



ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
И СОЦИАЛЬНЫЙ СОВЕТ

Distr.
GENERAL

ECE/CES/2006/22
29 March 2006

RUSSIAN
Original: ENGLISH

ЕВРОПЕЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КОМИССИЯ СТАТИСТИЧЕСКАЯ КОМИССИЯ

КОНФЕРЕНЦИЯ ЕВРОПЕЙСКИХ СТАТИСТИКОВ

Пятьдесят четвертая пленарная сессия
Париж, 13-15 июня 2006 года
Пункт 8 предварительной повестки дня

СЕМИНАР ПО ЛЮДСКИМ РЕСУРСАМ
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ

ЗАСЕДАНИЕ I

Обеспечение высокого качества статистики на основе развития потенциала
и планирования - система организации и обучения кадров СБА¹

Документ представлен Статистическим бюро Австралии (СБА)

I. ВВЕДЕНИЕ

1. Примерно раз в пять лет СБА пересматривает свой Корпоративный план. Это - кульминация широкомасштабного процесса стратегического планирования, в ходе которого проводятся консультации со всеми сотрудниками.

2. Неудивительно, что вопросы повышения квалификации персонала занимают видное место во всех процессах стратегического планирования. Тем не менее в ходе последнего цикла стратегического планирования было принято решение о том, что вопросам

¹ Настоящий документ был подготовлен по просьбе секретариата.

кадрового планирования, в том числе деятельности по повышению квалификации персонала, будет уделяться еще больше внимания. Чем это вызвано? Здесь есть целый ряд причин:

a) меняется характер работы национальных статистических управлений (НСУ). Возрастает спрос на специалистов конкретного профиля (например, в области статистического анализа, моделирования информации и управления информацией).

b) Одновременно происходит:

- i) увеличение числа сотрудников, выходящих на пенсию (тем, кто родился в период "беби-бума", исполняется 60 лет);
- ii) растет спрос на специалистов определенного профиля. Причем специалисты таких профилей требуются не только в НСУ; и
- iii) рост числа выпускаемых высшими учебными заведениями специалистов не поспевает за ростом спроса.

c) Налицо потребность в подготовке многих из этих специалистов собственными силами. Важно также предоставлять имеющимся сотрудникам овладевать новыми навыками. В пользу подготовки именно этих сотрудников работают такие обстоятельства, как преданность данной организации и накопленный опыт, но если не развивать их потенциал, то их способность вносить вклад в работу организации будет быстро снижаться.

3. В настоящем документе главное внимание уделяется шагам, которые необходимо предпринять для повышения эффективности работы по повышению потенциала персонала нашей организации и тем самым подготовить ее не только к требованиям сегодняшнего дня, но и к работе в будущем. Некоторые из этих мероприятий являются новаторскими, и поэтому их изложение может представлять некоторый интерес.

4. В настоящем документе излагается стратегия развития потенциала сотрудников СБА. Последние инициативы демонстрируют, насколько планирование развития потенциала сотрудников стало неотъемлемой частью кадрового планирования. Планирование развития потенциала персонала задает также направление работы и определяет цели как формальной, так и неформальной подготовки, предлагаемой сотрудникам СБА.

II. КОРПОРАТИВНЫЙ ПЛАН И РАЗВИТИЕ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ

5. Одной из ключевых стратегий, используемых СБА для достижения своих целей в меняющейся и динамично развивающейся обстановке, в которой ему приходится функционировать, является развитие и повышение потенциала его работников. Развитие потенциала сотрудников СБА, с тем чтобы они соответствовали этим требованиям и могли удовлетворять потребности в будущем, играет все более важную и даже критическую роль в обеспечении устойчивой работы СБА.

6. В СБА существует культура активной поддержки обучения персонала, о чем свидетельствуют приверженность СБА повышению потенциала персонала, закрепленная в Корпоративном плане СБА. Одной из наиболее важных целей, поставленных в Корпоративном плане, является превращение СБА в:

"организацию, которая наращивает потенциал для систематического повышения эффективности своей работы".

7. В Корпоративном плане определяется ряд стратегий, направленных на достижение этой цели. Некоторые из основных стратегий связаны с обучением и повышением квалификации и предусматривают, что СБА:

- a) выработает систему профессиональных требований к работникам СБА с четким указанием ожидаемых от них навыков;
- b) будет поддерживать стремление работников СБА к приобретению новых навыков и знаний на протяжении всей их работы в СБА;
- c) обеспечит возможности для обучения и поддержку развития требуемых профессиональных возможностей;
- d) предоставит сотрудникам СБА возможности и поддержку в деле развития их задатков лидерства; и
- e) будет стремиться постоянно повышать качество применяемых в СБА систем и процессов обучения и повышения квалификации.

III. РАМОЧНАЯ СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ТРЕБОВАНИЙ К РАБОТНИКАМ СБА

8. На протяжении последнего десятилетия в СБА неоднократно предпринимались попытки разработать системы развития потенциала работников. С начала и до середины 1990-х годов корпоративные усилия на этом направлении концентрировались на разработке моделей требуемой компетентности персонала, однако эти модели не получили широкого признания и нашли лишь частичное применение. Функциональные подразделения СБА регулярно подготавливали описания должностных обязанностей и функций персонала в своих внутренних планах повышения эффективности работы, но без особого успеха.

9. В 2003 году была создана рабочая группа для разработки единой рамочной системы профессиональных требований к работникам СБА. Цели этого проекта заключались в том, чтобы выработать согласованную в рамках всего бюро базовую систему профессиональных требований, определяющую, какими навыками, способностями и знаниями должны обладать сотрудники СБА для выполнения программы организации работы. Определив требования, которым должны отвечать сотрудники СБА, можно было бы на систематической основе определять базовые навыки и развивать эти навыки у работников.

10. Структурированные и четкие описания требуемых навыков помогут также работникам в определении того, насколько они соответствуют предъявляемым требованиям, и будут способствовать повышению эффективности работы, повышению личной квалификации и управлению профессиональным ростом.

11. На основе консультаций со всеми функциональными подразделениями СБА группа занимающихся этим проектом специалистов выработала некую рамочную систему, охватывающую как базовые профессиональные требования, применительно ко всем работникам, так и конкретные должностные требования, касающиеся определенных профилей и функциональных областей.

12. В разработке рамочной системы профессиональных требований к работникам СБА заинтересованы все работники, руководители и управляющие всех уровней и представители профсоюзов. Для того чтобы этот процесс основывался на эффективных консультациях и сфокусировался на ожиданиях клиентов и представляемых ими требованиях, были использованы форматы фокусных групп, семинаров и центров по интересам.

13. Упомянутая рамочная система является динамичной и постоянно развивающейся. Раз в шесть месяцев она будет пересматриваться на предмет обеспечения ее соответствия требованиям деловой среды и учета новых и зарождающихся профессиональных требований и дисциплин.

A. Базовые профессиональные требования

14. Базовыми являются требования, предъявляемые ко всем работникам СБА, независимо от их должности и подразделения, в котором они работают. К ним относятся общие требования, определяемые классификационным уровнем, и соответствие этим требованиям составляет основу для получения качественной статистики. Вопросам базовых требований было посвящено много исследований, и в конечном счете много идей было позаимствовано из исследования способностей к лидерству, проведенного Комиссией по делам государственной службы Австралии (Интегрированная система лидерства). Краткий пример базовых профессиональных требований приведен в разделе X. Базовыми профессиональными требованиями в контексте СБА являются следующие:

a) Отношения с людьми и коммуникативные способности

В рамках этих требований подробно указан необходимый уровень знаний, квалификации и способностей, связанных с реализацией таких концепций, как межличностное общение, переговоры, письменное общение, лидерство, работа в коллективе, управление людьми, повышение квалификации работников, развитие профессионализма и отношений с внутренней и внешней клиентурой.

b) Достижение результатов

Требования в этой связи предусматривают способности к управлению проектами в корпоративном управлении, выполнению поставленных задач в установленные сроки, способность работать в условиях меняющихся требований, умение планировать время, надлежащее поведение на совещаниях и умение планировать с учетом как стратегических, так и оперативных задач.

c) Мышление

Требования в этой сфере охватывают широкий круг мыслительных способностей и поведения, в том числе способность к концептуальному мышлению, аналитическое мышление, стратегическое мышление, способность к проведению исследований,

способность принимать решения, профессионализм в суждениях, способность решать проблемы и способность применять теоретические знания на практике.

d) Понимание существа статистической деятельности

Требования в этих вопросах касаются знания основного цикла работы со статистикой, общего представления о деятельности СБА в области статистики, а также знания основных принципов, инструментария и методов статистики.

e) Понимание деловой среды СБА

Требования на этот счет включают в себя знание и понимание корпоративных основ СБА, способность эффективно работать в технической среде СБА и отношение к работе на основе ценностей СБА.

В. Конкретные должностные требования

15. Конкретные должностные требования предъявляются к должностям определенного уровня, группам должностей и функциям; они были разработаны после обстоятельных консультаций в масштабах всего СБА. В разработку формулировок этих требований, касающихся статистических и методологических функций, информационной технологии, а также взаимоотношений с клиентурой и корпоративной роли СБА, внесли вклад фокусные и тематические рабочие группы. Эти требования утверждаются и пересматриваются в разрезе конкретных областей работы СБА совместно с Отделом людских ресурсов.

16. Наиболее важными из конкретных должностных требований являются статистические способности, согласующиеся с принятым в СБА циклом обработки статистики.

a) Вовлечение заинтересованных сторон

Это требование предполагает способность выявлять потребности в информации и понимать широкий контекст, в котором требуется эта информация.

b) Планирование статистики

Требования в этой области предполагают способности оценивать потребности в информации, возможные пути удовлетворения этих потребностей и способы

выполнения решений, принимаемых на различных участках процесса работы со статистикой.

c) Методология

Требования в области методологии касаются использования информации и решений, принятых на этапе планирования статистики, для обеспечения сбора конкретных данных. По мере необходимости эти требования включают в себя способность давать оценку методологических параметров, составлять и распределять выборки, а также выполнять работы, не связанные с выборками, такие, как установление форматов, редактирование и вменение.

d) Подготовка сбора данных

Требования на этот счет касаются способности обеспечивать связь между методологией и практическим составлением выборок, сборников и формуляров.

e) Сбор данных

Требования связаны с процессом привлечения данных в СБА. Он включает в себя как сбор информации, так и подключение к источникам административной информации.

f) Обработка информации

Требования в этой сфере связаны с приданием информации формы, более пригодной для использования. Это достигается с помощью методов оценки, редактирования, вменения, ведения выборок и поддержания форматов.

g) Анализ данных

Требования в этой области включают в себя владение методами анализа, такими, как обобщение, изучение и идентификация проблемных вопросов; согласование/выверка с данными из других источников; толкование концепций, источников данных и применяемых методов; и, по мере необходимости, применение аналитических методов, требующих использования теоретических знаний в таких областях, как моделирование, временные ряды и методы демографических исследований.

h) Распространение

Требования в области распространения предполагают умение преобразовывать данные в информацию, которая может включать в себя таблицы, графики и публикации; способность к установлению формата для сбора конкретных данных, или к использованию временных рядов.

i) Поддержка принятых решений

Требования по этому вопросу предполагают умение производить оценку статистических подборок и выходных данных с точки зрения удовлетворения потребностей в информации.

j) Управление качеством и процессами

Требования в этой области связаны с умением управлять теми процессами, которые оказывают влияние на каждом этапе статистического цикла, и выполнять поставленные задачи, в том числе по управлению данными и применению системы обеспечения высокого качества данных.

IV. СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ И ОБУЧЕНИЯ КАДРОВ СБА

17. 14 февраля 2006 года официально начала функционировать Система организации и обучения кадров (СООК) СБА, в соответствии с которой начала действовать рамочная система профессиональных требований в рамках всего СБА.

18. Эта система позволяет работникам выявлять сильные стороны своей подготовки и потребности в дополнительном развитии и получать доступ к формальным и неформальным каналам обучения, непосредственно увязанным с их индивидуальными потребностями в развитии способностей.

19. Поощряются индивидуальные беседы между руководителями и работниками, в ходе которых оцениваются способности работника, в том числе выявляются пробелы в его специальной подготовке, и определяется, каким образом можно устранить эти пробелы. Перед проведением таких бесед работникам и руководителям рекомендуется ознакомиться с перечнем требований к работникам в СООК для обеспечения систематизированной основы при обсуждении мероприятий по повышению квалификации.

20. На уровне организации совокупность таких индивидуальных требований к развитию способностей позволяет получить полную картину сильных и слабых сторон организации, а это может быть полезным для кадрового планирования, решения вопросов выделения средств на обучение и повышение квалификации и для управления процессом обеспечения преемственности.

21. В рамках СООК фиксируются основные параметры квалификации каждого работника, в том числе базовые требования, соответствующие их классификационному уровню, и конкретные должностные требования, связанные с выполнением функций или конкретной работы. Работники определяют свои потребности в повышении квалификации по определенному набору вопросов, используя следующую шкалу ответов: "не может выполнять", "требует повышения квалификации", "может выполнять", "может выполнять качественно", "может выполнять на экспертном уровне".

22. Работники могут ознакомиться с тем, какое обучение необходимо пройти для повышения квалификации по каждому из направлений работы. Например, если работник указывает, что ему требуется повысить квалификацию в области подготовки сбора данных, то система СООК укажет возможные варианты обучения, непосредственно предназначенные для развития соответствующих способностей. Такое обучение может осуществляться путем сочетания формального очного обучения и обучения с использованием электронных носителей информации и/или справочных материалов.

V. СТРУКТУРИРОВАННОЕ ФОРМАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ КОНКРЕТНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ

23. В СБА имеются возможности для обучения и повышения квалификации, тесно увязанные с принятыми в организации Базовыми профессиональными требованиями и конкретными должностными требованиями. Система СООК позволяет работникам использовать эти возможности повышения квалификации путем привязки учебных курсов к конкретным потребностям в развитии потенциала.

24. Секция обучения и повышения квалификации несет ответственность за обеспечение возможностей для обучения и повышения квалификации в связи с Базовыми профессиональными требованиями и конкретными должностными требованиями, нестатистического профиля. Сюда относится работа по повышению квалификации в области управления и руководства, общая деловая и общепрофессиональная подготовка и обучение по вопросам информационных технологий.

25. Эти программы интегрированы для обеспечения возможностей повышения квалификации на каждом уровне управления, начиная от низового и среднего звеньев управления и заканчивая высшим руководством.
26. В июне 2003 года СБА создало Национальный учебный статистический институт (НУСИ), в задачи которого входит подготовка квалифицированных статистиков в рамках СБА. НУСИ создал организационные основы для выработки и совершенствования комплексной программы статистической подготовки, позволяющей ее участникам получать знания, вырабатывать понимание и приобретать квалификацию, необходимые для удовлетворения текущих и будущих потребностей организации в области статистики. Институт работает в тесном контакте с Секцией обучения и повышения квалификации, что позволяет ему учитывать всю совокупность потребностей СБА в развитии потенциала его сотрудников.
27. Одной из основных целей создания НУСИ является обеспечение "траектории обучения" для специалистов в области экономической и социальной статистики. НУСИ дает возможность сотрудникам СБА начать обучение с минимального уровня знаний в области статистики, затем выполнить работы среднего уровня профессиональной сложности, закрепить соответствующие знания на практике и в конечном итоге - пройти обучение по самым сложным вопросам руководства профессиональной/статистической деятельностью.
28. В разделе IX содержится подробное описание мероприятий по линии формального обучения, предлагаемых Секцией обучения и повышения квалификации СБА и Национальным учебным статистическим институтом.

VI. НЕСТРУКТУРИРОВАННОЕ НЕФОРМАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ

29. Для того чтобы работники СБА обладали квалификацией, необходимой для решения первоочередных задач профессиональной деятельности, в этой организации предоставляемые возможности формального обучения сочетаются с увеличением инвестиций в такие мероприятия по поддержке обучения, как кураторство, ротация кадров, наставничество и работа по проектам в рамках отдельных программ статистики.
30. Концепция кураторства давно применяется СБА. Основные принципы использования кураторства для повышения эффективности труда присутствуют во всех национальных программах подготовки руководящих и управленческих кадров и используются в различных ориентированных на кураторство продуктах, имеющихся в СБА.

31. В результате повышения общей квалификации управляющих достигается также наращивание эффективности использования отдельных участков работы для развития навыков работников на рабочих местах. Действенные кураторские навыки руководителей и членов групп помогают сконцентрировать работу по повышению квалификации конкретных работников на рабочем месте на оказании помощи, а не на даче указаний, как нужно выполнить работу.

32. Программа подготовки высшего руководящего состава на основе кураторства представляет собой процесс индивидуального взаимодействия между участвующими представителями высшего руководства и курирующим экспертом, приглашаемым извне в связи с решением конкретных задач развития кадров организации.

33. Неформальное обучение такого типа становится все более популярным, поскольку предусматривает индивидуальный и конкретный подход к определению потребностей, позволяющий, в частности, развить сильные стороны обучаемых и работать над устранением недостатков.

34. Программы СБА по подготовке руководящих и управленческих кадров поощряют также развитие наставничества. Участникам этих программ предлагают определить наставников и установить с ними рабочие отношения еще до участия в указанных программах.

35. В СБА предпринимались попытки организовать официальные программы наставничества. Опыт СБА, как и опыт многих других организаций, свидетельствует о том, что это сложный процесс, в том числе, в частности, потому, что трудно найти оптимальное соответствие между наставником и подопечным.

36. После создания СООК у работников СБА появилась возможность узнавать о потребностях в специалистах определенной квалификации в других подразделениях СБА, что полезно для планирования карьерного движения. Это может способствовать внутренней ротации работников, возможно, на временной основе, при одновременном обеспечении высокого уровня профессиональной квалификации в конкретных областях. Есть надежда, что теперь работники смогут использовать более широкий набор навыков при выполнении любой работы в рамках СБА.

37. Еще одной инициативой СБА, связанной с повышением квалификации сотрудников, является электронное обучение. В настоящее время электронное обучение осуществляется в дополнение ко многим индивидуальным учебным программам и еще не

стало составной частью формальных методов обучения. СБА произвело значительные инвестиции в обучение с использованием электронных средств, и в результате в рамках СООК в распоряжении работников имеются учебные материалы общим объемом более 100 часов.

38. В рамках СООК обучение с использованием электронных средств представляется как одна из полноценных форм обучения наряду с традиционными формальными курсами. Применяемые в СБА методы электронного обучения выходят за рамки традиционных электронных публикаций и поощряют взаимодействие, а также использование имитационных аудио- и видеоматериалов для обучения и работы по сценариям реальной практической деятельности. В каталоге материалов СБА для электронного обучения имеются материалы по тематике организации решения задач и использования времени, материалы по кураторству, материалы для развития способностей межличностного общения, а также для развития профессиональных способностей и повышения эффективности планирования.

VII. СООК И ЕЕ РОЛЬ В ПРОДУМАННОМ ПЛАНИРОВАНИИ РАЗВИТИЯ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ И В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ В СБА

39. СООК является полезным инструментом для определения будущих потребностей организации в специалистах. Она привлекает также внимание к вопросам инвестирования в надлежащие области обучения и повышения квалификации для удовлетворения установленных потребностей в специалистах.

40. Структура и четкость принятой в СБА рамочной системы профессиональных требований к персоналу обеспечивают возможности для повышения индивидуальной квалификации работников и управления их продвижением по службе. Принятый в этой системе подход поможет также в разработке и осуществлении Секцией обучения и повышения квалификации и НУСИ по согласованию с функциональными подразделениями соответствующих учебных мероприятий для работников СБА в целях повышения их индивидуальной квалификации. Этот подход, предусматривающий выявление и удовлетворение потребностей в повышении квалификации, начиная с нижних ступеней иерархической структуры организации, будет дополнять и подкреплять инициативы по обеспечению преемственности, осуществляемые начиная с верхних звеньев организационной пирамиды.

41. Информация о потенциале имеющихся кадров, которая содержится в СООК, дает СБА широкие возможности готовить своих работников к требованиям завтрашнего дня. В СБА скоро начнется осуществление проекта регулирования подготовки кадров,

направленного на разработку эффективной системы и стратегии кадрового планирования. Хотя о результатах этого проекта говорить еще слишком рано, совершенно очевидно, что в связи со старением кадров СБА требуется более эффективный стратегический подход к управлению кадрами СБА. Путем сопоставления данных о профессиональных способностях и демографических характеристиках имеющихся кадров можно анализировать потенциальные возможности работников и вероятность реализации этих возможностей.

42. Ожидается, что значение планирования преемственности возрастет еще больше в результате применения СООК, расширяющей возможности определения пробелов в квалификации имеющихся кадров для удовлетворения ожидаемых будущих потребностей. Хотя знания о возможностях кадров в каком-то бессистемном виде на уровне функциональных звеньев и конкретных рабочих участников имеются, применение СООК позволит иметь более стратегически ориентированное, охватывающее всю организацию представление о состоянии текущих возможностей и о будущих потребностях организации.

VIII. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

43. В настоящем документе содержится краткое описание формальных и неформальных мероприятий, осуществляемых в СБА для повышения профессиональной квалификации персонала нашей организации. Персонал является наиболее важным активом СБА, и большинство НСУ стремятся увеличить свои бюджетные ассигнования в первую очередь на расходы на персонал, а не на другие статьи. Поэтому нам необходимы инвестиции для повышения ценности этого актива. Особенно важным представляется повышение квалификации на неформальной основе. Нельзя забывать и о ценности наставничества и кураторства. Несомненную ценность представляет собой и опыт работы на разных участках. По своему собственному опыту мы знаем, что это один из самых важных факторов.

44. Следует также подчеркнуть значение "взаимности обязательств". Хотя важно, чтобы НСУ предоставляли надлежащие возможности и условия для повышения квалификации персонала, на персонале также лежит обязанность пользоваться этими возможностями. В частности, от персонала должны исходить многие инициативы, касающиеся повышения квалификации кадров. Одним из достоинств СООК является то, что эта система позволяет персоналу ориентироваться в вопросах о том, какими способностями и навыками должны обладать кадры СБА и каким образом можно повысить квалификацию.

IX. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ЛИНИИ ФОРМАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

Программа для начинающих

Ознакомление с СБА
 Обязанности работников
 Деятельность рабочих групп
 Основные функции СБА
 Курсы электронного обучения
 основам поведения - кодекс
 поведения, домогательства и
 запугивание, разнообразие на
 работе
 Статистический процесс СБА
 Основы статистического
 анализа
 Сбор данных в СБА
 Введение в обследования и
 статистику народонаселения
 Введение в работу с подборками
 статистической информации

**Программа подготовки
руководящих и
управленческих кадров**

Программа повышения личной
 квалификации
 Программа повышения
 квалификации руководящего
 состава нижнего звена
 Программа повышения
 квалификации управляющих
 среднего звена
 Программа по вопросам
 стратегического управления
 Программа подготовки старшего
 руководящего звена

**Программа статистической
подготовки, средний уровень**

СБА как хранилище информации
 Семинар по вопросам
 интервьюирования для сбора
 информации
 Составление программы сбора
 экономической информации
 Вводный курс по вопросам
 составления опросного листа
 Подготовка обследований
 домашних хозяйств
 Обзор процесса распространения
 информации СБА
 Бухгалтерский учет для
 непрофессионалов
 Экономика для
 непрофессионалов
 Введение в макроэкономическую
 статистику:
 Модули 1-5
 Принятие качественных и
 взвешенных решений
 Пакет программ обучения
 навыкам исследовательской
 работы
 Программа обучения навыкам
 написания статистических
 материалов
 Аналитическое мышление,
 решение проблем и эффективная
 подача информации
 Понимание демографических
 данных

**Программа общей подготовки
по ИТ и работе с компьютером**

Microsoft Office
 Lotus SmartSuite
 Lotus Notes

**Программа продвинутой
статистической подготовки**

Программа совершенствования
 содержания опросных листов
 Программа совершенствования
 опросных листов для
 обследований домашних хозяйств
 Практическая организация сбора
 экономической статистики
 Программа статистики для
 специалистов
 Учебная программа по статистике
 труда
 Применяемые в СБА системы
 социальной статистики

**Программа обучения по
вопросам управления
проектами**

Управление проектами,
 направленное на достижение
 конкретных результатов
 Оценка управления проектами
 Управление рисками, связанными
 с проектами

**Программа обучения общим
деловым навыкам**

Подготовка к продвижению по
 службе
 Осуществление планов работы и
 достижение поставленных целей
 Кураторство на рабочем месте
 Обучение и демонстрация
 методов работы на рабочем месте
 Системное мышление
 Введение в деятельность СБА
 Анализ и картирование процессов
 Планирование процессов найма и
 подбора кадров
 Основные рекомендации для
 специализированных групп,
 занимающихся вопросами найма
 и подбора кадров

X. ПРИМЕР, ИЛЛЮСТРИРУЮЩИЙ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ОПИСАНИЯМИ
БАЗОВЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ТРЕБОВАНИЙ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫХ
К РАБОТНИКАМ РАЗНЫХ КЛАССИФИКАЦИОННЫХ УРОВНЕЙ

Отношения с людьми и коммуникативные способности Навыки межличностных отношений Сотрудник СБА уровня 6	Отношения с людьми и коммуникативные способности Навыки межличностных отношений Руководитель уровня 1
Демонстрирует навыки эффективного устного общения. В состоянии информировать себя и других о достигнутом прогрессе и нерешенных вопросах. Внимательно слушает других, убеждается в том, что правильно понял собеседника, и готов отреагировать.	Демонстрирует навыки эффективного устного общения, позволяющего обеспечивать эффективное доведение информации в разнообразных сложных ситуациях. В состоянии хорошо информировать себя и других о достигнутом прогрессе и нерешенных вопросах. Внимательно слушает других, предвосхищает их реакцию, убеждается в том, что правильно понял собеседника, и готов отреагировать ответы.
