
Руководство для менеджеров



TABLE OF CONTENTS

1	Общая информация	6
1.1	Общая информация	6
2	Что значит быть хорошим руководителем	7
2.1	Введение	7
2.2	Основные принципы и цели	8
2.3	Основные процедуры и задачи	9
2.3.1	Кадры	10
2.3.2	Ресурсы и организационные функции	11
2.3.3	Лидерские качества	11
3	Управление	13
3.1	Введение	13
3.1.1	Система внутреннего управления	13
3.1.2	Общеорганизационные риски	14
3.1.3	Основные ценности	14
3.1.4	Роль руководителя	16
3.1.5	Практические советы	16
3.2	Основные процедуры и задачи	17
3.2.1	Определение и использование производственных возможностей	17
3.2.2	Принятие решений	18
4	Лидерские качества	20
4.1	Введение	20
4.1.1	Лидерство в коллективе – воспитание кадров:	22
4.1.2	Стратегическое лидерство – целеуказание :	22
4.2	Лидерство и руководство	23
5	Управление рисками	24
5.1	Введение	24

5.1.1	Основные принципы и цели	25
5.1.2	Роль руководителей	26
5.1.3	Практические советы.....	26
5.2	Основные процедуры и задачи.....	27
5.2.1	Выявление возможностей	27
5.2.2	Оценка рисков.....	28
5.2.3	Принятие решений	29
5.2.4	Мониторинг рисков	30
6	Укомплектование штата	31
6.1	Введение.....	31
6.2	Основные принципы и цели	31
6.2.1	Роль руководителя	32
6.3	Основные процедуры и задачи.....	33
7	Безопасные условия труда	38
7.1	Введение.....	38
7.2	Основные принципы и цели	38
7.2.1	Роль руководителей	39
7.2.2	Профилактика	39
7.3	Практические советы (продолжение).....	41
7.3.1	Уведомление об отсутствии сотрудников	41
7.3.3	Травматизм и реабилитация.....	41
7.3.4	Психологическое здоровье	42
8	Создание уважительной атмосферы на производстве ...	44
8.1	<code>/*<![CDATA[*] /</code></td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>8.2</td> <td><code>table.ScrollbarTable {border: none;padding: 3px;width: 100%;padding: 3px;margin: 0px;background-color: #f0f0f0}</code>.....</td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>8.3</td> <td><code>table.ScrollbarTable td.ScrollbarPrevIcon {text-align: center;width: 16px;border: none;}</code> 44</td> <td></td> </tr> <tr> <td>8.4</td> <td><code>table.ScrollbarTable td.ScrollbarPrevName {text-align: left;border: none;}</code></td> <td>44</td> </tr> <tr> <td>8.5</td> <td><code>table.ScrollbarTable td.ScrollbarParent {text-align: center;border: none;}</code></td> <td>45</td> </tr> </table> </div> <div data-bbox="434 920 913 941" data-label="Page-Footer">ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ - ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ 2</div>]]></code>	

8.6	<code>table.ScrollbarTable td.ScrollbarNextName {text-align: right;border: none;}.....</code>	45
8.7	<code>table.ScrollbarTable td.ScrollbarNextIcon {text-align: center;width: 16px;border: none;} 45</code>	45
8.9	<code>/*]]>*/.....</code>	45
8.10	Введение.....	45
8.11	Основные принципы и цели	46
8.11.1	Роль руководителей.....	46
8.12	Основные процедуры и задачи.....	47
8.12.1	Сведение к минимуму назойливого, оскорбительного и агрессивного поведения	48
9	Результаты работы и недоработки	50
9.1	Введение.....	50
9.1.1	Контроль результатов трудовой деятельности.....	50
9.1.2	Основные принципы и цели	50
9.1.3	Управление неудовлетворительной производительностью	53
9.1.4	Основные принципы и цели	53
10	Признание и поощрение	56
10.1	Введение.....	56
10.2	Основные процедуры и задачи.....	56
10.3	Основные процедуры и задачи.....	57
11	Способности и развитие	59
11.1	Введение.....	59
11.2	Основные принципы и задачи	59
11.2.1	Роль Руководителя.....	60
11.3	Основные процессы и задачи	61
11.3.1	Коучинг, наставничество и обучение на работе	61
11.3.2	Изучение второго языка	62
12	Сочетание рабочих условий и жизненного баланса	65
12.1	Вступление	65

12.2	Основные принципы и задачи	65
12.2.1	Роль руководителя	66
12.3	Основные процессы и проблемы.....	67
12.3.1	Гибкие Рабочие Соглашения	67
12.3.2	Рабочий день	67
12.3.3	Гибкий отпуск	68
12.3.4	Сверхурочная работа	68
13	Управление посещаемостью	69
13.1	Вступление	69
13.2	Основные принципы и задачи	70
13.2.1	Роль руководителя	70
13.3	Основные процессы и проблемы.....	71
14	Здоровье и благополучие	73
14.1	Вступление	73
14.2	Основные принципы и задачи	73
14.2.1	Роль руководителя	73
14.2.2	Личное развитие	74
14.3	Ключевые процессы	75

Эта публикация является действующим документ для сотрудников, работающих в национальных статистических офисах. Она содержит различную информацию о том, как стать хорошим менеджером в статистической организации, и приводятся примеры практики разных стран, а также ссылки на множество полезных материалов в этой области. Публикация была подготовлена Комитетом по модернизации организационной структуры и оценке, в рамках обсуждения работы [Группы высокого уровня по Модернизации Официальной Статистики](#).



[Общая информация](#)

[Что значит быть хорошим руководителем](#)

[Управление](#)

[Лидерские качества](#)

[Управление рисками](#)

[Укомплектование штата](#)

[Безопасные условия труда](#)

[Создание уважительной атмосферы на производстве](#)

[Поведение и действия](#)

[Результаты работы и недоработки](#)

[Признание и поощрение](#)

[Способности и развитие](#)

[Сочетание рабочих условий и жизненного баланса](#)

[Управление посещаемостью](#)

[Здоровье и благополучие](#)

Users are encouraged to take part in improving and extending this publication. If you have questions or comments please e-mail them to: support.stat@unece.org

1 ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

 Руководство для менеджеров	Что значит быть хорошим руководителем	
--	---------------------------------------	---

1.1 Общая информация

Настоящий документ является интернет-публикацией, выпускаемой Комитетом по модернизации организационной структуры и оценке. Он является одним из четырех Комитетов, созданных Группой высокого уровня по модернизации официальной статистики (ГВСМОС), которая была учреждена Бюро Конференции европейских статистиков (КЕС) в 2010 году.

В основу Руководства для менеджеров легла одноименная публикация, подготовленная и используемая в качестве интернет-ресурса Австралийским бюро статистики. Члены Комитета по модернизации изучили действующее руководство для менеджеров и обновили его, основываясь на своем опыте; кроме того, они добавили в него несколько новых глав и ссылок на полезную документацию.

Руководство для Менеджеров содержит сведения о том, что значит быть хорошим руководителем в статистической организации, а также примеры практики разных стран и ссылки на разные полезные документы по данному вопросу. Их главы посвящены самым разным темам, начиная от лидерских качеств, управления рисками и методов руководства и кончая борьбой с низкой эффективностью работы, вопросам охраны здоровья и повышения благосостояния.

Комитет по модернизации надеется на то, что Руководство для Менеджеров станет полезным ресурсом для сотрудников национальных и международных статистических организаций в их повседневной работе.

Пожалуйста, предоставьте отзывы или советы для улучшения работы по адресу support.stat@unece.org.

2 ЧТО ЗНАЧИТ БЫТЬ ХОРОШИМ РУКОВОДИТЕЛЕМ

←	Общая информация	↑ Руководство для менеджеров	Управление	→
---	------------------	------------------------------	------------	---

2.1 Введение

Быть хорошим руководителем в статистической организации – значит ежедневно сталкиваться с самыми разными вызовами и возможностями и реагировать на них. Эта работа может быть очень трудной и в то же время приносить огромное удовлетворение. Организации не похожи друг на друга, и каждой из них требуются кадры, обладающие конкретными профессиональными навыками. Хотя нижеследующие руководящие указания полезны для многих организаций, каждой организации необходимо выбрать, какие из них являются актуальными именно для нее.

Важной предпосылкой успешного руководства являются взаимоотношения между руководителем и его подчиненными. Хорошие взаимоотношения строятся на доверии, общности целей и готовности работать над их достижением, и важнейшая функция хорошего руководителя заключается в том, чтобы выстраивать такие отношения на благо организации, с тем чтобы задачи в ней решались правильно, эффективно и своевременно.

Хороший руководитель отвечает и отчитывается за выполнение ряда задач, в том числе за:

- своевременную подготовку программы работы высокого качества;
- стимулирование инноваций и поиск путей совершенствования работы;
- укрепление профессионального потенциала сотрудников и производственных групп;
- оказание содействия национальной статистической организации (НСО) в выполнении ее миссии и достижении корпоративных целей;
- отстаивание и пропаганду ценностей и приоритетов статистической организации.

Например, руководитель статистической организации несет ответственность за подготовку соответствующей программы работы, удовлетворяющей первоочередным требованиям в конкретной статистической области. Он должен хорошо разбираться в программной области и иметь достаточные ресурсы и возможности для эффективного и результативного выполнения программы работы.

Для того чтобы работать эффективно, руководитель должен располагать возможностями, необходимыми для управления кадрами и ресурсами, а также для выполнения

организационных функций. В настоящей главе рассматриваются способности, поведение и ответственность, которые должен демонстрировать руководитель.

2.2 Основные принципы и цели

Во всех организациях от сотрудников ожидают честной работы, отстаивания ценностей, соблюдения требований профессиональной этики, поведения и подходов, предписываемых руководящими принципами деятельности той или иной организации.

В дополнение к этому большинство НСО стремятся соответствовать следующим ценностям, от которых зависит их роль независимых поставщиков информации:

- принципиальность;
- профессионализм;
- готовность к оказанию услуг;
- актуальность результатов работы;
- доверие провайдеров;
- общедоступность информации.

С точки зрения всех этих ценностей руководитель должен быть на рабочем месте образцом для своих подчиненных, добиваясь того, чтобы они понимали руководящие принципы и этические требования организации, вели себя и относились к другим соответствующим образом.

[Back to top](#)

Полезные советы

В дополнение к упомянутым выше навыкам и поведению, есть некоторые "подводные камни" которые хороший менеджер должен стараться избегать:

- отсутствие видения: если не определить четкое видение организации это будет влиять на мотивацию и, в итоге на производительность сотрудников
- плохие навыки общения, в том числе плохое знание новых технологий

микроменеджмент: принятие участия во всех аспектах работы, без расширения прав и возможностей сотрудников

- утаивание полезной или нужной информации: это повлияет на взаимное доверие между менеджером и его / ее сотрудниками
- не проявление похвалы, там где это нужно: когда менеджер не в состоянии признать достижения сотрудников заставит их чувствовать себя не признанными соответствующими членами организации

2.3 Основные процедуры и задачи

Помимо знания предмета руководитель должен иметь особые навыки и функции. Помимо компетентности руководитель должен обладать конкретными личными качествами и чертами характера. Некоторые из них перечислены ниже:

Индивидуальные навыки	Личные качества
Умение слушать	Надежность
Умение убеждать	Честность
Умение договариваться	Проницательность
Умение излагать мысли в письменном виде	Воображение
Ораторские навыки	Чуткость
Умение делать презентации	Обязательность
Знание языков	Этика
Умение урегулировать конфликтные ситуации	Мужество

Организация рассчитывает на то, что руководитель сможет объединить технические навыки с планированием, направлением, поддержкой, совершенствованием и мониторингом работы во вверенной области в целях достижения поставленных целей. Помимо этого, от него ожидают использования своего опыта в стратегическом руководстве работой организаций.

Важнейшее значение для эффективного руководства работой и достижения конкретных целей имеют уважительное отношение к сотрудникам, демонстрация доверия и интереса к ним. Для организации эффективность руководства определяется способностью достигать

результаты при помощи сотрудников и вместе с ними. Она оценивается в ходе аттестации (эта процедура может иметь иное название), проводимой в организации..

О работе руководителя судят по его делам и решениям, которые демонстрируют его способности и то, насколько эффективно он может работать на своем посту.

Ниже приводится перечень того, что должен делать и демонстрировать руководитель:

2.3.1 Кадры

- Демонстрировать честность и профессионализм, действуя в соответствии с признанными ценностями организации и требованиями к производственной этике, поощряя разнообразие на рабочем месте;
- Демонстрировать честность и профессионализм, действуя в соответствии с признанными ценностями организации и требованиями к производственной этике, поощряя разнообразие на рабочем месте;
- служить личным примером;
- отбирать сотрудников с учетом потребностей коллектива и производственных требований;
- налаживать и поощрять регулярную и честную двухстороннюю связь с сотрудниками;
- внедрять и развивать практику самоооценок;
- регулярно выполнять некоторые функции (например, анализировать информацию, поступающую по каналам обратной связи, и реагировать на нее);
- поручать сотрудникам выполнение важных, содержательных и интересных производственных функций;
- расширять права и возможности сотрудников;
- создавать условия для профессионального роста сотрудников;
- оценивать достижения сотрудников, выходящие за рамки их обычных функций;
- раскрывать/развивать новые управленческие навыки;
- следить за результатами работы, в том числе реагировать на факты неудовлетворительного выполнения профессиональных обязанностей;
- способствовать формированию позитивной культуры производства;
- обеспечивать безопасные и гибкие условия труда, в том числе составлять график отпусков;
- постоянно совершенствовать свои профессиональные навыки, осваивая самые современные методы управления.

2.3.2 Ресурсы и организационные функции

- Руководствуясь утвержденными полномочиями на расходование государственных средств и действуя в русле передовой практики осуществления перспективных программ работы следить за максимально эффективным использованием финансовых и технических ресурсов, выделяемых на нужды производственного подразделения, проекта, программы или ее компонента;
- в соответствии со стратегическими ориентирами и приоритетами организации вносить вклад в разработку перспективных программ работы или нести ответственность за их разработку;
- содействовать совершенствованию производственных процессов и методик;
- оказывать консультативное и практическое содействие разработке и оценке стратегий, программ, смет или стратегических ориентиров;
- идти на оправданные риски;
- выполнять системные функции.

2.3.3 Лидерские качества

Лидерские качества – это другая сторона медали, дополняющая управленческие качества. Воплощением лидерских качеств является не занимаемая должность, а практическая деятельность. Лидеры должны быть расторопными, стойкими, искренними, готовыми воспринимать информацию, тратить свои силы и время на других и смотреть на вещи их глазами. Лидерские качества можно рассматривать со следующих сторон:

- управление людьми: формирование культуры инноваций и сопричастности, поощрение знаний и трудовых достижений, мотивация и кадров и создание условий для их развития, поощрение многообразия;
- стратегическое управление: глобальное мышление, отслеживание ситуации, системный подход, видение разных вариантов и возможностей, определение генеральной линии и желаемых результатов, деловая хватка, опыт принятия решений и планирования;
- управление процессом изменений: инициирование и поддержка изменений, мобилизация систем, поиск решений, готовность к практической работе и поддержке людей в процессе преобразований;
- управление рисками: понимание того, насколько организация готова активно управлять рисками и насколько культура управления рисками привилась организации; умение оценивать, как внешние условия могут влиять на цели организации.

[Back to top](#)

Ссылки на полезные документы

- [Human Resources Management and Training: Compilation of good practices in Statistical Offices](#), *UNECE, 2013*
- Management development
Martin Lagerström, Statistics Sweden, 2012
- [From competences to awareness: approaches and activities to support management development in Istat](#)
Cecilia Colasanti, Antonio Ottaiano and Fabrizio Rotundi, National Institute of Statistics of Italy (ISTAT), 2012
- ABS Leadership and Management Charter and the Senior Executive Program
Chris Libreri, Australian Bureau of Statistics, 2012
- The improvement of HR management by using Lean
Jan Byfuglien, Heidi Torstensen and Anne Trolie, Statistics Norway, 2012
- [“Be a better leader, have a richer life”](#), by *Stewart Friedman, University of Pennsylvania’s Wharton School, Harvard Business Review, 2008*

3 УПРАВЛЕНИЕ

←	Что значит быть хорошим руководителем	↑ Руководство для менеджеров	Лидерские качества	→
---	---------------------------------------	---------------------------------	--------------------	---

3.1 Введение

В настоящей главе вниманию руководителей предлагается обзор внешних и внутренних систем управления, определяющих условия работы организации. Они задают для руководителей все параметры, необходимые для управления работой, ресурсами и кадрами, а также для принятия взвешенных решений и эффективных, ответственных, законных, этических и справедливых мер.

Хороший руководитель должен хорошо разбираться в той законодательной основе, которая устанавливает обязанности, требования к работе и поведению сотрудников, а также в том, как система внутреннего управления вписывается в более общий законодательный и политический контекст. Он играет важную роль в применении и обеспечении соблюдения производственных показателей, стандартов и требований к поведению, установленных организацией.

Одно из первоочередных требований к руководителям – разбираться в том, как устроена система управления в организации, и работать в ее рамках. Корпоративные планы, трудовые соглашения, контрольные механизмы, совещания руководителей, инструкции, принципиальные требования и руководящие принципы – все это помогает принимать важнейшие решения, выполнять обязанности и осуществлять производственные функции в соответствии с целями организации. Руководители должны понимать смысл организационных изменений, стратегических ориентиров, процедур принятия решений и роль всех руководящих кадров и сотрудников в этих общих процессах и их результатах.

3.1.1 Система внутреннего управления

Система подотчетности устанавливает структурные и процессуальные требования, обеспечивающие качественное корпоративное управление и соответствие деятельности организации функциям и ответственности Статистика (руководителя).

Руководители старшего звена принимают участие в работе конкретных форумов, отвечающих за принятие важных стратегических и тактических решений и мер в интересах организации и ее будущей деятельности. Приверженность организации достижению поставленных перед ней целей должна согласовываться с управленческими функциями,

обязанностями и полномочиями руководителей, с тем чтобы максимально эффективно использовать их авторитет, знания, навыки и способности.

Статистик должен стремиться к тому, чтобы при поддержке управленческой команды уделять должное внимание стратегическим вызовам, влияющим на будущее организации, в том числе основным задачам национальной статистической службы (НСС) и взаимодействию со стратегическими клиентами.

Не менее важная задача заключается в том, чтобы обеспечивать эффективное функционирование организации на основе четко сформулированной программы работы. Необходимо проводить должный обзор такой программы работы, уделяя соответствующее внимание ее общесистемным положениям.

В корпоративных планах обычно описываются условия работы, миссия, ценности, цели и стратегия их достижения. Помощь в этом могут оказать также политика и руководящие принципы управления людскими ресурсами, определяющие в общих чертах функции, процедуры и механизмы найма сотрудников. В перспективной программе работы могут описываться каждая из программ, ожидаемые результаты, клиенты и среднесрочные планы для организации. Перспективная программа работы, как правило, ежегодно пересматривается, и в этом процессе нередко учитываются замечания руководителей программ.

3.1.2 Общеорганизационные риски

Риски могут оказывать серьезное влияние на работу организации, и они неизбежно сопутствуют деятельности по составлению стратегического бюджета и планированию ресурсов. Как правило, ежегодно проводится обзор таких рисков, в ходе которого руководство обсуждает и определяет их, а также разрабатывает меры для управления ими. Все руководители должны понимать, с какими общеорганизационными рисками они сталкиваются и как они могут ими управлять, поскольку с этими общими для организации рисками связаны возможности и риски на оперативном (программном) уровне. Рамочные принципы управления рисками и управления проектами могут стать тем ориентиром, которым следует руководствоваться при осуществлении связанной с рисками деятельности. Об этом более подробно говорится в главе, посвященной управлению рисками.

Руководитель несет ответственность за финансовые расходы, управление бюджетом и использование ресурсов.

Все сотрудники должны придерживаться ориентиров, зафиксированных в рамочных принципах управления организацией. Эти рамочные принципы подкрепляются политикой, процедурами и руководящими ориентирами организации, которые устанавливают практические, процессуальные и поведенческие границы, в которых формируются принципы работы, нормы поведения и ценности.

3.1.3 Основные ценности

Каждая организация руководствуется в своей работе определенными ценностями и этическими принципами или кодексом ожидаемого поведения. В контексте НСО эти рамочные принципы могут быть следующими:

Уважительное отношение к людям

- Организация должна демонстрировать уважение к людям и их достоинству;
- организация должна стремиться к разнообразию через равноправие в трудовых отношениях и уважение все более многоликого общества;
- организация должна нетерпимо относиться к проявлениям агрессии, дискриминации и насилия;
- сотрудники должны неизменно демонстрировать уважение к опрашиваемым и клиентам.

Качество и актуальность

- Программа работы статистической организации должна непрерывно меняться, сохраняя свою актуальность и соответствуя высочайшим стандартам качества;
- речь идет о предоставлении информации и продуктов самого высокого качества, удовлетворяющих меняющиеся и первоочередные потребности, а также о непрерывной разработке новых инструментов и методик, мониторинге использования данных и консультациях с пользователями, заинтересованными сторонами и совещательными органами.

Вера в профессиональную компетентность

- Доверие является определяющей характеристикой эффективной и полезной статистической системы. Как пользователи данных, так и респонденты должны верить в то, что статистика точно отражает социальную, экономическую и экологическую реальность; в ее объективность; и в то, что полученная в ходе опросов информация останется конфиденциальной. Все сотрудники должны действовать таким образом, чтобы укреплять доверие и веру общественности, респондентов и организаций-партнеров.

Ответственность и честность

- Оборудование, материалы и помещения организации должны использоваться исключительно в официальных целях. Принятию решений об использовании государственных средств должен предшествовать тщательный анализ, подтверждающий целесообразность таких расходов.

Подотчетность

- Сотрудники несут ответственность за выполнение всех требований законодательства, регламентирующего статистическую деятельность;
- сотрудники обязаны постоянно обеспечивать конфиденциальность собранных данных и поддерживать доверие общественности к организации. Конфиденциальная информация

должна быть доступна лишь тем сотрудникам, которым она действительно необходима.

[Back to top](#)

3.1.4 Роль руководителя

Роль руководителя заключается в том, чтобы быть принципиальным, демонстрировать профессионализм и неизменно отстаивать ценности, основанные на культурных традициях. Он должен проявлять уважение и действовать в соответствии с ценностями и кодексом поведения, которым стремится следовать организация. Он должен требовать того же и от сотрудников и быть готовым быстро принимать меры, когда что-то идет не так.

От руководителей требуется служить примером в уважении таких ценностей, кодекса этики и принципиальных требований, и в частности:

- ответственно работать над оказанием эффективных услуг;
- служить образцом уважения ценностей и людей, защищая конфиденциальность информации, цenia доверие и демонстрируя ответственное руководство;
- поддерживать открытые, позитивные контакты и рабочие отношения;
- поощрять обсуждение ценностей и норм этики;
- поощрять равенство и разнообразие;
- поощрять и признавать достижения;
- стимулировать личное и профессиональное самосовершенствование, создавая благоприятную среду для обучения

Руководитель отвечает за принятие взвешенных с правовой и этической точек зрения решений в соответствующих рамках, в частности в юридических и политических. Он несет ответственность за принимаемые решения, меры и результаты. Он несет также определенную ответственность за решения, принимаемые сотрудниками.

3.1.5 Практические советы

- Знакомиться со всеми документами, публикуемыми после совещаний высшего руководства для расширения понимания механизмов внутреннего управления и стратегических направлений деятельности;
- по возможности участвовать в работе корпоративных/горизонтальных комитетов за рамками собственной сферы компетенции для углубления понимания механизмов внутреннего управления;
- принимать решения исходя из срочности вопроса и его последствий;
- принимать решения, опираясь на ценности и этические требования;
- постоянно пользоваться инструментами управления рисками, уровень и степень формальности которых должны соответствовать специфике вопросов;
- нежелание принимать решения порождает дополнительные риски;

- при наличии сомнений консультации с коллегами, руководителями и сотрудниками помогают принятию взвешенных решений;
- принцип подотчетности требует вести учет всех решений и принимаемых мер.

Полезные советы

- Прочитайте все документы, которые выпущены после встреч высокопоставленного руководства для более широкого понимания внутреннего управления и стратегического направления.
- Когда это возможно, участвуйте в корпоративных / внутренних комитетах за пределами вашей области знаний для улучшения понимания внутреннего управления
- Принимайте решения с учетом актуальности и влияние этого вопроса
- Принимайте решения с учетом ценностей и этики
- Постоянно используйте управление рисками, и адаптируйте уровень и формальность в зависимости от выпуска.
- Обратите внимание, что если не принятие решений создает дополнительные риски.
- Если есть сомнения, проконсультируйтесь с коллегами, руководителями и сотрудниками, чтобы сообщить о вашем процессе принятия решения
- Ведите записи решений и действий, и помните, что вы несете за это ответственность

3.2 Основные процедуры и задачи

3.2.1 Определение и использование производственных возможностей

Ведение учета и представление отчетности обо всех трудовых достижениях должны начинаться на самом высоком организационном уровне, охватывая через все звенья организации каждого отдельного сотрудника. Долгосрочные пути решения проблем могут изменить распределение производственной нагрузки и организационную структуру.

На повседневной основе руководителям следует изыскивать и внедрять новые формы и методы работы, а также новые возможности для повышения эффективности и производительности труда. Это может быть связано с повышением собственного профессионального уровня, профессионального уровня сотрудников, программой работы или проектом. Сотрудников следует поощрять искать новые возможности и брать на себя продуманные, взвешенные и разумные риски (см. главу, посвященную управлению рисками). Последовательный подход к ответственному управлению рисками с учетом этических требований поможет добиться уважения принимаемых решений и сделать их в высшей степени профессиональными и ответственными.

3.2.2 Принятие решений

Для того чтобы соотносить программу работы, ожидаемые результаты и стандарты деятельности с общими направлениями работы и чаяниями организации руководители должны иметь полное представление об условиях ее работы.

Общие принципы и процедуры принятия решений могут применяться на любом организационном уровне применительно к задачам любой степени сложности. От руководителей требуют непрерывного принятия решений формально в соответствии с порядком делегирования полномочий, а неформально в рамках текущих производственных функций и видов деятельности, имеющих основополагающее значение для эффективного руководства работой коллектива.

Все решения должны приниматься в соответствии с пропагандируемыми организацией ценностями и формами поведения таким образом, чтобы они способствовали эффективному, продуктивному и морально оправданному использованию ресурсов, оставаясь при этом открытыми для контроля извне. Они должны быть:

- законными;
- справедливыми;
- этичными;
- ответственными;
- согласующимися с целями организации;
- естественно справедливыми.

Для принятия ответственных, этичных и законных решений и мер необходимо выполнять некоторые или все нижеперечисленные требования:

- знать свои возможности и полномочия;
- по возможности иметь как можно более полную информацию о ситуации;
- знать, с какими нормативными актами, политическими предписаниями и руководящими положениями следует сверяться;
- при необходимости проводить консультации;
- сохранять должную секретность и конфиденциальность;
- использовать справедливые процедуры;

- быть последовательным;
- оценивать риски, с которыми сопряжены выбранные меры.

[Back to top](#)

Ссылки на полезные документы

- [Fundamental principles of official statistics](#)
- [Strategic personnel planning, Statistics Netherlands, Wouter Jan van Muiswinkel and Ineke Van Der Stoel, Statistics Netherlands, 2012](#)
- [Career of “Ian Statistic” based on the new HR strategy of the Hungarian Central Statistical Office, Gábor Csutorás, Hungarian Central Statistical Office, 2014](#)

4 ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА

←	Управление	↑ Руководство для менеджеров	Управление рисками	→
---	------------	------------------------------	--------------------	---

4.1 Введение

В самом широком смысле «лидер» это тот, кто объединяет людей и ведет их к достижению общей цели. Лидерство предполагает совместную работу с сотрудниками для достижения результатов. Посоветовать другим, что делать, может каждый, однако эффективное лидерство требует гораздо большего, чем просто способности распределять задачи в рамках группы. Лидер должен определять ориентиры, поощрять и вдохновлять команду на достижение успеха на благо организации.

Лидеры определяют ориентиры, помогая тем самым себе и другим двигаться вперед в правильном направлении. Для этого они рисуют мечту, мотивируя и вдохновляя других стремиться к ней. Кроме того, они прямо или косвенно управляют процессом превращения мечты в реальность, организуя и тренируя свои команды и делая их еще сильнее.

Тем не менее невозможно предложить конкретный план превращения в **хорошего лидера**. В отличие от качеств руководителя, которые являются вполне осязаемыми, лидерские качества определить сложно, и разные люди могут понимать их по-разному. Не существует ни абсолютной истины, ни простых ответов. В зависимости от обстоятельств и личности как лидера, так и сотрудников, то, что работает для одного, совсем не обязательно подходит другому.

Необходимо задать следующий вопрос:

Что значит быть хорошим лидером для вас и в вашей организации?

При этом многие могут согласиться с некоторыми общими принципами. Хороший лидер должен:

- быть способен анализировать свои действия, как лидера;
- уметь слушать других;
- иметь хорошие навыки общения;
- уметь решать проблемы;
- уметь сплачивать команду;
- делегировать функции сотрудникам;
- четко ставить задачи;

- уметь планировать работу;
- принимать решения;
- знать свои сильные и слабые стороны;
- понимать, какое влияние он оказывает на людей и как люди влияют на него;
- вдохновлять и мотивировать людей.

[Back to top](#)

Полезные советы

- Прочитайте все документы, которые выпущены после встреч высокопоставленного руководства для более широкого понимания внутреннего управления и направления в стратегии.
- Поощряйте ваших сотрудников, чтобы подготовить их и предоставить вам обратную связь о вашей роли в качестве лидера, а также обеспечить их с вашими ключевыми результатами в лидировании команды для оказания им помощи. Получение конструктивной обратной связи от ваших сотрудников является отличной возможностью для оценки вашей работы в качестве лидера.
- Лидируйте в качестве примера для подражания. Сотрудники будут смотреть на Вас в качестве ориентира в отношении и поведении на рабочем месте.

Практические советы

Лидеру следует призывать сотрудников к тому, чтобы они смело высказывали свое мнение о его действиях, и доводить до их сведения свои основные намерения с тем, чтобы они могли помочь в их воплощении в жизнь. Конструктивная обратная связь с сотрудниками является для лидера отличной возможностью оценить свои успехи.

Лидер должен служить примером. Сотрудники смотрят на лидера как на эталон поведения на рабочем месте и отношения к своим обязанностям.

На лидерские качества полезно взглянуть и со следующих сторон:

4.1.1 Лидерство в коллективе – воспитание кадров:

- укреплять веру сотрудников в свои силы;
- создавать команду и раскрывать таланты;
- признавать и вознаграждать достижения;
- поддерживать обучение на индивидуальной и коллективной основе и создавать для этого необходимые условия;
- создавать хорошую и стимулирующую атмосферу на производстве.

4.1.2 Стратегическое лидерство – целеуказание :

- определять направление и цели работы организации;
- смотреть вперед, опережая события;
- открывать новые возможности;
- понимать общую картину и доводить ее до сведения сотрудников;
- хорошо разбираться в работе, понимать сложившиеся условия и внешние заинтересованные стороны.

Профессиональное/научное лидерство – экспертная роль, обеспечение должных производственных результатов:

- понимать статистические проблемы и специфику статистической работы;
- осуществлять профессиональное наставничество и руководство. Создавать условия для постоянного повышения квалификации;
- обеспечивать высокое качество профессиональной деятельности, а также необходимую квалификацию сотрудников подразделения;
- при необходимости выступать экспертом по основным вопросам.

Организационное лидерство – организация системной повседневной работы:

- составлять планы и бюджет;
- составлять графики, распределять ресурсы;
- создавать структуры и процедуры;
- следить за результатами работы;
- управлять производственным процессом и контролировать его;
- оценивать и контролировать экономическую ситуацию.

4.2 Лидерство и руководство

Хотя лидерство и руководство – это не одно и то же, они неизбежно взаимосвязаны и дополняют друг друга. Если говорить упрощенно, работа руководителя заключается в том, чтобы планировать, организовывать и координировать. Задача лидера – вдохновлять и мотивировать. Однако, чтобы хорошо руководить, требуются лидерские качества, а эффективный лидер для реализации своей мечты использует как свои, так и чужие управленческие возможности.

Следует задуматься над тем:

- Что означает для вас «быть хорошим лидером»?
- Знакомы ли вы с хорошими лидерами? Что в них особенного?
- Почему кто-то должен согласиться с вашим лидерством?
- Каковы ваши главные приоритеты как лидера?
- Какова ваша главная цель? Касается ли она всей организации или только вашего подразделения?
- Какими вы видите свои подходы и поведение по отношению к сотрудникам?
- Обладаете ли вы и ваши сотрудники необходимыми знаниями и опытом?
- Какие возможности для учебы и повышения квалификации существуют в вашей организации?
- Что вас больше всего радует/удручает?
- Что нужно сделать для улучшения условий для учебы и самосовершенствования?

[Back to top](#)

Ссылки на полезные документы

[Leadership in Statistics Norway, 2015](#)

[Government of Canada key leadership competencies](#)

5 УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

←	Лидерские качества	↑ Руководство для менеджеров	Укомплектование штата	→
---	--------------------	------------------------------	-----------------------	---

5.1 Введение

Все организации несут ответственность за эффективное и продуктивное использование ресурсов. НСО отвечают за то, чтобы финансовые затраты и работа организации отвечали самым высоким требованиям продуктивности. Для поддержания прозрачных и подотчетных отношений с государством и обществом решения и деятельность в рамках организации должны основываться на эффективной оценке возможностей и рисков.

Управление рисками является неотъемлемой частью контроля за соблюдением установленных требований. Использование возможностей и управление рисками имеют смысл и с коммерческой точки зрения. Выявление возможностей и их использование является залогом продуктивности, эффективности и устойчивости. Любые возможности, решения и меры вне зависимости от их серьезности, последствий, стоимости или внешнего эффекта сопряжены для организации с риском того, что результат или процесс его достижения пойдет не так, как планировалось или ожидалось.

Хорошее управление рисками означает, что руководитель определил производственную возможность и пытается оценить потенциальные риски и последствия, в том числе составить план для сведения к минимуму или полному устранению вероятности их материализации. Эффективное управление рисками означает, что оценка проводится на том уровне, который является практичным и разумным применительно к ситуации или решению, которое должно быть принято.

Управление рисками является для руководителей важнейшим инструментом и видом деятельности, позволяющим им принимать такие решения, которые позволяют им обезопасить сферу их ответственности в организации и добиваться в ней успехов. Руководителям следует управлять рисками для того, чтобы сводить к минимуму и/или полностью исключать необдуманные и неоправданные риски

Эти действия могут приводить к несвоевременному и/или неудовлетворительному исполнению решений.

В настоящей главе вниманию руководителей предлагается обзор процедур, помогающих оценивать риски и управлять ими. Руководители должны сами определять, какая глубина анализа и подготовительной работы наиболее соответствует тому или иному решению или действию. Регулярное использование руководителем процедуры управления рисками

применительно к широкому спектру его функций станет доказательством того, что ее гибкое использование помогает уверенному принятию решений.

5.1.1 Основные принципы и цели

В основе подходов к управлению рисками и соответствующих рамочных основ, таких как рамочные принципы управления рисками, руководящие принципы управления рисками и принципы управления проектами, как правило, лежат Международные стандарты управления рисками. В них закреплены общие принципы и процедуры управления и сглаживания рисков в организациях. Вся работа по управлению рисками и принятию решений согласуется со стандартами учета, закрепленными в соответствующих руководящих документах. Это позволяет организациям использовать те возможности, брать на себя те риски и принимать такие решения, которые являются законными, этически оправданными и поддающимися контролю.

Стоящие перед организацией риски можно назвать ее профессиональными рисками. Они, как правило, анализируются на ежегодной основе. Возможности организации и связанные с ними риски носят стратегический характер. Бесконтрольные профессиональные риски могут стать угрозой для работы организации. Обсуждения в ходе ежегодных обзоров рисков и предпринимаемые по их итогам действия отражаются на определении стратегических приоритетов и распределении ресурсов прежде, чем они будут учтены в долгосрочных комплексных планах и бюджетах. Понимание рисков на уровне всей организации помогает улучшить процесс принятия в ней решений, качество информации, представляемой высшему руководству и другим заинтересованным сторонам, и общую управленческую практику, закладывая фундамент для управления рисками в организации.

Процедуры определения возможностей и рисков и методы, позволяющие снизить вероятность их возникновения, могут быть адаптированы к деятельности по составлению самых разных планов и принятию самых разных решений в организации. Высшее руководство ожидает, что в рамках своих функций, полномочий и обязанностей сотрудники будут пользоваться отдельными элементами процедур выявления возможностей и управления рисками.

Примеры деятельности по выявлению возможностей и рисков можно встретить в процесс планирования программы работы, финансового управления, реализации проектов, коллективных «мозговых штурмов» и поиска решений проблем. Конкретные инструменты управления рисками существуют также в сфере закупок и других специфических областях деятельности. Глубина и степень формализации процедур зависит от оценки ситуации.

В процессе планирования необходимо находить время и выделять ресурсы для анализа рисков, их сглаживания и мониторинга с учетом всех возможных затрат и выгод. Проведение анализа рисков до принятия решений нередко помогает повысить эффективность и продуктивность работы. Меры реагирования должны планироваться применительно к каждому виду рисков, мониторинг которых должен стать частью повседневной практики управления рисками, помогая организации выполнять свои функции. И наоборот, улучшить работу или повысить ее продуктивность вряд ли удастся, если руководители не будут брать на себя оправданные риски в стремлении использовать открывающиеся возможности. Управление рисками позволяет руководителям ставить новые профессиональные/оперативные задачи и контролировать риски. Применение инструментов управления рисками служит определенной гарантией и повышает ответственность за

принимаемые решения, а также дает определенный план действий на случай, если результаты не соответствуют ожиданиям.

5.1.2 Роль руководителей

Руководители должны понимать, в каких условиях они работают, с тем чтобы соотносить приоритетные направления программы работы и ожидаемые результаты с целями организации и стандартами. Кроме того, успех и продуктивность зависят от того, насколько сотрудники организации, и особенно руководители, стремятся к непрерывному самосовершенствованию и ищут возможности для эволюции, инноваций и развития текущей деятельности. Возможностям, как правило, сопутствуют риски, и роль руководителя заключается в том, чтобы понять перевешивают ли выгоды эти риски или можно ли принять меры к их смягчению.

Руководители принимают производственные решения непрерывно либо формально в соответствии с делегированными им полномочиями, либо неформально в рамках своих повседневных функций, проектов и эффективных методов коллегиального руководства. Организации ожидают, что руководители будут использовать инструменты управления рисками для получения качественных производственных результатов. Руководители должны, в свою очередь, следить за тем, чтобы те силы, которые они тратят на эту деятельность, соответствовали специфике ситуации и ожидаемым результатам.

Начиная от выявления рисков и кончая принятием мер для их смягчения, руководители делают выбор, за который они несут ответственность перед своими организациями; они отвечают также за находящиеся в их ведении ресурсы и за достижение поставленных целей.

5.1.3 Практические советы

- Следует пользоваться инструментами управления рисками постоянно, адаптируя уровень этой деятельности и степень ее формализации к конкретным условиям.
- Следует помнить, что непринятие решения порождает дополнительные риски.
- Необходимо вести учет всех решений и принимаемых мер – за них приходится отвечать.
- Необходимо следить за тем, чтобы сотрудники применяли эти принципы в своей текущей работе при выполнении своих обязанностей.
- Посещать учебные курсы по вопросам управления рисками, когда они проводятся.

[Back to top](#)

Полезные советы

- Постоянно используйте управления рисками и адаптируйте уровень и формальность в зависимости от выпуска.
- Обратите внимание, что если не принять решение, то это создает дополнительный набор рисков.
- Вы ответственны за ведение записей о решениях и действиях.
- Убедитесь, что персонал применяет эти принципы к своей текущей деятельности и ответственности.
- Посещайте тренинги в области управления рисками если такие предлагаются.

5.2 Основные процедуры и задачи

Эффективное управление рисками представляет собой производственный процесс, позволяющий повысить уровень и стоимость результатов и продуктов труда во всех областях производственной деятельности. В силу непрерывного/циклического характера статистической работы для того, чтобы уложиться в отведенные сроки и бюджет, а также добиться высокого качества проектной деятельности нередко используются Рамочные принципы управления проектами и процедуры управления рисками. Управление рисками позволяет гарантировать качество статистики (например, посредством проверки ее качества на каждом этапе), повысить актуальность программы статистической деятельности, добиться устойчивой работы систем; используется оно и в сфере финансового управления – например, в связи с закупками. Оценка рисков помогает также руководителям подготовиться к обсуждению с сотрудниками результатов их работы. Подготовленность повышает вероятность получения оптимальных результатов. Важно учитывать контекст и стратегические цели организации, а также условия, в которых ей приходится работать.

5.2.1 Выявление возможностей

Организации и их высшее руководство рассчитывает на то, что управленческий персонал будет использовать свой опыт и знания в интересах повышения продуктивности и инновационности производственной деятельности. Руководитель должен сосредоточиваться на выявлении возможностей, создавая предпосылки для их практической реализации. Им следует непрерывно оценивать внешний климат под углом зрения стандартов обслуживания клиентов и целей национальной статистической службы, стремясь добиться большей гибкости и продуктивности производственных процессов.

Новые возможности могут принести организации пользу на любом уровне, и руководителям следует на личном примере поощрять сотрудников активно изыскивать возможности для улучшения своей работы и повышения ее продуктивности. Новые возможности могут быть

также сопряжены с элементами риска, которые в отсутствие эффективного управления могут препятствовать получению позитивных результатов.

5.2.2 Оценка рисков

Невыявленные и неуправляемые риски могут привести к следующим видам последствий для организации:

- профессиональным (стратегические риски могут оказать серьезное влияние на организацию);
- оперативным (отразиться на целях и/или результатах работы организации);
- проектным (повлиять на цели и результаты осуществления проектов).

Процедуры оценки рисков обычно определяются в руководящих принципах управления рисками в организации. Хотя важны все этапы, жизненно необходимо оценивать выявленные риски на предмет вероятности материализации и возможных последствий. Оценить степень терпимости к тем или иным рискам поможет следующая матрица:

Диаграмма 1

Руководящие принципы управления рисками:

Воздействие	Сильное	Требуются серьезные управленческие усилия	Управление рисками и их мониторинг	Требуется активное управление
	Среднее	Следует идти на риски при должном мониторинге	Управленческие усилия оправданы	Требуются управленческие усилия
	Слабое	Следует идти на риски	Следует идти на риски, контролируя их	Мониторинг рисков руководством
		Низкая	Средняя	Высокая
		Вероятность		

Следует также документировать уровень исходного риска (до учета факторов, позволяющих сгладить их последствия) и остаточного риска (после учета этих факторов). Выбор дальнейших мер зависит от результатов этой оценки. Риски, оцениваемые в целом как высокие или чрезвычайно высокие, следует доводить до сведения высшего руководящего звена.

5.2.3 Принятие решений

Управление рисками позволяет принимать взвешенные решения и предпринимать обдуманые действия. Иногда на ожидаемый результат может повлиять (не всегда негативно) неизвестный фактор. Нежелание рисковать или принимать решения может быть чревато программными, проектными, штатными или финансовыми осложнениями.

Решения должны приниматься таким образом, чтобы способствовать эффективному, продуктивному и этически оправданному использованию ресурсов организации и подотчетности. Они должны быть:

- законными;
- справедливыми;
- этичными;
- ответственными;
- согласовываться с целями НСО

При осуществлении закупок и деятельности, связанной с заключением и исполнением контрактов, для принятия ответственных, этически оправданных, законных решений и мер следует придерживаться по крайней мере части нижеследующих принципов:

- знать свои возможности и полномочия;
- по возможности иметь как можно более полную информацию о ситуации;
- быть уверенным в том, что была получена самая лучшая информация;
- изучать соответствующее законодательство, политические директивы и руководящие принципы;
- решения должны вырабатываться коллегиально, но приниматься самостоятельно;
- обеспечивать должную секретность и конфиденциальность;
- использовать справедливые процедуры;
- быть последовательным;
- определять характер рисков (стратегические, организационные, управление рисками);
- по мере необходимости проводить консультации и поддерживать связь;
- выявлять риски и их источники;
- оценивать и количественно измерять вероятность и масштабы последствий;
- принимать меры с учетом вероятности и оцениваемых масштабов последствий;

- доводить информацию о высоких и чрезвычайно высоких рисках до высшего руководства;
- контролировать ситуацию (см. ниже);
- проводить оценку работы сотрудников, выявляя достижения и неиспользуемые возможности в интересах будущей деятельности и сообщая о результатах этой работы.

5.2.4 Мониторинг рисков

После того как риски идентифицированы (будь то на предприятии или операционном уровне), важно:

- иметь четкое изложение рисков
- иметь документированное описание риска чтобы это понимали все заинтересованные стороны
- назначить «собственника», который будет нести ответственность за разработку стратегий по предотвращению изменения климата и следить за развитием риска
- определить неотъемлемый риск (до применения стратегии смягчения)
- разработать и задокументировать стратегии смягчения риска и планы действий с указанием сроков для реализации
- определить остаточный риск (после того, как применяются стратегии смягчения риска)

[Back to top](#)

Ссылки на полезные документы

- [Paper on organisational change](#), *Jackey Mayda, Stat Canada, 2015*
- Rethinking and reshaping Organizational systems in time of changes: The Process of Risk Management in Istat
Fabrizio Rotundi, ISTAT, 2014
- Change management through transformation
Julianne Jex, Australian Bureau of Statistics, 2014
- Change management – the key role of managers in the implementation of Lean in Statistics Norway
Anne S. Trolie and Ingvild Maanum Møller, Statistics Norway, 2014
- Excellent management and leadership support for putting change management into practice successfully – Why, What, How & Results
Martin Lagerström, Statistics Sweden, 2014

6 УКОМПЛЕКТОВАНИЕ ШТАТА

←	Управление рисками	↑ Руководство для менеджеров	Безопасные условия труда	→
---	--------------------	---------------------------------	--------------------------	---

6.1 Введение

В настоящей главе рассматривается практика найма и отбора кадров, а также другие внутренние и внешние процедуры оптимального решения производственных и кадровых вопросов. Речь идет, в частности, о выборе подходящих кандидатов и правильных процедурах их отбора, внутренней гибкости и межведомственных переводах. В основе принципов и процедур найма, отбора и внутреннего перемещения лежат положения действующего законодательства и регламента (или аналогичных документов) организации.

6.2 Основные принципы и цели

Эффективная процедура найма и отбора должна опираться на четкое определение конкретных кадровых потребностей и классификационных требований, позволяющих удовлетворить производственные нужды. Процесс укомплектования штата должен осуществляться с учетом необходимости эффективного и рационального использования бюджетных средств и фонда заработной платы в пересчете на полные штатные единицы. Прежде чем нанимать сотрудников на стороне, руководитель должен изучить внутренние возможности, связанные с перераспределением излишней рабочей силы или производственных функций. Для того чтобы иметь возможность выбирать из круга наилучших кандидатов, внешний конкурс должен проводиться таким образом, чтобы в нем могли принять участие все кандидаты, отвечающие установленным критериям.

Основополагающим принципом процедуры как внутреннего, так и внешнего отбора и найма должен стать принцип отбора исходя из сравнительных достоинств (в ходе конкурсного отбора необходимо оценивать, в какой степени тот или иной кандидат подходит для выполнения конкретных профессиональных обязанностей).

Профессиональные достоинства должны учитываться даже тогда, когда потребность можно удовлетворить за счет горизонтального перевода сотрудника (что снимает потребность в проведении конкурентного отбора).

6.2.1 Роль руководителя

Вопрос необходимости найма сотрудников относится к ведению руководителей, которые сами определяют, какими профессиональными навыками и способностями они должны обладать для получения максимальных производственных результатов. Прежде чем нанимать сотрудника, важно проанализировать распределение функций в коллективе и оценить степень сложности обязанностей и масштабы ответственности сотрудников с учетом требований программы работы.

Вы можете быть тем руководителем, который утверждает назначение, или сотрудником, к функциям которого относится рекомендовать руководителю наилучший способ заполнения вакансии.

При этом необходимо определить кадровые потребности с точки зрения как результатов работы, так и структуры коллектива. Можно рассмотреть возможность замещения вакансии за счет одного из внутренних кандидатов, проанализировать пути оптимизации использования существующего штата сотрудников и/или рассмотреть целесообразность найма сотрудника на внешнем рынке.

При оценке вакантной должности следует руководствоваться следующими принципами:

- следует оценивать ее с точки зрения той работы, которую предстоит выполнять новому сотруднику, а не качеств того лица, которое ранее выполняло эти функции (отсюда важность пересмотра прежнего описания должности);
- значимость должности должна определяться в зависимости от вида и характера той работы, которую предстоит выполнять;
- как правило, о значимости должности судят по наиболее важной обязанности, которую чаще всего выполняет занимающее ее лицо;
- необходимо оценивать значимость должности объективно, помня о требованиях последовательности и транспарентности.
-

Прежде чем принимать решение о необходимости заполнения вакантной должности, следует проанализировать и ряд других факторов:

- достаточно ли загружены работой штатные сотрудники в коллективе;
- предоставляет ли вакантная должность возможность для профессионального роста другим сотрудникам;
- рекомендации лица, ранее выполнявшего данные функции;
- рост объема работы;
- текущий и будущие бюджетные возможности;
- важность должности.

[Back to top](#)

6.3 Основные процедуры и задачи

Выбор наиболее подходящего кандидата при помощи правильной процедуры отбора

- На начальном этапе полезно еще раз изучить требования, предъявляемые к кандидатам на вакантную должность, опираясь на производственные стандарты и программу работы, при необходимости обновив описание должности. В этом плане требуется постоянно вести реестр должностей (желательно интергировать его в базу данных) с учетом как эволюции профессиональных требований, так и появления новых специальностей.
- Затем следует критически оценить производственные потребности и структуру коллектива, поскольку, возможно, проблему удастся решить за счет внутренних резервов, например путем перераспределения производственных функций, и новый сотрудник не потребуется.
- Следует также выяснить, какие ресурсы имеются для оплаты труда нового сотрудника, и рассмотреть в этой связи возможность использования гибких трудовых отношений, например работу на полставки, для удовлетворения своих потребностей.
- После оценки потребностей в новом сотруднике необходимо решить, какая стратегия найма является наиболее разумной.
- Наконец, при оценке потребностей в ресурсах, необходимых для организации процесса отбора и найма, следует понять, какую поддержку и координационную помощь можно ожидать от отдела кадров или национального бюро трудоустройства.

Наем внешнего кандидата

- Если решено изучить возможность найма сотрудника на внешнем рынке, выбор процедуры будет зависеть от профессиональных требований, количества вакантных должностей, сроков и бюджета.
- Можно воспользоваться также имеющимся досье кандидатов на аналогичную должность, которое составлялось не более 12 месяцев назад, или запросить откомандирования или перевода сотрудника такого же уровня из другого государственного учреждения.
- При замещении вакантной должности посредством перевода (срочного или бессрочного) сотрудника без повышения потребность в конкурентном отборе кандидата отпадает, однако такое назначение должно осуществляться с учетом достоинств того, в пользу кого был сделан выбор.

Руководство процессом отбора

- В начале процесса отбора необходимо уточнить административные и координационные роли с отделом кадров;
- вы можете быть как председателем комиссии по отбору, так и представителем руководства. Для упрощения процесса представитель руководства должен входить в состав комиссии по отбору;

- рекомендованный комиссией по отбору метод отбора должен получить поддержку представителя руководства. Существует несколько методик отбора, а не только собеседование;
- следует выбирать кандидата с учетом требований должности, используя практические задания, ролевые игры, оценки или руководствуясь исключительно представленными кандидатами документами;
- комиссия по отбору системно оценивает сравнительные достоинства кандидатов, документально оформляет свое решение, сообщает о решении представителю руководства и кандидатам;
- использование услуг арбитров-посредников не является обязательным требованием, однако это необходимо для объективной и точной сравнительной оценки того, насколько кандидат подходит для замещения должности, атмосферы в коллективе и организационной культуры.

Руководитель также должен дать честный и искренний ответ в качестве арбитра. Он должен:

- использовать устный отчет для получения требуемой информации (составление письменного отчета также не возбраняется);
- быть подготовлен и располагать точной информацией о требованиях к квалификации и поведению;
- документировать итоги обсуждения и представить их арбитру в целях отчетности и в интересах точности;
- в случае составления арбитром негативного отчета, сообщить об этом кандидату и предоставить ему право на ответ.

[Back to top](#)

Внутренние возможности и межведомственные переводы

Имеет смысл анализировать внутренние варианты и возможности, существующие как в самой организации, так и в государственной службе. На их реализацию может уйти меньше времени, они могут носить временный характер и открывать перед сотрудниками возможности для профессионального роста.

Например, можно представить ситуацию, когда при необходимости завершить проект в самые короткие сроки организация лишилась одного из основных сотрудников. За счет внутренних ресурсов можно быстро заместить вакантную должность и завершить проект в установленные сроки. Это не отменяет необходимость оценивать профессиональные качества кандидата на должность с точки зрения тех требований, которые предъявляются к занимающему ее сотруднику.

Руководство процессом интеграции новых сотрудников в коллектив

В распоряжение новых сотрудников следует предоставлять всю информацию и все инструменты, которые позволят им скорее приступить к самостоятельной работе.

Для этого они должны также посещать все учебно-подготовительные мероприятия, организуемые для них организацией.

При этом важно, чтобы процессом интеграции новых сотрудников в организацию занимались и сами руководители: они могут назначить наставником для новичка более опытного сотрудника организации и даже того сотрудника, которого он должен заменить, используя институт наставничества в качестве неформального инструмента обучения новых сотрудников тому, что они должны знать на своей новой должности.

Руководители могут также помочь интеграции новых сотрудников, организовав в рамках вверенных им подразделений мероприятия по обмену знаниями, в ходе которых происходит распространение информации и документации о производственной деятельности и обмен ими. Документация для новичков может распространяться также в электронной форме и через Интернет, а также в формате цифровых «бесед», в ходе которых готовящиеся к выходу на пенсию сотрудники могли бы рассказать об актуальном опыте из своей трудовой жизни и делиться им с новичками.

Практические советы

На организационном уровне это может быть полезным для использования стратегического планирования персонала. Целью стратегического планирования персонала является получить представление о количестве и типе персонала, необходимого в краткосрочной и долгосрочной перспективе, с учетом изменений на рынке труда. Стратегическое Персональное Планирование поломает перевести развитие политики в решение проблем касающихся прибавления и убавления персонала. Составление стратегического планирования персонала требует всесторонних данных о рабочей силе. С этой целью компьютеризированный персонал информационная система должна быть заполнена до современных данных. Во-вторых, это требует стратегического видения организации, поэтому цели и амбиции организации могут быть переведены в HRM и политику подготовки кадров (и HR-инструментов).

Метод:

- Сделать оценку тенденций в отношении необходимости притока человеческого капитала в ближайшие пять лет.
- Сделать качественный анализ о будущих изменениях в статистических процессах, а также знаний и навыков которые будут востребованы в ближайшие пять лет. Более конкретно:
- Какой уровень, масштаб, требования и компетенции необходимы в ближайшем будущем?
- Инвентаризация изменений на рынке труда было сделано путем проведения исследования литературы.
- Обработать всю информацию и определить программу конкретных шагов в вопросах о кадровых потребностях.

Examples from the countries:

[Strategic personnel planning](#) - Statistics Netherlands

[Back to top](#)

- Критически оцените потребности работы и структуру команды. Возможно, вам не нужно использовать процесс набора персонала.
- Поговорите с отделом кадров, прежде чем решить, требуется ли процесс набора персонала.
- Уточните роль, обязанности, возможности и потребности классификации к тому, что требуется.
- Определите бюджет расходов на рекламу.
- Посмотрите на внутренние варианты, прежде чем искать работников извне.
- Полезно использовать современные технологии для вербовки. Например реализовать базу данных компетенций персонала, доступные на IT-платформе для того, чтобы проверить, если внутренние опции доступны.
- Организуйте процедуру электронного набора персонала в целях поддержки масштабной подачи заявок.
- Посещайте обучение по проведению отбора, которое повысит ваши шансы нанять квалифицированный персонал.

Ссылки на полезные документы

Компетенции

- [Skilled Staff – The Secret to Modernising Statistics](#), Мария Скридон и Елиш О'сильвиан, СБО Ирландия, 2014
- [A new job for statisticians: the data scientist. Which skills, how to build them?](#), Антонио Оттаиано, ИСТАТ, 2014
- [Raising the level of competences of the CSO employees through the modernization of](#)

Statistical Education System, Эмилия Андржешак, СБО Польша, 2014

- *Профессиональные компетенции в будущем, Ольга Пожарская, Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2014*
- *Competencies appraisals from Statistics Lithuania, 2012*

Набор персонала

- *Recruitment of Statisticians in the UK Энди Робертс, Статистическое Бюро Великобритании, 2012*
- *Graduate Development Program and Graduate Leadership Program: recruitment and training of new staff members Андреа Макинтайр, Бюро Статистики Австралии, 2012*
- *Induction Programme for newcomers in Eurostat - a career development and forward planning project Петра Метсмеер-Вайс, Европейская Комиссия, Евростат, 2012*
- *Recruiting and retaining qualified staff at Statistics Finland Элина Лаакко, Статистическое управление Финляндии, 2012*

Мобильность

- *The procedure for transfer of a member of the civil corps for the appointment to the post of a deputy director without conducting recruitment Томаш Биалас, Центральное Статистическое Управление Польши, 2012*
- *Mobility and Knowledge sharing Марлен Вербрюген и Адри Юкема, Статистическое Управление Нидерландов, 2012*

7 БЕЗОПАСНЫЕ УСЛОВИЯ ТРУДА

←	Укомплектование штата	↑ Руководство для менеджеров	Создание уважительной атмосферы на производстве	→
---	-----------------------	---------------------------------	---	---

7.1 Введение

Организации несут юридическую ответственность за создание и поддержание таких условий труда, которые позволяли бы сотрудникам работать, не опасаясь за свое физическое и психологическое здоровье и благополучие.

В свою очередь сотрудники обязаны соблюдать требования закона, а также политику и процедуры организации; в процессе трудовой деятельности придерживаться установленных требований безопасности; и использовать все имеющиеся возможности для защиты своего здоровья и безопасности.

Обязанности работодателя и наемных работников в сфере охраны здоровья и безопасности зачастую прописаны в законодательстве, дополняемом регламентами, кодексами и стандартами. На их основе составляются руководящие принципы обеспечения безопасных условий труда, компенсации и реабилитации.

7.2 Основные принципы и цели

Согласно основополагающему принципу, работодатели должны принимать все «разумные и осуществимые меры» для создания таких условий труда, которые не угрожали бы здоровью, безопасности и благополучию работников. Кроме того, от работодателей нередко требуют выстраивать трудовые отношения с учетом требования проводить эффективные консультации по вопросам охраны здоровья и безопасности на рабочем месте.

Наемные работники обязаны сотрудничать с работодателями и в процессе трудовой деятельности не подвергать риску ни свою безопасность, ни безопасность других.

Организации должны стремиться к обеспечению максимально возможного уровня физического, психического и социального благополучия своих сотрудников на производстве.

Все сотрудники должны постоянно стремиться к поддержанию на должном уровне и улучшению условий своего труда, производственных процессов и процедур. .

Руководитель должен следить за тем, чтобы свои обязанности выполняли как организация, так и ее сотрудники. В настоящей главе вниманию руководителей предлагается полезная практическая информация и рекомендации по вопросам:

- сообщать о случаях производственного травматизма
- предупреждать их и реагировать на них
- реабилитироваться после травм, включая охрану психического здоровья.

7.2.1 Роль руководителей

Все руководители обязаны заботиться о здоровье и безопасности своего коллектива. Эта обязанность нередко распространяется и на посетителей и подрядчиков во время их нахождения в организации.

Руководитель должен служить образцом поведения и действий на рабочем месте, обучая, информируя и контролируя сотрудников в интересах поддержания безопасных и здоровых условий труда как в физическом плане, так с точки зрения поведения. Отслеживание рисков, выявление проблем и принятие превентивных мер, а также предупреждение повторения несчастных случаев и опасных ситуаций, о которых стало известно руководителю, является одной из его повседневных обязанностей.

Высшее руководство несет ответственность за формулирование, мониторинг и оценку политики, соглашений, планов и процедур организации. Это, в свою очередь, позволяет выполнять свои обязанности организации, ее руководителям и сотрудникам. Требуется создавать возможности и благоприятные условия для работы инспекций, проверяющих, насколько здоровыми и безопасными являются условия труда, для расследования инцидентов и принятия мер реагирования, а также для того, чтобы руководители оперативных подразделений могли выполнять свои обязанности по отношению к людским ресурсам.

Руководители оперативных подразделений несут ответственность за то, чтобы сотрудники знали требования охраны здоровья и безопасности на рабочем месте и соблюдали их. Они руководят также за текущей практической работой по созданию здоровых и безопасных условий труда, предупреждая несчастные случаи, сообщая о них и обеспечивая необходимую реабилитацию.

7.2.2 Профилактика

Лучшим методом профилактики, позволяющим снизить профессиональные риски, является повседневная работа с сотрудниками, прививающая им понимание важности здоровых и безопасных условий труда. Активная работа в этом направлении, возглавляемая руководителем, поможет предупредить или свести к минимуму риск несчастных случаев. Речь идет, в том числе, о необходимости сообщать обо всех несчастных случаях или опасных ситуациях, постоянном наблюдении и раннем предупреждении. От здоровья и

безопасности сотрудников во многом зависит способность руководителя эффективно и продуктивно управлять ходом выполнения программы работы.

Такая активная работа поможет добиться соблюдения требований законодательства и внутренних нормативных документов, прививая коллективу правильную культуру поведения на рабочем месте благодаря осознанному отношению к мерам безопасности. Кроме того, с сотрудниками следует проводить регулярные информационные собрания, напоминая им об их ответственности за создание здоровых и безопасных условий труда. Активная работа по созданию безопасных условий труда должна включать в себя:

- регулярное проведение инспекций для оценки существующих на производстве рисков;
- наблюдать за действиями сотрудников с целью выявления возможных угроз здоровью/безопасности, обращаясь за советом и помощью к соответствующим службам поддержки в организации;
- оказывать содействие проведению расследований на рабочем месте, результаты которых должны помочь в будущем сделать условия труда более здоровыми и безопасными;
- включение темы здоровья и безопасности в качестве постоянного пункта в повестку дня производственных совещаний, посвященных, например, обсуждению политики и процедур организации, результатов проверок на рабочем месте и сообщений членов коллектива об имевших место инцидентах или опасных ситуациях.

Важную роль в предупреждении как физического, так и психологического травматизма на рабочем месте играют и сами сотрудники. Такие травмы можно предотвратить в том случае, если сотрудники будут постоянно думать о том, правильно ли они работают и как они могут улучшить процедуры, практику и поведение на производстве.

Лучшие превентивные инструменты в арсенале руководителя – обсуждение вопросов здоровья и безопасности на производстве с сотрудниками и личный пример. Ими необходимо пользоваться на регулярной основе

[Back to top](#)

Полезные советы

- Подавайте пример.
- Регулярно проверяйте рабочие станции и проводите оценку по мере необходимости.
- Убедитесь, что персонал принимает регулярные перерывы.
- Проводите регулярные проверки на рабочем месте и проверки рисков с вашими сотрудниками.
- Посещать соответствующие тренинги если такие предусмотрены.
- Проводите или организуйте регулярные информационные сессии.

- Убедитесь, что ваши сотрудники знают о "предупредительных знаках" общих рисков и травм на рабочих местах и сообщают о них.

7.3 Практические советы (продолжение)

7.3.1 Уведомление об отсутствии сотрудников

На отсутствие сотрудников на рабочем месте следует обращать внимание как можно раньше, поскольку длительное внеплановое отсутствие может быть связано с трудовой деятельностью. Следует поступать ответственно и добросовестно, доводя информацию о подобных случаях в соответствующие структуры в организации.

7.3.2

7.3.3 Травматизм и реабилитация

Помимо сведения к минимуму или искоренению случаев использования нездоровых и небезопасных форм и методов работы важно также оказывать поддержку сотрудникам, ставшим жертвами несчастных случаев, заболеваний и травм при исполнении своих служебных обязанностей. Организация должна работать с таким сотрудником, идя ему на разумные уступки с целью его безопасного возвращения к непрерывной трудовой деятельности.

Иногда причина стресса лежит за пределами организации и может быть связана с непроизводственным заболеванием или существовавшими ранее обстоятельствами.

У сотрудников может возникнуть потребность в реабилитации, постепенном возвращении к трудовой деятельности или в разумной корректировке ожидаемых от них результатов или физических условий труда. В этих случаях руководитель несет ответственность за сотрудника, и ему может потребоваться пересмотреть производственные приоритеты, перераспределить обязанности или нанять дополнительного человека на время отсутствия своего сотрудника.

После возвращения сотрудника на работу необходимо следить за изменением продолжительности его рабочего дня или производственных возможностей, находясь в постоянном контакте с сотрудником и стремясь максимально ответственно подходить к обеспечению его эффективной реабилитации. В этом процессе могут также помочь специально назначенный куратор и другие существующие в организации специальные службы.

Полезные советы

- Важно знать, как настроить атмосферу, результаты и соглашения о служебной деятельности для разумной корректировки и реабилитации.
- Обратите внимание на изменения в поведении, например, итоги, апатия, ажитация.
- Обратите внимание и обсудите с сотрудниками какой-либо модели или увеличение незапланированных отсуствий.
- Наблюдайте за любыми изменениями в рабочих отношениях.
- Обратите внимание на любые дополнительные рабочие проблемы или давление.
- Обратите внимание на неожиданные проблемы с производительностью.
- Поддерживайте регулярную постоянную поддержку и обратную связь.
- Соблюдать конфиденциальность.

7.3.4 Психологическое здоровье

Психологические проблемы производственного характера встречаются повсеместно, и, несмотря на сложный характер подобных проблем, риск их возникновения, как и все другие производственные риски, можно контролировать. Возможными признаками существования угрозы для психологического состояния коллектива или отдельного сотрудника могут служить психические проблемы, например состояние тревоги и депрессии, физические симптомы – учащение жалоб на болезненное состояние, желудочно-кишечные расстройства и повышенную утомляемость, а также изменения в поведении – состояние уныния, безразличие, злоупотребление алкоголем или наркотическими веществами, проявления агрессии и слабая концентрация внимания.

Меры раннего реагирования, подробное документирование проблем, профилактика и реабилитация могут помочь и в обеспечении психологического благополучия сотрудников, однако нет какого-либо одного оптимального подхода, позволяющего устранить причины стресса на производстве и помочь сотрудникам легче переносить его.

Здоровая атмосфера на рабочем месте – это не только безопасность, но и такой климат, в котором сотрудники, чувствуя свою защищенность и находясь в физической безопасности:

- знают, что их труд ценится;
- находятся в позитивной социальной атмосфере, стимулирующей уважение, чувство сопричастности и целеустремленность;
- могут сочетать трудовые и семейные обязанности;

- имеют возможность влиять на процесс своего труда и участвовать в принятии решений;
- получают возможность для персонального, интеллектуального и профессионального роста.

See also the chapter on Health and well-being

[Back to top](#)

8 СОЗДАНИЕ УВАЖИТЕЛЬНОЙ АТМОСФЕРЫ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

8.1 `/*<![CDATA[*]`

8.2 `table.ScrollbarTable {border:
none;padding: 3px;width:
100%;padding: 3px;margin:
0px;background-color: #f0f0f0}`

8.3 `table.ScrollbarTable
td.ScrollbarPrevIcon {text-align:
center;width: 16px;border: none;}`

8.4 `table.ScrollbarTable
td.ScrollbarPrevName {text-align:
left;border: none;}`

```
8.5 table.ScrollbarTable
td.ScrollbarParent {text-align:
center;border: none;}
```

```
8.6 table.ScrollbarTable
td.ScrollbarNextName {text-align:
right;border: none;}
```

```
8.7 table.ScrollbarTable
td.ScrollbarNextIcon {text-align:
center;width: 16px;border: none;}
```

8.8

```
8.9 /*]]>*/
```

←	Безопасные условия труда	↑ Руководство для менеджеров	Результаты работы и недоработки	→
---	-----------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---

8.10 Введение

Организации стремятся создавать такие условия труда, в основе которых лежали бы принципы справедливости, гибкости, безопасности, взаимопомощи, отсутствия

дискриминации и ущемления трудовых прав и в которых все сотрудники чувствовали бы свою ценность и уважительное отношение к себе. Трудовые отношения, построенные на двусторонней связи между сотрудниками и руководством, консультациях, сотрудничестве и участии коллектива в решении вопросов, затрагивающих его трудовую жизнь, следует ценить и уважать. Руководитель играет ключевую роль в том, чтобы такие подходы и виды практики находили поддержку и применение

8.11 Основные принципы и цели

Сотрудники должны уважать ценности организации и те требования, которые она предъявляет к их поведению. Ожидается, что они будут вести себя честно, принципиально, заботливо, прилежно, уважительно и вежливо. В основе ценностей организации лежит понимание того, что все мы в своей трудовой жизни должны относиться к коллегам справедливо, уважительно и с доверием, демонстрируя такой же подход и в работе и взаимоотношениях с внешними клиентами и поставщиками.

Сотрудники и руководители в равной мере обязаны:

- служить примером и поощрять такое поведение, которое способствовало бы формированию атмосферы уважения и доверия и полностью соответствовало бы требованиям законодательства;
- признавать ценность индивидуальных качеств и эффективно использовать их для создания такой атмосферы в коллективе, в которой ценился бы и находил достойное применение вклад каждого его члена.

Рамочные принципы управления должны обеспечивать понимание сотрудниками, как они должны вести себя и относиться друг к другу.

Организации могут брать на вооружение конкретные стратегии, демонстрирующие, что они ценят кадровое разнообразие и используют уникальные качества и таланты своих сотрудников.

Рамочные принципы должны включать в себя положения о предупреждении и искоренении притеснений на рабочем месте, призванные расширять понимание необходимости искоренения прямой и косвенной дискриминации, особенно агрессии и посягательств, и работы в этом направлении.

Такие руководящие положения помогут быстро и эффективно решать возникающие проблемы в рамках процедур, удовлетворяющих требования законодательства, процессуальной справедливости, конфиденциальности и естественной справедливости, а также защищающих хорошую репутацию НСО.

8.11.1 Роль руководителей

Руководитель должен служить примером и поощрять атмосферу уважения и доверия, а также всех требований законодательства. Он должен объяснять сотрудникам, как им следует вести себя, формируя у них понимание их прав и обязанностей ценить многообразие.

Руководитель обязан также уважать многообразие индивидуальных качеств и эффективно использовать их для создания такого климата в коллективе, в котором вклад каждого его члена ценится бы и находил полное применение.

Для демонстрации такого подхода можно проводить регулярные совещания, обсуждение результатов работы с сотрудниками, празднования, помогающие привлечь внимание к такому многообразию и возможностям для улучшения взаимоотношений в коллективе, и с учетом требований плана работы внедрять и поддерживать разумные изменения в организации работы и гибкие графики работы, помогая сотрудникам удовлетворять их различные потребности и сочетать профессиональную и личную жизнь.

[Back to top](#)

Полезные советы

- Будьте образцом для подражания в хорошем поведении для ваших сотрудников.
- Убедитесь, что ваш персонал ведет себя соответствующим образом.
- Поддерживайте соответствующие уровни конфиденциальности.
- Убедитесь, что ваши сотрудники выполняют любые обязательные тренинги на рабочем месте о поведении и дискриминации, издевательствах и притеснениях
- Проводите корректирующие действия заранее для управления грубым поведением, запугиванием или любыми другими действиями, не совместимыми с ценностями и поведением в вашей организации.
- Обращайтесь за советом и поддержкой со стороны учреждений, комитетов, областей, отвечающих за благополучие, здоровье и безопасность на рабочем месте, рабочем разнообразии и домогательствах.

8.12 Основные процедуры и задачи

Уважение, многообразие и хорошие отношения в трудовом коллективе

Для создания производственной атмосферы, гарантирующей уважительное и справедливое отношение к каждому сотруднику, а также уважение его достоинства, необходима соответствующая стратегия.

Руководителям следует:

- следить за тем, чтобы каждый сотрудник знал свои обязанности и процедуры предупреждения и искоренения неприемлемого поведения;
- работать над повышением профессиональной квалификации и способностей сотрудников, помогая им в полной мере раскрыть свой потенциал;
- открыто и честно общаться с коллективом и отдельными сотрудниками;
- в разумной мере, эффективно и продуктивно использовать гибкие механизмы организации производственного процесса (работа неполный рабочий день, различные формы организации труда);
- следить за тем, чтобы сотрудники знали о существовании в организации различных механизмов стимулирования кадрового многообразия (консультативная помощь, технологическая поддержка);
- в соответствии с требованиями законодательства обеспечивать конфиденциальность и неразглашение информации о сотрудниках;
- поощрять многообразие и вознаграждать тех, кто стремится к его поощрению;

Вы также можете:

- проводить информационные совещания, посвященные необходимости уважительного отношения к людям, поощрения многообразия и отслеживания неприемлемого поведения;
- ходатайствовать о проведении дополнительных учебных курсов или специальных информационных семинаров с тем, чтобы помочь сотрудникам улучшить свои коммуникационные навыки и навыки общения на рабочем месте.

8.12.1 Сведение к минимуму назойливого, оскорбительного и агрессивного поведения

Назойливое, нежелательное, оскорбительное, непристойное, снисходительное, угрожающее или иное неадекватное поведение является неприемлемым, оказывая негативное влияние как на лицо, которому оно подвергается, так и на саму организацию.

Руководитель должен оперативно реагировать на все случаи неприемлемого поведения, которые доводятся до его сведения. Необходимо четко сформулировать стандарты правильного поведения и примеры поведения, считающегося неприемлемым, которые помогут выявлять случаи нарушений, а также разработать соответствующие процедуры реагирования на них. На рабочем месте такие инциденты желательно урегулировать неформально на местном уровне. При этом следует представлять дополнительную информацию о правильных процедурах и методах урегулирования инцидентов, имевших место на производстве.

[Back to top](#)

Полезные советы

- Поддерживайте соответствующие уровни конфиденциальности.
- Убедитесь, что ваши сотрудники знают соответствующие процессы для решения инцидентов на рабочем месте и имеют доступ к соответствующим руководящим принципам, обучению и поддержке.
- Убедитесь, что ваши сотрудники выполняют обязательное обучение на рабочем месте о поведении, дискриминации, запугивания и преследования.
- проводите заранее корректирующие действия для управления наступательным, запугивающим поведением или любыми другими действиями, которые происходят не соответствующе организации.
- Обратитесь за советом и поддержкой со стороны учреждений, комитетов, областей, отвечающих за благополучие, здоровье и безопасность на рабочем месте, разнообразие и домогательства.

9 РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ И НЕДОРАБОТКИ

←	Создание уважительной атмосферы на производстве	↑ Руководство для менеджеров	Признание и поощрение	→
---	---	---------------------------------	-----------------------	---

9.1 Введение

Контроль за эффективностью работы крайне важен для получения результатов и повышения продуктивности производственной деятельности. Все руководители несут ответственность и отчитываются за эффективность работы в своих подразделениях, в том числе за личные производственные показатели и показатели возглавляемого ими коллектива и его отдельных сотрудников. Это относится и ко всем вскрывшимся случаям недостаточно хорошей работы.

В настоящей главе речь идет о способах контроля за результатами работы, в том числе недостаточно хорошей.

9.1.1 Контроль результатов трудовой деятельности

Будучи руководителем Вы несете ответственность за продуктивную и эффективную работу ваших подчиненных.

В этой связи необходимо принимать все разумные меры к улучшению трудовых показателей, выходу на определенный уровень и его поддержания. Следует, в частности, находить время и возможности для того, чтобы интегрировать в трудовую деятельность программы обучения и повышения квалификации, налаживать конструктивную обратную связь, контролировать результаты работы и оценивать достижения сотрудников и вознаграждать их за успехи.

9.1.2 Основные принципы и цели

Залогом улучшения работы сотрудников служат взаимоотношения между руководителем и подчиненными и эффективность связи между ними, без которой невозможно добиваться высоких показателей. Очень важно, чтобы каждый сотрудник четко понимал, каких результатов от него ожидают, и имел возможность обсудить эти ожидания и повлиять на них.

Руководители несут ответственность за честное обсуждение с сотрудниками путей выполнения поставленных производственных задач, возможностей для личного и

профессионального роста, а также их поведения и ценностей, которые должны отражать стандарты поведения и ценности, признанные в организации.

9.1.2.1 Роль руководителя

Все руководители отвечают и отчитываются за эффективный контроль за результатами трудовой деятельности сотрудников. Такой контроль предусматривает, в частности:

- обсуждение и формулирование производственных целей;
- содействие усилиям, направленным на улучшение собственных результатов работы и результатов работы всего коллектива;
- регулярное проведение честного двустороннего обсуждения результатов работы и профессионального роста сотрудников;
- проведение и документирование аттестаций; и
- устранение выявленных недоработок.
-

В ходе обсуждения результатов трудовой деятельности руководителям следует:

- четко определять и измерять личный вклад сотрудников в выполнение стоящих перед ними производственных задач;
- уделять внимание не только результатам работы, но и тому, как они достигаются;
- помогать сотрудникам изыскивать возможности для личного и профессионального самосовершенствования.

В большинстве организаций получить информацию и рекомендации по вопросу составления индивидуальных трудовых планов можно в отделе кадров.

[Back to top](#)

9.1.2.2 Оценка результатов трудовой деятельности

Совместная ответственность за обсуждение результатов трудовой деятельности лежит на руководителях и подчиненных. Помимо обсуждения и оценки этих результатов, важное значение имеет также двусторонняя связь в этом процессе.

Оценку результатов работы можно проводить по-разному. В то же время, важнейшими ее элементами являются:

- составление планов, которые могут быть реализованы на практике;
- обсуждение результатов работы между руководителем и подчиненным; и
- составление письменного отчета об итогах обсуждения результатов трудовой деятельности.

Обсуждение результатов работы является важнейшей частью процесса аттестации. В ходе такого обсуждения руководитель, стремясь к непрерывному самосовершенствованию, должен поощрять сотрудников давать оценку его деятельности руководителя и лидера.

Конструктивная обратная связь с сотрудниками является наглядным примером хорошего руководства и прямым способом оценить эффективность работы руководителя/лидера.

Следующие практические советы должны помочь в проведении эффективного и конструктивного обсуждения результатов работы:

- следует оценивать работу каждого сотрудника в сравнении с теми результатами, которых от него ожидали;
- следует иллюстрировать результаты оценки конкретными примерами;
- следует хвалить за успехи, комментировать прогресс и обсуждать возможности для совершенствования и цели на будущее. Сотрудники должны знать, когда они эффективно работают над достижением стоящих перед ними целей, а когда для этого им следует внести коррективы в свою деятельность;
- замечания сотрудника должны касаться не только результатов работы над той или иной задачей, целью или проектом; он должен рассказать, каким образом были достигнуты результаты и какие виды деятельности и профессиональные качества были задействованы или усовершенствованы в ходе этой работы;
- руководителю следует вести обсуждение в своем стиле, учитывая при этом предпочтения сотрудника. Необходимо помнить, что обсуждение не должно носить официальный характер лишь потому, что она проходит в рамках формальной аттестации;
- руководителю следует поощрять сотрудников давать оценку его деятельности руководителя и лидера, а также сообщать им, какие действия с их стороны помогут ему в выполнении своих лидерских и руководящих функций

Давая официальную (письменную) оценку результатам работы сотрудника, руководитель должен стремиться как можно точнее отразить в ней итоги состоявшегося обсуждения. Это поможет четко воспроизвести ее в случае возникновения необходимости в более точной оценке.

Период аттестации является также подходящим моментом для того, чтобы оценить, насколько стоящие перед сотрудником задачи сохраняют свою актуальность, особенно в случае изменения приоритетов.

Проводя аттестацию, руководитель, как правило, определяет три категории сотрудников.

- сотрудников, демонстрирующих хорошие производственные результаты;
- сотрудников, демонстрирующих отличные производственные результаты (выше среднего);
- недорабатывающих сотрудников.

Для категорий 1 и 2, просмотрите [Chapter on Recognition and Rewards](#) и [Chapter on Capability and Development](#).

[Back to top](#)

Examples from the countries:

Performance review form - Statistics Netherlands

Полезные советы

- Придерживаться механизмов управления эффективностью.
- Будьте справедливы, мотивируйте, будьте конструктивны и объективны.
- Наводите конкретные примеры достижений в отношении целей, вклада в работу группы, и организационных целей.
- Поощряйте вклады.
- Менеджеры несут ответственность за проведение сложных разговоров о производительности. Избежание таких разговоров не поможет производительности, продуктивности команды работника или морали.
- Убедитесь, что сотрудники понимают ваши отзывы.
- Идентифицируйте и придерживайтесь действий и решений.
- Думайте наперед, и обсуждайте будущие направления.
- Принимайте меры, если видите недоработки.

9.1.3 Управление неудовлетворительной производительностью

Несмотря на все усилия, как упоминалось в предыдущем пункте по организации служебной деятельности, сотрудники не могут выполнять работу на ожидаемом уровне. В этом случае, в качестве менеджера вы должны предпринять соответствующие действия для повышения производительности или найти другое решение (например, перемены к более подходящей работы).

9.1.4 Основные принципы и цели

Основная цель «Управление процессом неудовлетворительной производительности» заключается в повышении производительности у работников до эффективного или более высокого уровня. Сотрудники и менеджеры имеют обязательство друг перед другом, обеспечить своевременное и значимое участие во всех процессах управления эффективностью деятельности, в том числе, в случае необходимости, неудовлетворительной производительности. Способ адресации неудовлетворительного

основывается на следующих принципов надлежащей практики:

- ясность роли и обязанностей;
- открытое общение и обратная связь;
- естественная справедливость;
- открытость процесса

В качестве менеджера вы должны обсудить зоны недоработки с работником, и предоставить разумные возможности для решения конкретных зон неудовлетворительной работы, чтобы попытаться достигнуть эффективного уровня производительности и поддерживать его.

Процесс недоработки

Если вы наблюдаете процесс недоработки, вы должны связаться с отделом по работе с персоналом (или эквивалентным). Они смогут предоставить консультации в этом (в большинстве стран) сильно отрегулированном подотчетном процессе и понесут ответственность за управление процессами случае недоработки. Они смогут оказывать консультативную помощь и поддержку всем сторонам, а также проследят за тем, что все принципы и естественная справедливость, процессы недоработок и предоставление обратной связи используются должным образом.

Управление процессами недоработок в основном состоит из следующих этапов:

1. На первом этапе руководитель среднего звена оценивает эффективность работы персонала (это может быть в регулярном обзоре служебной аттестации или в течение определенного периода).
2. Если работник достигает и поддерживает необходимые стандарты эффективности, никаких дальнейших действий не предпринимается, однако если работник не удовлетворил стандарты производительности тогда провоцируется вторая стадия процесса. На данном этапе производительность находится под пристальным контролем и оцениванием - и результаты оценивания будут рассмотрены и тщательно документированы. Эта оценка может быть проведена независимым оценщиком в течение определенного периода времени.
3. В зависимости от конкретной ситуации работника, фактов, обстоятельств и рабочих механизмов и условий в стране, будут предприниматься формальные или юридические шаги.

[Back to top](#)

Полезные советы

- Будьте проактивны и замечайте недоработки. Если "закрывать глаза" на недоработки, это не улучшит эффективность работы сотрудников и производительности команды.
- Обязательно следуйте процедурам и получайте помощь и поддержку.
- Разъясняйте рабочие ожидания и стандарты и поддерживайте открытую, честную двухстороннюю связь.
- Держите всесторонние записи встреч и бесед для процедурной справедливости и

предоставляйте работнику возможность комментировать.

10 ПРИЗНАНИЕ И ПООЩРЕНИЕ

←	Результаты работы и недоработки	↑ Руководство для менеджеров	Способности и развитие	→
---	---------------------------------	---------------------------------	------------------------	---

10.1 Введение

Все мы хотим получать признание и благодарность за хорошую работу. Процесс признания и вознаграждения является более формальным средством признания исключительной индивидуальной работы или значительных достижений команды и отдельных лиц, и могут быть адаптированы к требованиям группы, подразделения, или офиса.

Награды могут принимать различные формы и могут быть как финансовые так и нефинансовые. Большинство ресурсных центров имеют свои собственные процедуры для этой схемы. Следует отметить, что соответствующие делегации должны утвердить расходы по схеме.

10.2 Основные процедуры и задачи

Схема "Признание и поощрение" может быть использована для:

- предоставить вещественных доказательств важности, которую имеет команд и отдельные лица в выполнении корпоративных целей, чтобы:
- признать и поощрить достижение на рабочем месте, и
- способствовать созданию более продуктивной и удовлетворяющей рабочей среды.

Схема "Признание и Поощрение" не гарантирует менеджеру обеспечение постоянного признания своих сотрудников. Конструктивная обратная связь и признание имеет наибольшее влияние, если они непосредственно следуют за работой и результатами. Некоторые из неформальных возможностей могут включать в себя: обеспечение на рабочем месте обратного признания производительности, хорошей работы на секционных заседаниях или подобных форумах признавая поэтапные достижения и предлагая людям принимать участие в специальных проектах или корпоративных задачах.

10.3 Основные процедуры и задачи

Схемы "Признание и Поощрение" могут периодически выявлять и распознавать вклад отдельных лиц и групп, которые являются выше обычных вкладов в свои программы работы.

Критерии оценки достижения, признания и вознаграждения могут включать в себя, но не ограничиваются:

Инновации: команда или частное лицо, чья новая концепция или идея, после воплощения, привели к одному или более из следующих преимуществ:

- устойчивое улучшение эффективности / производительности для сбора или процесса
- улучшение отношений с поставщиками или клиентами следуя инициативам, таким как, например, снижение нагрузки на респондентов или развитие успешных новых продуктов или услуг, или
- Улучшение условий труда

Продвижение организации: Командные или индивидуальные достижения одной или более из следующих:

- выдающийся вклад, который оказывает существенное положительное влияние на корпоративные цели или репутации; или
- выдающийся вклад в улучшение качества обслуживания с точки зрения отзывчивости, качества и обслуживания клиентов.

Продуктивность работы: (включая профессионализм, коммуникации и лидерство). Команда или физическое лицо, которое отображает одно или несколько из следующих качеств:

- высокий уровень преданности в сочетании с навыками ведет к достижению корпоративной цели или
- выдающиеся усилия сверх того, что требуют ежедневные обязанности для достижения корпоративной цели.

Схемы "Признание и Поощрение" работают открыто и доступно, при этом оставаясь осторожными к вопросам конфиденциальности, связанных с индивидуальными наградами и поощрениями. Может эффективное признание и процессы вознаграждения принесут выгоду от социального признания персонала или достижения команды в рамках организации. Предпочтение может быть предоставлено опубликованию информации о каких-либо заметных событиях признанных в течение года.

[Back to top](#)

Полезные советы

- Будьте справедливы, мотивируйте, будьте конструктивными и объективными.
- Наводите конкретные примеры достижений в отношении целей, вклада в работу группы, и организационных целей.
- Поощряйте вклады в работу.
- Убедитесь в том, что они работники понимают обратную связь.
- Идентифицируйте действия и придерживайтесь решений.
- Думайте на шаг вперед и обсуждайте будущие направления.

11 СПОСОБНОСТИ И РАЗВИТИЕ

←	Признание и поощрение	↑	Руководство для менеджеров	Сочетание рабочих условий и жизненного баланса	→
---	-----------------------	---	----------------------------	--	---

11.1 Введение

Создание и поддержание потенциала руководителей и их сотрудников имеет решающее значение для обеспечения постоянного успеха организации в достижении бизнес-целей. Менеджеры, как ожидается, будут профессионально развиваться и активно продвигать способности своих команд.

Организация должна обеспечить персоналу возможности для обучения и развития. Сотрудникам рекомендуется развиваться за счет сочетания формального обучения, обучение на рабочем месте, тренингов и наставничества.

11.2 Основные принципы и задачи

Статистические организации должны обеспечивать возможности для обучения и развития персонала для достижения результатов и управления производительностью. Организации должны поддерживать обучение, инновации и высокую производительность для создания организации, которая, благодаря индивидуальному обучению, становится "организацией которая обучается", способной решать проблемы будущего. Организации, которые вкладывают капитал в постоянное обучение и развитие своих сотрудников в награду получают более специализированную, профессиональную и способную рабочую силу. Организации должны поощрять персонал брать на себя личную ответственность за свое развитие, включая повышение возможностей карьерного роста в рамках всей организации. Ожидается, что менеджеры будут поддерживать и поощрять развитие персонала. Работодатель признает, что поддержка менеджер имеет решающее значение для привлечения и удержания высокого уровня специальных знаний у работающих сотрудников в пользу организации. Обучение и развитие представляют собой смесь формальных и неформальных мероприятий, направленных на повышение приобретенных знаний и развитие компетенций. В дополнение к структурированному обучению онлайн и обучения в классе, должен быть также доступен целый ряд ресурсов и инструментов для поддержки обучения и развития сотрудников в неформальной обстановке.

11.2.1 Роль Руководителя

Менеджеры являются ключевыми посредниками в обеспечении всех сотрудников, в том числе начинающих и стажеров, соответствующей подготовкой и возможностью развития на рабочем месте, чтобы убедиться, что они приспособляются. Менеджеры несут ответственность за активную помощь сотрудникам в выявлении существующих и новых требований к способностям для увеличения значения их текущей роли, а также содействие в планировании карьеры и прогресса. Менеджеры должны делать это через следующие шаги:

- убедиться что персонала понимает ожидаемые результаты и получает постоянную обратную связь производительности (смотреть главу о производительности и недоработках)
- дискуссии о способностях, навыках и развитии карьеры
- мудрое использование стратегий планирования преемственности, чтобы помочь с управлением знаниями команды и индивидуальным развитием карьеры
- обеспечение доступа к подходящим возможностям обучения (например, на рабочем месте тренинга, предоставление доступа к возможностям развития, как семинары, утверждение посещаемости курса)
- быть образцом для подражания в организации и иметь приверженность к обучению (будучи тренером или наставником для персонала).
- продолжение диалога в рамках организации с подразделением, отвечающим за подготовку, в целях создания учебных возможностей и инициатив, которые отвечают потребностям своих сотрудников. В качестве менеджера вы должны сбалансировать рабочие приоритеты в отношении запросов и возможностей в области развития персонала. Это может включать в себя выбор формата обучения и развития текущих потребностей которые лучше всего подходят для персонала а также управление разумными будущими устремлениями. Поощряя, без отрыва от производства, развитие мульти-навыков и использование командных встреч, чтобы посособствовать в решении проблем поможет передаче знаний и подчеркнет, что обучение может происходить во многих видах, не только в учебных помещениях. Имение четко определенных ролей, обязанностей и стандартов работы приведет к максимализации обучения, а также обратная связь текущей производительности поможет вам и вашим сотрудникам определить требования в области развития, и лучший способ, чтобы достичь их. Внимание к конкретным потребностям вашей команды улучшит текущие возможности, производительность и позволяют продвижения по службе.

[Back to top](#)

Examples from the countries:

Statistics Canada - Example of the [Talent management plan](#)

11.3 Основные процессы и задачи

Развитие текущих навыков предлагается в следующих основных областях:

- Основной вид деятельности организации
 - статистические данные и методология: базовые и углубленные тренинги по таким темам, как дизайн исследования и разработки, проектирования вопросников, отбор проб, анализ данных, методы временных рядов, отсутствие ответа, вменение, обеспечение качества, лонгитюдные исследования, и интерпретация и представление данных
 - предмет: например, системы национальных счетов, бизнес-обследования, обследования домашних хозяйств, переписи
- управление персоналом (управление и ведущие другие)
- управление проектами
- управление эффективной коммуникацией, профессиональное развитие и взаимоотношениями с клиентами
- техническая экспертиза (ИТ-систем и инфраструктуры, программирование)
- Корпоративное управление (люди, бюджет, юридические, финансовые)• вторая языковая подготовка (если это применимо)
- Обслуживание клиентов (веб-сайт и распространение данных, взаимодействия с клиентами).

Программы, включая обучение "лицом к лицу" и развитие онлайн являются полезными инструментами. Обучение может быть в классе или самостоятельное изучение с помощью настольного компьютера, который позволяет руководителям и сотрудникам организовывать обучение в соответствии с приоритетами и работой гарантирует, что все сотрудники имеют возможности для профессиональной подготовки.

[Back to top](#)

11.3.1 Коучинг, наставничество и обучение на работе

Менеджеры могут быть эффективными тренерами на рабочем месте для поддержки формальных тренировок с:

- наставничество лицом к лицу
- обмен опытом на рабочем месте
- обмен техническим опытом
- эффективная обратная связь в оценке производительности, чтобы обострить навыки сотрудников и повысить их эффективность работы

Менеджеры могут также инвестировать в то, чтобы их наиболее опытные сотрудники принимали участие в тренингах и программах наставничества. Также также может быть

полезно иметь команду тренеров и наставников, которые способны поддерживать работу новых и менее опытных сотрудников.

Национальные статистические организации должны поощрять наставничество в целях:

- обмена знаниями
- распределения указаний и советов о работе и на рабочем месте
- дискуссий о карьере и направлению действий

Вы можете быть наставником или помогать вашим сотрудникам в поиске того что нужно. Менеджеры могут обеспечить на рабочем месте обучение и повышение квалификации в рамках регулярной рабочей программы. Например, проведение информационных сессий, когда человек возвращается с тренировки, чтобы поделиться тем, что узнал, может быть полезным, также как и участие команды в решении проблем, связанных с работой. Также полезно сплотить членов команды, чтобы поделиться знаниями и навыками. Это также является эффективным для поддержания непрерывности программы работы, если работник отсутствует на рабочем месте в течении некоторого времени, покидает рабочую группу или организацию.

Examples from the countries:

Итальянский Национальный Институт Статистики- инвестирует в тренинги и наставнические инициативы, направленные на цели, упомянутые в Руководстве. Такие инициативы осуществляются на двух уровнях:

а) какие-то исполнительные сессий тренинга адресованы руководителям, с целью помочь им в полной мере развить свой потенциал;

б) сами менеджеры, будучи осведомлены о стоимости этих инструментов, вкладывают деньги в том, чтобы их сотрудники обучались на тренингах и наставнических программах: на данный момент, мы проводим второе издание учебного пути (10 дней, 80 часов) на средства разработки и методы ЧР (в дополнение к тренингам и наставничеству, также оценке компетенции).

Цель состоит в том, чтобы обеспечить наш институт группой обученных сотрудников, способных поддерживать функционирование отдела кадров и развитие программ. На сегодня это очень цениться, так в Истат мы сталкиваемся с процессом модернизации, и должны нанимать персонал, который будет надлежащим образом решать новые задачи.

11.3.2 Изучение второго языка

Examples from the countries

Итальянский Национальный Институт Статистики- проводить уроки английского языка по телефону. Это учебная программа, которая организована как дополнение к занятиям в классе, и адресована в основном, к менеджерам, но не только. Студенты получают знания после 20 уроков из 30' в течение которых они разговаривают по телефону с преподавателями на английском о темах, которые они согласили заранее; они также могут воспользоваться онлайн платформой для выполнения упражнений и тестов, а также имеют доступ к другим учебным ресурсам..

[Back to top](#)

Полезные советы

- Рассмотрите возможность использования 'товарищеской системы' для новых сотрудников и мульти-скиллинг.
- Рассмотрите гибкие механизмы на рабочем месте для сотрудников которые обучаются
- Рассмотрите краткосрочные ротации на работе или работу над проектом по развитию навыков.
- Создайте SMART (конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные, ограниченные во времени) цели деятельности
- Проводите регулярные опросы о производительности.
- Внедрите формальный обзор эффективности в середине года
- Рассмотрите возможность осуществления совещаний "скачка в уровнях" (руководитель супервизора) в рамках обратной связи производительности.
- Используйте стратегии планирования преемственности мудро, чтобы помочь с управлением командой знаний и индивидуального развития карьеры.
- Обеспечивайте доступ к соответствующим возможностям обучения (например, тренинги на рабочем месте, доступа к возможностям развития, такие как семинары, утверждение посещаемости курса)
- Разработайте дорожные карты, связанные с компетенциями для внесения своего вклада в план звонкого обучения и помощи в определении деятельности и ресурсы, что наилучшим образом отвечают потребности сотрудника
- Учтите вопрос о разработке планов управления талантами для сотрудников, которые

превосходят ожидания. Планы управления талантами призваны выходить далеко за рамки сфокусированного обучения, связанного с работой и развитием, найденного в обучении и развитии плана работника. Планы управления талантами сосредотачиваются на развитии навыков, компетенций и опыта сотрудников с выдающей производительностью для позиционирования их для будущих возможностей карьерного роста.

- Будьте образцом для подражания организации и совершайте обучение (будучи тренером или наставником для персонала).

Полезные советы

- Специализированная учебная программа для новобранцев настоятельно рекомендуется. Эта программа должна включать в себя:
 - Ориентацию (на государственной службе и / или агентства конкретно)
 - Конфиденциальность для новых сотрудников
 - Конечно, развитие навыков развития (бизнес или социальная сфера) обучение Статистический анализ программного обеспечения (например, SAS, SPSS и т.д.)
 - Вечернее обучение второго языка (если это применимо) Работа с членами вашей команды, чтобы развивать карьеру и индивидуальные планы обучения
 - Предоставить сотрудникам возможность практиковать свои новые навыки.
 - Иногда, ошибки могут быть использованы в качестве возможности для обучения. Спросите сотрудников, что можно узнать? и как мы можем улучшить ситуацию?
 - Поощряйте сотрудников к участию в разработках связанных с работой, таких как личный кабинет, комитеты и сети.

12 СОЧЕТАНИЕ РАБОЧИХ УСЛОВИЙ И ЖИЗНЕННОГО БАЛАНСА

←	Способности и развитие	↑ Руководство для менеджеров	Управление посещаемостью	→
---	------------------------	---------------------------------	--------------------------	---

12.1 Вступление

Условия труда предоставляют менеджерам и сотрудникам целый ряд гибких вариантов работы, чтобы помочь сочетать личные обязанности и образ жизни со своими служебными обязанностями.

Гибкие рабочие механизмы, такие как неполный рабочий день, работа из дома и гибкое рабочее время позволяют сотрудникам совмещать как личные, семейные так и рабочие требования. Это должно для привлечения и удержать высококвалифицированных специалистов и позволит сотрудникам удовлетворить свои конкурирующие потребности. В свою очередь, они способны лучше работать на работе и имеют высокий уровень задеятельности в организации, получив возможность обеспечивать хороший баланс в работе и жизни.

12.2 Основные принципы и задачи

Гибкие рабочие механизмы должны рассматриваться на индивидуальной основе, с учетом программы работы, структуры команды и эксплуатационных требований. Удовлетворение требований программы работы является главным принципом при принятии решения по запросам об отпуске или изменении условий труда. Планируемый отпуск, например, ежегодный отпуск, как правило, оговаривается заранее, чтобы помочь подготовить и спланировать отсутствие и в то же время выполнение требований программы работы. Как менеджер вы должны поощрять регулярное использование ежегодного отпуска, чтобы позволить вашим сотрудникам иметь разумный перерыв в работе каждый год, и, чтобы

избежать какого-либо существенного накопления кредитов. Ожидается, что все сотрудники будут использовать свои права отпуска в целях, для которых они предназначены, и запрашивать соответствующие разрешения своевременно.

12.2.1 Роль руководителя

В качестве менеджера вы будете должны использовать ваше суждение и усмотрение в профессиональной и этической манере, чтобы принимать обоснованные решения в отношении гибкого графика работы. Это потребует понимания баланса между достижениями в работе и командными приоритетами, и удовлетворение разнообразных потребностей вашей команды. Вы должны управлять механизмами отпусков и работы в вашей команде и распространении программы работы в соответствии с целями деятельности. Менеджеры также несут ответственность за удовлетворение разумных просьб об улучшении баланса работы и жизни, предоставляя гибкий график работы, чтобы позволить сотрудникам лучше сбалансировать требования их работы и семьи, сохраняя при этом эксплуатационные требования и эффективность рабочих групп. Если это будет сделано хорошо, в награду организация получит повышение морального духа, повышение степени удовлетворенности работой и сохранение высококвалифицированных людей. Как менеджер вы несете ответственность за разработку, развитие, и совершенствование работы по улучшению программ с учетом потенциала и возможностей вашей команды. Эти обязанности включают ведение переговоров, планирование и утверждение заявлений о предстоящем отпуске, а также управление любым незапланированным отпуском в течение всего года. Возможно, вам придется вести переговоры и создавать различные гибкие графики работы, с тем, чтобы обеспечить оптимальный баланс работы и жизни, при этом обеспечивая своевременное выполнение рабочей программы. Вы также несете ответственность за обеспечение ваших сотрудников выполнением сроков и условиями работы для их занятости. Крайне важно, чтобы ваши сотрудники знали о разнообразии, предназначении и целях видов доступных отпусков и рабочих механизмов, а также понимали как запросить его. Это гарантирует использование правильного отпуска для правильной цели. Как менеджер вы должны быть справедливым, беспристрастным и открытым при принятии решений, касающихся отпуска и других механизмов. Возможно, вам придется контролировать персонал для восстановления баланса во время увеличения незапланированных отсутствий, провести дополнительные консультации с разделом "Здоровье и безопасность" в случае необходимости, а также убедиться что персонал не пользуется излишне ежегодным отпуском.

[Back to top](#)

12.3 Основные процессы и проблемы

12.3.1 Гибкие Рабочие Соглашения

Организации могут предоставить несколько вариантов для поддержки баланса и разнообразия работы и жизни. Они могут включать в себя:

- неполную занятость;
- работу из дома;
- гибкий график работы в офисе;
- совместное использование рабочих мест;
- занятость вне организации;
- субсидии для перевозки в / из дома на рабочее место (например, обеспечение трансфера для части маршрута).

Гибкие рабочие механизмы могут быть использованы для самых разнообразных личных и профессиональных нужд, а не только для удовлетворения потребностей, связанных с семьей. Они могут включать в себя например, творческие или спортивные занятия. Переводы в пределах или между офисами также можно рассматривать как гибкий подход к поддержанию занятости работников при удовлетворении своих личных потребностей. Различные варианты отпуска, такие как учебный отпуск или отпуск без оплаты также предоставляют сотрудникам возможность варьировать текущие рабочие механизмы, чтобы лучше удовлетворять их баланс работы и жизни или находить другие возможности для развития. Вам нужно будет объективно рассматривать каждую заявку в соответствии с программой работы приоритетов, структуры команды, и других потребностей персонала, а также любые конфликты интересов. Убедитесь, что вы изучили все варианты, обратитесь к руководству и обратитесь к вашему CSU или DSU за советом. Менеджер должен регулярно мониторить целесообразно планировки, регулярно пересматривать и вести переговоры о новых планировках в случае необходимости.

Примеры со стран:

[Working arrangements form](#) - Statistics Netherlands

12.3.2 Рабочий день

Ожидается, что число стандартных рабочих часов будет выполнено в течение нормальной рабочей недели, и это следует четко довести до сведения ваших сотрудников с самого начала. Если гибкие рабочие графики были согласованы, количество отработанных часов каждый день может меняться, но это должны быть согласованы между каждой из сторон досрочно, чтобы избежать конфликтов в дальнейшем. В качестве менеджера вы обязаны обеспечить благополучие ваших сотрудников и помочь достичь успеха в остальных сферах

жизни. Это распространяется и на свободное время в течение рабочего дня для сотрудников, чтобы иметь продуктивные перерывы. Это также может помочь повысить производительность и личное развитие, поэтому сотрудники имеют возможность общаться с коллегами как внутри, так и вне их непосредственных команд. Вы должны обратиться к руководящим принципам и поговорить с вашей командой для распределения перерывов.

12.3.3 Гибкий отпуск

Гибкий отпуск - это система рабочих механизмов, которые позволяют сотрудникам варьировать часы работы и способы достижения продуктивной работы, аи поддержания баланса между работой и личной жизнью. Гибкие отпуска должны быть подтверждены заранее и удовлетворять операционные требования. Менеджеры ответственные за мониторинг правильного использования системы и имеют некоторые дискреционные обязанности принятия решений.

12.3.4 Сверхурочная работа

Сверхурочная используется в исключительных обстоятельствах, когда имеются четкие эксплуатационные требования и разумные количества сверхурочных обязаны обеспечить своевременную доставку организаций программы работы. Соглашение Enterprise (или эквивалент) приведены параметры для запроса сверхурочно и обстоятельства, когда сверхурочные не подходит. Когда требуют сотрудников к сверхурочной работе, вы должны предоставить как можно больше внимания, насколько это возможно, и принимать во внимание личные обстоятельства сотрудника, включая любые семейные обязанности и "Безопасность и Гигиену труда". Сотрудники также имеют право на гибкость переговоров и отгул в качестве компенсации сверхурочных.

[Back to top](#)

Полезные советы

- Убедитесь, что вы и ваши сотрудники знают о процедуре отгула и ваших оязанностях.
- Пересматривайте периодически рабочие договоренности.
- Пересматривайте периодически рабочие договоренности.
- Убедитесь, что сохраняется конфиденциальность.
- Обращайтесь за советом и помощью к отделу кадров по мере необходимости.
- Разработайте систему, которая позволяет перспективно планирования для планировать отпуск консультируясь с персоналом.

13 УПРАВЛЕНИЕ ПОСЕЩАЕМОСТЬЮ

←	Сочетание рабочих условий и жизненного баланса	↑ Руководство для менеджеров	Здоровье и благополучие	→
---	---	------------------------------------	----------------------------	---

13.1 Вступление

Уровень отсутствия на рабочем месте (незапланированное отсутствие) следует ожидать из-за болезни, травмы, обязанностей по уходу, а иногда из-за личных или профессиональных неотложных ситуаций. Если причина (ы) длительного отсутствия на рабочем месте (внеплановой отпуска) не будет решена работником, или разумно не исправлена, уровень накопленного отсутствия в рамках всей организации может перейти за допустимые пределы и отрицательно сказаться на производительности труда и организационном моральном духе персонала. Поэтому организация должна стремиться обеспечить поддержание на должном уровне отсутствия на рабочем месте, обеспечивая сотрудников знаниями возможностью доступа к разумным гибким механизмам работы, предоставлением отпуска, а также внутренней поддержкой и процессами отчетности, чтобы помочь в периоды:

- болезни;
- травм;
- обязанностям по уходу;
- личных и профессиональных неотложных ситуаций.

Менеджер может быть очень влиятельным в определении барьеров посещаемости и способствовать повышению уровня посещаемости, пользуясь хорошей коммуникацией, поощряя взаимные обязательства, применяя гибкость на рабочем месте, а также поощряя использование программ поддержки и процессов отчетности в ситуациях личного характера или профессиональных задач.

13.2 Основные принципы и задачи

Есть целый ряд практических приложений и руководств, которые могут быть реализованы для внедрения и поощрения развития культуры хорошей посещаемости :

- убедиться в том что персонал обеспечен осмысленной перспективной работой и тренингами для выполнения своих основных обязанностей;
- повысить мотивацию за счет более тесного сотрудничества, связанного с работой и регулярным отчетом по конструктивной производительности;
- поддерживать высокие стандарты конфиденциальности, соблюдение правовых процедур и этического поведения в процессе управления эффективностью.

13.2.1 Роль руководителя

В качестве менеджера вы должны продемонстрировать ключевые принципы управления с использованием качественного менеджмента и лидерских способностей . Сотрудники будут брать с вас пример для стандартов отношений и поведении на рабочем месте. Поэтому вы несете ответственность за четкое формулирование организационного подхода для управления посещаемостью. Менеджеры должны развивать сильную коммуникацию и доверие внутри своей команды и выстраивать позитивную культуру посещаемости, поддерживая приверженности к здоровью и благополучию работников. Менеджеры должны работать в партнерстве с членами своей команды, чтобы достичь наилучших результатов как для организации, так и для работника. Как менеджер вы должны обращать внимание на потенциальные проблемы посещаемости и гарантировать, что незапланированные отпуска распространяются на приемлемом уровне. Вы должны принять замечать какие-либо проблемы и обсуждать какие-либо увеличения или регулярные пропуски в вашей команде. Высокий уровень незапланированного отпуска может указывать на проблемы на рабочем месте о которых вы не знаете, или проблемы вне работы, которые воздействуя на успешность членов команды или мотивацию для работе. Когда возникают чрезмерные пропуски на рабочем месте, достижение результатов работы и следование планам работников (например отпуск для отдыха или тренинг) для повышения производительности труда и эффективности в работе и личной жизни является трудным для вас и вашей команды. Отношения менеджера и сотрудника, в первую очередь, является ключевым фактором для выявления и предотвращения таких проблем. Также важным является принятие срочных мер для управление или устранения каких-либо выявленных вопросов и проблем.

[Back to top](#)

13.3 Основные процессы и проблемы

На оперативном уровне необходимо соблюдать, если есть увеличение или регулярные пропуски, а также любые случаи, которые могли бы помочь выявить препятствия или причины для не посещающих работу. Есть целый ряд инструментов и процессов, которые можно использовать для выявления любых случаев или более высоких уровней незапланированного отпуска, такие как:

- записи от отсутствие;
- знание о любых текущих или возникающих возможностях решения проблем на рабочих местах, которые могут оказать влияние на посещаемость;
- быть в курсе всех последних изменений ролей или кульминаций в работе, которые могут оказать влияние на посещаемость;
- обращать внимание на более крупные организационные процессы, такие как обсуждение соглашения производительности в середине или конце цикла, реструктуризации команды и того как это влияет на программу работы или боевой дух команды.

Имея профессиональное, открытое и доверительное общение с работником является наиболее эффективным и важным инструментом для помощи в работе с этим человеком, чтобы рассмотреть причины возникновения отсутствий на рабочем месте и улучшить посещаемость. Вы можете обнаружить, что причины их незапланированного отпуска вытекают из следующего широкого спектра работ и / или личных вопросов, таких как:

- личная болезнь / травма;
- Обязанности по уходу, плохое состояние здоровья семьи или члена семьи;
- тяжелая утрата;
- культурные обязательства;
- случаи издевательств / притеснений или подобное;
- объем работы и управления временем;
- утрата доверия и мотивации из-за отсутствия подготовки к "ускорению" в новой роли;
- потеря мотивации из-за отсутствия сложной работы или цели;
- механизм реагирования на процесс исполнения роли управляющего.

Предприятие каких-либо действий здесь зависит от конкретной ситуации. Вы и ваш работник можете быть в состоянии решить этот вопрос вместе. Это может включать короткие или более длительные гибкие рабочие механизмы, такие как неполный рабочий день, работа на дому, с поправками рабочего времени, либо же поддержание работника в получении помощи или другой внешней поддержки. Вы должны обратиться за советом из соответствующих областей, чтобы убедиться, что согласованные стратегии являются разумными, и будут работать в направлении сокращения незапланированных отпусков,

чтобы помочь вам и вашей области эффективного управления программой работы для лучшей производительности.

See also the chapter on Health and well-being

[Back to top](#)

Полезные советы

- Проинформируйте вашу команду о том, что просьбы для незапланированного отпуска предоставляются добросовестно, и должны быть использованы по подлинной причине.
- Поощряйте сотрудников использовать гибкий отпуск для удовлетворения неожиданных или ожидаемых краткосрочных absences (за исключением болезни).
- Поддерживайте подлинные заявления о предоставлении отпуска, а также предоставляйте уместные и разумные условия организационной поддержки и гибкие механизмы на рабочем месте.

14 ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ

←	Управление посещаемостью	↑ Руководство для менеджеров	
---	--------------------------	------------------------------	--

14.1 Вступление

Организации имеют прямую заинтересованность в создании среды, которая поможет людям делать здоровый выбор, так как более здоровая активная рабочая сила делает хорошую бизнес среду. Мотивированный и здоровый работник, вероятнее всего, будет хорошо работать и каждый может извлечь выгоду за счет повышения морального духа, снижение прогулов и увеличения прибыли и производительности. Благополучие определяется как "создание среды для популяризации состояния довольства, которое позволяет сотруднику процветать и полностью реализовывать свой потенциал на благо себя и своей организации". Благополучие это больше, чем просто предупреждение физических болезней, поскольку представляется физическое, психическое и социальное здоровье. Благополучные сотрудники физически и умственно способны внести свой вклад на рабочем месте и, вероятно, будут более активные участвовать в работе.

14.2 Основные принципы и задачи

- Организация и сотрудники разделяют ответственность за благополучие;
- Менеджеры в организации могут создавать и поддерживать среду, в которой персонал может быть здоровым, путем предоставления информации и доступа к программам по улучшению благосостояния;
- Тем не менее, благополучие в конечном счете, является ответственностью каждого человека требует как образование и самосознание.

14.2.1 Роль руководителя

Менеджер должен рассмотреть его / ее роль в качестве инструмента реализации, содействующего улучшению здоровья и здорового образа жизни для всех сотрудников. Менеджеры должны поддерживать сотрудников в улучшении их собственного здоровья

путем поддержания формирования культуры оздоровления, которая мотивирует и вдохновляет сотрудников стать более здоровыми. Определение здоровья включает в себя как физическое и психологическое здоровье персонала и менеджеры должны стремиться принять профилактический подход к болезни. Здоровье и благополучие могут быть сгруппированы под пятью доменами и менеджер имеет роль в каждой из этих областей:

Ценности

В целях дальнейшего совершенствования кадрового благополучия важно, чтобы организация имела этические стандарты, разнообразие ценностей и могла выполнять обязательства в отношении кадровых ожиданий. Менеджер должен гарантировать, что он / она приводит пример и что присутствует эффективная структура управления.

14.2.2 Личное развитие

При рассмотрении благополучия персонала менеджер должен учитывать такие области, как автономия, развитие карьеры, постоянного обучения и творческого потенциала и обеспечения того, чтобы они нашли отражение в подходящей политике. Менеджер также должен гарантировать, что эти полисы являются активными и реализуются на его / ее рабочем месте.

Эмоциональное здоровье

Менеджер обязан обеспечить, чтобы культура на рабочем месте способствовала формированию позитивной рабочей среды и была направлена на создание культуры на рабочем месте, в котором каждый чувствует себя занятым, значимым и уважаемым. Создание атмосферы взаимного уважения и достоинства будет способствовать более эффективному рабочим отношениям и способствуют повышению производительности и эффективности бизнеса.

соотношение работы и организации

Это включает в себя управление изменениями, рабочими требованиями и безопасностью работы. Менеджеры должны обеспечить то, чтобы все сотрудники участвовали в дискуссии о том, как их работа организована так как это может оказать существенное влияние на их благосостояние. Важно, чтобы сотрудники имели значимую и интересную работу и имели возможность применить свои навыки и знания в области эффективных рабочих взаимоотношений с коллегами и менеджерами в безопасной и здоровой окружающей среде..

Физическое здоровье

Менеджер должен учитывать ряд аспектов благосостояния персонала в этой области, в том числе и физическое здоровье, психическое здоровье, рабочую среду, физическую безопасность и обеспечивать здоровые и безопасные условия проживания. (Смотрите также главу "безопасная рабочая среда")

14.3 Ключевые процессы

В разделе описываются различные действия по каждому из пяти пунктов, которые способствуют укреплению здоровья и благополучия в организации

Ценности

- Подавайте пример
- Убедитесь, что организация имеет эффективную структуру корпоративного управления на месте и что все соответствующие политики эффективно доведены до сведения всех сотрудников
- Убедитесь в том, что организация придерживается разнообразия и политики в области равенства и что это эффективно доводится до персонала
- Проводите регулярные Сессии по Различному информированию и подготовка
- Принимайте подход партнерства с целью укрепления приверженности персонала и ведение переговоров для изменений.

Личное развитие

- Консультативный подход к принятию решений
- Обеспечение эффективного функционирования системы управления эффективностью в качестве инструмента как для управления производительностью так и развития персонала
- Обеспечение наставника для вновь назначенных сотрудников
- Обеспечение доступа к перерывам в карьере для целей развития
- Исследование подходящей тренерской подготовки персонала
- Обеспечение доступа к соответствующим программам обучения и внедрения развития

Эмоциональное здоровье

- Убедитесь в том, что "Достоинство организации на рабочем месте" привязано к обеспечению
- Политика "Положительной Рабочей Среды" в организации привязана к обучению в этой области и предоставляется для всех сотрудников
- Предоставьте время сессий команды для всех команд каждые шесть месяцев
- Популяризируйте "Службу Помощи Сотрудникам"

Соотношение работы и организации

- Использовать технологию на самом высоком уровне, чтобы свести к минимуму количество мирского работы для сотрудников

- Сформировать культуру консультаций персонала и участия
- обеспечить надлежащую подготовку всех соответствующих сотрудников к их роли в организации
- оценивать поведения риска в рамках развития здоровья и политики безопасности
- Обеспечить соблюдение закона о продолжительности рабочего времени и обеспечить то что не развивается культура "долгие часы"
- Стимулировать персонал к воспользованию целым рядом инициатив баланса между работой и жизни, в том числе: гибким временем, разделением работы , короткой схемой рабочего года (смотрите главу об управлении условиями работы и жизни)
- Обеспечение профессиональной подготовки по управлению стрессом, управление временем и другими аналогичных областях для поддержки сотрудников в управлении их работой

Физическое здоровье

- Поощрять физическую активность, отображая изложением пешеходных маршрутов и т.д. соответствующие дорожные знаки
- Обеспечить проверку работоспособности в зависимости от обстоятельств
- придерживаться политики здоровой рабочей среды
- Организовать эргономических проверок рабочей станции каждого сотрудника
- Обеспечить сессии по повышению осведомленности личной безопасности
- Содействие невыхода на политику организации и обеспечить персонал знают как своих прав и обязанностей по отношению к этому
- Поощряйте сотрудников обратиться к сотруднику за оказанием помощи в случае необходимости и предоставить контактную информацию сотрудников
- Убедитесь в том, что последнюю дату здоровья и безопасности Заявление на месте во все времена и сотрудники осведомлены о своих обязанностях в этой связи
- Обеспечить безопасное оборудование и обеспечить безопасные методы работы на месте
- Обеспечение регулярных сессий информированности о здоровье и безопасности и соответствующее обучение для всех лиц с особым здоровьем и обязанностей, связанных с безопасностью (в том числе пожарной и безопасности дорожного движения)
- Внедрение плана аварийной эвакуации в организации для обеспечения безопасного исходящего трафика людей с ограниченными возможностями
- Обеспечить регулярное обучение по оказанию первой помощи и повышения квалификации персонала для заинтересованных
- Стимулирование сверхпродуктивности и энергосбережения в организации

Полезные советы

- Сделайте ежедневной практикой осведомление о здоровье и безопасности с вашими сотрудниками. Это будет включать в себя всеобъемлющие доклады об инцидентах и опасностях, постоянное наблюдение и раннее вмешательство.
- Регулярные информационные сессии, проводимые вами или Секцией Здравоохранения и Безопасности Труда будут напоминать сотрудникам о своих собственных обязанностях для здоровья и безопасности.
- Обращайтесь за советом и поддержкой со стороны учреждений, комитетов, областей, отвечающих за хорошее самочувствия, здоровье и безопасность на рабочем месте, разнообразии на работе и домогательств.
- Менеджеры должны развивать сильную связь и доверие внутри своей команды и построить позитивную культуру посещаемости, при поддержке приверженности здоровья работников и благополучия.