



ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
И СОЦИАЛЬНЫЙ СОВЕТ

Distr.
GENERAL

ECE/CES/2006/16
24 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 ВОПРОСАМ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ПОДГОТОВКИ

ЗАСЕДАНИЕ I

Концептуальный подход к развитию людских ресурсов в Федеральном
статистическом управлении¹

Представлено Федеральным статистическим управлением Германии

I. ВВЕДЕНИЕ

1. Кадры играют ключевую роль в вопросах повышения качества и эффективности работы. Именно поэтому Федеральное статистическое управление обратило внимание на проблему развития людских ресурсов. В марте 2000 года была учреждена проектная группа, в состав которой вошли представители специализированных и административных департаментов Федерального статистического управления (ФСУ), а также других органов. Этой группе была поручена проработка концепции систематического и

¹ Настоящий документ подготовлен по просьбе секретариата.

целенаправленного развития людских ресурсов. Данная концепция была представлена на рассмотрение в апреле 2003 года. Тем временем работа по данной теме приобрела в рамках ФСУ постоянный характер, и бывшая проектная группа была преобразована в организационное подразделение, именуемое секцией людских ресурсов. В одном из разделов настоящего документа, посвященного модульной структуре (раздел II В), с точки зрения бывшей проектной группы описываются те модули, которые были успешно внедрены в ФСУ.

II. ОБЩИЕ АСПЕКТЫ

A. Определение и цели развития людских ресурсов в Федеральном статистическом управлении

2. Развитие людских ресурсов (РЛР), являющееся составной частью корпоративной культуры и системы комплексного управления качеством в ФСУ, представляет собой систематический непрерывный процесс, позволяющий идентифицировать, поддерживать и стимулировать индивидуальные трудовые достижения и возможности углубления знаний всех сотрудников на всех уровнях. С точки зрения ФСУ РЛР должно обеспечивать удовлетворение количественных и качественных требований к людским ресурсам на устойчивой основе. С точки зрения сотрудников, цели развития людских ресурсов заключаются в том, чтобы придать вес их профессиональным навыкам и интересам. Задача заключается в том, чтобы увязать между собой эти две цели и обеспечить наиболее эффективное решение стоящих перед ФСУ задач.

3. В этом определении зафиксированы важнейшие цели РЛР. Все другие цели являются производными от них, и при осуществлении любой практической деятельности необходимо исходить из того принципа, что для максимально эффективного решения стоящих перед ФСУ задач необходимы соответствующие кадры. Вот почему программы РЛР, начинаются с найма сотрудников, охватывают весь персонал и сопровождают процесс преобразований. Важно поддерживать и повышать профессиональный уровень сотрудников. Только так можно решать будущие задачи официальной статистики.

4. Таким образом, РЛР не является единоразовым мероприятием, призванным дать краткосрочный эффект. РЛР осуществляется в русле стратегических задач управления и соответствующих организационных изменений. Эта деятельность помогает решать новые задачи и принимать управленческие решения, нацеленные на перспективу. РЛР требует усилий и затрат. На практике развитие людских ресурсов означает, что все участвующие в этой деятельности стороны должны активизировать свою работу. На развитие людских ресурсов тратятся время и силы. Такие инвестиции отвечают интересам ФСУ и каждого его сотрудника.

В. Модульная структура

5. В основе любых мероприятий в области РЛР лежат семь описаний должностных функций, разработанных с учетом потребностей практической работы в ФСУ.
6. Модули РЛР основываются на описаниях должностных функций. Каждый модуль предусматривает конкретную последовательную деятельность в области РЛР. В зависимости от функциональных потребностей и специфики соответствующего сотрудника модули могут дополняться, исключаться или реструктурироваться без изменения общей концепции.

С. Развитие людских ресурсов как управленческая задача

7. РЛР осуществляется "в рабочем порядке", т.е. является функцией руководящего управленческого звена. Именно непосредственные руководители могут лучше других определить конкретные функциональные требования и потенциальные или возможные недостатки своих сотрудников. Именно сотрудники и их руководители должны совместно согласовывать необходимые и адекватные меры в области РЛР. Активное содействие РЛР, обеспечение прозрачности и поддержки мер в этой области являются одной из обязанностей руководителей.

III. МОДУЛИ РАЗВИТИЯ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ В ФЕДЕРАЛЬНОМ
СТАТИСТИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ

А. Эффективная процедура найма сотрудников

8. РЛР начинается с найма сотрудников. Ошибки, допущенные при найме, впоследствии практически невозможно исправить при помощи РЛР.
9. Для того чтобы как можно более широкий круг кандидатов обратил внимание на ФСУ как на работодателя, требуются следующие меры:

- а) Более эффективная реклама через Интернет

Для привлечения более квалифицированных кандидатов ФСУ стремится шире рекламировать себя как потенциального работодателя в средствах массовой информации.

- б) Более широкое использование торговых ярмарок и информационных мероприятий

ФСУ использует свое участие в торговых ярмарках для повышения осведомленности о возможностях трудоустройства в Управлении.

c) Предоставление стипендий и заказ дипломных работ

Планируется выделять студентам высших учебных заведений стипендии и предлагать им темы дипломных работ. Это позволит ФСУ шире рекламировать себя как потенциального работодателя и тем самым облегчит контакты с подходящими кандидатами.

d) Оптимизация процедуры отбора

Заметно возросли качество и эффективность процедуры отбора кандидатов на работу в ФСУ. Помимо профессиональных навыков, важнейшим фактором является социальная компетентность. Ее оценивают при помощи следующих критериев: способность работать в команде; социальные навыки общения в группе; умение активно слушать, аргументированно выступать и вести дискуссию; напористость; способность убеждать; и уверенность в собственных силах.

В. Программа содействия первым шагам сотрудников федеральной службы

10. Цель программы содействия первым шагам сотрудников федеральной службы заключается в интеграции новых сотрудников в Федеральное статистическое управление и в подготовке их будущей карьеры. Кроме того, эта программа:

- a) помогает сотрудникам осознать себя неотъемлемой частью Федерального статистического управления;
- b) повышает мобильность, гибкость и универсальность сотрудников;
- c) позволяет адекватно оценить целесообразность включения новых сотрудников в постоянный штат; и
- d) повышает привлекательность Управления как работодателя.

11. Программа включает в себя учебные курсы и семинары, в которых должны участвовать все новые сотрудники федеральной службы, а также другие меры, помогающие их интеграции в трудовой коллектив.

C. Обратная связь с руководством/опросы сотрудников

12. Цель обратной связи с руководством и опросов сотрудников заключается в получении информации об управленческой ситуации и степени удовлетворенности сотрудников Федерального статистического управления, с тем чтобы можно было принимать целенаправленные меры по устранению недостатков.

a) Обратная связь с руководством

Сотрудники анонимно в едином формате оценивают эффективность работы своего начальства с кадрами. Сводные итоги таких оценок сообщаются лишь тем руководителям, которых они непосредственно касаются, и в случае необходимости обсуждаются с ними третьими сторонами; это должно помочь им выявлять свои сильные и слабые стороны в работе с кадрами и принимать целенаправленные меры по ее совершенствованию (помощь в самосовершенствовании). Работу с кадрами можно, например, улучшить благодаря прохождению подготовки на курсах по вопросам управления кадрами или проведению дискуссий с сотрудниками (возможно, при посредничестве третьих сторон). Сводные результаты оценки работы группы руководителей оглашаются среди всех сотрудников Управления. Это позволяет проанализировать эффективность кадровой работы в целом, не заостряя внимания на отдельных лицах. Любой руководитель может сравнить свою самооценку с тем, как его видит коллектив, а президент/вице-президент может указать ему на слабые стороны, которые необходимо исправить.

b) Опросы сотрудников

В рамках комплексного управления качеством (КУК) ФСУ стремится заметно повысить удовлетворенность сотрудников своей работой. Для оценки степени такой удовлетворенности регулярно проводятся опросы сотрудников (с 2005 года каждые два года). Помимо прочего, они дают информацию о том, как можно повысить мотивацию сотрудников и эффективность их работы.

D. Собеседования сотрудников с руководством и индивидуальные планы повышения квалификации

13. Собеседования сотрудников с руководством играют важнейшую роль в практической работе по развитию людских ресурсов. В ходе таких ежегодных собеседований руководители и сотрудники обсуждают, согласовывают и утверждают те требования, которые имеют значение для обеих сторон. Проведение ежегодных

формальных собеседований ставит целью поддержание контактов между сотрудниками и их руководителями. Эти собеседования крайне важны для целенаправленного руководства деятельностью управления.

14. Важной основой собеседования между сотрудниками и руководством является годовой план работы соответствующего организационного подразделения, исходя из которого устанавливаются целевые показатели для каждого сотрудника. Имеется специальный документ по собеседованиям между сотрудниками и руководством, в котором определены соответствующие требования и которые служат подспорьем при проведении таких собеседований.

15. Другим важным элементом собеседований между руководством и сотрудниками являются индивидуальные планы повышения квалификации. Цель заключается в том, чтобы руководство и сотрудники продумали и согласовали обязательные мероприятия для повышения профессиональной квалификации, а также чтобы обе эти группы стремились к успешному осуществлению таких мероприятий. Все сотрудники должны приобретать знания, которые требуются им для выполнения текущих и будущих задач.

16. Разработке индивидуальных планов профессиональной подготовки помогают описания должностных функций. В них содержится информация о тех знаниях и профессиональных навыках, которые требуются для выполнения стоящих задач. Если сотруднику поручаются иные функции, его индивидуальный план профессиональной подготовки должен корректироваться с учетом новых требований.

17. Для того чтобы сделать процесс планирования повышения квалификации более конкретным, для каждой должности определяются соответствующие направления повышения квалификации при помощи стандартной процедуры ИТ. Руководители и сотрудники обсуждают устраивающие их мероприятия по повышению квалификации и согласовывают не более четырех семинаров, в которых сотрудник должен принять участие в будущем году. Могут предлагаться и такие темы семинаров, которые не включены в каталог. Итоги обсуждений фиксируются в письменном виде и передаются в департамент, отвечающий за профессиональную подготовку. Там индивидуальные планы повышения квалификации ложатся в основу планирования программ профессиональной подготовки ФСУ на будущий год.

Е. Специалисты федеральной службы

18. Следует поощрять сотрудников, которым в силу их пригодности для этих целей и уровня квалификации могут поручаться функции на стратегически важных направлениях

работы Управления (при этом необязательно должно предполагаться или требоваться выполнение ими и руководящих обязанностей).

19. Такие сотрудники на постоянной основе или на протяжении нескольких лет выполняют особые функции или участвуют в крупномасштабных проектах или руководят ими. Они возглавляют штатные организационные подразделения (выполняя функции руководителей секций, отделов или департаментов), и уровень их вознаграждения зависит от специфики выполняемых ими задач.

20. Функции могут меняться. Однако при этом должны выполняться требования, зафиксированные в описании соответствующих должностных функций. Если говорить конкретно, это означает, что прежде чем, например, стать руководителем отдела, сотрудник должен приобрести необходимый управленческий опыт (определяемый в описании должностных функций).

IV. ПЕРСПЕКТИВЫ

21. Помимо вышеуказанных успешно действующих модулей развития людских ресурсов, в настоящее время обсуждается программа профессиональной подготовки специалистов, которая позволила бы внедрять прозрачные и ориентированные на достижение конкретных результатов процедуры отбора наилучших кандидатов для заполнения вакансий руководителей и специалистов.

22. Программа профессиональной подготовки будет включать в себя следующие основные компоненты:

- a) ротацию между различными подразделениями и оценку результатов работы руководителями, отвечающими за соответствующие направления деятельности;
- b) анализ потенциала;
- c) коллективную работу и оценку ее результатов руководителем (руководителями) Управления.

* * * * *