятельности. Во многих случаях именно цель деятельности определяет и корректирует стандарты исполнения работы сотрудником и выявляет то, что сотруднику нужно улучшить в своей работе. Цель оценки не ограничивается обсуждением исполнения на основе примеров поведения. Цель оценки - собрать, обсудить и оценить всю собранную информацию, чтобы принять обоснованные решения по уровню и качеству исполнения, - такие решения, которые побуждают к определенным действиям (развитию персонала, регулированию оплаты труда и т.д.).

Достоверная оценка требует привлечения хорошего специалиста, способного грамотно подготовить к обсуждению информацию по исполнению, умеющего оценивать разнообразную

информацию (по эталонам, по компетенциям, по измеримым целям), правильно оценивающего рейтинги исполнения. Для полноценной оценки исполнения нужен человек, который подготовлен к исследованию личных и

организационных факторов, влияющих на исполнение, который умеет объединить информацию по результатам и по поведению с личными и организационными факторами. А в конечном счете - способный «выставить» справедливую оценку исполнения работы. Эксперт должен не только быть хорошо обучен, но также и иметь достаточный практический опыт проведения процесса оценки исполнения разных видов деятельности.

Компетенции могут внести большой вклад в оценку исполнения, но использование компетенций не делает оценку более эффективной, чем использование других стандартов поведения. Существует огромное множество разнообразных факторов, которые могут повлиять на точность оценки исполнения работы. И все факторы - важны.

13 Использование компетенций для обучения и развития

Существует много причин продуктивности тренинга и развития, которые представляются важными для двух сторон - для организации и для сотрудника. Эти причины включают в себя:

– стремление людей работать на протяжении всей жизни и в условиях, когда работа и карьера могут изменяться непрерывное обучение и развитие становятся существенными факторами постоянной работоспособности и непрерывной занятости;

– появление специальных задач, которые требуют изучения новых методов работы и освоения новой техники – вновь принятыми сотрудниками и работниками, которым предстоит использовать новое оборудование, процессы и процедуры;

– подготовка к успешной работе в будущем - сведение к минимуму затрат по найму персонала извне и достижение максимальной выгоды от сбережения знаний и опыта сотрудников в ведении бизнеса внутри самой организации;

– эффективное использование профессиональных ресурсов действующего персонала выработка способности работников осваивать несколько сфер деятельности;

– мотивирование, привлечение и сохранение персонала в условиях, когда распыление рабочей силы продолжается (например, из-за приглашения конкурирующими предприятиями специалистов извне и на контракт) и когда с каждым годом все меньше людей выходит на рынок труда.

Поэтому обучение и развитие плодотворны как для успешной работы организации, так и для карьерного продвижения персонала:

– обеспечивается соответствие техники и навыков деятельности сотрудников текущим нуждам производства;

– обеспечивается подготовленность техники и навыков сотрудников будущим потребностям производства.

Факторы, которые влияют на обучение и развитие

Обучение и развитие, обеспечиваемые самой организацией

Факторы, которые влияют на обучение и развитие внутри самой организации:

– стратегические планы организации - особенно предстоящие изменения освоенных уровней и видов бизнеса;

– - политика организации, которая может включать определение необходимых уровней компетенций персонала (например, проведение Центров развития), или политика, вдохновляющая персонал на саморазвитие;

– предоставление сотрудникам возможностей продвижения в сфере персональной деятельности (например, поддержка продвижения в профессии по установленным государственным квалификациям) или в пределах всей организации (например, поддержка продвижения по уровням корпоративной иерархии через обучение менеджменту);

– будущие потребности - необходимость развивать персонал для исполнения новых ролей и необходимость достижения такого профессионального уровня всего штата, чтобы навыки людей предвосхищали изменения в бизнесе (внедрение новых технологий, повышение культуры производства и т.д.);

– недостаток умений, то есть несоответствие умений действующего персонала требованиям производства;

– необходимость или стремление отвечать внешним требованиям - чтобы приобрести статус «фирмы, инвестирующей капитал в людей».

Задачи обучения заставляют многие компании принимать специальные программы по обеспечению своего персонала реальными возможностями обучаться и развиваться.

Вклад компетенций в обучение и развитие

Обучение и тренинги обычно проводятся из-за недостатка у сотрудников технических умений. Поэтому обучение всегда направлено на компетенцию, необходимую для выполнения задач и достижения заданных результатов работы. Кроме того, обучение всегда относится к технической компетенции, необходимой для продвижения к конкретной цели. Обучение не делает сотрудника умелым - умение развивается при практическом применении освоенных в процессе обучения методов.

Компетенция - это результат умелого применения разных методов в сочетании с конкретной ситуацией, ценностями, способностями и знаниями. Например, успешное руководство командой может быть результатом эффективного обучения применению таких методов, как: интервьюирование с целью оценки работы, проведение рабочих совещаний, предоставление «обратной связи», управление исполнением. Но руководство, наряду с другими факторами, основывается и на интересе сотрудников к развитию, на уважении интересов каждого сотрудника, на знании членов команды и персональной мотивации на исполнение работы.

Узкое понятие «технического обучения» относится не к компетенциям в полном объеме, а к отдельным элементам компетенций. Осуществляется такой вид обучения через:

– определение элементов, входящих в компетенцию, которые можно развить обучением - например, устранением пробелов в знаниях или приемах работы;

– сосредоточение обучения на стандартах поведения тогда, когда корректировка поведения достигается тренингом.

Обучение отдельным элементам компетенции может включать обучение стандартам поведения, например, поиску информации и доходчивому сообщению решения исполнителям.

Фокусирование на базовых элементах и стандартах, которые входят в компетенцию поведения, - это главный подход к обучению и развитию. Но существует и другое отношение к обучению и развитию - сосредоточение на компетенции в целом. Обучение компетенции в целом позволяет соединить и использовать на практике все элементы - знания, навыки, ценности, способности, опыт ит.д. Например: развитие компетенции "Принятие решений" до такого уровня, который бы позволил принимать эффективные ежедневные решения - в реальной ситуации и непосредственно на рабочем месте.

Компетенции дают плодотворную модель для обучения и развития, которая приложима ко всем трем подходам (методы, поведение, компетенции в целом). Эта модель может помочь в осуществлении:

– объективной оценки необходимости обучения и развития;

– разработки структуры деятельности по обучению и развитию;

– выбора эффективных видов обучения и развития;

– оценки обучения - чтобы оно соответствовало назначенным целям обучения и развития и стратегии организации;

– управления продвижением к цели обучения и развития.

Какая бы система ни использовалась, главный принцип остается неизменным. Определение необходимости в обучении и развитии происходит через сравнение набора требований для успешного исполнения работы с личным качеством исполнения сотрудником этой работы, независимо от того, работает человек или только претендует на работу. Другими словами: через сравнение достигнутого сотрудником уровня исполнения работы с эталонным исполнением этой же работы.

Важно знать, что необходимо - обучение или развитие. Это может показаться мелочью, но здесь есть важное различие. Следует задать вопрос:

знает ли сотрудник все, что требуется для того, чтобы выполнять конкретную работу? Если ответ «нет», то потребуется обучение методам работы. Если ответ «да», то нужно обучать навыкам с целью развития сотрудника. Например: если у работника слабо получается исполнение работы к нужному сроку, то это, возможно, происходит не потому, что он не посещал тренинг «управление временем», а потому, что он безответственно относится к выполнению работы в установленный срок.

Таблица 5 — Структурированные и неструктурированные формы обучения и развития

Обучающие мероприятия	Развивающие мероприятия
- Курсы (классы) - семинары - лекции - мастерские - дистанционное обучение - обучение на работе (следование инструкциям при выполнении работы)	- испытание чего-то нового - наблюдение за более опытным работником или обсуждение работы с ним - работа над проектом - работа запасным в иной области - тренинговые упражнения и задания - упражнения по созданию команд

Так как возможны различные способы организации и проведения мероприятий по обучению и развитию, то планирующему эту работу надо принимать во внимание:

– цели обучения сотрудников, команды, отдела или организации;
– достигнутые уровни компетенции участников;
– ситуации, в которых обучение будет претворяться в практику;
– рекомендации внутренних и внешних специалистов по обучению;
– наличные ресурсы (деньги, время, учебные материалы и помещения).

Цели обучения и плана действий

Что

Научиться трем различным подходам к творческому мышлению.

Научиться процессу оценки выполнимости идей.

Научиться принятой в компании процедуре выдвижения плодотворных идей.

Как

Развивать новые методы и практику реализации новых идей.

Оценивать выполнимость идей в бизнесе.

Продвигать главные идеи с энергией и энтузиазмом.

План действий

Посетить семинар по технике творческого мышления.

Один раз в неделю посещать семинар «Новые идеи» в департаменте маркетинга.

Выдвинуть по меньшей мере три новые идеи на семинаре в конце месяца.

Добиться, чтобы как минимум одна идея была принята семинаром.

Один раз в две недели встречаться с линейным менеджером для получения поддержки и обсуждения дальнейшего развития.

Полезно и легко использовать индикаторы поведения, соответствующие работе, для выполнения которой и проходит обучение и развитие сотрудник. Это облегчает не только понимание важности обучающих мероприятий, но и понимание целей программы человеком, который разрабатывает программы и оценивает результаты деятельности по развитию работников. Если использовать общую модель, то индикаторы поведения нужно соотнести со структурой и содержанием этой модели, Рекомендация о том, как это сделать, дается в главе по составлению модели компетенций.

При использовании индикаторов поведения для оценки процесса совершенствования персонала можно получить дополнительную полезную информацию. Эту информацию можно получить в процессе адаптации (т.е. приспособления общей модели к индивидуальным требованиям] или как дополнение к процессу адаптации общей модели к индивидуальным компетенциям.

Индикаторы поведения:

– контекст, в котором стандарты поведения должны проявляться (например: дать точное определение понятию «организация» в стандарте поведения «Формирует собственное мнение об организации, ее моделях и ее службах»);

– пределы, которые стандарты поведения, как предполагается, не нарушат (например: какие решения не войдут в стандарт поведения «Получает и использует необходимую информацию для принятия решений»?);

– необходимое базисное знание (например: что нужно знать работнику до того, как он сможет развивать умения, которые проявляются в компетенции «Собирает и пополняет информацию»?).

Когда профиль компетенций согласован, программа по обучению и развитию должна обеспечивать обучаемых необходимыми методиками и возможностью продемонстрировать требуемые стандарты поведения в процессе развития. Это означает, что развивающая деятельность должна позволять практиковать изучаемые методики в самых разных рабочих ситуациях. Поэтому развивающая деятельность должна включать целый диапазон методов, таких как обучение на рабочем месте и специальные тренажи. Факторы, которые следует определить при решении того, как оценить процесс развития работника, включают в себя серию конкретных вопросов:

Что будет оцениваться?

Будет ли это оценка знаний, поведения, умений или оценка комбинации некоторых из них?

Как будут оцениваться умения, знания и поведение? Например: умения и стандарты поведения могут проявиться только при выполнении задачи или в процессе деятельности.

Как будет обеспечиваться объективность?

Когда работник будет «оцениваться»?

Будет ли это происходить в точно установленный срок или тогда, когда будет ясно, что работник достиг определенного уровня умений?

Кто будет оценивать исполнение? Будет ли это линейный менеджер или

кто-то не из «своей» команды, или вообще кто-то не из «своей» компании?

Как будет обеспечена логичность оценки?

Какой результат после завершения каждой стадии будет считаться успешным? Последует ли за успехом в обучении повышение оплаты или класса работы?

Какой результат завершения ступени будет признан неуспешным? Будет ли проводиться дополнительное, повторное обучение? Сколько раз можно будет повторно проходить конкретную ступень обучения? Как долго может обучаемый осваивать полный курс программы обучения и развития?

Модели компетенций могут помочь:

– в сборе информации;

– в анализе и оценке исполнения;

– в принятии решений.

Модель компетенций может предоставить набор критериев при сборе информации и помочь в создании инструментов и методов сбора. Компетенции могут предложить эталоны сравнения фактического исполнения работы с ожидаемым. Компетенции могут дать информацию и об алгоритмах и правилах принятия решений - при установлении рейтингов исполнения и при определении денежного вознаграждения работников.

14 Области компетенции в сфере проектного менеджмента

Используемые области компетенции в сфере проектного менеджмента приведены в таблице 3 (ГОСТ Р 52807-2007 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов», ГОСТ Р 53892-2010 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия»).

Таблица 6 — Области компетенции менеджеров проектов

Область компе-тенции	Наименование области компетенции	Направления менеджмента проекта, в которых используется данная область компетенции
ОК1	Управление отношениями между участниками проекта	Обеспечение своевременного и соответствующего участия ключевых специалистов, организаций и групп в процессе выполнения проекта
ОК2	Управление межличностными отношениями	Обеспечение достижения результатов проекта с помощью участвующих в проекте людей. Эта область отличается от ОК 1 тем, что она рассматривает отношения между отдельными участниками, которыми могут быть группой или организацией, или отдельным физическим лицом
ОК3	Управление разработкой плана проекта.	Определение и документальное оформление рабочего плана проекта с целью эффективного и результативного управления проектом
ОК4	Управление процессом выполнения проекта	Обеспечение конструктивного процесса выполнения проекта, целью которого является поставка продукции проекта с соответствующими согласованными результатами
ОК5	Управление приемкой продукции	Определение, согласование, обмен информацией и поставка продукции в рамках проекта
ОК6	Управление переходами между фазами проекта	Активизация работ по проекту, обеспечение перехода от одной фазы проекта к другой и закрытие проекта
ОК7	Оценка и улучшение результативности проекта	Идентификация возможностей по улучшению менеджмента проекта и его продукции и доведение этой информации до организации с целью ознакомления. Эта область отличается от ОК 4 тем, что она рассматривает вопрос обеспечения улучшений проекта, а не просто его мониторинг и менеджмент

Таблица 7 — Примерное соответствие между элементами компетенции менеджеров проектов и элементами модели компетенции, представленной в таблице 6

Область компе-тенции	Элементы компетенции	Критерии профессионального соответствия	Элементы модели
ОК1	1.1 Обеспечение идентификации и рассмотрение интересов участников	1.1.1 Соответствующие участники определены 1.1.2 Интересы участников рассмотрены и документально оформлены 1.1.3 Интересы участников рассмотрены при принятии решений по проекту. 1.1.4 Действия по рассмотрению различных интересов проведены	**I.1**
	1.2 Управление обменом информации между участниками	1.2.1 Потребности в обмене информацией идентифицированы и документально оформлены. 1.2.2 Метод обмена информацией, его содержание и сроки согласованы между участниками 1.2.3 Информация доведена до сведения участников в соответствии с планом	**II.1**
	1.3 Обеспечение участия в работе внешнего участника	1.3.1 Участие внешнего участника запланировано, документально оформлено и доведено до сведения всех заинтересованных сторон 1.3.2 Рассмотрены варианты запланированного участия внешнего участника	**I.1.3**

Область компе-тенции	Элементы компетенции	Критерии профессионального соответствия	Элементы модели
ОК2	2.1 Определение отдельных ролей в проекте	2.1.1 Отдельные роли участников проекта определены, документально оформлены, доведены до сведения участников, распределены и приняты. 2.1.2 Ожидания в поведении отдельных участников доведены до сведения всех заинтересованных сторон. 2.1.3 Отдельные роли участников в проекте рассмотрены и актуализированы в соответствии с установленными требованиями	**IV.3.2**
	2.2 Обеспечение слаженной работы	2.1 Слаженность работы проектной группы укреплена. 2.2 Ожидания в поведении группы идентифицированы и согласованы с заинтересованными сторонами 2.3 Результативность работы группы контролируется и обратная информация обеспечивается	**IV.3.3**
	2.3 Содействие эффективности работы и развитию сотрудников	2.3.1 Межличностные навыки применяются для обеспечения эффективной деятельности сотрудников. 2.3.2 Потребности и возможности индивидуального развития признаются и рассматриваются 2.3.3 Результативность работы отдельных сотрудников контролируется и обеспечивается получение обратной информации	**III.1.2**
	2.4 Обеспечение руководства	2.4.1 Единое понимание желаемых результатов выполнения проекта	**IV.2.1**

Область компе-тенции	Элементы компетенции	Критерии профессионального соответствия	Элементы модели
	проектом	достигнуто с соответствующими участниками проекта 2.4.2 Потенциальные причины или источники конфликтных ситуаций идентифицированы, а соответствующие меры приняты 2.4.3 Все решения приняты своевременно с учетом минимизации любого отрицательного воздействия на результаты проекта	
ОКЗ	3.1 Определение работы по проекту	3.1.1 Рабочие темы, необходимые для создания продукта проекта, определены. 3.1.2 Рабочие темы и критерии завершения согласованы заинтересованными участниками 3.1.3 Предложения, ограничения и исключения идентифицированы и документально оформлены 3.1.4 Соответствующие знания, полученные в результате выполнения предыдущих проектов, используются в ходе выполнения проекта	**IV.3.1**
	3.2 Обеспечение соответствия плана проекта соответствующим законодательным, регулирующим и контрактным положениям	3.2.1 Соответствующие законодательные, регулирующие требования и требования, установленные в контракте, идентифицированы, документально оформлены и доведены до сведения всех заинтересованных участников 3.2.2 Возможность конфликтных ситуаций, вызванных законодательными,	**IV.3.3**

Область компе-тенции	Элементы компетенции	Критерии профессионального соответствия	Элементы модели
		регулирующими требованиями и требованиями, установленными в контракте, идентифицированы и рассмотрены в рамках контракта	
	3.3 Подтверждение критериев успеха проекта	3.3.1 Измеряемые критерии успеха проекта идентифицированы и документально оформлены 3.2.2 Критерии успеха проекта согласованы со всеми заинтересованными участниками	**IV.3.3**
	3.4 Документальное оформление рисков и ответные меры в рамках проекта	3.4.1 Риски идентифицированы путем консультаций со всеми заинтересованными участниками 3.4.2 Методы анализа рисков применяются для их оценки и определения их приоритетности в дальнейшем для последующего анализа и планирования ответных мер 3.4.3 Ответные меры на риски идентифицированы и согласованы со всеми соответствующими участниками	**IV.3.3**
	3.5 Разработка и интеграция исходных данных проекта	3.5.1 Требования к ресурсам определены 3.5.2 График разработан на основе требований к ресурсам и необходимой последовательности рабочих тем 3.5.3 Бюджет разработан на основе требований к ресурсам 3.5.4 Конфликтные ситуации и несоответствия рассмотрены 3.5.5 Исходные данные проекта	**II.1.1**

Область компе-тенции	Элементы компетенции	Критерии профессионального соответствия	Элементы модели
		интегрированы в общий план проекта	
	3.6 Консолидация плана проекта	3.6.1. Процессы и процедуры, обеспечивающие эффективное управление проектом, идентифицированы, документально оформлены и интегрированы в общий план проекта 3.6.2 План проекта консолидирован и утвержден уполномоченными на это участниками 3.6.3 Утвержденный план проекта доведен до сведения всех заинтересованных участников	**IV.1.2**
ОК 4	4.1 Использование ресурсов	4.1.1 Ресурсы приобретены, применяются и распределяются в соответствии с планом проекта 4.1.2 Безопасность и защита человеческих и физических ресурсов контролируется и рассматривается	**IV.2.2**
	4.2 Мониторинг, оценка и управление профессиональным соответствием проекта	4.2.1 Профессиональное соответствие проекта определено, зарегистрировано и доведено до сведения в соответствии с исходными данными проекта 4.2.2 Процесс выполнения проекта на пути к достижению успешных результатов проекта прогнозируется и оценивается 4.2.3 Процессы управлениями изменениями выполняются 4.2.4 Завершенные рабочие темы рассматриваются для обеспечения	**II.2.1**

Область компе-тенции	Элементы компетенции	Критерии профессионального соответствия	Элементы модели
		соответствия критериям завершения 4.2.5 Корректирующие действия проводится по мере необходимости для поддержания обеспечения критериев успешной реализации проекта 4.2.6 Утвержденные изменения отражаются в плане проекта	
	4.3 Мониторинг рисков для проекта	4.3.1 Проводится мониторинг идентифицированных рисков 4.3.2 Изменения внешней среды контролируются на предмет их воздействия на проект 4.3.3 Действующие законодательные, регулирующие требования и положения контракта анализируются на предмет их нарушений и противоречий 4.3.4 Действия осуществляются по мере необходимости	**II.2.3**
	4.4 Практическое применение	4.4.1 Опыт, полученный в результате выполнения проекта или фазы проекта, используется для применения в будущем 4.4.2 Среди заинтересованных участников поддерживается стремление к обмену знаниями и передаче профессиональных навыков 4.4.3 Потенциальные улучшения идентифицированы и используются на практике	**III.1.4**
ОК5	5.1. Определение продукции проекта	5.1.1 Необходимые характеристики продукта проекта идентифицированы в процессе консультаций с	**IV.1.2**

Область компе-тенции	Элементы компетенции	Критерии профессионального соответствия	Элементы модели
		заинтересованными участниками 5.1.2 Характеристики продукта проекта документально оформлены и согласованы со всеми заинтересованными участниками	
	5.2 Мониторинг и управление изменениями продукции проекта	5.2.1 Отклонения от согласованных характеристик продукта идентифицированы и рассмотрены 5.2.2 Запросы на изменения продукции проекта документально оформлены, оценены и рассмотрены в соответствии с процессами управления изменениями проекта 5.2.3 Утвержденные изменения продукции проекта включены в план проекта	**IV.1.3**
	5.3 Приемка продукции проекта.	5.3.1 Продукция проекта оценивается на соответствие последним согласованным характеристикам продукции и осуществление корректирующих мер, при необходимости 5.3.2 Продукция проекта передана идентифицированным участникам и осуществлена его приемка	**IV.2.1**
ОК6	6.1 Управление запуском проекта	6.1.1 Разрешение на использование ресурсов получено от соответствующего участника проекта 6.1.2 Пусковые работы запланированы и выполняются	**II.2.1**
	6.2 Управление переходами между	6.2.1 Заинтересованные участники принимают результаты предыдущей	**II.2.2** **IV.2.1**

Область компе-тенции	Элементы компетенции	Критерии профессионального соответствия	Элементы модели
	фазами проекта	фазы 6.2.2 Соответствующий участник дает разрешение на начало работ по последующей фазе 6.2.3 Работы по переходу между фазами проекта включены в общий план проекта	
	6.3 Управление закрытием проекта	6.3.1 Работы по закрытию проекта запланированы 6.3.2 Записи проекта окончательно оформлены, подписаны и хранятся в соответствии с установленными политикой и процедурами 6.3.3 Управление проектом и результативность работы проектной группы проанализированы и документально оформлены после консультации со всеми заинтересованными участниками	**II.2.3**
ОК7	7.1 Определение продукции проекта	7.1.1 Цель, основной акцент и критерии определены 7.1.2 Соответствующие методы оценки определены 7.1.3 Потребности в обмене информацией определены	**IV.1.2**
	7.2 Оценка проекта в соответствии с планом	7.2.1 Данные, касающиеся профессионального соответствия, собраны и проанализированы в соответствии с планом оценки 7.2.2 Заинтересованные участники привлечены к проведению процесса оценки	**IV.2.1**

15 Экологическая оценка участков и организаций

В обязанности и деятельность клиента входит следующее:

1) определение необходимости оценки;

2) определение целей оценки;

3) определение области применения и критериев оценки, при необходимости, с привлечением эксперта;

4) выбор эксперта(ов);

5) предоставление инструкций экспертам;

6) определение того, какие из частей оценки (планирование, сбор и валидация информации, конечная оценка и представление отчета) могут быть выполнены экспертом, а за какие должен нести ответственность клиент, что может потребовать привлечения для идентификации и координации других экспертов;

7) идентификация и установление приоритетных областей оценки, при необходимости;

8) контакт с представителем объекта экологической оценки, если это необходимо для обеспечения полной кооперации и начала процесса;

9) одобрение плана операции;

10) наделение соответствующими полномочиями эксперта(ов) и обеспечение ресурсами, необходимыми для проведения оценки;

11) обеспечение эксперта информацией, необходимой для принятия обязательств относительно проведения оценки и

12) получение и распространение результатов оценки.

До любого предоставления информации о результатах оценки третьей стороне, клиент должен решить, необходимо ли информировать представителя объекта экологической оценки.

Примечание — Клиент, эксперт и представитель объекта экологической оценки могут быть одним и тем же лицом.

В обязанности представителя объекта экологической оценки входит следующее:

1) обеспечение доступа экспертов и других участников оценки информации, соответствующей целям оценки;

2) информирование соответствующих сотрудников организации и других участников относительно процесса оценки;

3) обеспечение или содействие в обеспечении участия персонала для проведения опросов;

4) обеспечение содействия персонала в процессе оценки, по просьбе эксперта и

5) обеспечение безопасности рабочей среды для эксперта.

По усмотрению клиента представитель объекта может принимать участие в определении области применения оценки и плана оценки и получать результаты оценки.

Представителя объекта экологической оценки не привлекают, если оценка проводится без предварительного ознакомления с объектом экологической оценки или если для участка и/или организации не может быть установлена ответственная сторона.

Роль и обязанности эксперта отличаются от роли и обязанностей аудитора. Если аудитор проверяет уже имеющуюся информацию относительно установленных критериев, то эксперт должен сначала собрать необходимую информацию, а затем оценить эту информацию для установления последствий для бизнеса.

При проведении ЭОУО эксперт должен проявлять старание, иметь необходимые знания и опыт, а также здравый смысл, которые организация ожидает от любого эксперта в подобных обстоятельствах. Эксперт должен проявлять благоразумие и сохранять конфиденциальность при условии, что это не противоречит требованиям действующего законодательства и должностных инструкций.

Обязанности и деятельность эксперта или руководителя группы, которого назначают при условии, если в группу входит больше одного человека, должны включать в себя:

1) помощь клиенту, если требуется, в определении целей, области применения, включая идентификацию и установление приоритета областей

оценки и критериев экологической оценки;

2) согласование с клиентом метода оценки и формы отчета;

3) разработку плана оценки и получение одобрения от клиента и, при необходимости, от представителя объекта экологической оценки;

4) создание и содержание в рабочем состоянии документов, таких как, например, контрольные перечни и протоколы;

5) наличие необходимого опыта работы и, при необходимости, формирование группы специалистов для проведения оценки;

6) получение одобрения клиента в отношении лиц, входящих в группу по проведению оценки;

7) получение исходной информации;

8) назначение лиц, ответственных за выполнение конкретных элементов оценки;

9) сбор и валидацию информации в соответствии с планом экологической оценки;

10) идентификацию и оценку экономических проблем;

11) определение последствий для бизнеса (по желанию) клиента и

12) подготовку и представление отчета клиенту, если требуется.

Настоящий стандарт не устанавливает требований к оценке компетенции и квалификации эксперта, но для качественного проведения экологической оценки требуется, чтобы эксперт имел необходимые:

- образование;
- квалификацию и
- опыт соответствующей работы.

Также эксперт должен знать и быть компетентным в:

- соответствующих законах, инструкциях и документах;
- природоведческой науке и технологиях;
- экономике и соответствующей сфере бизнеса;
- технических и экологических аспектах коммерческих операций;
- операциях по техническому обслуживанию и
- методах проведения экологической оценки.

Кто осуществляет мониторинг?

Мониторинг соответствия могут проводить компетентные органы, операторы или третья, независимая сторона. Как властные структуры, так и операторы пользуются услугами третьей стороны, стремятся осуществлять мониторинг от их лица. Однако ответственность за конечный результат мониторинга и его качество в конечном итоге несут соответствующие органы или операторы.

В нормативных правовых (законодательных) документах могут быть предусмотрены требования к операторам в отношении мониторинга. Однако, как правило, компетентные органы полагаются в значительной степени на самоконтроль операторов. Они проверяют (ревизуют) организацию работ, проводимых операторами, и осуществляют более ограничительные программы мониторинга сами, чтобы, где это необходимо, обеспечить независимые проверки.

Самомониторинг имеет потенциальные преимущества, поскольку в процессе его операторы используют собственные знания о происходящих процессах. Это повышает ответственность операторов за собственные выбросы и наиболее эффективно по стоимости. Однако для лиц, осуществляющих регулирование, чрезвычайно важно иметь подтверждение качества данных для того, чтобы повысить доверие общественности в отношении правильности действий, обеспечивающих уверенность в достижении требуемых норм качества.

Мониторинг, проводимый органами власти, может вызвать больше доверия со стороны общественности, но в сущности их возможности ограниченны. Кроме того, для государственных органов проведение мониторинга менее эффективно с экономической точки зрения, особенно проведение непрерывного мониторинга, поскольку маловероятно, что их знание процессов такое же глубокое и детализированное, как и операторов, а персонал, занимающийся мониторингом, не всегда присутствует на объекте.

Чрезвычайно важно, чтобы ответственность за мониторинг была четко распределена между соответствующими лицами (операторами, властями, договаривающимися сторонами), с тем чтобы все участники сознавали, каким образом разделена работа и каковы их обязанности. Подробности таких

назначений и используемых в будущем методов могут быть определены в программах мониторинга, в проектах, разрешениях, законопроектах или в других относящихся к делу документах, к числу которых в первую очередь относятся национальные стандарты.

Чтобы проведенные на практике исследования оказались успешными, необходимо дать подробные инструкции в отношении:

– мониторинга, за который ответствен оператор, включая любой мониторинг, производимый третьей стороной, действующей от его лица;

– мониторинга, за который ответственны компетентные власти, включая любой мониторинг, производимый третьей стороной, действующей от их лица;

– стратегии и роли каждого участника;

– методов и гарантий, необходимых в каждом случае;

– требований к уведомлениям (сообщениям).

Существенно, чтобы лица, пользующиеся результатами мониторинга, были бы уверены в качестве таких результатов. Поэтому, выполняя данную работу объективно и точно в соответствии со стандартами, специалист должен продемонстрировать ее качество тем, кто будет использовать эти данные.

Компетентные власти ответственны за определение норм качества в разработанных требованиях и за определение диапазона гарантированных норм предосторожности. Для этого необходимо использовать:

– стандартные методы измерения, если таковые имеются;

– приборы, имеющие сертификаты для пользования ими;

– аттестованный персонала в области качества;

– аккредитованные испытательные и измерительные лаборатории.

В целях самомониторинга деятельности возможно использовать признанные системы менеджмента качества и осуществлять периодическую проверку с помощью внешней аккредитованной лаборатории вместо собственной аккредитации.

Ниже приведен пример отнесения требований к компетентности экспертов в соответствии с шаблоном «Области компетентности экспертов в сфере технического регулирования» (рисунок 2), а в таблице 8 приведены примеры

отнесения нормативных требований к компетентности экспертов и экспертных организаций к элементам модели поведенческих компетенций, заимствованные из следующих национальных стандартов:

– ГОСТ Р ИСО/МЭК 17025—2006 общие требования к компетентности испытательных и калибровочных лабораторий;

– ГОСТ Р ИСО/МЭК 17011-2006 Оценка соответствия. Общие требования к органам по аккредитации, аккредитующим органы по оценке соответствия;

– ГОСТ РИСО/МЭК 17021—2008 Оценка соответствия Требования к органам, проводящим аудит и сертификацию систем менеджмента;

– ГОСТ Р ИСО/МЭК 27006—2008 Информационная технология Методы и средства обеспечения безопасности;

– ГОСТ Р ИСО 19011-2003 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента;

– ГОСТ Р ИСО 10019—2007 Менеджмент организации Руководство по выбору консультантов по системам менеджмента качества и использованию их услуг;

– ГОСТ Р 1.6—2005 Стандартизация в Российской Федерации. Проекты стандартов. Организация проведения экспертизы.

Для каждого примера указаны номера разделов и ссылка на стандарт, в котором приведено соответствующее требование.

Шаблон «Области компетентности экспертов в сфере технического регулирования»

Разработка технических регламентов

Разработка стандартов

Установление требований

Специальные знания и навыки аудиторов системы менеджмента качества.

Для понимания технологических особенностей, при которых проводится аудит, знания и навыки в этой области должны охватывать:

– терминологию в определенной отрасли;

– технические характеристики процессов и продукции, включая услуги;

– процессы и практику работы в определенной отрасли (области

экономики).

Проектирование

Достижение требований

Выполнение и соблюдение требований

Оценка риска

Производственный менеджмент

Требования к менеджменту

Организация

Лаборатория должна располагать руководящим и техническим персоналом, который вне зависимости от других обязанностей имеет полномочия и ресурсы, необходимые для выполнения своих обязанностей, включая внедрение, поддержание и улучшение системы менеджмента, и выявления случаев отступлений от системы менеджмента или от процедур проведения испытаний и/или калибровки, а также для инициирования действий по предупреждению или сокращению таких отступлений.

Специальные знания и навыки аудиторов системы менеджмента качества.

Аудиторы системы менеджмента качества должны обладать знаниями и навыками в следующих областях: методы и технологии, имеющие отношение к качеству.

Для проверки систем менеджмента качества и получения необходимых выводов по аудиту знания и навыки в этой области должны охватывать:

– терминологию по качеству;

– принципы менеджмента качества и их применение;

– методы менеджмента качества и их применение (например, статистическое управление процессами, анализ видов отказов и их последствий и др.).

Оценка соответствия

Менеджмент качества и непрерывности бизнеса

Контроль и мониторинг

Надзор

Требования к менеджменту

Организация

Лаборатория должна обеспечивать надзор за персоналом, проводящим испытания и калибровку (включая стажеров), со стороны лиц, знакомых с методиками и процедурами, целью каждого испытания и/или калибровки, а также с оценкой результатов испытания или калибровки.

Таблица 8 — Примеры отнесения нормативных требований к компетентности экспертов и экспертных организаций к элементам модели компетенций

I. 1 Работа с людьми: управление отношениями и	Уровень 1: Строит отношения внутри группы Общие знания и навыки руководителей аудиторских групп Руководители аудиторских групп должны иметь дополнительные знания и навыки по руководству аудитом для результативного и эффективного проведения аудита. Руководитель аудиторской группы должен быть подготовлен к выполнению следующих действий: – представлению аудиторской группы при взаимодействии с заказчиком аудита и проверяемой организацией; – организации и направления работы членов аудиторской группы; – обеспечению руководства и сопровождению работы стажеров; – руководству аудиторской группой для получения заключения по результатам аудита; – предупреждению и разрешению конфликтов; – подготовке и завершению отчета (акта) по аудиту.
	Уровень 2: Строит отношения вне группы
	Уровень 3: Поддерживает внешние связи

I.2 Работа с людьми: работа в команде (в экспертной комиссии)	Уровень 1: Является членом команды Знания и навыки Общие знания и навыки аудиторов систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента Для того, чтобы аудитор имел возможность выбора и систематического проведения аудита надлежащим образом, он должен быть готов к выполнению следующих действий: – результативному обмену информацией посредством личных знаний языка или с помощью переводчика;
	Уровень 2: Поддерживает членов команды
	Уровень 3: Предлагает направление команде
I.3 Работа с людьми: влияние	Уровень 1: Создает положительный образ Лаборатория должна обеспечивать осознание персоналом значимости и важности своей деятельности и свой вклад в достижение целей системы менеджмента. Орган по аккредитации должен ясно объяснить всему персоналу, имеющему отношение к аккредитации, степень и пределы их обязанностей, ответственности и полномочий.
	Уровень 2: Влияет на образ мыслей других
	Уровень 3: Изменяет мнения других

II.1 Работа с информацией: сбор и анализ информации	Уровень 1: Собирает и сохраняет информацию Высшее руководство должно обеспечивать разработку в организации соответствующих процессов обмена информацией, в том числе по вопросам результативности системы менеджмента. Руководство должно уполномочить специально подобранный персонал для проведения конкретных работ по отбору проб (образцов), испытаниям и/или калибровке, для оформления протоколов испытаний и выдачи сертификатов о калибровке, подготовки мнений и толкований и эксплуатации конкретного оборудования. Лаборатория должна вести записи о полномочиях, компетенции, профессиональном и образовательном уровне, обучении, мастерстве и опыте всего технического персонала, включая специалистов, работающих по контракту. Эта информация должна быть всегда доступна и содержать дату подтверждения полномочий и компетенции. Орган по аккредитации должен идентифицировать специфические области, в которых каждый эксперт по аккредитации и технический эксперт показал свою компетентность. Орган по аккредитации должен вести записи о квалификации, обучении, опыте и компетентности каждого специалиста, причастного к процессу аккредитации. Записи об обучении, опыте и текущем контроле должны постоянно обновляться. Знания и навыки Общие знания и навыки аудиторов систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента Для того, чтобы аудитор имел возможность выбора и систематического проведения аудита надлежащим образом, он должен быть готов к выполнению следующих действий: – использованию рабочих документов для записи деятельности при аудите.

	Уровень 2: Проверяет и анализирует информацию [5] 7.3 Знания и навыки 7.3.1 Общие знания и навыки аудиторов систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента Для того, чтобы аудитор имел возможность выбора и систематического проведения аудита надлежащим образом, он должен быть готов к выполнению следующих действий: – проверке точности собранных данных, – подтверждению достаточности и приемлемости свидетельств аудита для подкрепления выводов аудита и заключений,
	Уровень 3: Использует информацию для анализа бизнеса Знания и навыки Общие знания и навыки аудиторов систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента Для того, чтобы аудитор имел возможность выбора и систематического проведения аудита надлежащим образом, он должен быть готов к выполнению следующих действий: – оценке факторов, влияющих на достоверность выводов и заключений по результатам аудита; – результативному обмену информацией посредством личных знаний языка или с помощью переводчика.

II.2 Работа с информацией: принятие решений	Уровень 1: Ежедневные решения Орган по аккредитации должен обеспечить удовлетворительное функционирование процесса принятия решения по оцениванию и аккредитации путем разработки методов текущего контроля этого функционирования и компетентности вовлеченного персонала. В частности, орган по аккредитации должен анализировать функционирование и компетентность своего персонала для того, чтобы определить потребности обучения. Знания и навыки Общие знания и навыки аудиторов систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента. Для того, чтобы аудитор имел возможность выбора и систематического проведения аудита надлежащим образом, он должен быть готов к выполнению следующих действий: – применению принципов, процедур и методов аудита; – пониманию соответствующих методов и результатов выборочного исследования для аудита. Для применения критериев аудита, знания и навыки в этой области должны охватывать: – применение систем менеджмента к различным организациям; – взаимодействие элементов системы менеджмента; – стандарты по системе менеджмента качества или системе экологического менеджмента, применяемые процедуры или другие документы по системам менеджмента, используемые в качестве критериев аудита; – различия и приоритеты ссылочных документов; – применение ссылочных документов к различным ситуациям при аудите. Общие знания и навыки руководителей аудиторских групп Руководители аудиторских групп должны иметь дополнительные знания и навыки по руководству аудитом для результативного и эффективного проведения аудита. Руководитель аудиторской группы должен быть подготовлен к выполнению следующих действий: – планированию аудита и результативное использование ресурсов в ходе аудита;

	Уровень 2: Обеспечивает выполнение решений Компетентность аудиторской группы Ко всей аудиторской группе применяются следующие требования: а) в каждой из рассмотренных областей, по крайне мере, один член аудиторской группы должен удовлетворять критериям органа сертификации, чтобы взять на себя ответственность в группе за: 1. руководство группой; 2. системы и процессы менеджмента, применимые в СМИБ; 3. знание законодательных и нормативных требований в отдельной области информационной безопасности; 4. идентификацию угроз информационной безопасности и тенденций инцидентов; 5. идентификацию уязвимостей организации-клиента и понимание вероятности их использования, влияния, уменьшения и контроля; 6. знание средств контроля СМИБ и их реализации; 7. знание анализа результативности СМИБ и средств контроля; 8. взаимосвязанные и/или соответствующие стандарты СМИБ, лучший практический опыт в промышленности, политики и процедур безопасности; 9. знание методов обработки инцидентов и обеспечения непрерывности бизнеса; 10. знание материальных и нематериальных информационных активов и анализ влияния; 11. знание современной технологии, где безопасность может быть уместной или может представлять проблему; 12. знание процессов и методов менеджмента рисков; Роль консультанта При выборе должна быть определена роль консультанта в процессе реализации системы менеджмента качества (см. приложение А).

Консультант в общем случае должен:

– помогать организации в выборе таких способов разработки и внедрения системы менеджмента качества, которые наиболее подходят для ее структуры, уровня образования персонала, сферы экономической деятельности, а также культурных и иных особенностей объяснять основные положения менеджмента качества вовлеченному персоналу организации ясным и доступным способом, особо акцентируя внимание на понимании и применении принципов менеджмента качества;

– обмениваться информацией с персоналом соответствующих уровней организации и вовлекать его в активную работу по реализации системы менеджмента качества;

– давать рекомендации и оказывать необходимую помощь при идентификации процессов системы менеджмента качества организации, определении приоритетности, последовательности и взаимодействия этих процессов;

– помогать в определении документации, необходимой для обеспечения результативного планирования, производства и управления процессами;

– оценивать результативность и эффективность процессов системы менеджмента качества, необходимые для стимулирования организации в поиске возможностей для улучшения;

– помогать в продвижении процесса создания системы менеджмента качества в организации и ее постоянного улучшения;

– помогать в определении потребностей в обучении, необходимого для поддерживания системы менеджмента качества организации в рабочем состоянии;

– помогать в определении взаимодействия между системой менеджмента качества и любой другой системой менеджмента организации (например, системой экологического менеджмента или системой управления профессиональным здоровьем и безопасностью) и взаимной интеграции таких систем.

	Уровень 3: Высокий уровень принятия решений Управление процессом принятия решений Руководство должно быть технически грамотным и способным управлять процессом принятия решений относительно разрешения, поддержки, продления, сокращения, приостановки и отмены сертификации СМИБ по требованиям ИСО/МЭК 27001. Компетентность аудиторской группы (то же, что и для II.2.2) Знания и навыки Общие знания и навыки аудиторов систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента Для того, чтобы аудитор имел возможность выбора и систематического проведения аудита надлежащим образом, он должен быть готов к выполнению следующих действий: – системы информации и методы санкционирования доступа, обеспечения безопасности, рассылки и управления документами, данными и записями.

III.1 Развитие бизнеса: персональное развитие и обучение	Уровень 1: Развивает себя Приведенные ниже критерии должны применяться к каждому аудитору из аудиторской группы, осуществляющей аудит СМИБ. Аудитор должен: – приобрести опыт, касающийся всего процесса оценки информационной безопасности, до принятия на себя ответственности за деятельность в качестве аудитора. Этот опыт должен быть приобретен посредством участия, как минимум, в четырех аудитах сертификации общей продолжительностью, по крайней мере, двадцать дней, включая проверку документации и анализ риска, оценку реализации и составление отчета о результатах аудита; – поддерживать свои знания и навыки в сфере информационной безопасности и аудита на современном уровне путем постоянного повышения профессионального уровня. Демонстрация компетентности аудиторов Аудиторы должны быть способны доказать свои знания и опыт, как указано выше, например посредством: – общепризнанных квалификаций по СМИБ; – регистрации в качестве аудитора; – пройденных курсов подготовки по СМИБ; – последних документов, подтверждающих факт непрерывного повышения квалификации; – практической демонстрации проведения аудита реальных систем клиента в присутствии других аудиторов. Образование, опыт работы, обучение на аудитора и опыт проведения аудита

	Аудиторы У аудиторов должны быть необходимое образование, опыт работы, курс обучения по аудиту и опыт проведения аудита: – образование должно быть завершенным, позволяющим овладеть знаниями и навыками; – опыт работы должен способствовать повышению знаний и навыков. Практический опыт работы должен быть в технической сфере, сфере управления или в профессиональной области, включая опыт принятия решений, разрешения проблем и обмена информацией с другим управленческим или специальным персоналом, сотрудниками того же уровня, потребителями и/или другими заинтересованными сторонами. Поддержание и повышение компетентности Постоянный рост профессионализма Постоянный рост профессионализма необходим для поддержания и улучшения знаний, навыков и совершенствования личных качеств. Он может быть достигнут посредством дополнительного практического опыта, обучения, стажировок, самоподготовки, занятий с репетиторами, посещения совещаний, семинаров и конференций или других видов деятельности.
	Уровень 2: Развивает других

Уровень 3: Развивает культуру обучения

Руководство лаборатории должно сформулировать цели образования, подготовки и формирования навыков персонала лаборатории. Лаборатория должна иметь политику и процедуры выявления потребностей в подготовке и осуществления подготовки персонала. Программа подготовки должна соответствовать имеющимся и предстоящим задачам лаборатории. Результативность проводимого обучения персонала должна быть оценена.

Орган по аккредитации должен установить процедуры подбора, обучения и официального утверждения экспертов по аккредитации и технических экспертов, участвующих в процессе аккредитации.

Орган по сертификации должен установить процессы получения персоналом необходимых знаний по видам систем менеджмента, которыми орган занимается, и географическим зонам, в которых он функционирует. Орган по сертификации должен установить средства для демонстрации компетентности до выполнения конкретных функций.

Роль консультанта

При выборе должна быть определена роль консультанта в процессе реализации системы менеджмента качества (см. приложение А). Консультант в общем случае должен помогать в определении потребностей в обучении, необходимого для поддерживания системы менеджмента качества организации в рабочем состоянии;

	Уровень 4: Обеспечивает накопление и обмен знаниями Образование, опыт работы, обучение на аудитора и опыт проведения аудита Аудиторы Часть практического опыта работы должна быть получена на должностях, где выполняемая работа содействует развитию знаний и опыта в следующих областях: – менеджмент качества для аудиторов систем менеджмента качества; – экологический менеджмент для аудиторов систем экологического менеджмента.
III.2 Развитие бизнеса: генерирование и обоснование идей.	Уровень 1: Участвует в генерировании идей
	Уровень 2: Развивает идеи в решения Приведенные ниже критерии должны применяться к каждому аудитору из аудиторской группы, осуществляющей аудит СМИБ. Аудитор должен уметь рассматривать сложные операции в широкой перспективе и понимать роль отдельных подразделений в крупных организациях-клиентах.
	Уровень 3: Вдохновляет окружающих на развитие идей
IV.1 Достижение результатов: планирование и проектирование	Уровень 1: Расставляет приоритеты в ежедневной работе Знания и навыки Общие знания и навыки аудиторов систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента – результативному планированию и организации работ.
	Уровень 2: Строит планы, отвечающие целям отдела (проекта) [5] 7.3 Знания и навыки 7.3.1 Общие знания и навыки аудиторов систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента Для того, чтобы аудитор имел возможность выбора и систематического проведения аудита надлежащим образом, он должен быть готов к выполнению следующих действий: – результативному планированию и организации работ.

	Уровень 3: Корректирует план отдела (проекта) с планами организации (портфелем проектов)
	Уровень 4: Развивает планы организации Роль консультанта При выборе должна быть определена роль консультанта в процессе реализации системы менеджмента качества (см. приложение А). Консультант в общем случае должен помогать в определении взаимодействия между системой менеджмента качества и любой другой системой менеджмента организации (например, системой экологического менеджмента или системой управления профессиональным здоровьем и безопасностью) и взаимной интеграции таких систем.
IV.2 Достижение результатов: результативность менеджмента	Уровень 1: Берет на себя ответственность за выполнение задач В дополнение к требованиям из пункта 7.2.1.3.1 начальники аудиторских групп должны удовлетворять следующим требованиям, которые должны быть представлены в ходе аудитов, проведенных под их руководством и наблюдением: а) обладать знаниями и качествами, необходимыми для управления процессом сертификационного аудита. Знания и навыки Общие знания и навыки аудиторов систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента. Для того, чтобы аудитор имел возможность выбора и систематического проведения аудита надлежащим образом, он должен быть готов к выполнению следующих действий: – подготовке отчетов по аудиту.\ Роль консультанта При выборе должна быть определена роль консультанта в процессе реализации системы менеджмента качества (см. приложение А). Консультант в общем случае должен оценивать результативность и эффективность процессов системы менеджмента качества, необходимые для стимулирования организации в поиске возможностей для улучшения;

	Уровень 2: Эффективно использует ресурсы Лаборатория должна иметь техническую администрацию, несущую общую ответственность за техническую деятельность и предоставление необходимых ресурсов для обеспечения требуемого качества работы лаборатории. Лаборатория должна использовать персонал, нанятый ею или приглашенный по контракту. Если используется персонал, приглашенный по контракту или оказывающий дополнительную техническую или профессиональную помощь, лаборатория должна удостовериться, что он компетентен, работает под контролем и в соответствии с системой менеджмента лаборатории. Знания и навыки Общие знания и навыки аудиторов систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента – проведению аудита в течение установленного срока. Роль консультанта При выборе должна быть определена роль консультанта в процессе реализации системы менеджмента качества (см. приложение А). Консультант в общем случае должен помогать в продвижении процесса создания системы менеджмента качества в организации и ее постоянного улучшения.
IV.3	Уровень 1: Вносит вклад в постановку индивидуальных целей

Достижение результатов: постановка целей	Уровень 2: Определяет и поддерживает ответственность Лаборатория должна: – принимать меры, обеспечивающие свободу руководства и сотрудников от любого неподобающего внутреннего и внешнего коммерческого, финансового или другого давления и влияния, которое может оказывать отрицательное воздействие на качество их работы; – d)устанавливать ответственность, полномочия и взаимоотношения всех сотрудников, занятых в управлении, выполнении или проверке работ, влияющих на качество испытании и/или калибровки; – назначать одного сотрудника менеджером по качеству (как бы он ни назывался), который, независимо от других функций и обязанностей, должен нести ответственность и располагать полномочиями, обеспечивающими внедрение системы менеджмента качества и ее постоянное функционирование; менеджер по качеству должен иметь прямой доступ к высшему руководству, принимающему решения по политике или ресурсам.
	Уровень 3: Связывает повседневные задачи и цели организации Лаборатория должна обеспечивать надзор за персоналом, проводящим испытания и калибровку (включая стажеров), со стороны лиц, знакомых с методиками и процедурами, целью каждого испытания и/или калибровки, а также с оценкой результатов испытания или калибровки. Знания и навыки Общие знания и навыки аудиторов систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента – установлению приоритетов и ориентации на существенные моменты.

В таблице 9 приведен пример отнесения мер управления, заимствованных из таблицы В.1 ГОСТ Р ИСО/МЭК 27006—2008.

Таблица 9 — Примеры отнесения нормативных требований к компетентности экспертов и экспертных организаций к элементам модели поведенческих компетенций

Типовые вопросы аудита	Источники, определяющие меры управления	Элементы модели компетенций
Знание и опыт в политиках и требованиях деловой деятельности к информационной безопасности	Политика безопасности	III.1.1
Общее знание и опыт в бизнес-процессах, практиках и организационных структурах	Организация информационной безопасности	III.1.1
Знание оценки активов, материально-производственных запасов, классификаций и приемлемого использования политик	Управление активами	IV.2.2
Общее знание и опыт в процессах и процедурах, используемых департаментами трудовых ресурсов	Безопасность трудовых ресурсов	I.2.2 I.2.3
Знание физической безопасности окружающей среды	Физическая безопасность и безопасность окружающей среды	II.2.1

Типовые вопросы аудита	Источники, определяющие меры управления	Элементы модели компетенций
Знание новейших стандартов, процессов, техник и методов, использованных для информационной безопасности, включая мероприятия менеджмента, а также наличие соответствующего уровня и опыта проведения технической экспертизы. Это включает в себя современные знания некоторых общих практик бизнеса	Управление коммуникациями и операциями Управление доступом Приобретение, разработка и обслуживание информационных систем	II.2.2
Современные знания и опыт в процессах и процедурах менеджмента инцидентов	Менеджмент инцидентов информационной безопас-ности	II.2.3
Современные знания и опыт в стандартах, процессах, планах и методах испытаний непрерывности бизнеса	Управление непрерывностью бизнеса	II.2.3
Современное знание вопросов контрактов бизнеса и общих законов и положений, связанных со СМИБ	Соответствие	II.2.2

Библиография

[1] Стив Уиддет, Сара Холлифорд Руководство по компетенциям. Издательство «Гиппо», 2008

УДК 006.354:330.45 ОКС 25.040.40 Т58

Ключевые слова:

Председатель ТК 100 _____ Петросян Евгений Робертович
Личная подпись Инициалы

Ведущий специалист
по стандартизации _____ Плущевский Михаил Борисович
Личная подпись Инициалы

Заведующий сектором _____ Петросян Антон Евгеньевич
Личная подпись Инициалы

gost.e-ecolog.ru