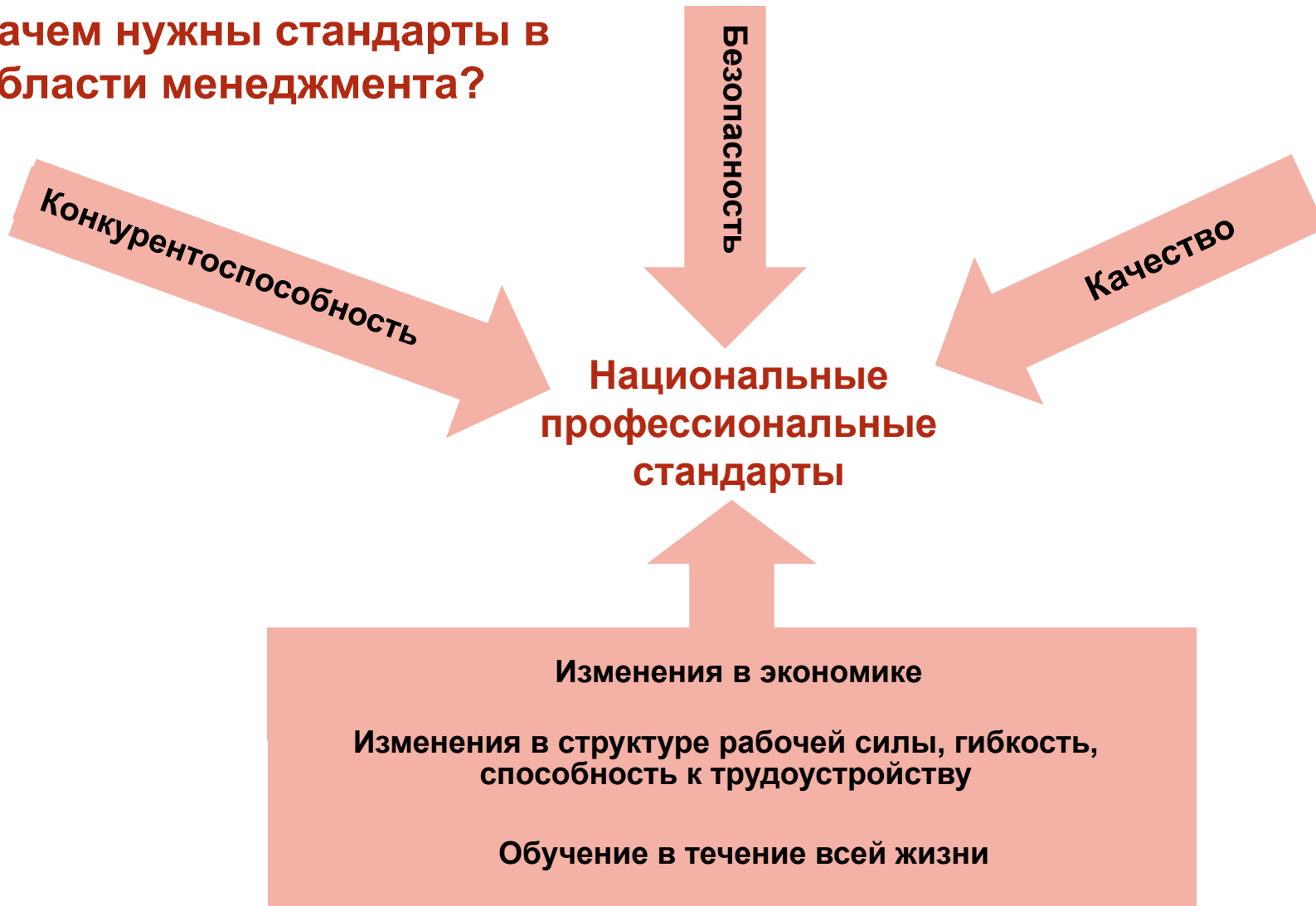


Стандарты в области менеджмента: опыт Великобритании

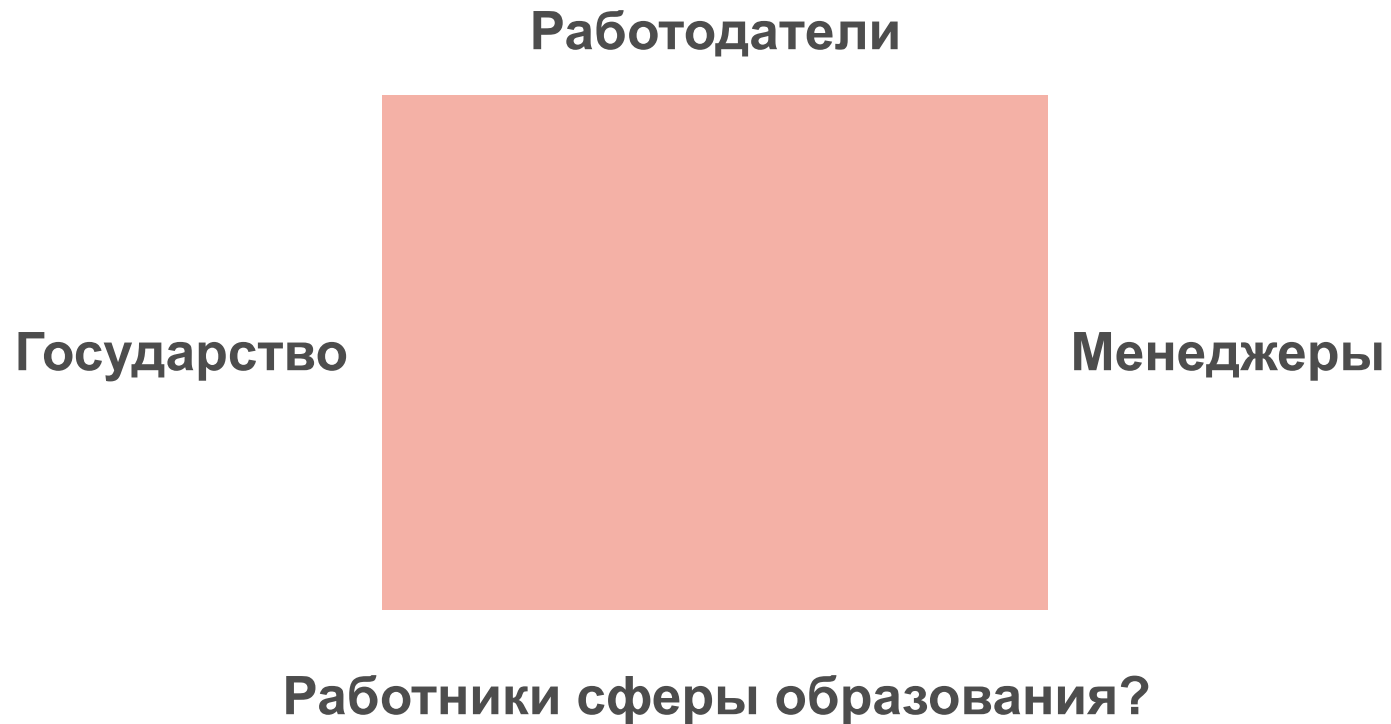
Тревор Бутал
The Management Standards Consultancy



Зачем нужны стандарты в области менеджмента?

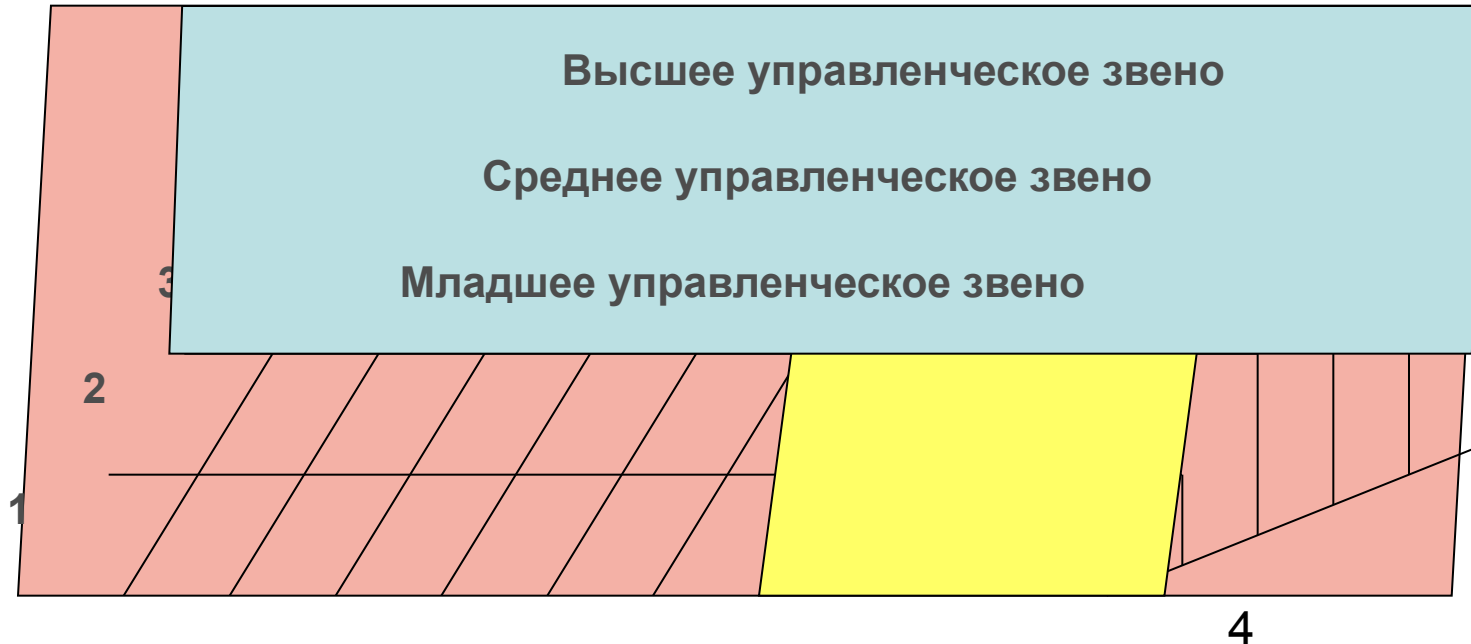


Кому нужны стандарты в области менеджмента?

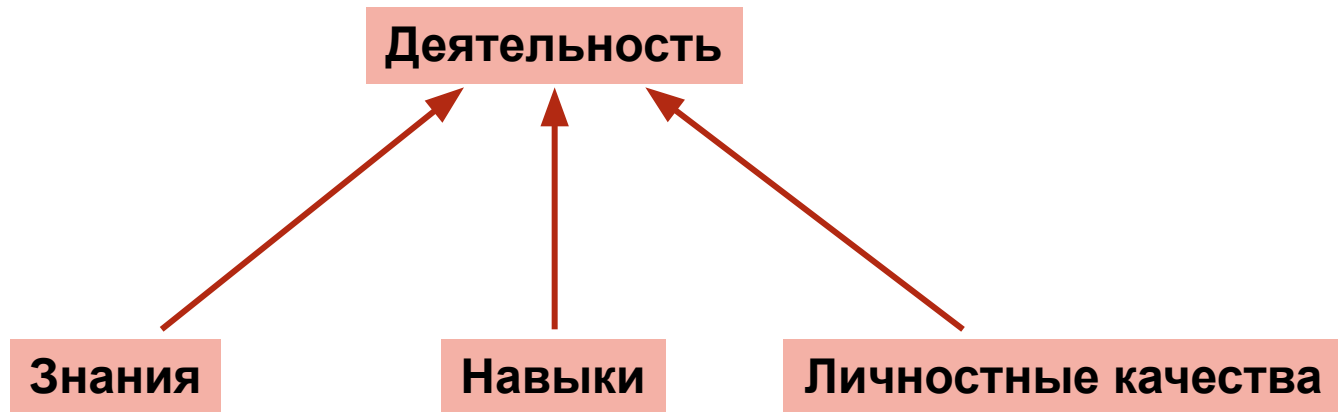


Для каких отраслей разработаны национальные профессиональные стандарты?

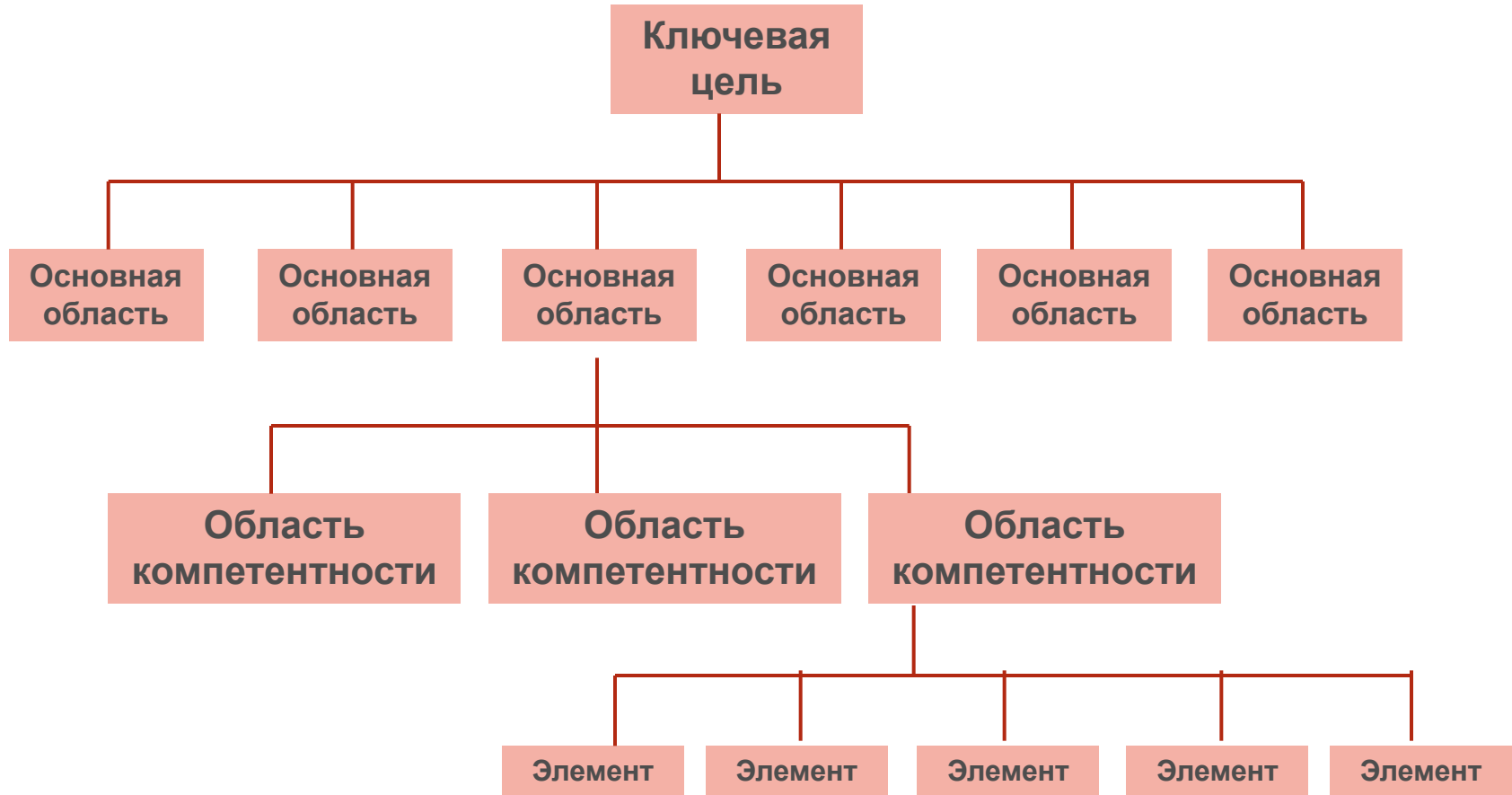
Сельское хозяйство
Горнодобывающая промышленность
Строительство
Машиностроение
Пром. производство
Транспорт
Товары и услуги
Здравоохранение и соц. обеспечение
Сектор бизнес-услуг
и т.д.



Структура элемента национальных профессиональных стандартов



Как разрабатываются национальные профессиональные стандарты?



Функциональная карта в области управления и руководства



Управление собой и личностные навыки

А. Управление собой и личностные навыки



A1. Управлять собственными ресурсами

A2. Управлять собственными ресурсами и профессиональным развитием

A3. Развивать личные связи

Эти элементы необходимы, чтобы убедиться, что Вы, как менеджер, обладаете личными ресурсами, требуемыми для выполнения Вашей работы.

Управлять собственными ресурсами – показатели деятельности

РЕЗУЛЬТАТЫ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Вы должны быть способны предпринимать следующее:

1. Определять и согласовывать свои должностные обязанности с вышестоящим начальством.
2. Обсуждать и согласовывать собственные рабочие цели с вышестоящим начальством, а также способы оценки результатов Вашей деятельности.
3. Определять несоответствие между должностными требованиями и имеющимися у Вас знаниями, пониманием и навыками.
4. Обсуждать и согласовывать с вышестоящим начальством план Вашего профессионального развития с целью устранения «пробелов» в Ваших знаниях, понимании и навыках в соответствии с должностными требованиями.
5. Предпринимать действия, определенные планом развития, и обсуждать с вышестоящим начальством их влияние на эффективность Вашей деятельности.
6. Получать на регулярной основе обратную связь о результатах собственной деятельности от людей, способных ее оценить и предоставить объективную и обоснованную информацию.
7. Обсуждать и согласовывать с вышестоящим начальством изменение собственных рабочих целей и плана профессионального развития в свете собственной деятельности, полученной обратной связи о ее результатах, а также принятых мер, направленных на совершенствование профессионального развития и других более масштабных изменений.
8. На регулярной основе оценивать эффективность использования рабочего времени и определять меры по повышению эффективности его использования.
9. Следить за тем, чтобы стабильность результатов собственной деятельности соответствовала или превосходила установленные требования.

Управление собственными ресурсами – Знания

ЗНАНИЯ И ПОНИМАНИЕ

Вы должны знать и понимать следующее:

Общие знания и понимание

1. Почему важно управлять собственными ресурсами (в частности, знаниями, пониманием, навыками и временем).
2. Как определять должностные требования.
3. Как выстроить свои цели в соответствии с принципом SMART (конкретность, измеримость, достижимость, реалистичности и наличие временных ограничений).
4. Как оценивать текущие достижения в соответствии с служебными задачами и целями.
5. Как определить меры, необходимые для устранения несоответствия между требованиями к работе и имеющимися знаниями, пониманием и навыками.
6. Что должен содержать эффективный план профессионального развития.
7. Мероприятия и виды деятельности, необходимые для устранения несоответствия между требованиями к работе и имеющимися знаниями, пониманием и навыками.
8. Как определить, действительно ли и каким образом план профессионального развития повлиял на результаты вашей деятельности.
9. Как получить и правильно использовать обратную связь об оценке результатов вашей работы/деятельности.
10. Как скорректировать собственные рабочие цели и планы развития в соответствии с собственной деятельностью, обратной связью об оценке ее результатов, мерами по совершенствованию и более масштабными изменениями.
11. Как фиксировать использование Вами рабочего времени и определять возможности повышения эффективности его использования.

Профильно-отраслевые знания и понимание

1. Профильно-отраслевые требования к приобретению или сохранению на должном уровне знаний, понимания и

Узкоспециальные знания и понимание

1. Согласованные должностные требования, включая круг служебных полномочий.
2. Согласованные цели Вашей деятельности.
3. Схема подотчетности в Вашей организации.
4. Имеющиеся у Вас знания, понимания, навыки.
5. Установленные «пробелы» в имеющихся у Вас знаниях, понимании, навыках.
6. Ваш план профессионального развития.
7. Политика и порядок обеспечения профессионального развития сотрудников, принятый в организации.
8. Имеющиеся у организации возможности и средства для обеспечения профессионального развития и самосовершенствования сотрудников.
9. Возможности и каналы обратной связи в Вашей организации.

Управление собственными ресурсами – Навыки

Навыки

Ниже приведены основные общие навыки, которые должны применяться для управления собственными ресурсами. Данные навыки подробно описываются или подразумеваются самим содержанием конкретного элемента, и приводятся ниже в качестве дополнительной информации:

- Установление целей
- Общение
- Планирование
- Управление временем
- Оценка
- Анализ
- Обучение
- Получения обратной связи
- Самооценки

Управление собственными ресурсами – Личные качества

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ, ЛЕЖАЩИЕ В ОСНОВЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Вы своевременно понимаете изменение обстоятельств и корректируете планы и действия в соответствии с ними.
2. Вы устанавливаете приоритеты для целей и планируете работу, планирование с учетом оптимального использования времени и ресурсов.
3. Вы принимаете личную ответственность за происходящее.
4. Вы ощущаете гордость за качественное выполнение работы.
5. Вы устанавливаете и согласовываете достижимые собственные цели и демонстрируете стабильные и надежные результаты деятельности.
6. Вы находите действенные способы преодоления препятствий.
7. Вы оптимально используете имеющиеся ресурсы и превентивно ищете новые источники поддержки, когда это необходимо.

Стандарты менеджмента (1997 г.)

Высокая степень детализации

Составные элементы

Ориентация на процесс

Критерии деятельности

Знания и понимание

Личные компетенции

Регламентированный порядок
оценки

Область применения охватывает
управление информацией,
ресурсами, энергией, качеством и
проблемным персоналом

Стандарты в области менеджмента и руководства (2004 г.)

Низкая степень детализации

Отдельные элементы

Ориентация на результат

Результаты деятельности

Знания и навыки разделены

Общие поведенческие характеристики

Отсутствие регламентированного
порядка оценки

Область применения сфокусирована
на стратегию, руководство и
ориентацию на клиента

Что мы подразумеваем под «компетентностью»?

Компетентность – это способность осуществлять деятельность в постоянном соответствии со стандартами, установленными для данной сферы профессиональной деятельности.

Человек считается **компетентным**, если он демонстрирует способность выполнять работу в постоянном соответствии со стандартами, установленными для данной сферы профессиональной деятельности.

Чтобы быть **компетентным**, человеку необходимо:

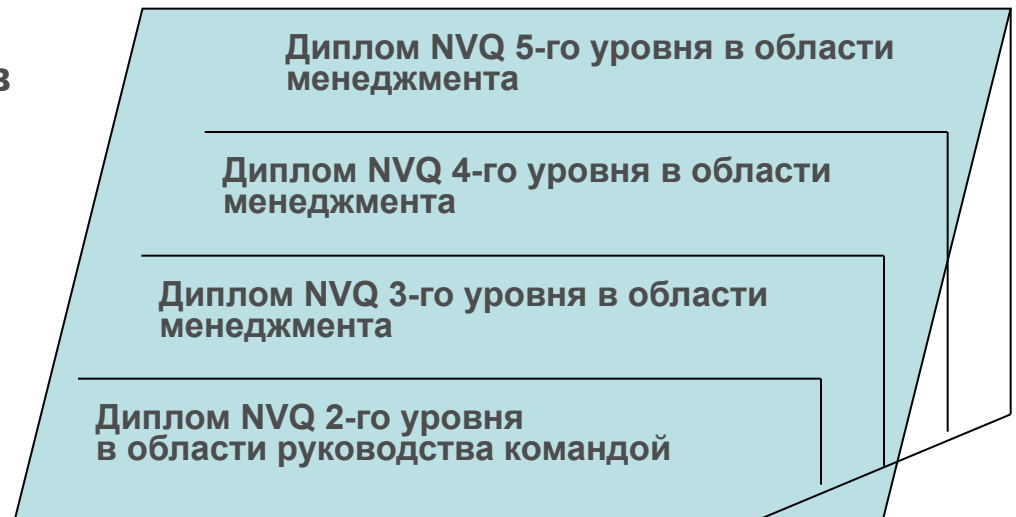
- знать **стандарты**, установленные для данной сферы профессиональной деятельности
- обладать необходимыми **знаниями, умениями/навыками и личностными качествами**
- быть **мотивированным** в исполнении работы в соответствии с требуемыми стандартами.

Национальные профессиональные квалификации (National Vocational Qualifications – NVQ)

Национальные профессиональные стандарты формируют основу Национальных профессиональных квалификаций.

Чтобы получить квалификацию NVQ, менеджер должен доказать независимому эксперту по оценке, что он/она **работает в соответствии с установленными стандартами** и **обладает необходимыми знаниями, навыками и умениями.**

Существуют четыре уровня NVQ которые используют стандарты в области менеджмента.



NVQ третьего уровня в менеджменте

Соискатель выбирает 4 обязательных элемента и 3 элемента по выбору.

Обязательные элементы

A2 Управление собственными ресурсами и профессиональным развитием

B6 Обеспечение руководства в сфере своей ответственности

D6 Распределение и мониторинг хода выполнения и качества работы в сфере своей ответственности

E6 Обеспечение соблюдения требований охраны здоровья и труда в сфере своей ответственности

Элементы по выбору

C2 Поощрение инноваций в сфере своей ответственности

D3 Подбор, отбор и удержание персонала

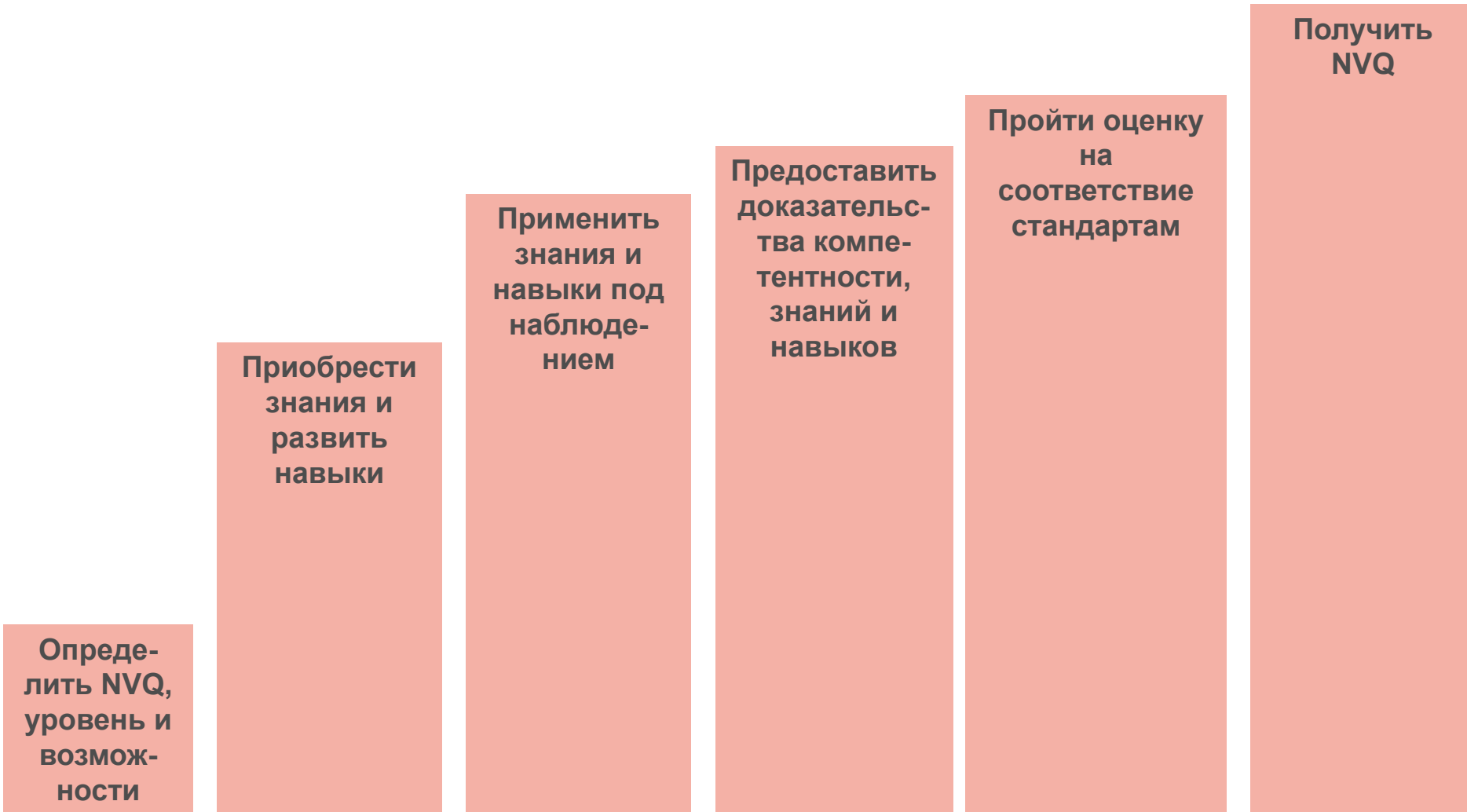
E1 Управление бюджетом

F1 Управление проектом

F6 Осуществление мониторинга и решение проблем, связанных с обслуживанием клиентов

и т.д.

Процесс получения NVQ



Что считается доказательствами?

Соискатели должны представить **достаточные, достоверные, действительные, релевантные** доказательства, чтобы доказать свою компетентность.

Источниками таких доказательств могут быть...

Сам соискатель

Личный отчет

Дневник/журнал обучения

Продукт деятельности

Аудио запись

Видео запись

Другое

Другие люди...

Характеристика/отзыв, рекомендация

Отчет контролирующего лица

Анализ/оценка работы/деятельности

Официальные способы оценки...

Результаты оценки

Результаты теста/экзамена

Результаты моделирования

Учебное задание

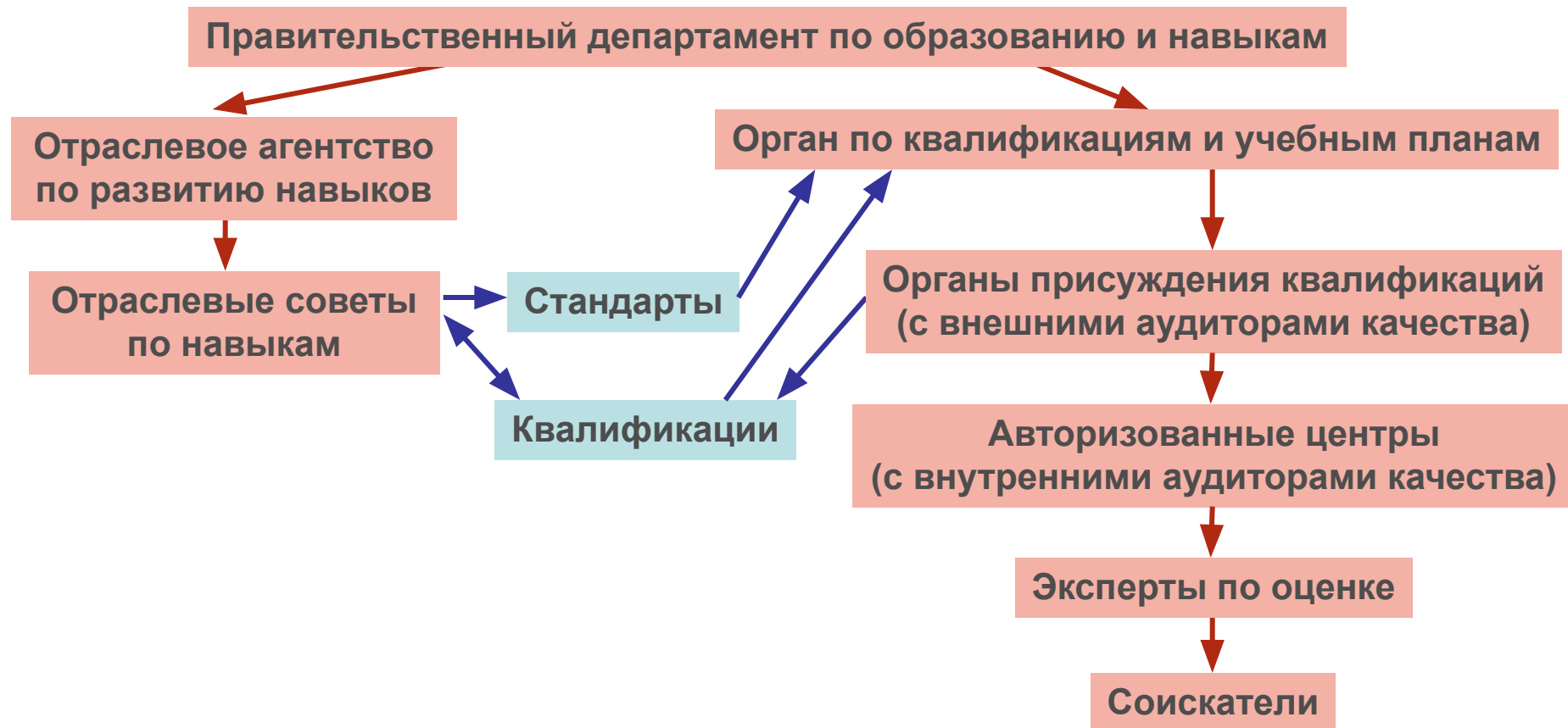
Квалификация/диплом/сертификат

Наблюдение на рабочем месте

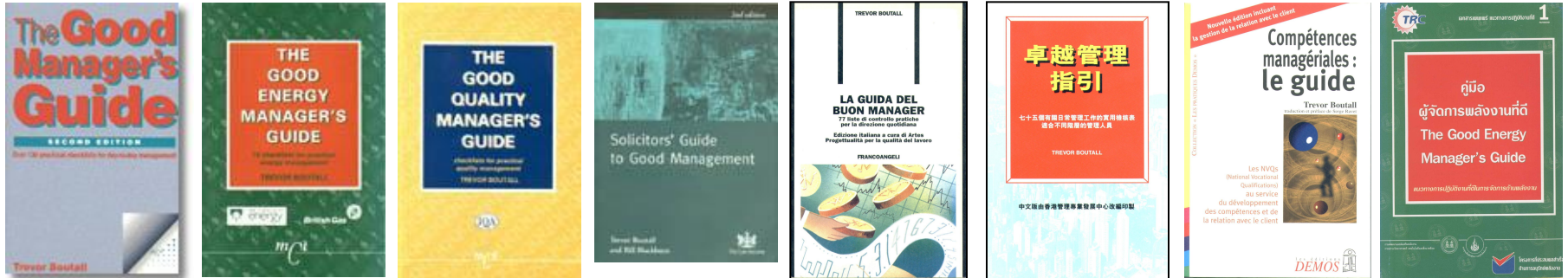
Ответы на устные вопросы

Обеспечение качества NVQ

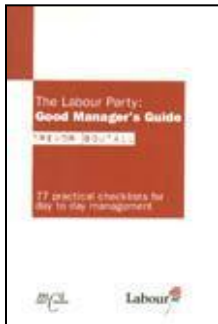
Соискателей оценивают независимые эксперты по оценке, которые одновременно являются **компетентными специалистами в данной профессиональной области** (например, квалифицированные специалисты в области менеджмента), а также **компетентными оценщиками**.



Рекомендации по применению передовой практики



“Лейбористы использовали стандарты в области менеджмента в качестве основы партийных методических рекомендаций по передовой практике в области управления; поэтому, если вы хотите оценить эффективность применения управленческих стандартов на практике, посмотрите, что эти стандарты сделали для лейбористов!”



Баронесса Блэкстоун, Министр образования и занятости. Заявление было сделано в 1997 г., когда партия Лейбористов выиграла парламентские выборы и получила большинство из имеющихся 179 мест в Парламенте.

Непрерывное личностное и профессиональное развитие



Программное обеспечение для поддержки использования стандартов: Система PerformerPlus (www.performer-care.com)

PerformerPlus

PERFORMERPLUS NAVIGATION» ROLE ASSESSMENT LEARNING EVIDENCE OBJECTIVES VIRTUAL MENTOR REPORTING ARCHIVES

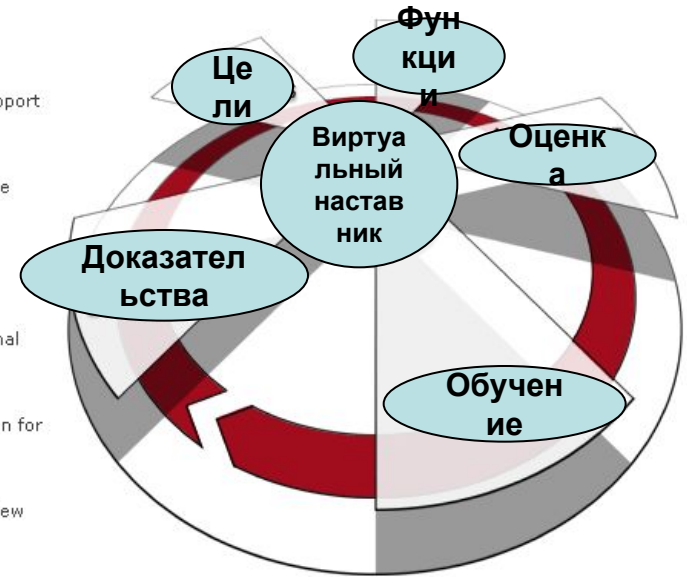
Performer Home Page

Welcome to **PerformerPlus!**

PerformerPlus uses National Occupational Standards to clarify what's expected of you and help you develop your skills, knowledge and performance to achieve your work and personal objectives.

PerformerPlus has seven modules, which you can use independently to tackle specific issues or in a co-ordinated way to support your planned development. Just click on one of the links below to learn more about individual modules.

- » **Role**
Develop your unique Role Profile (what's required of you in your job) or select your current or career role from a range of Role Templates
- » **Assessment**
Self-assess your performance, knowledge and personal qualities or get feedback from your boss, colleagues or customers
- » **Learning**
Find learning resources to meet your learning needs, identify your learning preferences and track your learning in your personal development plan
- » **Evidence**
Record your learning and performance in your e-portfolio, link this to the National Occupational Standards and get accreditation for your competence
- » **Career**
Keep your job description and curriculum vitae up-to-date, plan to move into a new job and invite prospective employers to view your portfolio online
- » **Objectives**
View your work objectives, set personal objectives and produce plans for achievement; track your progress towards these
- » **Virtual Mentor**
Use the keyword search to get guidance on tackling tricky situations at work or simply to plan to work in line with the National Occupational Standards.



Конкретная ситуация: Сфера борьбы с алкогольной и наркотической зависимостью (www.DANOS.info)

Цель: увеличить количество, качество и равенство в предоставлении услуг для достижения целей государственных программ «Стратегия борьбы с наркотической зависимостью» и «Стратегия по уменьшению вреда от потребления алкогольной продукции».

34,000 профильных специалистов, работающих в 2,500 специализированных учреждениях для лиц, страдающих алкогольной и наркотической зависимостью.

200,000 человек, имеющих регулярный контракт с лицами, страдающими алкогольной и наркотической зависимостью (медицинские работники, фармацевты, социальные работники, сотрудники органов внутренних дел и т.д.).

2,400,000 человек, имеющих эпизодический контакт с лицами, страдающими алкогольной и наркотической зависимостью (преподаватели, работодатели, специалисты в области профессиональной гигиены и т.д.).

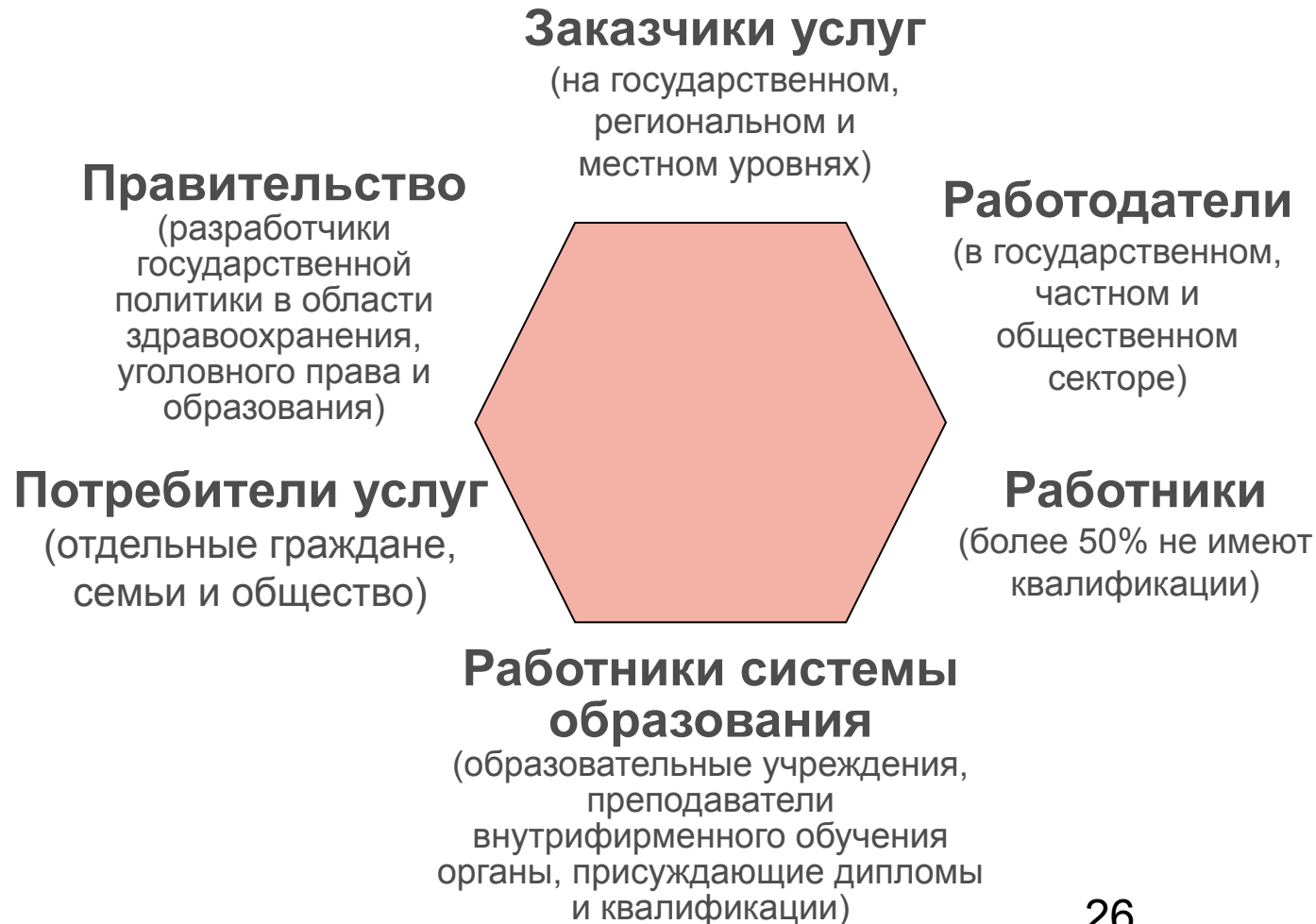
Отсутствие постоянного уровня качества услуг в стране.

Необходимость удвоить количество проходящих лечение лиц, страдающих алкогольной и наркотической зависимостью, в течение 10 лет.

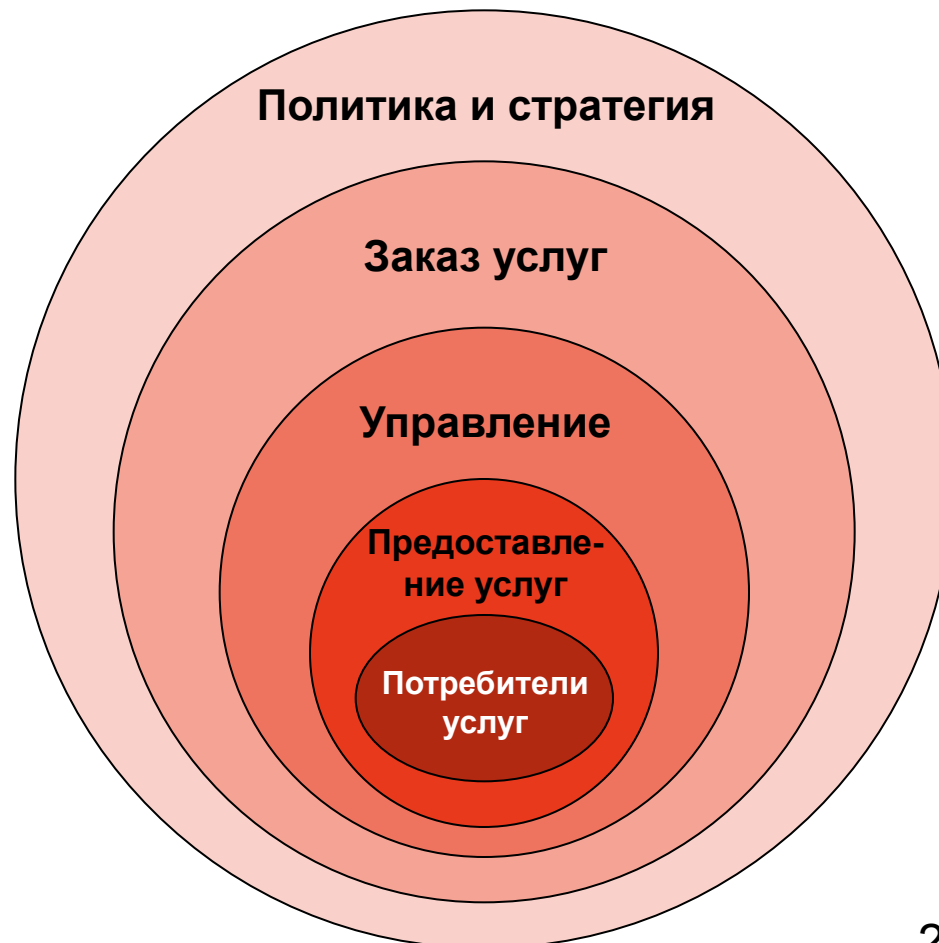
Необходимость увеличить количество профильных специалистов на > 50% в течение 10 лет.

Отсутствие структурированного обучения, соответствующих квалификаций и возможностей карьерного роста.

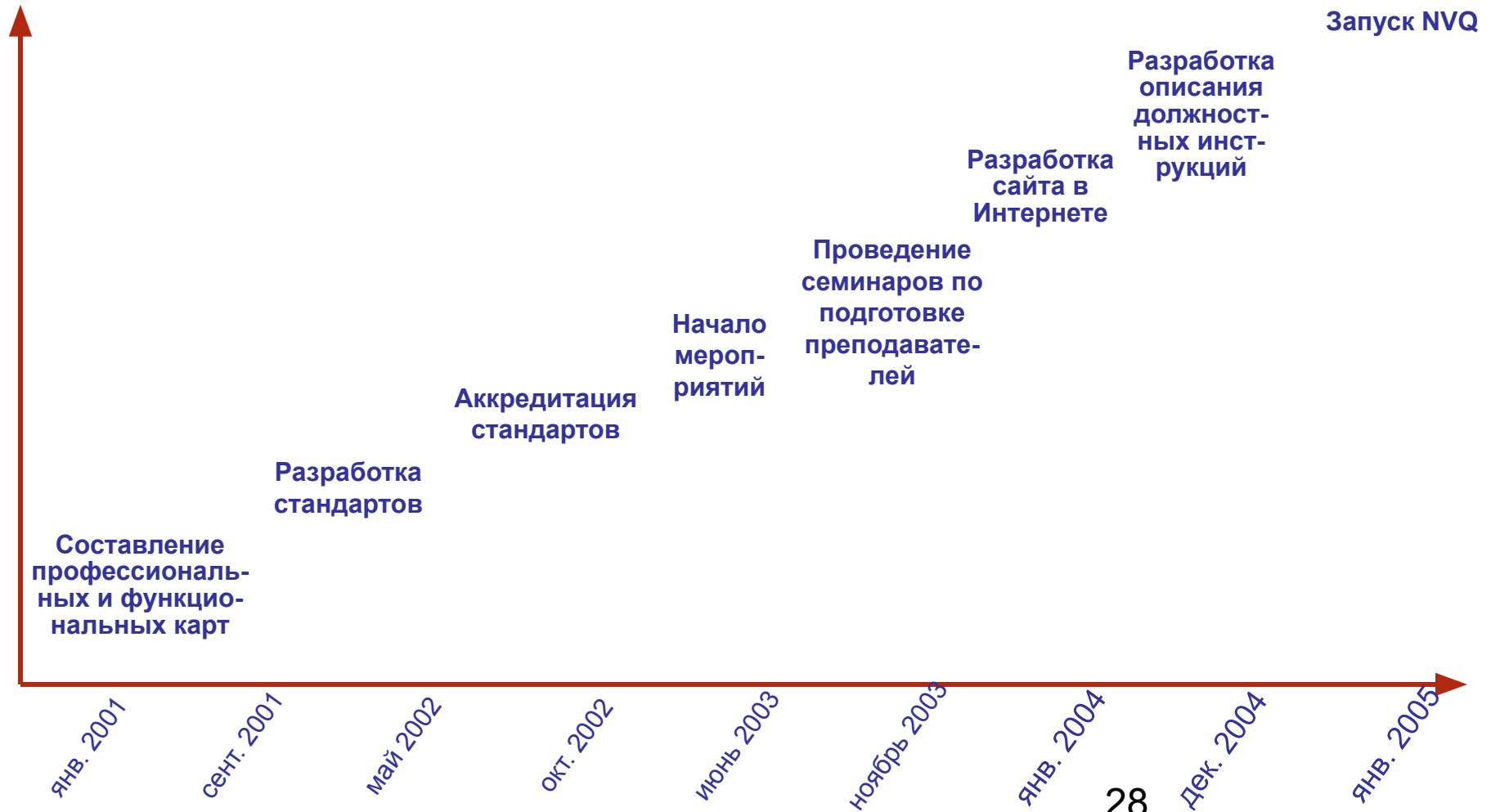
Сфера борьбы с алкогольной и наркотической зависимостью : кому нужны стандарты?



**Сфера борьбы с алкогольной и наркотической зависимостью:
область применения стандартов**

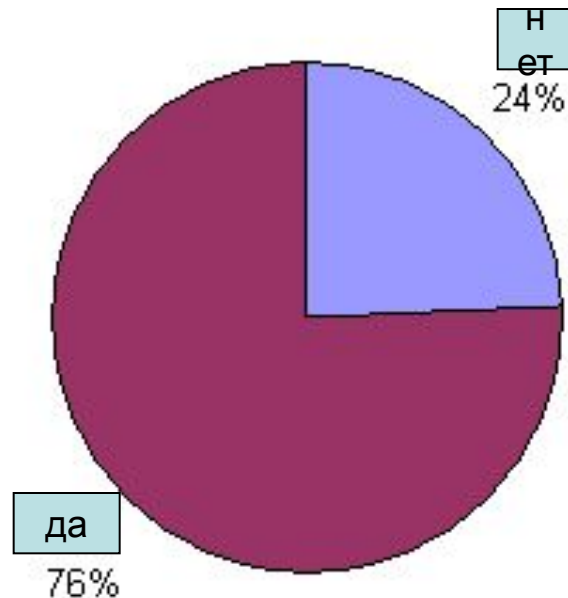


Сфера борьбы с алкогольной и наркотической зависимостью: разработка и реализация



Сфера борьбы с алкогольной и наркотической зависимостью: использование стандартов

В апреле 2005 г., мы провели опрос 250 организаторов-заказчиков услуг, других организаций, работников и потребителей услуг, используют ли они национальные профессиональные стандарты в этой области и как они их используют.



Сфера борьбы с алкогольной и наркотической зависимостью: использование стандартов



Сфера борьбы с алкогольной и наркотической зависимостью: преимущества для работников

- Ясные рекомендации для практической деятельности
- Лучшее понимание их функций и стандартов, в соответствии с которыми они должны выстраивать свою работу
- Понимание того, какие им необходимы знания и навыки
- Инструментарий для измерения результатов собственной работы, знаний и навыков, а также обсуждения возможностей необходимого обучения
- Структурированное обучение и профессиональное развитие в соответствии с национальными стандартами
- Способность продемонстрировать свою профессиональную подготовку и опыт
- Профессиональная квалификация и статус
- Повышение уверенности, чувства собственного достоинства и самоуважения
- Признание, переносимые навыки, способность к трудоустройству и карьерное продвижение
- Более справедливая система – все работают по одним стандартам

Сфера борьбы с алкогольной и наркотической зависимостью: преимущества для организаций

- Надежный и компетентный персонал
- Обеспечение качества
- Признание и уважение – стандарты позволяют продемонстрировать качество услуг их потребителям и заказчикам
- Национальные (государственные) критерии, на основании которых проводится аудит организации
- Готовая структура для планирования и развития человеческих ресурсов
- Понятная дифференциация ролей
- Подбор кадров из более широкого контингента с перспективой получения профессиональной работы в данной области
- Удержание кадров по причине предоставления им возможности профессионального развития и карьерного роста
- Инструмент для анализа потребности в обучении и разработки планов обучения
- Культура непрерывного анализа
- Инструмент для поддержки изменений

Сфера борьбы с алкогольной и наркотической зависимостью: преимущества для потребителей услуг

- **Качественные услуги**
- **Компетентные, хорошо подготовленные работники**
- **Единый стандарт услуг по всей стране**
- **Возможность приобрести новые знания и навыки, а также возможность найти работу в этой области**

Обнадеживающие перспективы (www.drugs.gov.uk)

Cover story | Positive Futures Workforce Quality Initiative



Climb every mountain

Noelle O'Brien describes how the Workforce Quality Initiative recognises Positive Futures workers' natural strengths and builds on these to help them address the difficult issues of social exclusion, drugs and crime.

relevant to their work roles. Typically, these role profiles will include units from sport and recreation, youth work, youth justice and drugs and alcohol national occupational standards. For the managers and coordinators of Positive Futures projects, they also include management standards.

During the workshop, staff are asked to prioritise up to four units from their role profile to get them to focus on areas of their work that are really important, but about which they are not 100 per cent confident. All Positive Futures staff are required to include within their list of prioritised units, the Drugs and Alcohol National Occupational Standards (DANOS) unit AA1 Recognise indicators of substance misuse and refer individuals to specialists – this core aspect of Positive Futures work has been found to be a blind spot for many workers.

Also as part of the workshop, staff assess themselves against their prioritised units to confirm their strengths and identify any gaps in their knowledge and skills, or ways in which they need to adapt their performance to bring it into line with the benchmarks of good practice as described in the National Occupational Standards.

Armed with this clearer understanding of the requirements of their role and their individual learning needs, staff are able to identify for themselves relevant training courses and other learning activities. Performer's learning resources database holds details and provides hyperlinks to over 300 learning resources throughout the UK that have been mapped to NOS; users can quickly find a local training course to meet their own particular needs.

However, anticipating staff's learning needs, Positive Futures offers a core training programme in each English region which covers:

- engaging with, working with, supporting and protecting young people (delivered by NACRO)
- preparing, leading, concluding and reviewing sports sessions (London Community Sports Network/Charistage)
- raising awareness of substances and their effects and helping young people address their substance misuse (Crime Concern)
- dealing with abusive and aggressive behaviour (Eric Yates)
- managing projects and delivering quality to stakeholders' requirements (Human Performance Ltd).

Typically, a member of staff will participate in two or three of the core training sessions and also other training arranged by their own organisation, according to their needs. The workshops are designed in such a way as to encourage staff to apply their new learning to their work and reflect on how this has improved their own performance and results.

Towards the end of the Workforce Quality Initiative cycle, staff return for a second half-day workshop using the Performer software. They reassess their performance in the units they prioritised for development and evaluate their improvement since their initial assessment. They reflect on their learning and record their achievements in their personal portfolio. They are also awarded certificates of attendance for the core training courses they went on. The cycle continues with staff revising their role

(NOS) Positive Futures staff should be working to

- assess staff's performance, knowledge and skills to identify any training and development needs
- provide relevant and targeted training and activities
- evaluate the development of Positive Futures staff
- record and recognise the achievements of Positive Futures staff.

The Workforce Quality Initiative is managed by Management and Performance Solutions Ltd and is underpinned by the Performer software. The process has been refined through working with Positive Futures over the past two years. It follows the cycle of continuing personal and professional development. (See diagram.)

At the start of the cycle, Positive Futures workers and staff from other community sports projects attend a half-day workshop to introduce them to the Workforce Quality Initiative and provide them with a kick start.

At this highly interactive workshop, they use the Performer software to create and refine their role profile – the set of National Occupational Standards

© 10196-230109100114 | 4 April 2005 www.drbaa2001.qst.net

Cover story | Positive Futures Workforce Quality Initiative

profiles – How has my role changed during the last year? What new challenges are likely to confront me this year? – and prioritising new units on which to focus their learning and development in the coming period.

Challenges for 2005

2004 saw significant developments in the Workforce Quality Initiative, particularly the delivery of the core training programme and the invitation to other sports-based social inclusion programmes to participate. 2005 will offer new challenges around the issues of:

- further development of the core training programme
- acceleration of learning, achievement and competent performance
- future funding of the Workforce Quality Initiative.

Further development of the core training programme

The 2005 core training programme must take into account the learning needs of:

- existing Positive Futures staff, and the new priorities they will have for 2005, having already addressed the subjects covered by the 2004 training programme
- a smaller number of new Positive Futures staff, who will need training in the subjects covered by the 2004 training programme (and existing Positive Futures staff who did not avail themselves of these courses in 2004)
- a growing number of non-Positive Futures staff who would like to participate in the programme.

The new priorities for 2005 will emerge as a result of the second round of half-day Performer workshops in April 2005. Once these results have been analysed, the priorities for new training courses will be clear.

Accreditation of learning, achievement and competent performance

This is an area that is underdeveloped in the Workforce Quality Initiative. Currently, participants are only provided with certificates of attendance at training courses.

Staff need to be encouraged to apply their new knowledge and skills and provide evidence of their competent performance in NOS units, which can then be independently assessed. The Performer software has facilities for recording evidence of competent performance in each member of staff's personal portfolio and for online assessment for NVQs and other competence-based awards.

NVQs may be an appropriate long-term goal, but many Positive Futures staff are seasonal workers and they need smaller, more manageable competence-based awards. Sector Skills Councils and awarding bodies are now looking at developing cluster awards, comprising three or four NOS units. Four cluster awards could meet Positive Futures' immediate needs, covering youth work, substance misuse, project management and sports leadership (this latter is already under development). These would be achievable by Positive Futures workers within a 12-month cycle, and would provide them with a nationally-recognised qualification, showing their transferable skills and providing parity of esteem with their colleagues in mainstream sports development or youth work contexts.

Future funding of the Workforce Quality Initiative

To date, all the direct costs of the Workforce Quality Initiative have been borne by Positive Futures and Sport England. Positive Futures will now out of the Home Office in 2006 and it is likely that a broader funding base will need to be found. Possible future funders include:

- European Social Fund project funding

'Since its inception in 2000, more than 70,000 young people have been involved in regular Positive Futures activities, offering them the opportunity to re-engage with their communities and develop a brighter future for themselves.'

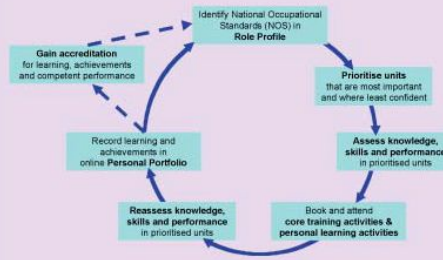
- national organisations, such as the sports national governing bodies
- Local Learning and Skills Councils, particularly of qualifications-based training and accreditation
- sponsors and commissioners of local Positive Futures and other community sports projects, through the grants they provide to the projects.

Since its inception in 2000, more than 70,000 young people have been involved in regular Positive Futures activities, offering them the opportunity to re-engage with their communities and develop a brighter future for themselves. Staying in touch (Home Office, February 2005) analyses the impact of the Positive Futures programme on young people and the neighbourhoods in which they live. 72 per cent of partner agencies report reductions in antisocial behaviour, 69 per cent report a fall in local crime rates and 42 per cent identify reductions in substance misuse as a result of Positive Futures projects. In many places, Positive Futures has also contributed to neighbourhood renewal through a revival of interest and participation in sporting activities.

Over the next 12 months, Positive Futures will experience significant changes as its management moves out of the Home Office and it becomes part of mainstream community sports provision. The Workforce Quality Initiative will help to ensure that project workers have the required technical competencies as well as their natural flair for working with young people, and that project managers have the skills and abilities to navigate the transition.

Noelle O'Brien is project manager at Management and Performance Solutions Ltd

The Workforce Quality Initiative Model



© 10196-230109100114 | 4 April 2005 www.drbaa2001.qst.net

Стандарты в области менеджмента в других странах

- **Англо-говорящие страны (Австралия, Новая Зеландия, Южная Африка, Канада)**
- **Европа (Франция, Германия, Греция, Италия)**
- **Дальний Восток (Китай, Малайзия)**

Стандарты в области менеджмента в России?

Не надо

- Переносить стандарты в области менеджмента и руководства, принятые в Великобритании, на российскую почву и думать, что они будут работать.
- Использовать стандарты исключительно в целях присвоения квалификаций.
- Чрезмерно усложнять стандарты.

Надо

- Прийти к соглашению относительно причин, по которым нужны стандарты, что нужно с этими стандартами делать и какую пользу можно от них Вы ожидаете.
- Определить ключевую для вас цель и провести функциональный анализ при участии всех основных заинтересованных сторон.
- Разработать собственные стандарты – обязательно сравнить их со стандартами Великобритании в качестве контрольных критериев.
- Апробировать их в рамках пилотной программы и разработать кейсы по успешным примерам.
- Продвигать использование стандартов для достижения различных целей в области управления человеческими ресурсами и управления организациями.

Спасибо!



www.themsc.org