



ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
И СОЦИАЛЬНЫЙ СОВЕТ

Distr.
GENERAL

ECE/CES/2006/30
31 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

Профессиональное обучение и развитие профессиональной компетенции
в Управлении статистики Швеции¹

Документ представлен Управлением статистики Швеции

I. РЕЗЮМЕ

1. Традиционные формы подготовки, несомненно, играют очень важную роль в развитии профессиональной компетенции сотрудников Управления статистики Швеции. Тем не менее, вероятно, более 90% профессионального обучения происходит в ходе выполнения каждодневной работы. В этой связи Управление статистики Швеции приступило к выполнению стратегии развития профессиональной компетенции, предусматривающей различные меры, направленные как на совершенствование каждодневного обучения, так и на то, чтобы в перспективе Статистическое управление Швеции стало обучающей организацией.

¹ Настоящий документ был подготовлен по просьбе секретариата.

II. ИСТОРИЯ ВОПРОСА

2. Управление статистики Швеции представляет собой децентрализованную организацию, в которой имеется 12 относительно независимых друг от друга департаментов. В этой организации с преимущественно горизонтальными управленческими связями имеется лишь небольшое число иерархических уровней и руководителей; предполагается, что работники в значительной мере сами отвечают за свою работу. Ключевыми понятиями такой философии являются преданность делу и заинтересованное участие. Процесс повышения роли работников и сглаживания иерархических структур в учреждениях Швеции начался в конце 70-х годов, так что опыт Управления статистики Швеции не является уникальным в этом отношении.

3. В течение предстоящих десяти лет из Управления статистики Швеции уйдет примерно 50% нынешнего персонала, в основном по возрасту. В то же время требования и вызовы, стоящие перед Управлением статистики Швеции, постоянно растут: организация должна предоставлять услуги 24 часа в сутки, статистические данные должны выпускаться с меньшим лагом, конкуренция будет обостряться и нынешнее особое положение Управления статистики не будет столь же ясным и очевидным.

4. Для того чтобы Управление статистики Швеции оставалось конкурентоспособной организацией в будущем, требуется предпринять усилия на различных уровнях и в различных областях. В документе Управления статистики "Политика развития профессиональной компетенции" говорится:

"Мы все будем участвовать в создании благоприятной обучающей среды, поскольку она является основой для развития профессиональной компетенции. Основная часть развития компетенции происходит при выполнении обычной повседневной работы".

5. В Управлении статистики Швеции работает высококвалифицированный персонал. Почти 60% сотрудников имеют университетское или эквивалентное университетскому образование.

6. Соискатели относительно высоких должностей должны иметь законченное университетское образование, в том числе 40 баллов по статистике (40 баллов - это эквивалент одного полного года обучения). В каждом организационном подразделении, участвующем в производстве статистических данных, работают методисты, имеющие не менее 60 баллов по программам статистики. Они выполняют важную роль в обеспечении

высокого качества выпускаемых материалов и во внедрении соображений по обеспечению качества в производственные процессы.

III. СТАТИСТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ШВЕЦИИ КАК ОБУЧАЮЩАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

7. В своей книге "Пятая дисциплина" (The Fifth Discipline) Питер Сенге пишет, что основным смыслом деятельности обучающей организации является постоянное наращивание способности такой организации создавать свое собственное будущее, причем то будущее, к которому она действительно стремится. Другим важнейшим элементом обучающей организации является то обстоятельство, что и руководство, и сотрудники такой организации располагают временем для создания соответствующих условий и поощрения и поддержки обучения друг друга, а также понимают важность этого. Руководители играют ключевую роль в этом процессе.

"Проводимые в рамках аттестации беседы между руководителем и работником играют важнейшую роль в годовом цикле планирования обучения. В результате такого обсуждения должен быть составлен индивидуальный план повышения квалификации. Работник несет ответственность за выполнение этого плана, а руководитель должен предоставить ему время для развития профессиональной компетенции и контролировать выполнение планов" (выдержка из документа Управления статистики Швеции "Политика развития профессиональной компетенции").

8. Управление статистики Швеции стремится создавать условия для обучения, но сами сотрудники также должны ответственно подходить к этому. Предпосылкой для такого обучения является то обстоятельство, что от самих работников во многом зависят методы выполнения их работы. Руководству рекомендуется обеспечивать своим сотрудникам возможность проявлять новые подходы и брать на себя ответственность за планирование своей работы.

9. Ежегодно среди персонала проводятся обследования с целью выявления, какие улучшения необходимо внести в рабочую среду. Важным аспектом таких обследований является выяснение того, насколько удовлетворены работники возможностями влиять на свое производственное положение, учиться и повышать квалификацию. Результаты обследований обсуждаются в рабочих подразделениях, и затем составляются планы действий.

10. Важнейшее значение в работе обучающей организации имеет атмосфера открытости, при которой обмен мнениями и общение между организационными подразделениями осуществляются беспрепятственно. Работа организована с учетом как обучения, так и выполнения производственных задач.

11. Решающим фактором для удовлетворения потребностей Управления статистики Швеции в новом квалифицированном управленческом персонале является создание среды обучающей организации. Для этого требуются не только определенные предпосылки и усилия, но и немалая преданность делу и заинтересованное участие всех сотрудников. Именно инициативные действия конкретных сотрудников будут во многом обеспечивать поступательное движение вперед.

12. Для создания обучающей организации требуется, в частности:

- a) организовывать мероприятия как обучающего, так и производственного назначения;
- b) вести учет и укреплять желаемые и необходимые знания и навыки;
- c) развивать способности каждого работника решать проблемные вопросы и выполнять свои производственные функции - т.е. делать нужные вещи правильным образом;
- d) создавать реальные возможности для передачи производственных навыков при выполнении каждодневной работы;
- e) добиваться, чтобы все сотрудники понимали, что в ходе выполнения каждодневной работы происходит повышение профессиональной компетенции.

A. Агенты изменений

13. В 2001 году был предпринят важный шаг в деле управления работой по повышению профессиональной компетенции, когда 15 "агентов изменений" из Управления статистики Швеции прошли университетский курс "Процессы обучения". Эти "агенты изменений" создали в Управлении статистики Швеции творческую группу, в задачи которой входит внедрение в Управлении системы непрерывного обучения. Предполагается, что эта группа будет работать без всякой бюрократии и своим примером будет вдохновлять других.

14. Это обучение позволило получить важные знания относительно того, как следует осуществлять принципы обучающих организаций в Управлении статистики Швеции. Написанные по итогам этого обучения исследовательские доклады были представлены на семинарах управляющих. На этих же семинарах была также начата практическая работа по созданию сферы обучающей организации.

В. Преданность делу, заинтересованное участие и сотрудничество

15. Сотрудничество предполагает также, что руководители выступают в качестве лидеров и демонстрируют способность поощрять и укреплять способность своих сотрудников активно участвовать в разработке соответствующих мероприятий. Поддержание нормальных отношений и способность оказывать поддержку приобретают более важное значение, чем непосредственная демонстрация правильных приемов работы. Нам необходимо учиться тому, как правильно учиться.

16. Быстро меняющиеся требования, предъявляемые окружающим миром, также влияют на содержание обучения. Большая часть нашего обучения связана с улучшением и шлифовкой применяемых нами методов выполнения различных видов работы в пределах того, как мы понимаем их на данный момент. Однако во многих случаях есть масса оснований искать совершенно новые пути, в связи с чем, возможно, придется отказаться от укоренившихся стереотипов мышления. Для этого требуются другие освоения знаний - чему также нужно учиться. Поэтому руководители систематически проходят подготовку по вопросам применения "лидерства, нацеленного на поиск решений", что помогает избегать препятствий и легче реализовывать новые идеи.

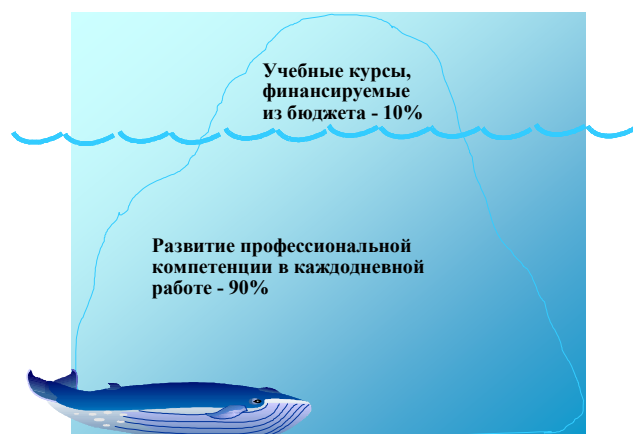
С. Создание возможностей для обучения

17. В среде обучающей организации происходит систематическая передача знаний между сотрудниками на основе диалога и обмена опытом. Поэтому мы стремимся к тому, чтобы в каждом проекте был задействован по меньшей мере один неопытный работник и чтобы ко всем сотрудникам, которым поручены новые задания, прикреплялся наставник. К другим мерам относится оценка конкретных потребностей организации при найме каждого нового сотрудника вместо привычной практики установления неоправданно высоких требований в отношении устаревшего формального образования.

IV. КАЖДОДНЕВНОЕ ОБУЧЕНИЕ

18. Не вызывает сомнений, что курсы и профподготовка играют важную роль в развитии профессиональной компетенции сотрудников. Однако нельзя забывать, что

основная часть наших профессиональных знаний приобретается при выполнении каждодневной работы. Поэтому мы должны развивать способность осознанно использовать обучающие ситуации, с которыми мы сталкиваемся в ходе выполнения своих производственных функций. Речь идет о том, как научиться учиться.



19. Часто концепция развития профессиональной компетенции ассоциируется с проведением учебных курсов и профессиональной подготовкой. При этом можно упустить из виду, что в действительности обучение идет непрерывно, в том числе в значительной мере - на работе.

20. Для того чтобы наша каждодневная работа имела обучающий эффект, нам требуется время для осмысления происходящего процесса. Довольно часто выявить, чему мы научились, непросто, поскольку прогресс в обучении происходит маленькими, едва заметными шажками. Часто в нашей памяти остается ясный след лишь только в тех случаях, когда мы участвуем в каких-то драматических событиях. Тем не менее мы можем установить, что указанные маленькие шажки постепенно приближают нас к новому и более продвинутому уровню понимания. Это именно то обучение, которое нам необходимо усилить и которое мы должны иметь в виду.

21. Мы должны задействовать способность понять, что представляет собой обучение и каким образом оно происходит вне проторенных путей. Для этого требуется время, чтобы подумать и проанализировать: Что я сделал? Что произошло в результате?

22. Ряд подразделений Управления статистики Швеции разработали свои методы общения на еженедельных совещаниях персонала. С недавних пор стала чаще применяться практика, при которой один из сотрудников подробно рассказывает о содержании своей текущей работы. Таким образом удалось повысить интенсивность обучающего компонента таких совещаний.

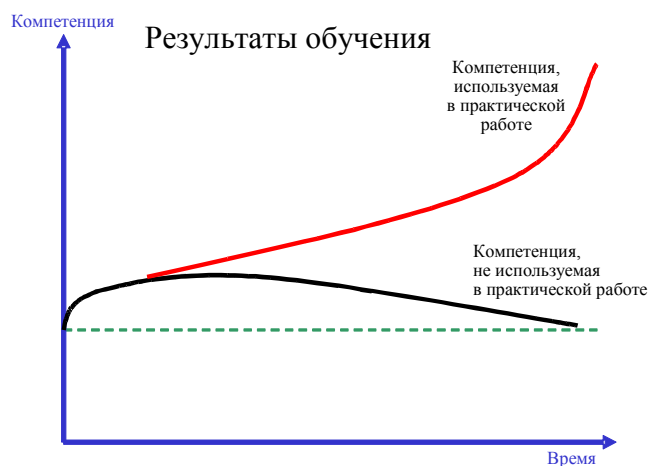
23. Каждодневное обучение происходит в профессиональных группах, через наставников и инструкторов, в процессе выполнения проектов, при ротации рабочих мест или в рамках профподготовки. Обучение происходит также в ходе ежедневных бесед с пользователями статистических данных и респондентами обследований.

24. Что касается приобретения статистических знаний и навыков, то одним из наиболее важных способов обучения, применяемых в Управлении статистики Швеции, является передача знаний более опытными специалистами молодым сотрудникам. Собственные учебные курсы Управления статистики Швеции в этой области специально организуются в довольно ограниченном количестве, хотя семинары по методологии статистики проводятся весьма часто.

25. Большой объем знаний и информации более или менее доступен в системах и базах данных Управления статистики. Мы разрабатываем все более и более эффективные решения путем использования систем, устраняющих потребность в избыточной профессиональной компетенции сотрудников. Это позволяет нам уделять больше времени обучению и повышению квалификации.

A. Не нужно ли нам отказаться от учебных курсов?

26. Нет, не нужно, поскольку в ряде случаев учебные курсы необходимы на первом этапе приобретения новых навыков. Однако сами по себе учебные курсы редко приводят к существенному повышению уровня профессиональной компетенции. Фактически рост компетенции происходит лишь на этапе применения вновь полученных знаний в практической работе. Соответственно необходимо обеспечить, чтобы условия на рабочем месте были благоприятными для применения новых знаний в обычной работе. Имеется много положительных примеров применения таких знаний в Управлении статистики Швеции в области информационных технологий.



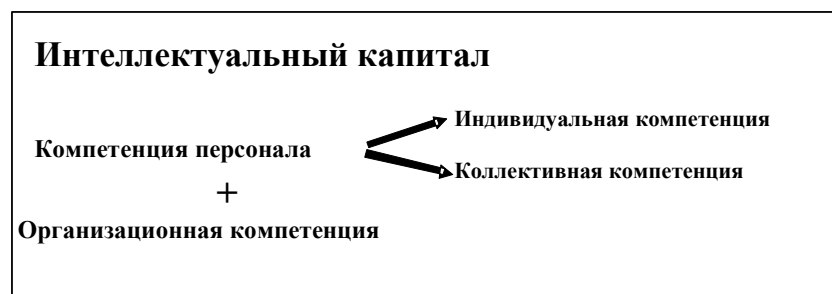
27. Приобретенные в ходе обучения теоретические знания быстро забываются, если нет возможности использовать эти знания в практической деятельности. Наиболее эффективным для развития профессиональной компетенции является сочетание учебных курсов с применением полученных новых знаний при выполнении каждодневной работы.

V. КОНЦЕПЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ

28. Управление статистики Швеции определяет компетентность как способность выполнять рабочее задание желаемым образом. Важными составными элементами этой способности являются знания, профессиональные навыки, опыт и способности профессионального общения. Компетенция возникает только в тех случаях, когда существует соответствующая воля и желание. Поэтому Управление статистики Швеции попыталось создать необходимые условия, системы поощрения и т.д., которые стимулируют и поддерживают такое стремление к повышению компетенции.

A. Компетенция персонала и организационная компетенция

29. Каждой организации необходим доступ к знаниям, а также к финансовым и другим ресурсам. К знаниям относится как компетенция персонала, так и компетенция организации. Компетенция персонала состоит из индивидуальных и коллективных знаний и навыков, причем коллективные знания и навыки отражают нашу способность решать проблемы, работая совместно с коллегами или клиентами. К организационной компетенции относятся знания, заключенные в используемых системах, оборудовании, программном обеспечении, в профессиональных контактах, культуре и т.д.



30. Совокупность компетенции персонала и организационной компетентности представляет собой интеллектуальный капитал, определяющий потенциально возможную компетенцию организации. Недостаточность компетенции персонала можно компенсировать организационной компетенцией и наоборот.



31. Наполнение организационной компетенции является результатом умственной работы людей. Именно путем наращивания организационной компетенции можно, в частности, обеспечить передачу компетенции новым работникам. Кроме того, в результате создания удобных для пользователя систем, исключающих необходимость в компетенции, без которой можно обойтись, можно создавать возможности для обучения и повышения квалификации.

В. Увеличение количества и повышение качества документации

32. Одним из методов решения упомянутой задачи является документальное описание процессов и методов работы, чтобы с ними могли ознакомиться все желающие. Управление статистики Швеции постоянно повышает качество документации, инструментов и методов работы. В результате компетенция и знания работников превращаются в организационную, долгосрочную компетенцию, что является одним из средств, обеспечивающих высокое качество применяемых процессов. Хорошо документированные процессы упрощают процедуру ориентации новых работников и снижают уязвимость организации, поскольку в этом случае больше людей могут выполнять критически важные задачи. До сих пор тщательно документирована примерно одна треть статистических процессов и продуктов, причем в некоторых случаях пришлось столкнуться с трудностями в связи с нехваткой ресурсов.

33. Документация может быть в различных видах. В Управлении статистики Швеции мы стали производить распространяемую по Интернету информацию, используя авторский инструментарий для мультимедийных продуктов. Эта информация сопровождается движущимися изображениями, а также звуком, что позволяет в большинстве случаев воспринимать ее легче по сравнению с простым текстом.

C. Неосознаваемые/неявные знания

34. Значительная часть профессиональной компетенции и навыков довольно трудно документировать или описать. Обычно мы говорим о неосознаваемой, предполагаемой или неявной компетенции - той компетенции, которая вырабатывается на основе опыта, накопленного в течение длительного периода времени. Довольно трудно описать, в чем профессионал высокой квалификации отличается от специалиста среднего уровня. Соответственно такие знания можно приобрести только путем наблюдения и изучения практики работы опытных специалистов.

35. Для передачи неявных знаний мы должны активно привлекать новых сотрудников к участию в такой работе, как деловые встречи с клиентами. Аналогичным образом неплохие возможности для практического применения этих принципов обучения открываются в области международного консалтинга. Управление статистики Швеции стремится создать благоприятные условия для того, чтобы молодые специалисты осваивали наши способы, методы и культуру работы. Этим вопросам уделяется особое внимание в программе повышения квалификации руководящего состава.

VI. АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИИ

36. В 2002 году Управление статистики Швеции провело тщательный анализ профессиональной компетенции, включая регистрацию фактических параметров компетенции, а также прогноз ожидаемых будущих потребностей. Эта работа проводилась в различных подразделениях, и в ней приняли участие все сотрудники. В целом это был процесс динамичного и творческого сотрудничества, и он много дал в плане новых идей и анализа как в индивидуальной, так и в коллективной плоскости. Направляли эту работу специально подготовленные координаторы.

A. Составление плана действий

37. Эта работа начинается с изложения руководителями своих соображений в отношении предстоящих потребностей, тенденций и будущего. Затем все участники группы совместно работают по следующим этапам:

а) Провести анализ работы по системе ССВУ (Сильные стороны - Слабые стороны - Возможности - Угрозы). Используя в качестве отправного пункта видение будущего руководством, конкретно анализируются сильные стороны (С), слабые стороны (СЛ), возможности (В) и угрозы (У) в связи с деятельностью данного подразделения. Это

первый шаг в процессе регистрации компетенции, необходимый для выявления базы для выполнения предстоящей работы.

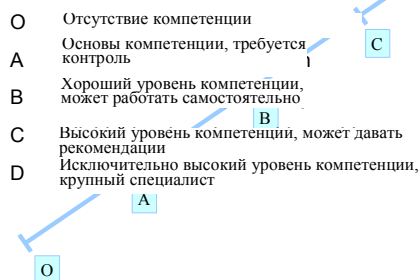
b) Составить представление о желаемом положении подразделения через три-пять лет. Что будет отличительной сильной чертой нашего подразделения через этот период? Какие меры нужно принять для достижения наших целей?

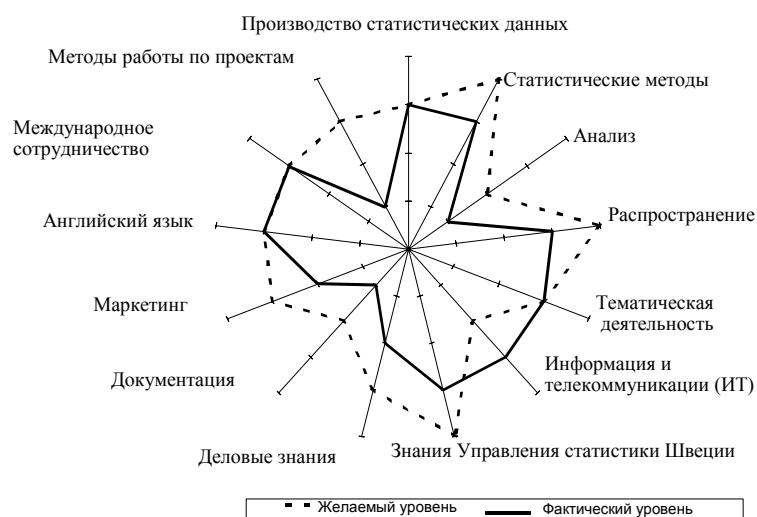
c) Составить перечень всех видов выполняемой работы. Эта фаза мозговой атаки, во время которой участники, выполняющие аналогичные рабочие функции, работают совместно, составляя перечень всех выполняемых ими задач, не высказывая при этом никаких субъективных оценок.

d) Идентифицировать области компетенции. Производится сортировка рабочих заданий по различным областям компетенции, важным для выполнения соответствующих операций, например статистика, конкретная тематическая область деятельности, информация и телекоммуникации (ИТ), языковые знания и т.д.

e) Произвести оценку желаемых и существующих уровней компетенции. Для оценки того, насколько значительными должны быть профессиональные знания при выполнении определенных рабочих заданий, используется шкала компетенции, состоящая из пяти уровней. Производится оценка как требуемой в будущем компетенции, так и наличие компетенции в настоящее время. Таким образом могут быть получены данные о состоянии компетенции как подразделений организации, так и отдельных лиц. Разрывы между желаемой и существующей компетенцией представляются визуально с использованием полярных диаграмм.

Шкала компетенции





Пример анализа возможностей одного из подразделений Управления статистики Швеции

f) Произвести анализ и выработать план действий. Производится анализ различий между желаемыми и фактическими уровнями компетенции в отношении как организационной, так и индивидуальной компетенции сотрудников. Упомянутый анализ создает основу для плана действий конкретного подразделения, в том числе для планов по развитию компетенции. Анализ разрыва между желаемым и фактическим уровнями создает также основу для последующих обсуждений конкретных вопросов во время интервью, связанных с оценкой работы и повышением профессионального уровня.

38. До 2004 года почти все структурные подразделения Управления статистики Швеции прошли все ступени упомянутого анализа. Они также приступили к ликвидации выявленных разрывов путем организации учебных курсов, выполнения работы в других подразделениях Управления статистики Швеции, изучения работы потребителей статистической информации и т.д.

В. База данных по вопросам компетенции

39. В Управлении статистики поощряется регистрация всеми работниками своей компетенции в базе данных, основанной на использовании Интернета. В целом существуют четыре веские причины для ведения такого учета:

a) потребность в соответствующих статистических данных при принятии стратегических решений;

- b) поиск определенных видов компетенции, например для конкретных проектов;
- c) планирование развития индивидуальной компетенции и продвижения по службе;
- d) поиск неиспользуемой компетенции.

40. Предполагается, что в упомянутой базе данных должна быть зарегистрирована информация об обучении, профессиональной подготовке и опыте работы каждого сотрудника, а также данные о владении иностранными языками и другие данные о компетенции, которые могут быть полезными при выполнении различных работ. Право осуществлять поиск специалистов конкретной компетенции во всей базе данных имеет ограниченный круг лиц. Все руководители имеют доступ к информации, касающейся их подчиненных. Отдельные сотрудники имеют доступ только к своим собственным данным.

C. Перспективы

41. Происходящая быстрая смена поколений отразится на работе Управления статистики Швеции во многих отношениях, и мы столкнемся со значительными рисками утраты ключевых высококвалифицированных специалистов. С другой стороны, существует редкая возможность для совершенствования работы организации, если она готова продуманно организовать необходимую передачу знаний и опыта. Один из аспектов соответствующей проблемы заключается в том, чтобы определить, какую компетенцию необходимо передать. Не все знания являются эффективными, и плохие привычки передавать не стоит. Задача заключается в том, чтобы создать организационную культуру, в которой координация и стандартизация работы осуществлялись бы при одновременном развитии возможностей для творческого подхода и проявления индивидуальной инициативы в каждодневной работе.
