ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

E

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ И СОЦИАЛЬНЫЙ СОВЕТ

Distr.
GENERAL

ECE/CES/2006/14
22 March 2006

RUSSIAN
Original: ENGLISH

ЕВРОПЕЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КОМИССИЯ СТАТИСТИЧЕСКАЯ КОМИССИЯ

КОНФЕРЕНЦИЯ ЕВРОПЕЙСКИХ СТАТИСТИКОВ

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

СЕМИНАР ПО ВОПРОСАМ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ
ПЕРВОЕ ЗАСЕДАНИЕ

Стратегическое управление людскими ресурсами на практике – опыт Статистического управления Финляндии[1]

Документ представлен Статистическим управлением Финляндии

I. ВВЕДЕНИЕ

1. В своей стратегии Статистическое управление Финляндии особое внимание уделяет подготовке высококачественной статистики, удовлетворению потребностей клиентов, развитию вебсервисов, повышению эффективности и продуктивности своей деятельности, непрерывному совершенствованию, унификации методов работы всего управления и развитию людских ресурсов и лидерских качеств. Эти задачи воплощаются в конкретную деятельность, осуществляемую в контексте ежегодного планирования. Задачи на предстоящий год и меры по их реализации определяются в ежегодных рабочих соглашениях, заключаемых Генеральным директором и статистическими департаментами. Одновременно в этих соглашениях оговариваются и те ресурсы, которые будут предоставлены в распоряжение департаментов.

[1] Настоящий документ подготовлен по просьбе секретариата.

GE.06-21764 (R) 310506 020606

2. Ориентированное на достижение конкретных результатов управление охватывает и работу с кадрами. Директоры статистических департаментов отвечают за поддержание и совершенствование профессиональных навыков и совершенствование профессиональных навыков и обеспечение комфортных условий труда сотрудников своих департаментов в русле общей стратегии управления. Центральный отдел кадров отвечает за разработку и единообразие процедур управления людскими ресурсами в масштабе всей организации, а также за программы повышения квалификации и соответствующие информационные системы. Со всеми сотрудниками Статистического управления Финляндии их непосредственные руководители проводят ежегодную аттестацию. Эта процедура очень важна для планирования программы развития людских ресурсов и анализа достижений.

3. Деятельность Статистического управления Финляндии совершенствуется не только в русле непрерывной текущей работы, но и благодаря специальным проектам, а также программам и проектам стратегического развития, охватывающим всю организацию. Примером может служить программа "Кадры 2010" (одобренная в 2003 году, диаграмма 1), в основу которой лег стратегический план Статистического управления Финляндии. В программе отражены общие направления и конкретные цели кадровой политики Статистического управления Финляндии на ближайшее будущее. Основными составляющими этой программы являются повышение профессионального уровня сотрудников, политика поощрения, обеспечение комфортных условий труда, а также совершенствование практики управления и контроля. В настоящем документе подробно описываются эти задачи и разъясняются пути их реализации, а также используемые механизмы мониторинга и обеспечения практической реализации.

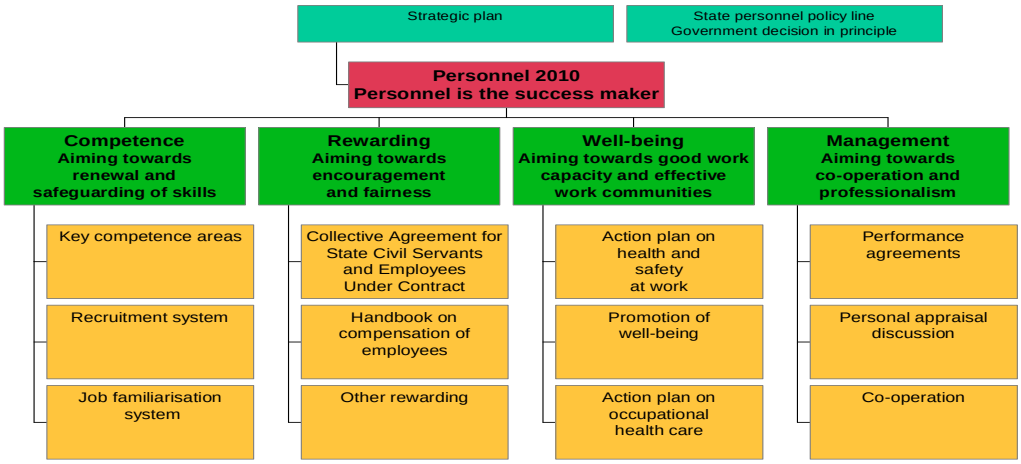

Диаграмма 1. Программа "Кадры 2010"

II. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ В ЦЕЛЯХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ И СОХРАНЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ

4. Совершенствование и сохранение профессиональных навыков имеют стратегическое значение для Статистического управления Финляндии и являются одной из задач, поставленных в программе "Кадры 2010". Статистическое управление Финляндии должно стремиться к тому, чтобы ее ключевые профессиональные знания и навыки отвечали требованиям времени. Это достигается посредством целенаправленной профессиональной подготовки, постановки сложных производственных задач, внутренней ротации, найма новых талантливых кадров и специалистов, обладающих специальными знаниями, а также поддержки сотрудников в их стремлении к самосовершенствованию. Кроме того, Статистическое управление Финляндии должно обеспечивать передачу знаний и разрабатывать для этого необходимые механизмы.

5. Мероприятия разрабатываются исходя из концепции организационного обучения, в соответствии с которой организация должна быть способна управлять своими процессами накопления знаний и "ноу-хау", т.е. создавать и обрабатывать знания, обмениваться инновациями и передовым опытом и учиться. Квалификационные требования зависят от выполняемых задач или профессиональной группы сотрудников. Существуют следующие группы: статистики (около 47% сотрудников, всего 1 090 человек), счетчики (20%), эксперты в области ИТ/автоматической обработки данных (12%), сотрудники информационной службы (9%), административный персонал (7%) и руководители различных уровней (6%). Последипломное и высшее образование имеют 67% сотрудников (за исключением счетчиков), а 47% сотрудников имеют степень магистра или доктора.

III. КЛЮЧЕВЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ И РАЗВИТИЕ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ

6. В 2001 году была разработана стратегия повышения квалификации, призванная способствовать системному развитию людских ресурсов. В этой стратегии определяются основные профессиональные знания и навыки (диаграмма 2), а также механизмы управления и повышения квалификации.

7. В стратегии описываются ключевые профессиональные знания и навыки, необходимые для реализации задач, стратегий и важнейших процессов Статистического управления Финляндии. В ней определяются профессиональные требования как к Статистическому управлению Финляндии, так и к отдельным сотрудникам. Стратегия совершенствования профессиональных навыков будет обновлена в этом году.

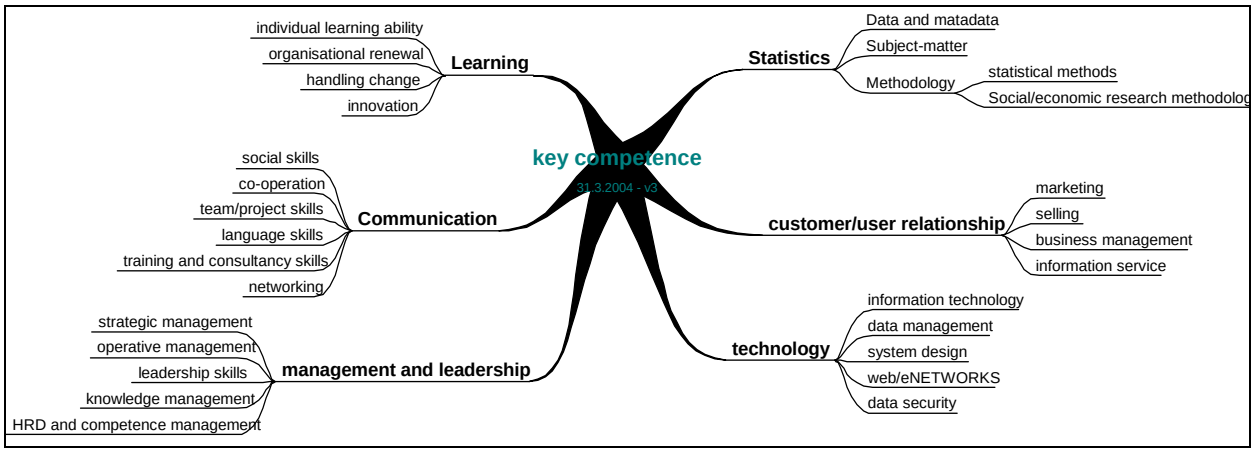

Диаграмма 2. Стратегический потенциал и возможности Статистического управления Финляндии (стратегия совершенствования профессиональных навыков)

8. Планы повышения квалификации составляются на основе проводимого каждым департаментом анализа профессиональных навыков сотрудников, а также личных комплексных планов и планов профессиональной подготовки, согласованных в ходе аттестации сотрудников. В этих планах кадровые потребности анализируются под углом зрения профессиональных навыков, потребностей в организации курсов профподготовки и повышения квалификации профессионализма, касающихся ознакомления с рабочими обязанностями, ротации, обменов с другими учреждениями, наставничестве, а также работы в группах, командах и парах (что открывает возможности для обучения). Эта процедура повышает эффективность планирования и помогает выявлению профессиональных недостатков сотрудников.

9. Планы повышения квалификации используются при разработке плана развития людских ресурсов всего управления, в котором подробно описываются те программы профессиональной подготовки, которые помогают совершенствованию профессиональных навыков, имеющих ключевое значение для Статистического управления Финляндии. В процессе целенаправленной подготовки кадров особое внимание уделяется статистическим навыкам, развитию лидерских качеств, навыкам, необходимым для решения международных задач, работе с информационными технологиями и сетевым "ноу-хау", методам работы с клиентурой, а также вопросам качества и работы по проектам. В 2004-2005 годах в Статистическом управлении Финляндии была организована серия внутренних учебных мероприятий по вопросам предлагаемых Управлением продуктов и услуг, которая способствовала диверсификации профессиональных навыков специалистов и более всестороннему обслуживанию клиентов. Сотрудники могут участвовать и в учебных курсах, организуемых для

клиентов. В программах профессиональной подготовки сотрудников Статистического управления Финляндии, будь то многоцелевые учебные программы или добровольные программы самосовершенствования, используются вебметоды.

10. Программы профподготовки и их содержание планируются и разрабатываются на основе результатов перспективного анализа потребностей конкретных профессиональных групп, ежегодных опросов, проводимых среди статистических департаментов, а также мнений слушателей об уже прочитанных курсах. В настоящее время ведется анализ программ обучения статистическим навыкам (диаграмма 3), лидерским качествам и навыкам руководящей работы. Сотрудники активно участвуют в профессиональной подготовке. В 2005 году каждый сотрудник в среднем потратил на обучение восемь рабочих дней. Помимо заработной платы, выплаченной в период прохождения профессиональной подготовки, расходы на нее в 2005 году составили 2,5% от общей суммы расходов на заработную плату, или 1 057 евро в расчете на одного сотрудника.

11. По своему характеру сбор и разработка статистических данных являются групповой или проектной работой. Умение сотрудничать, взаимодействовать и обмениваться информацией является составляющей профессиональных знаний и навыков. Трудовой коллектив является той учебной средой, которая обеспечивает возможности для углубления знаний и совершенствования навыков работы и сотрудничества. Совместная деятельность является важнейшим инструментом передачи знаний, поскольку знания умножаются через обмен. Это находит конкретное воплощение не только в статистических департаментах, отделах и других подразделениях, но и в рабочих и проектных группах. Задачи углубления и передачи знаний учитываются также и при отборе сотрудников в состав рабочих и проектных групп. Разработка, планирование, реализация и мониторинг проектов, а также управление ими опираются на модели, содержащиеся в банке данных по управлению проектами. В рамках профподготовки организуются курсы обучения основным навыкам проектной деятельности и управления проектами. Кроме того, обмен знаниями и передовым опытом осуществляется через внутренние сети, например координаторов официальной статистики, через координаторов исследований, специалистов, ответственных за обновление вебсайтов, и редакторов Интранета, группы сегмента пользователей, сети управления качеством, секретарей статистических департаментов, а также специалистов, отвечающих за комфортные условия работы, санитарию и безопасность на рабочих местах.

12. Добровольная учеба по собственной инициативе, например с целью получения профессиональной квалификации или ученой степени, может поощряться благодаря предоставлению гибкого графика работы и оплачиваемого или неоплачиваемого учебного отпуска. Размер и вид помощи учащимся сотрудникам зависит от того, в какой степени

эта учеба содействует совершенствованию профессиональных навыков и выполнению рабочих обязанностей и использованию файлов данных Статистического управления Финляндии или методологическим разработкам. В период с 1994 по 2005 год помощь в продолжении учебы была оказана 38 сотрудникам Статистического управления Финляндии.

13. Приобретению новых навыков и знаний также содействует тесное сотрудничество между Статистическим управлением Финляндии и университетами. Университетские исследователи и преподаватели используются в качестве советников и консультантов по многим требующим методологических разработок проектам. Такое сотрудничество также служит стимулом для молодых статистиков к переходу на научную работу и продолжению учебы в университете.

14. Кроме того, повышению квалификации сотрудников содействует предоставление им отпусков или учебных отпусков для приобретения опыта работы на родине или за рубежом. Ежегодно Статистическое управление Финляндии направляет от двух до четырех сотрудников в Евростат на пятимесячную стажировку. Это помогает им лучше ознакомиться с Европейской статистической системой, повысить свой профессиональный уровень, а также расширить и углубить статистические знания. Эксперты Статистического управления Финляндии принимают также участие в Североевропейской программе обмена гражданскими служащими и в других международных программах обмена кадрами и стажировок.

15. Обучению на собственном опыте и обмену знаниями способствует также поручение сотрудникам интересных и непростых задач, а также поощрение внутренней ротации. Например, в поддержку планирования служебной карьеры разрабатывается типовая модель карьерного роста, описывающая типовые карьеры руководителей и экспертов и необходимые для этого профессиональные навыки. Модель карьерного роста призвана обеспечить равные блага и вознаграждение как экспертам, так и руководителям, а также поощрять внутреннюю ротацию - как горизонтальную, так и вертикальную. Потребность в этой модели возникла тогда, когда некоторые руководители статистических департаментов в процессе структурной реорганизации Статистического управления Финляндии в 2005-2006 годах перешли на должности экспертов.

IV. СИСТЕМА НАЙМА

16. Согласно результатам обследования возрастной структуры кадров, проведенного в 2003 году, в ближайшие несколько лет все большая доля сотрудников будет выходить на пенсию. Речь идет о статистиках, экспертах ИТ, руководителях низшего и среднего звена

и директорах. Укомплектованность квалифицированными кадрами призван обеспечить план обеспечения людскими ресурсами на 2007-2011 годы, содержащий документированное описание процедуры найма, благодаря улучшению репутации Управления как работодателя, а также сотрудничеству с университетами и другими учебными заведениями.

17. В Статистическом управлении Финляндии отбор и найм сотрудников является транспарентным процессом, опирающимся на политику Управления в области найма и общее законодательство, регулирующее работу гражданской службы. Этот процесс начинается с количественного и качественного анализа потребностей статистических департаментов в людских ресурсах, что позволяет обосновать найм персонала с точки зрения потребностей как отдельных департаментов, так и Статистического управления Финляндии в целом.

18. Набор профессиональных навыков, которым должен владеть кандидат (см. диаграмму 2), зависит от текущих и будущих задач. Все вакансии заполняются на основе открытого конкурса. Кандидаты, признанные наиболее квалифицированными и подходящими по итогам рассмотрения письменных заявлений, приглашаются на устное собеседование, причем всем им задаются одинаковые вопросы. Такие собеседования проводятся по крайней мере двумя представителями департамента-нанимателя. Будучи специалистами в соответствующих вопросах или областях статистики, они в состоянии оценить кандидатов. Кроме того, на собеседованиях часто присутствует и кадровик из административного департамента. Это обеспечивает отбор наилучшего кандидата, т.е. такого кандидата, который обладает наилучшими профессиональными знаниями и навыками и является наиболее перспективным. При найме руководителей различных уровней особое внимание обращается на то, чтобы кандидаты обладали не только хорошими тематическими знаниями, но и качествами лидера и руководителя, а также желали работать на управленческой или руководящей должности.

19. Результаты собеседований могут дополняться оценками кандидатов. Такие оценки готовятся специализированными внешними поставщиками услуг, знакомыми с деятельностью и управленческой политикой Статистического управления Финляндии и соответствующими потребностями в найме новых сотрудников. В зависимости от требований, предъявляемых к должности, и ее значения кандидатуру утверждает либо директор соответствующего статистического департамента, либо Генеральный директор по его рекомендации.

20. Результаты конкурсного отбора документируются в письменном меморандуме, в котором содержатся краткие характеристики кандидатов, аргументы, обосновывающие принятое решение и само решение. Заявления от кандидатов и меморандумы о назначении являются общедоступными документами, за исключением тех случаев, когда в них содержится информация, которая не может разглашаться в силу юридических требований. Заключение проводившего оценку кандидатов консультанта и результаты возможных психологических тестов сообщаются лишь директору соответствующего статистического департамента и самому кандидату.

21. Процесс назначения директоров является схожим. При этом в отборе кандидатов для собеседования и в самом собеседовании участвует также Генеральный директор, который и принимает все решения о назначении руководителей.

22. Вакансии привлекают достаточное число соискателей. При необходимости лиц с требуемыми профессиональными навыками удается найти вне статистической системы, поскольку Статистическое управление Финляндии считается привлекательным работодателем. В последний год на каждую вакансию претендовало в среднем более 20 кандидатов.

23. Важным источником кандидатов для приема на работу являются стажеры, которых в Статистическом управлении Финляндии ежегодно насчитывается около 50 человек. Этим стажерам, которые часто являются студентами старших курсов университетов, предоставляется возможность применить свои теоретические знания в практической статистической работе. В свою очередь такая практика позволяет Статистическому управлению Финляндии приобретать новые таланты в области статистики и методологии, поддерживать добрые отношения с учебными заведениями и свою репутацию привлекательного работодателя. Стажировки, как правило, организуются в рамках соответствующих программ университетов.

24. Статистическое управление Финляндии заключило индивидуальные соглашения с рядом университетов, чьи учебные программы охватывают научные и методологические аспекты статистической работы. Студенты, готовящие дипломные работы в этих университетах, приглашаются на работу на фиксированный, как правило пятимесячный, период. Им предлагаются такие темы дипломных работ, которые способствуют развитию статистики и представляют интерес для управления. Многие такие студенты впоследствии приходят в Статистическое управление Финляндии на постоянную работу.

25. Внутренняя мобильность, в рамках которой сотрудники переходят из одних подразделений или департаментов в другие (постоянно или временно), открывает

возможности для карьерного роста и служит эффективным механизмом передачи знаний и обмена передовым опытом. Возможности внутренней мобильности изучаются также при анализе потребностей в найме. Результаты, достигнутые в области внутренней мобильности, сопоставляются с поставленными целями. В последние годы темпы внутренней мобильности удвоились. В прошлом году почти 10% сотрудников (за исключением кандидатов на трудоустройство) приступили к выполнению новых обязанностей.

26. Информация о возможностях трудоустройства в Статистическом управлении Финляндии размещается на его вебсайте, распространяется в различных сетях, а также через учебные заведения и центры трудоустройства. О новых вакансиях, при необходимости, объявляется в газетах.

V. ОЗНАКОМЛЕНИЕ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ С ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ УПРАВЛЕНИЯ

27. Новым сотрудникам тщательно разъясняют их рабочие обязанности и их также знакомят с деятельностью Управления. Система поддержки новых сотрудников Статистического управления Финляндии включает в себя программу общего информирования и ознакомление с деятельностью статистического департамента-работодателя. Программа общего информирования опирается на имеющиеся в Статистическом управлении Финляндии внутренние материалы, а также специальные однодневные учебные курсы, организуемые для новичков. При ознакомлении с работой департамента-работодателя новые сотрудники информируются о его организации, конкретных направлениях деятельности и о своих собственных рабочих обязанностях. За работу с новичками отвечают их непосредственные руководители и назначенные ими наставники. В работе с новичками наставникам помогают ознакомительные материалы, имеющиеся во внутренней электронной системе. Новички участвуют в этих ознакомительных программах, составляя вместе с непосредственным руководителем соответствующие ознакомительные планы.

28. Помимо ознакомления с работой Управления с 2006 года все вновь нанятые сотрудники будут участвовать в учебной программе, которая включает как базовый, так и специализированный или продвинутый курсы (диаграмма 3). Цель заключается в том, чтобы охватить этой программой как можно большее число уже работающих сотрудников. Для чтения курса приглашаются самые опытные специалисты Статистического управления Финляндии и лекторы из других учреждений. Цели заключаются в передаче опытными сотрудниками своих знаний новичкам, в повышении внутренней мобильности сотрудников управления и в их обучении на собственном опыте.

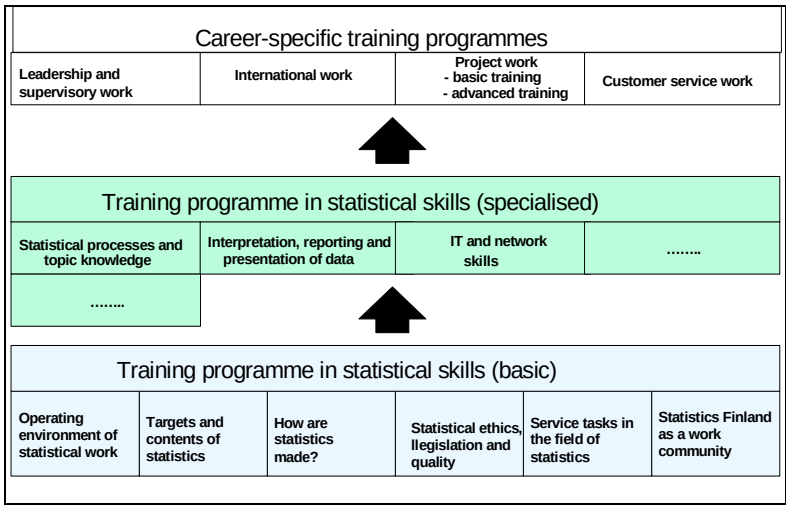

Диаграмма 3. Программа обучения статистическим навыкам

VI. ПООЩРЕНИЕ В ЦЕЛЯХ СТИМУЛИРОВАНИЯ И СОБЛЮДЕНИЯ ПРИНЦИПА СПРАВЕДЛИВОСТИ

29. Справедливое и стимулирующие поощрения сотрудников является составной частью стратегии управления. При этом Управление руководствуется общегосударственной политикой в области работы с кадрами и оплаты труда, а также собственными оперативными задачами. Поощрение может быть как материальным (зарплата, надбавки, одноразовые премии), так и нематериальным (неденежные премии и благодарности). Поощрение увязывается с оценкой продуктивности работы сотрудников, которая является составной частью повседневной работы трудового коллектива. Общая оценка деятельности за предыдущий период осуществляется в рамках ежегодной аттестации сотрудников.

30. Нынешняя система оплаты труда была внедрена в Статистическом управлении Финляндии в 1998 году. Размер заработной платы определяется с учетом профессиональных знаний и навыков, требуемых для выполнения той или иной работы, и их относительной ценности в сравнении с навыками и знаниями, необходимыми для выполнения других задач и достижения других производственных результатов (принцип справедливости). Размер оплаты труда зависит также от эффективности работы и квалификации сотрудников (стимулирование). Более эффективная работа при одинаковом уровне квалификации должна лучше оплачиваться. Сотрудникам, которые повысили свою профессиональную квалификацию, окончив учебные заведения и получив дипломы или ученые степени, выплачивается так называемая исследовательская надбавка.

31. Принципы, регулирующие систему оплаты труда четко прописаны в Руководстве по оплате труда, которое является общедоступным документом. Руководители различных уровней несут ответственность за эффективное применение и функционирование системы оплаты труда. При определении новых и модификации существующих обязанностей оцениваются те профессиональные знания и навыки, которые требуются для их выполнения. В статистических департаментах проведением такой оценки занимаются рабочие группы, возглавляемые директорами департаментов. Личные трудовые показатели ежегодно оцениваются в ходе аттестации, которая проводится с подчиненными их непосредственными руководителями.

32. Система и политика труда в Статистическом управлении Финляндии анализируются и совершенствуются рабочей группой, в состав которой входят представители руководства и профсоюзов работников.

VII. КОМФОРТНЫЕ УСЛОВИЯ ТРУДА КАК ЗАЛОГ ВЫСОКОГО ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА И ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВОВ

33. Оперативное руководство играет решающую роль в сбалансированном обеспечении эффективной работы и комфортных условий труда сотрудников. Руководители разных уровней отвечают за создание условий и структур, необходимых для функционирования вверенных им подразделений. Их задача заключается в налаживании таких рабочих отношений, которые бы сохраняли и умножали физический и интеллектуальный потенциал сотрудников.

34. Примерно 92% сотрудников Статистического управления Финляндии имеют постоянные трудовые договоры. Гарантии занятости сегодня и в будущем помогают сочетанию трудовой и семейной жизни и тем самым содействуют эффективной работе и поддержанию комфортных условий труда. Работа может организовываться на основе гибкого графика и допускает возможность предоставления отгулов. Сотрудники держатся за свою работу, о чем свидетельствует низкая текучесть кадров. Примерно 35% сотрудников работают в Статистическом управлении Финляндии более 24 лет (средний стаж работы в 2005 году составлял 16,2 года), и за это время они смогли накопить богатый опыт и знания.

35. Эффективная охрана здоровья и обеспечение безопасности труда невозможны без сотрудничества. Ответственность за принятие необходимых мер, хотя и в разной степени, ложится на всех членов трудового коллектива. В Статистическом управлении Финляндии существует двухлетний общий план действий по охране здоровья и обеспечению безопасности труда, в основе которого лежит финский Закон об обеспечении

безопасности и охране труда на производстве, регулирующий деятельность по охране здоровья и обеспечению безопасности сотрудников на рабочих местах. Практическая реализация плана действий осуществляется на основе ежегодно составляемых программ практических мер, включающих в себя план работы по обеспечению безопасности труда, план работы по охране здоровья на производстве и согласованные целевые показатели.

36. Статистическое управление Финляндии активно стремится к тому, чтобы его сотрудники поддерживали хорошую физическую форму, организуя для них под руководством специальных инструкторов физкультурные мероприятия, например производственную гимнастику во время работы и обеденного перерыва, занятия в спортивных залах, индивидуальные тренировки и программы фитнеса. При этом осуществляется мониторинг достигнутого прогресса. Подготовкой проектов по обеспечению комфортных условий труда занимаются различные рабочие группы, например рабочие группы по комфорту рабочих мест, по реабилитации и по эргономике. Координацией занятий физкультурой и организации досуга сотрудников занимаются также культурные и спортивные клубы.

37. Сотрудники имеют право на услуги по профилактике производственных заболеваний и лечебные услуги, которые оплачиваются их работодателем и оказываются внешним поставщиком медицинских услуг. Помимо медицинского обслуживания, охрана здоровья на производстве предполагает инспектирование мест работы, проведение медосмотра новых сотрудников и периодическое добровольное обследование работников после достижения ими 40 лет, а также консультирование различных групп сотрудников с учетом их особых потребностей по вопросам реабилитации и физических упражнений.

38. Статистическое управление Финляндии накопило богатый опыт целенаправленной работы по улучшению психологического климата на рабочих местах. Первый план действий в этой области был разработан в 1990-х годах, и на рубеже тысячелетия он был доработан и размещен в Интранете под рубрикой "Lifesaver". Этот сайт является оперативной моделью и банком данных для деятельности по улучшению психологического климата. Он призван помогать в урегулировании уже на ранней стадии различных проблемных ситуаций, возникающих на работе. Впоследствии сайт Lifesaver был расширен за счет включения в него набора новых страниц, озаглавленного "Port of wellbeing at work", на которых изложены все руководящие принципы, планы и меры мониторинга психологического климата на рабочих местах. В 2005 году государственная администрация особо отметила Статистическое управление Финляндии за отличную и непрестанную работу по улучшению психологического климата на рабочих местах.

VIII. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА В ЦЕЛЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА И ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

39. Вступив в новое тысячелетие, Статистическое управление Финляндии систематически работает над тем, чтобы стиль управления и руководства был ориентирован на укрепление сотрудничества и повышение профессионализма. В 2003 году Генеральный директор инициировал проект по совершенствованию управления и руководства, в котором определяются задачи, роли, функции, мандаты и требования к квалификации сотрудников руководящего звена. На основе внесенных предложений в 2005 году началась работа по совершенствованию управленческой и руководящей деятельности.

40. Акцент делается на совершенствовании работы с людьми, особенно на уровне подразделений, а также на создании необходимых для этого условий. В 2005 году осуществлялась следующая деятельность:

a) организационная структура департаментов была изменена, с тем чтобы привести ее в соответствие с требованиями профессионального управления, причем два департамента подверглись полной реорганизации;

b) был принят документ "Управленческая политика в Статистическом управлении Финляндии - вместе к общей цели", пропагандирующий единую культуру управления;

c) в правилах процедуры обязанности руководителей были уточнены, а их полномочия по принятию кадровых решений - расширены;

d) были определены критерии и руководящие принципы оценки эффективности работы руководителей;

e) была проведена всесторонняя оценка профессиональных качеств руководителей;

f) руководители принимали участие в учебных игровых семинарах;

g) было начато проведение совместных совещаний руководителей различных уровней;

h) было начато осуществление программы наставничества для сотрудников руководящего звена.

41. Программа наставничества для работников руководящего звена будет продолжена и в 2006 году. Первая версия соответствующего руководства была размещена в Интранете в марте 2006 года. Она призвана помочь руководителям в их работе и закрепить единую практику. Периодически будет проводиться всесторонняя оценка работы управленческих кадров, а также ежегодные опросы сотрудников. Результаты программы будут оцениваться на рубеже 2006-2007 годов, когда и будет принято решение в отношении последующей деятельности.

42. Процесс управления подразумевает сотрудничество. Сотрудникам предоставляется возможность самостоятельно решать, как им использовать свой опыт для организации своей деятельности по решению поставленных задач. Управленческая работа предполагает также предоставление сотрудникам доступа к открытой информации и возможности участвовать в открытом обсуждении результатов и условий работы, а также методов управления. По этой причине были определены отдельные задачи по взаимодействию, обмену информацией и связи: на уровне департаментов и их подразделений должны регулярно проводиться совещания для обсуждения вопросов сотрудничества, содержания работы и ее дальнейшего совершенствования. Кроме того, на уровне подразделений должна ежегодно проводиться самооценка результатов деятельности для поддержания и повышения качества мероприятий и процессов.

IX. МОНИТОРИНГ ПРОГРАММЫ "КАДРЫ - 2010"

43. Для облегчения мониторинга хода реализации программы "Кадры - 2010" была разработана система оценки эффективности кадровой стратегии. Она включает в себя 20 основных фактических и прогнозных показателей, разработанных на основе кадровой стратегии, наряду с их целевыми уровнями и временной динамикой, описывающей ход их реализации. Целевые уровни устанавливаются управленческой группой, которая регулярно анализирует ход реализации и принимаемые решения по показателям.

44. В годовом докладе Управления содержится краткое описание кадровой ситуации. Подробное положение дел в области людских ресурсов, описываемое в приложении к годовому докладу, характеризует деятельность за отчетный год и содержит многочисленные количественные и качественные показатели по различным приоритетным областям, определенным в программе "Кадры - 2010". Источником данных служат широкие информационные системы управления кадрами.

45. Выяснению степени удовлетворенности сотрудников своей трудовой деятельностью и их мнений посвящен вебопрос сотрудников, проводимый ежегодно с 1998 года. Его анкета включает в себя типовые общие вопросы, позволяющие оценить степень удовлетворенности своей работой сотрудников центральных правительственных ведомств, а также дополнительные вопросы, связанные со спецификой Статистического управления Финляндии. Помимо Управления, общие типовые вопросы используют и другие органы государственной администрации. Это позволяет собрать полезные сопоставимые данные об общей ситуации в центральной системе управления. Результаты опроса сотрудников внимательно анализируются на уровне как Управления, так и его департаментов. Они используются при разработке новых мероприятий и постановке новых задач.

X. ВЫВОД

46. Программа "Кадры - 2010" и ее приоритетное направление доказали свою эффективность в качестве стратегического плана деятельности по управлению людскими ресурсами в Статистическом управлении Финляндии. Эта программа систематически используется в качестве основы для планирования и реализации различных кадровых мер. Информация, полученная с помощью мониторинга и показатели результативности с их целевыми уровнями, также, как свидетельствует практика, являются эффективной основой для оценки и совершенствования деятельности по управлению людскими ресурсами.

47. Программа постоянно анализируется на предмет актуальности и эффективности, и при необходимости в нее будут вноситься поправки.

XI. СПРАВОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Программа "Кадры - 2010"

"Управленческая стратегия в Статистическом управлении Финляндии - вперед к общей цели"