



ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
И СОЦИАЛЬНЫЙ СОВЕТ

Distr.
GENERAL

ECE/CES/2006/18
27 March 2006

RUSSIAN
Original: ENGLISH

ЕВРОПЕЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КОМИССИЯ СТАТИСТИЧЕСКАЯ КОМИССИЯ
КОНФЕРЕНЦИЯ ЕВРОПЕЙСКИХ СТАТИСТИКОВ

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

СЕМИНАР ПО ЛЮДСКИМ РЕСУРСАМ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ

ЗАСЕДАНИЕ I

Стратегия Канадского статистического управления в области
управления людскими ресурсами¹

Представлено Канадским статистическим управлением

I. ВВЕДЕНИЕ

1. Канадское статистическое управление является национальным статистическим агентством. В соответствии с Законом о статистических данных необходимо осуществлять сбор, обобщение, анализ и публикацию статистических сведений об экономических, социальных и общих условиях страны и ее граждан. Информация Управления помогает создать четкое представление об имеющихся проблемах. Эта информация используется департаментами в государственном секторе как на федеральном уровне, так и на уровне провинций, непосредственно при принятии решений и разработке политики; к другим пользователям относятся организации частного сектора, профессиональные союзы, заинтересованные группы и научные круги. Большинство проблем, с которыми сталкиваются граждане Канады, обсуждаются с использованием данных и аналитических материалов Канадского статистического управления, о чем

¹ Документ был подготовлен по предложению секретариата.

свидетельствует внимание, уделяемое ему в СМИ. Освещение этих вопросов в СМИ способствует осведомленности граждан Канады о важных социально-экономических тенденциях, выявляемых на основе новых статистических данных.

2. Как научно-исследовательское учреждение Канадское статистическое управление (КСУ) публикует широкий спектр статистических аналитических материалов и вносит значительный вклад в разработку статистических методологий на национальном и международном уровнях. Оно выполняет функцию ядра национальной статистической системы и проводит специальные обследования, финансируемые другими федеральными департаментами и агентствами, департаментами провинциальных правительств и клиентами из частного сектора.

3. На основании положений Канадского закона о занятости на государственной службе в общей сложности в Управлении работают 5 500 сотрудников, в основном в головном отделении в Оттаве. В состав высокообразованных кадров Управления входят около 100 руководителей, около 1 000 экономистов и социологов, большинство из которых имеют степень бакалавра в области экономики или социологии, ряд из них - ученые степени, 300 математиков/статистиков, имеющих степень бакалавра или ученую степень в области математики и статистики, 900 специалистов по разработке вычислительных систем, 1 500 техников, 1 200 офисных работников и секретарей и 800 административных работников. В дополнение к этим государственным служащим Управление в соответствии с положениями Закона о статистических данных пользуется услугами около 2 000 обследователей, управление деятельностью которых осуществляется из трех региональных отделений; они работают в восьми городах по всей стране и непосредственно участвуют в мероприятиях Управления по сбору данных.

II. ЦЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

4. С середины до конца 80-х годов деятельность по управлению людскими ресурсами направлялась примерно 40 отдельными программными подразделениями (по здравоохранению, образованию, рабочей силе, обрабатывающей промышленности и т.д.), исходя из их местных операционных потребностей. Набор кадров осуществлялся в целях заполнения конкретных вакантных должностей, при этом новым работникам предоставлялась возможность обучения на рабочем месте с учетом специфики специализации. В этот период возможности продвижения по службе и перспективы карьерного роста ограничивались узкими рамками конкретного направления деятельности. Такой кадровый подход приводил к тому, что сотрудники имели весьма узкую специализацию в конкретных вопросах и не обладали необходимой широтой знаний и опыта для работы по другим направлениям программы. В результате им

недоставало общей внутрикорпоративной осведомленности и профессиональной мобильности в областях, выходящих за пределы узкой специализации. Указанные ниже три основных фактора привели высшее руководство к пониманию того, что сохранение прежней системы управления людскими ресурсами на основе такого подхода не будет отвечать интересам Управления:

а) демографический анализ штата Управления показал старение персонала в пяти высших звеньях руководства и большинства старших специалистов. Тот факт, что большинство сотрудников родились в период резкого повышения рождаемости в стране ("бэби-бума"), означал, что на рубеже нового тысячелетия основная масса работников Управления относилась к возрастной группе, имеющей право выйти на пенсию в течение предстоящих 10 лет. Стало очевидным, что при сохранении традиционных методов управления людскими ресурсами Канадское статистическое управление столкнется с проблемой преемственности;

б) быстрое изменение потребностей в статистических данных. Как статистическому агентству нам была нужна гибкость для быстрой адаптации программ к потребностям клиентов. В этой связи было крайне важно обеспечить, чтобы наши работники обладали адаптационными возможностями, были специалистами широкого профиля, а также имели разносторонние знания, квалификацию и опыт, с тем чтобы их можно было перебрасывать на другие участки при изменении программы или приоритетов или в случае бюджетных колебаний. Преимущество освоения нескольких специальностей состояло в гарантировании занятости даже в случае закрытия конкретного проекта, в котором работал сотрудник; это в свою очередь значительно повысило затратоэффективность инвестиций в долгосрочное развитие персонала;

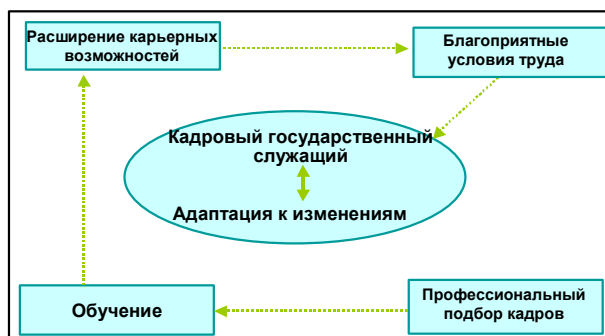
в) все чаще клиентам требовались не данные по результатам отдельных обследований, а информация по всему срезу вопросов. Наш традиционный подход к подготовке специалистов по конкретным направлениям позволял готовить высококвалифицированных специалистов, однако они обладали весьма узкой специализацией и не имели всей широты опыта, необходимого для сбалансированной работы по сквозным проектам или статистическим данным.

5. В Управлении пришли к пониманию того, что с учетом перечисленных факторов необходимы адаптируемые гибкие кадры с многопрофильной специализацией. В последующий период в КСУ постепенно формируется более комплексная внутрикорпоративная кадровая политика. Она направлена на:

- a) объединение стратегий в области приема на работу, развития, сохранения и смены кадров, которые способствуют укреплению кадрового потенциала в долгосрочной перспективе;
- b) повышение организационной эффективности за счет действенного управления людскими ресурсами с учетом того, что расходы на заработную плату составляют 80% от бюджета Управления;
- c) содействие организационной адаптируемости и формированию разнообразных специализированных и гибких кадров, с тем чтобы они могли работать в различных подразделениях для решения приоритетных задач, эффективно работать в коллективе, а также обладать широким диапазоном знаний, соответствующих нынешним и будущим запросам клиентов;
- d) предоставление возможностей и методической помощи персоналу, поощрение постоянного обучения и карьерного роста сотрудников, с тем чтобы они могли построить долгосрочную карьеру в Канадском статистическом управлении и таким образом обеспечить нормальную кадровую преемственность. К тому же инвестиции в карьерный рост персонала улучшают общий настрой работников;
- e) расширение возможностей для персонала работать в составе проектных групп и активное поощрение к совместной работе сотрудников по межсекторальным вопросам. Результатом этого является повышение спаянности и организационной сплоченности коллектива за счет ликвидации вертикальных барьеров.

III. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

Стратегия управления людскими ресурсами в Канадском статистическом управлении



6. С начала 90-х годов в Канадском статистическом управлении был разработан ряд мер, методов и механизмов в области управления персоналом, на основе которых сформировалась комплексная стратегия управления людскими ресурсами. Эта целостная стратегия опирается на четыре основных компонента, которые охватывают все аспекты людских ресурсов. К ним относятся:

a) прием на работу лучших высококлассных специалистов;

b) поощрение культуры постоянного обучения, переподготовки, что позволяет формировать коллективы, состоящие из гибких и мобильных специалистов широкого профиля на каждом уровне в целях формирования кадрового резерва для качественной замены сотрудников, повышаемых в должности;

c) обеспечение возможностей для карьерного роста на долговременную перспективу за счет выполнения функций, позволяющих расширить профессиональные горизонты;

d) создание позитивных условий труда, поощряющих профессиональную деятельность и возможности роста для всего персонала.

7. Эта стратегия помогает воспитывать чувство коллективизма, которое мотивирует сотрудников и способствует повышению их производительности, а также поощряет карьерный рост и позволяет сохранять ведущих сотрудников. В русле этой стратегии были реализованы многие инициативы и механизмы, например: централизованный набор специалистов из числа выпускников университетов и колледжей; двухгодичная программа стажировки для новых работников, которая предусматривает не менее трех внутрифирменных должностных перемещений; программы наставничества; руководства по формированию карьеры; инициативы в области создания благоприятных условий работы; а также создание внутрикорпоративного института подготовки, обеспечивающего возможности долгосрочного обучения, разработанного Управлением для своих сотрудников. Основным элементом этой стратегии является традиционный отказ от увольнений, который укрепляет доверие, чувство общности судьбы человека и организации и способствует закреплению квалифицированных кадров.

IV. НАБОР СПЕЦИАЛИСТОВ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РОСТ

8. Для Канадского статистического управления характерен высокий уровень инвестиций в каждого работника, поэтому целесообразно продуманно подходить к набору молодых специалистов и тщательно пестовать принятых на работу молодых

специалистов. Корпоративный комитет по набору и профессиональному росту сотрудников составляет ежегодный прогноз общей потребности в новых специалистах и технических работниках, включая экономистов, социологов, математиков, статистиков, технических специалистов по проведению обследований и специалистов в области вычислительной техники. Затем этот комитет поручает рабочим группам организовывать в университетах кампании по подбору кадров и внутренние конкурсы для отбора и приема на работу необходимого числа новых специалистов по каждой профессии. Рабочие группы, в состав которых входят руководители высшего звена, представляющие все области статистических программ, опираются в своей работе на специалистов по кадровым вопросам.

9. Принимаемые на работу выпускники учебных заведений сразу в штат не попадают. На первые два года они зачисляются в состав внутрикорпоративного кадрового резерва. В течение этого периода они участвуют в программе стажировки, в рамках которой они получают возможность всесторонне ознакомиться с деятельностью Управления. Молодые специалисты в порядке ротации занимают должности в трех или четырех различных программных подразделениях и учатся на обязательных курсах, где знакомятся с разными аспектами деятельности Управления. Ключевым элементом программы стажировки является наставничество. К молодым специалистам прикрепляют наставников, которые в рамках программы помогают им выработать профессиональные навыки. В качестве наставников выступают опытные старшие руководители, которые проходят специальную подготовку в области наставничества. Они прекрасно знают о деловых качествах, необходимых для работы в Управлении, и их функция состоит в том, чтобы помочь молодому специалисту получить представление о деятельности Управления в целом. Наставник также помогает стажеру в подборе рабочих заданий и форм профессиональной ориентации, а также оказывает помощь и поддержку в части интеграции молодого специалиста в организационную культуру. По окончании программы подготовки молодые специалисты получают соответствующую квалификацию и назначаются на штатные должности в одном из статистических подразделений.

V. НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ

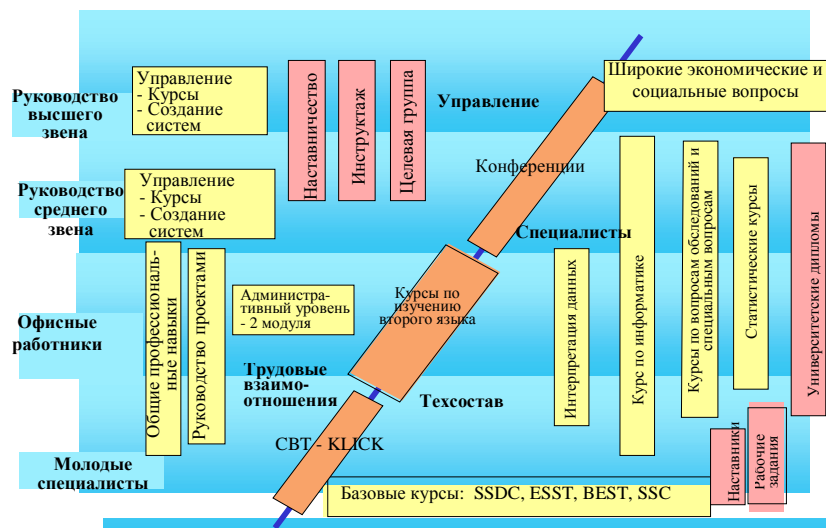
10. В Канадском статистическом управлении вопросам приобретения знаний уделяется первоочередное внимание и инвестируются значительные ресурсы в формальное обучение вне зависимости от значительных колебаний объемов бюджета. В программы профессиональной подготовки вкладывается свыше 3% фонда заработной платы Управления, при этом в среднем на одного работника ежегодно приходится шесть дней подготовки на различных учебных курсах.

11. В Управлении предоставляется полный спектр возможностей профессиональной подготовки по техническим вопросам, вычислительной технике, менеджменту и личностным взаимоотношениям на базе Института Канадского статистического управления, открытого в 1993 году. В институте на постоянной основе работают 30 преподавателей, кроме того, привлекаются различные специалисты на временной основе, и свыше 200 "приглашенных лекторов" уделяют время выполнению преподавательских функций в дополнение к своей обычной работе.

12. Охват и направления учебной деятельности определяются Комитетом по вопросам обучения и профессионального роста. Председателем этого Комитета является заместитель директора Статистического управления; в него входят руководители различных программ, которые составляют программу Учебного института и обеспечивают общее руководство в области учебной работы в Управлении. Комитет на постоянной основе ведет деятельность по определению учебных потребностей и выносит рекомендации для групп экспертов по конкретным направлениям и специалистов по разработке учебных курсов, которые занимаются вопросами подготовки и проведения курсов. Благодаря этому комитету содержание, охват и общее направление учебных программ полностью определяется теми, кто будет осуществлять контроль за деятельностью окончивших эти курсы работников.

13. В учебной программе Института Канадского статистического управления имеется полный спектр различных учебных курсов. Цель состоит в организации постоянного обучения персонала на протяжении всей трудовой карьеры. На проведенной ниже схеме показаны основные направления учебной программы.

Поощрение обучения в Канадском статистическом управлении²



² Мы готовы предоставить информацию об учебных программах этих курсов другим статистическим организациям.

14. При поступлении на работу в Канадское статистическое управление (КСУ) все молодые специалисты в области статистики проходят обязательные курсы подготовки по вопросам проведения обследований домохозяйств и предприятий, а также анализа данных. Некоторые из основных учебных курсов, на которых проходят подготовку молодые специалисты, включают: шестинедельные курсы по вопросам проведения обследований (SSDC); шестинедельный семинар по интерпретации данных; шестинедельные курсы по бизнес- и экономической статистике (BEST); а также четырехнедельные курсы по экономической статистике (ESST). Эти базовые курсы являются весьма подробными по своему характеру и предназначены для имитации условий, в которых осуществляется реальная работа КСУ. Наряду с начальным уровнем в Управлении имеется полный спектр факультативных, профессионально-технических курсов по таким темам, как вычислительная техника, формирование выборочных совокупностей, разработка опросных листов и т.д. Кроме того, имеются возможности обучения для руководящего состава с учетом конкретных особенностей каждого уровня управления. Все новые руководители и менеджеры среднего и высшего звена обязаны пройти ряд официальных курсов и семинаров, а также участвовать в деятельности внутри корпоративных целевых или рабочих групп, которые занимаются решением межсекторальных вопросов. Этот процесс позволяет увидеть, каким образом принимаются решения руководством.

15. В Канадском статистическом управлении проводится официальная политика в области обучения, которая требует подготовки учебных планов по подразделениям и которая поощряет каждого работника к подготовке личного учебного плана. В Управлении имеется сеть лидеров в области обучения по подразделениям, которая оказывает помощь в подготовке таких планов. В Канадском статистическом управлении проводятся ежегодные аттестации сотрудников, которые также используются в качестве инструмента поощрения сотрудников к подготовке личного плана обучения. В определенное время года каждый работник обсуждает со своим начальником свои потребности в области обучения в связи с текущей работой и предполагаемыми карьерными перемещениями в Управлении. Также введена еще одна процедура, которая помогает работникам планировать свою работу на более длительную перспективу. Раз в два года сотрудникам предлагается возможность проведения интервью "через один уровень" с начальником их начальника в целях обсуждения перспектив дальнейшего обучения для реализации целей служебного роста. Такая беседа дает работникам уникальную возможность получить более широкое представление о корпоративных требованиях и возможностях служебного роста, чем при разговоре со своим непосредственным руководителем.

VI. РАСШИРЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ СЛУЖЕБНОГО РОСТА

16. Расширению возможностей служебного роста в Управлении уделяется первоочередное внимание. Способность гибко и быстро адаптироваться к изменениям условий является основой эффективной деятельности организации. Канадское статистическое управление стремится к тому, чтобы его сотрудники имели высокий уровень профессиональной компетентности в сфере своей специализации, а затем расширяли свой профиль за счет наработки опыта в различных областях и повышения своего долгосрочного потенциала. В Управлении создан ряд механизмов, направленных на формирование крупных "банков" высокопрофессиональных, мобильных и заинтересованных работников, готовых к выполнению новых сложных задач.

A. Профильный служебный рост

17. В рамках каждой основной профессиональной группы сотрудников в Управлении имеются "потоки" или "кластеры" профессий, которые связаны с выполнением в той или иной степени схожих функций и требуют аналогичной профессиональной компетентности, но на различных уровнях иерархии. В состав комитета по профильному служебному росту входят руководители старшего звена, которые занимаются вопросами служебного роста сотрудников. Одной из инициатив этого комитета стало создание уникальных электронных документов, посвященных путям служебного роста, в целях оказания методической и консультативной помощи сотрудникам, руководителям и наставникам в процессе планирования и выбора вариантов развития карьеры. Эти инструменты имеются во внутренней информационно-коммуникационной сети (ICN). В этих документах поясняются методы отбора на каждом уровне той или иной группы, знания, опыт и профессиональные возможности, а также вопросы профессиональной подготовки и ротации, которые традиционно используются для приобретения требуемой компетентности.

B. Программа внутрикорпоративных назначений

18. Программа внутрикорпоративных назначений предназначена для содействия в получении работы и оперативного предоставления услуг с минимальными бюрократическими проволочками для удовлетворения кадровых потребностей на временной основе в периоды возрастания объема работы и для содействия переводу на другую работу при изменении программ и приоритетов. Программа внутрикорпоративных назначений обеспечивает возможность приобретения нового опыта работы, практики во втором иностранном языке, изучения различных областей деятельности Управления или выполнения поручений за пределами Управления. Эта

программа позволяет работникам получать опыт, который может сыграть важную роль при переводе на новую должность, продвижении по службе или даже для начала новой профессиональной карьеры. В Программе внутрикорпоративных назначений вправе участвовать все сотрудники при условии согласия их начальника. После четырех лет работы в одной должности сотрудникам не требуется формального разрешения на участие в программе. В каждый конкретный момент времени в программе участвуют около 10% от общей численности сотрудников Управления. Риск как для работника, так и для менеджера снижается за счет использования двух основных правил: сотрудникам гарантируется сохранение за ними их должности; и новое подразделение может аннулировать назначение, уведомив об этом работника за две недели, если он не подходит на данную должность. Эта программа осуществляется с 1983 года. Общеизвестно, что специалисты, работавшие на условиях внутрикорпоративного назначения, впоследствии чаще строят успешную профессиональную карьеру, что укрепляет репутацию этой программы.

С. Общий конкурс

19. Продвижение по службе сотрудников в Управлении осуществляется по итогам конкурсной процедуры, имеющей целью обеспечить отбор наиболее высококвалифицированных специалистов. Обычно проводится конкурс на замещение конкретной должности по определенному направлению работы. Вместе с тем Канадское статистическое управление в значительной степени перешло к практике "общего конкурса", которая позволяет осуществлять подбор кадров на многие должности с помощью одной широкой конкурсной процедуры для конкретного уровня соответствующей профессиональной группы. Такой обобщенный подход имеет множество преимуществ: он расширяет возможности для более широкого круга потенциальных кандидатов; он организуется на абсолютно транспарентной основе, что гарантирует его как реальную, так и воспринимаемую объективность; и поскольку кандидаты, успешно прошедшие конкурс, как правило, назначаются на работу в отдел, не относящийся к подразделению, в котором они работали ранее, это вновь подтверждает политику многосторонней ориентации и квалификации. Исключения из общей конкурсной процедуры составляют около 10% в тех случаях, когда на отдельные должности нужны специалисты узкого профиля, например высококласные аналитики.

20. Надзор за общей деятельностью по подбору кадров осуществляет Главный руководящий комитет по кадрам, который помогает обеспечить последовательность конкурсной процедуры. Общий конкурс поощряет работников к развитию своих знаний и навыков с выходом за рамки их основной области специализации, поскольку от кандидатов требуется более широкое понимание вопросов, касающихся Канадского

статистического управления. Общие процедуры используются для всего спектра уровней, включая три высших уровня управления: должности генеральных директоров, директоров и заместителей директоров. Кандидаты, успешно прошедшие общий конкурс для руководящего состава, зачисляются в так называемый "пул". Для расширения профессионального спектра принимаются все возможные меры, с тем чтобы руководитель первоначально назначался на должность не в подразделении, в котором он работал до этого. Результаты работы руководителя ежегодно рассматриваются Комитетом старших должностных лиц; также обсуждаются возможности его ротации. Как правило, после трех-четырёх лет производится ротация, способствующая дальнейшему профессиональному росту руководителя.

VII. БЛАГОПРИЯТНЫЕ УСЛОВИЯ ТРУДА

21. Создание благоприятных условий труда - одна из главных составляющих кадровой политики Канадского статистического управления. Твердая уверенность работников в своей ценности для организации стимулирует их работоспособность, снижает текучесть кадров, а также содействует мобильности и расширению профессионального профиля. Создание благоприятных условий труда помогает в достижении этой цели. С течением времени постепенно внедряется ряд методов и услуг по поддержке, которые демонстрируют ответственное отношение к персоналу и служат цели создания позитивного рабочего климата. Эти методы составляют часть стратегии по созданию позитивных условий труда в Канадском статистическом управлении. Осуществлением этой стратегии руководит Комитет по вопросам позитивного рабочего климата, председателем которого является старший руководитель линейного подразделения и который состоит из представителей руководящего звена. Стратегия по обеспечению позитивного рабочего климата акцентирована на пяти ключевых областях: открытость, коммуникации, ценность кадров, инвестиции в услуги для сотрудников, организация мероприятий для персонала и создание позитивного баланса "работа-жизнь".

A. Открытость коммуникации

22. Работа становится более позитивной и продуктивной при наличии эффективной двусторонней связи. Ниже приведены примеры нескольких механизмов, которые были внедрены в управлении для обеспечения такой связи.

а) в январе директор Статистического управления представил "Ежегодное обращение о состоянии организации". В нем подчеркиваются достижения, достигнутые за прошедший год, а также определяются приоритеты и проблемы на предстоящий год

для старших менеджеров. Это выступление записано на видеопленку, а также имеется его текст, с тем чтобы все сотрудники могли ознакомиться с этой информацией;

b) еженедельные совещания Исполнительного комитета сопровождаются информационными отчетами, с которыми выступают члены Комитета с тем, чтобы обеспечить оперативную передачу важной информации всем старшим менеджерам и их подчиненным. Кроме того, директор Статистического управления дважды в год проводит совещания с группами руководителей для обсуждения тем, представляющих интерес и вызывающих озабоченность;

c) раз в три года проводится обследование мнения сотрудников, результаты которого используются для ориентации и контроля осуществления инициатив в области управления. Главная функция этого обследования состоит в том, чтобы инициировать обсуждения на низовом уровне между работниками и менеджерами. Все менеджеры обязаны принять соответствующие меры по результатам этих обсуждений и должны найти подходящий способ использования результатов обследования применительно к направлениям деятельности их подразделений. Таким образом, результаты обследования служат инструментом для диалога и взаимодействия между работниками и руководителями по вопросам, касающимся их конкретного подразделения;

d) раз в два года в каждом отделении составляется доклад по двухгодичной программе, в котором раскрываются основные элементы программы, показатели работы, текущие проблемы, цели и достигнутый прогресс с момента представления предыдущего доклада. Эти доклады являются ключевым инструментом связи с высшим руководством. Директор Статистического управления лично отвечает на каждый доклад. В своих ответах он зачастую просит представить разъяснения и предложения, касающиеся новых приоритетов и целей на следующий двухгодичный период. Раз в четыре года составляется имеющий более стратегическую направленность четырехлетний доклад по программе, который представляется Исполнительному комитету. И в этом случае в порядке обратной связи зачастую запрашиваются разъяснения или могут высказываться предложения в отношении новых приоритетов и целей на следующий двухгодичный период. Двухгодичные и четырехгодичные доклады по программе, а также ответы на них директора Статистического управления дают возможность для анализа положения дел в подразделениях и, как правило, публикуются на внутренних вебсайтах. Эти доклады по программе обязательно включают раздел, посвященный вопросам, касающимся людских ресурсов.

В. Ценность кадров

23. Ряд методов и услуг по поддержке сотрудников свидетельствует о приверженности Канадского статистического управления к созданию благоприятных условий для персонала, включая следующие:

а) с 1979 года, несмотря на периоды жестких бюджетных сокращений, организация по-прежнему проводит политику отказа от "увольнений". Суть этой политики состоит в том, что в случае необходимости сокращения или ликвидации какой-либо программы ввиду бюджетных ограничений или изменений приоритетов затронутые работники переводятся в другие подразделения, нуждающиеся в персонале: они имеют абсолютное предпочтение при укомплектовании штатов;

б) система старших сотрудников по вопросам профилактики домогательств, которая предназначена для оказания работникам помощи в конфиденциальном порядке по проблемам, связанным с домогательствами и дискриминацией;

в) программа помощи сотрудникам, которая укомплектована профессионалами и призвана оказывать помощь сотрудникам в решении личных или служебных проблем;

г) программа неформального урегулирования конфликтов предоставляет услуги по посредничеству, направленные на оказание помощи работникам и руководителям в нормальном урегулировании конфликтных ситуаций;

д) официальная программа премий и признания заслуг предусматривает поощрение и вознаграждение сотрудников за выдающиеся достижения. В программе имеются единовременные премии, которые могут присуждаться в любое время в знак признания конкретного вклада, и более формальные ежегодные премии, такие, как "За длительную службу" (25 и 35 лет выслуги), индивидуальные и коллективные премии "За заслуги", премия "Сотрудник года", маркетинговая премия, премия "Официальные языки", премия "Благоприятные условия труда" и премия "За выдающиеся трудовые достижения" для выходящих на пенсию сотрудников в знак признания их трудовых заслуг в КСУ. Эти премии вручаются ежегодно в декабре на специальной церемонии под руководством директора Статистического управления.

С. Инвестиции в услуги для сотрудников

24. Помимо обеспечения безопасных и здоровых условий работы Канадское статистическое управление предоставляет услуги, направленные на поощрение активного

образа жизни, а также целый ряд услуг непосредственно в стенах Управления. Вкладываются значительные средства в оборудование для обеспечения активного образа жизни сотрудников. К примеру, в Управлении имеются фитнес-центр и кардиологический кабинет, детский сад и ясли.

D. Организация мероприятий для персонала

25. Канадское статистическое управление поощряет методы, направленные на сохранение здоровья, и распространяет информацию о здоровом образе жизни. В качестве примера мероприятий, организуемых для сотрудников группами менеджеров и добровольцев, можно назвать: ежегодную кампанию прививок против гриппа; ежегодный "День персонала", в ходе которого поощряется организация развлекательных мероприятий на работе и которые укрепляют чувство корпоративного единства; обеденные информационные сессии, на которых выступают докладчики по таким темам, как здоровое питание, физическая культура, снятие стресса и т.д. В дополнение к этому Управление оказывает помощь более 100 клубам, организациям и комитетам сотрудников.

E. Обеспечение позитивного баланса "работа - жизнь"

26. Для оказания помощи работникам в обеспечении баланса "работа - жизнь" Управление предлагает сотрудникам целый ряд возможностей. В дополнение к обычным положениям, касающимся плановых отпусков, отпусков по болезни и семейным обстоятельствам, в Канадском статистическом управлении действует по-настоящему гибкая система организации труда, которая включает такие формы организации труда, как гибкое рабочее время, работа неполный рабочий день, совместительство, уплотненный рабочий график и работа в дистанционном режиме.

VIII. ШИРОКИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

27. Целостный и стратегический корпоративный подход Канадского статистического управления к вопросам управления людскими ресурсами стал возможен благодаря тому, что Управление внесло кардинальные изменения в подход к кадровой политике. Ключевыми являлись три элемента, которые после их внедрения, позволили нам перевести нашу стратегию в плоскость реальных действий и производить оценку и мониторинг прогресса, чтобы иметь возможность удовлетворять потребности менеджеров и сотрудников:

а) формальная инфраструктура управления людскими ресурсами для реализации этих функций и обеспечения полноты и слаженности компонентов данной стратегии;

b) делегирование полномочий и ответственности за управление людскими ресурсами на уровень линейных менеджеров. В Канадском статистическом управлении за управление людскими ресурсами на деле отвечают руководители линейных подразделений. Они осуществляют функции в области управления людскими ресурсами, имеют соответствующие полномочия на это и отвечают за результаты своих действий в этой сфере;

c) имеется мощный потенциал долгосрочного планирования людских ресурсов, который интегрирован с процессом бизнес-планирования.

A. Инфраструктура комитетов по управлению людскими ресурсами

28. На сегодняшний день уже в течение многих лет управление людскими ресурсами является одной из основных функций руководителей подразделений. Деятельность по управлению людскими ресурсами направляется рядом комитетов, в состав которых входят руководители подразделений, при этом каждый комитет отвечает за руководство осуществлением какой-либо крупной программы, касающейся людских ресурсов, например, подбор кадров, обучение, внутреннее укомплектование персоналом, продвижение по службе, премии, состояние здоровья и т.д. Подкомитет по развитию людских ресурсов осуществляет надзор за работой комитетов по управлению людскими ресурсами, подготавливает рекомендации и оценивает предложения и инициативы, а также определяет, какие из них должны рассматриваться и утверждаться наиболее важным комитетом - Комитетом по развитию людских ресурсов (главный ведомственный исполнительный комитет). Работой этого комитета руководит директор Статистического управления. Комитет представляет собой директивный орган, который вырабатывает стратегические направления по новым вопросам в области людских ресурсов и рекомендации для комитетов по управлению людскими ресурсами. Большинство руководителей подразделений помимо выполнения своих непосредственных обязанностей участвуют в работе по крайней мере одного комитета, занимающегося кадровыми проблемами. Комитеты по людским ресурсам имеют весьма конкретные функции и круг мероприятий, о которых они регулярно отчитываются перед главным комитетом. Сектор людских ресурсов, в котором работают специалисты по кадровым вопросам, вырабатывает экспертные стратегические рекомендации по людским ресурсам, осуществляет операционную поддержку и координацию практической деятельности системы комитетов руководителей подразделений.

В. Самостоятельность и подотчетность в вопросах управления людскими ресурсами

29. Кадровая политика Канадского статистического управления обеспечивает принятие решений не на основе местных потребностей, а исходя из общей корпоративной целесообразности. Одним из наиболее позитивных результатов такой работы комитетов является то, что с течением лет с их помощью была создана организационная культура, способствующая достижению корпоративных целей, а не удовлетворению нужд отдельных подразделений. В рамках используемого в управлении подхода отдельные менеджеры не принимают локальные решения в вопросах приема на работу специалистов и их подготовки или продвижения по службе применительно к отдельным должностям или операциям. Вместо этого они принимают участие в деятельности внутрикорпоративных комитетов по людским ресурсам и вносят вклад в общее эффективное управление организацией. Помимо выполнения прямых обязанностей в рамках статистических программ менеджеры должны вносить в эти комитеты по людским ресурсам инновационный вклад, который учитывается в их ежегодной аттестации, причем их собственное продвижение по службе зависит от эффективной деятельности в обеих областях. Они наделены широкими полномочиями. Канадское статистическое управление выигрывает от этого, поскольку новаторские и рационализаторские предложения выдвигаются при участии менеджеров, которые являются непосредственными выгодополучателями от этой системы. Система комитетов позволяет обеспечить равновесие между общекорпоративными и местными потребностями и гарантирует высокую мотивацию для менеджеров принимать те решения, которые в наибольшей степени отвечают интересам организации.

С. Объединение процесса комплексного планирования людских ресурсов и структуры планирования программы деятельности

30. В КСУ имеется четко отлаженный механизм планирования производственной деятельности. Ежегодный процесс планирования имеет целью обеспечить регулярную оценку программ и ресурсов Управления для их адаптации с учетом изменения потребностей и приоритетов заказчиков, а также для реагирования на новые возможности и изменение объема работы. Этот процесс обеспечивает возможность выявления важных межсекторальных вопросов, которые могут оказывать влияние на техническую и управленческую политику и методы. Он также позволяет обеспечить контроль эффективности осуществляемых программ и основных инициатив.

31. Для целей планирования производственной деятельности формальная организация построена по принципу матрицы на основе пяти планирующих синдикатов под руководством Комитета корпоративного планирования, в состав которого входят

руководители высшего звена и директор Отдела корпоративного планирования. Четыре из этих синдикатов занимаются планированием оперативной производственной деятельности и организационно связаны со статистической программой и технической и управленческой инфраструктурой, которая обеспечивает их функционирование. Пятый синдикат ведает вопросами внутрикорпоративного планирования в области управления людскими ресурсами. Этот же комитет занимается координацией деятельности комитетов по управлению людскими ресурсами. Синдикаты по планированию производственной деятельности занимаются вопросами изменений в программах, включая новые программы, сокращение и перераспределение программ т.д., и их итоговым воздействием на людские ресурсы, а также направляют эту информацию в синдикат по людским ресурсам. Одновременно с этим синдикат по планированию людских ресурсов выявляет корпоративные приоритеты в области кадровой политики в качестве вклада в работу по планированию производственной деятельности. Таким образом вопросы и приоритеты в области людских ресурсов регулируются через взаимодействие синдикатов по планированию деятельности с Синдикатом по планированию людских ресурсов.

32. Первым формальным этапом в цикле планирования является стратегическое планирование, которое осуществляется в весенне-летний период. На этом этапе представляются и обсуждаются итоги работы синдиката, приоритеты и вопросы, после чего в октябре в ходе конференции по вопросам стратегического планирования на уровне старшего руководящего звена определяются приоритеты в области планирования. После этого совещания синдикаты перегруппировывают и дорабатывают план оперативной деятельности на несколько лет с учетом установленных стратегических приоритетов. Намечаются текущие программы и проекты на предмет возможной ликвидации или сокращения, а также предлагаются новые проекты. В январе проводится общее совещание всех планирующих синдикатов в целях обзора результатов этого этапа оперативного планирования. Выдвинутые предложения обсуждаются и рассматриваются на предмет актуальности, производится оценка чистого воздействия вводимых ресурсов и результатов с точки зрения их влияние на общую статистическую программу, а также их финансовые и кадровые последствия. Окончательное решение в отношении финансирования проектов принимается в марте Комитетом корпоративного планирования, после чего в программные и инфраструктурные бюджеты вносятся соответствующие коррективы.

D. Компонент планирования людских ресурсов

33. Данные по людским ресурсам играют в процессе планирования важнейшую роль. Синдикат по планированию людских ресурсов обеспечивает, чтобы в Управлении имелись необходимые данные для принятия продуманных решений. В русле подготовки

к осенней конференции старшего руководящего состава по вопросам стратегического планирования под управлением Синдиката по планированию людских ресурсов специалисты КСУ проводят аналитический обзор по вопросам людских ресурсов с использованием микромодели (PERSIM), которая была разработана экспертами Управления.

34. Модель PERSIM позволяет основе ретроспективных данных по людским ресурсам произвести расчет перспективной вероятности выхода на пенсию на основе показателя возраста и выслуги лет. Кроме того, производится оценка других вероятностей увольнения как функции возраста и опыта работы; продвижение по службе прогнозируется на основе опыта работы; а также производится моделирование характеристик принимаемых на работу молодых специалистов на основе демографического профиля ранее принятых на работу сотрудников. Эти вероятностные показатели используются применительно к текущей расстановке кадров для прогнозирования показателей приема на работу и продвижения по службе на период один-три года в разбивке по профессии и уровню квалификации с сохранением занятости на постоянном уровне.

35. Исходные прогнозы, полученные с помощью модели PERSIM, используются в качестве отправной точки для определения целей в области набора кадров и продвижения по службе, которые будут необходимы в течение следующих трех лет для удовлетворения оперативных потребностей. В исходные прогнозы, сделанные с помощью модели PERSIM, дополнительно вводятся (или исключаются в случае сокращения программ) результаты решений, принятых в процессе планирования для определения количества новых специалистов и технических сотрудников, которых потребуется принять на работу в ходе кампании по подбору кадров, а также количества должностей, которые нужно будет заполнить с использованием процедуры общих или специализированных конкурсов. В дополнение к определению уровней приема на работу и продвижения по службе модель PERSIM используется для анализа объема и зрелости, или продолжительности срока службы, каждого контингента сотрудников в целях определения того, достаточно ли их для замены выбывающего персонала (по причине увольнения или в результате повышения по службе).

36. После принятия в марте решений по планированию разрабатывается годовой стратегический план КУС в области управления людскими ресурсами. В нем отражены результаты процесса комплексного планирования, определяются кадровые приоритеты на предстоящий год, устанавливаются целевые показатели приема на работу, а также намечаются планы укомплектования кадрами и составляются соответствующие графики, необходимые для удовлетворения потребностей, определенных в рамках статистических

программ. Этот стратегический план людских ресурсов служит базой, на основе которой комитеты по управлению людскими ресурсами разрабатывают планы действий, а также основой для бизнес-плана Сектора людских ресурсов. Контроль за ходом выполнения этих планов действий комитетов по людским ресурсам и Сектора людских ресурсов ведется на регулярной основе в течение всего года.

IX. ОЦЕНКА ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ В ОБЛАСТИ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ

37. Политика, программы и механизмы, разработанные для оказания поддержки в реализации стратегии в области людских ресурсов Канадского статистического управления, требуют постоянного контроля и оценки для анализа их эффективности, в связи с чем может возникать потребность во внесении соответствующих корректировок. Ряд механизмов из числа используемых для оценки эффективности программ в области людских ресурсов перечислены ниже:

A. Обследования мнений сотрудников

38. С момента начала осуществления нынешнего подхода к управлению людскими ресурсами в Канадском статистическом управлении для получения отзывов и оценки успешности этих программ используются обследования мнений сотрудников. Первое такое внутреннее обследование было проведено в 1992 году, после чего аналогичные обследования проводились в 1995 и 1998 годах. Канадская комиссия по государственной службе обратилась к КСУ с просьбой расширить эту программу и провести широкие обследования работников в государственном секторе в 1999, 2002 и, совсем недавно, в 2005 годах.

39. Результаты обследований работников уделяется весьма серьезное внимание, и они являются основным механизмом оценки эффективности стратегии. Анализ полученных ответов осуществляется с помощью нескольких методов. Сначала на агрегированном уровне ответы более чем на 100 вопросов группируются по четырем основным темам: обмен информацией и совместные цели, справедливые условия труда, работа и рабочая нагрузка, а также профессиональная подготовка и служебный рост. Полученные результаты сопоставляются с результатами предыдущих внутренних обследований и общими результатами для государственной службы в целом. Экстремальные значения анализируются для выявления соответствующих причин, после чего принимаются соответствующие меры для корректировки выявленных проблем. К примеру, в ходе одного из ранее проведенных обследований респонденты указывали, что их непосредственные начальники не предоставляют им заслуженных возможностей для выполнения рабочих заданий, позволяющих расширить перспективы профессионального

роста. С учетом этого, как было отмечено ранее, была внедрена новая политика, предоставляющая сотрудникам право участвовать в программе корпоративного назначения после четырех лет работы в одной и той же должности. Результаты последующих обследований показали, что проблемы в данной области были сняты. Аналогичным образом в ходе одного из ранее проведенных обследований была выявлена обеспокоенность в отношении равенства возможностей продвижения по службе; именно с учетом этих результатов в Управлении была введена система общих конкурсов.

40. На втором этапе проводится более подробный анализ указанных основных четырех тем, результаты которого сообщаются руководителям подразделений в комитете по людским ресурсам, отвечающем за принятие последующих мер. Эти меры зачастую включают использование целевых групп сотрудников для углубленного изучения выявленных проблем. Для их решения разрабатываются планы действий. Эти планы утверждаются руководством КСУ, которое затем осуществляет контроль за ходом их выполнения. По результатам этой работы внедрены новые учебные программы, принимаются новые меры и постоянно совершенствуется процедура проведения общего конкурса.

41. Наконец, это, пожалуй, является самым важным, результаты обследований обобщаются и предоставляются каждому подразделению. Они отражают ответы работников в конкретных подразделениях в сопоставлении с ответами всех работников Канадского статистического управления и всех государственных служащих в целом. Повсеместно принимаются меры для обеспечения конфиденциальности отдельных респондентов. Руководители подразделений обязаны сообщать об этих результатах своим подчиненным, выделять ключевые вопросы, требующие внимания, а также привлекать сотрудников к поиску и претворению в жизнь соответствующих решений. Руководители линейных подразделений отчитываются о своих планах действий, механизмах принятия последующих мер и внесенных улучшениях. Результаты по различным подразделениям учитываются при ежегодной аттестации каждого руководителя.

42. Как результаты обследований персонала Канадского статистического управления соотносятся с обследованиями государственных служащих в целом? Применительно к широкомасштабному обследованию государственной службы 2002 года результаты КСУ значительно превосходят общие средние показатели государственной службы по подавляющему большинству вопросов. Общие результаты Управления были лучшими по сравнению со всеми остальными государственными учреждениями. Помимо этого сопоставления результаты 2002 года свидетельствовали об общем улучшении положения в сравнении с в целом весьма неплохими результатами предыдущего обследования 1999 года.

В. Оценки центральных агентств

43. Последовательные обзоры и ревизии системы управления людскими ресурсами, проводимые центральными агентствами Канадской федеральной государственной службы в целях разработки и контроля осуществления КСУ общих стратегий и руководящих принципов государственной службы, дали исключительно позитивные результаты. Статистическое управление Канады считается одной из передовых организаций по методам, используемым в областях подбора профессиональных кадров, обучения и планирования людских ресурсов.

С. Внешние премии за достижения в области людских ресурсов

44. За период с 2000 года Канадское статистическое управление получило ряд престижных внешних премий за различные аспекты своей стратегии и программ в области управления людскими ресурсами, включая такие премии, как:

- a) премия Международной ассоциации управлением персоналом (МАУП) "Золотая звезда" за корпоративную кадровую стратегию;
- b) Премия Управления Комиссара по официальным языкам за лидерство в области двуязычия;
- c) Национальная премия за лидерство в деловом сообществе была вручена за программу управленческого развития;
- d) "Лауреат гран при" Ассоциации профессиональных руководителей государственной службы Канады в категории (некоммерческих) новостных бюллетеней была вручена за наш внутренний электронный новостной бюллетень сотрудников [@Statcan](#);
- e) премия "За здоровые условия труда" была вручена Национальным институтом качества. Статистическое управление Канады стало первым государственным учреждением, получившим эту премию;
- f) Премия от руководителей государственной службы в номинации "Ценить и поддерживать людей";

g) Премия за достижения в области государственной службы за успехи в деле поддержания здоровья и благополучия работников.

X. ЗАМЕЧАНИЯ И ВЫВОДЫ

45. Разработка и внедрение в Канадском статистическом управлении единой комплексной стратегии управления людскими ресурсами потребовала многих лет, и эта стратегия по-прежнему развивается. Наш подход опирается на три основополагающих принципа:

a) руководители подразделений старшего звена должны брать на себя инициативу и отвечать за свои кадровые решения. Они консультируются и получают поддержку от группы высококвалифицированных специалистов в области управления людскими ресурсами;

b) наличие значительного потенциала в области долгосрочного планирования людских ресурсов, который необходимо интегрировать с процессами производственного планирования в организации;

c) соответствие общей теории и конкретных практических подходов играет важнейшую роль, поскольку оно помогает укрепить доверие и обеспечить мотивацию работников.

46. Канадское статистическое управление имеет ряд очевидных преимуществ перед многими организациями. Наши задачи четко сформулированы и не являются политическими. Большинство наших работников сконцентрировано в головном отделении в едином комплексе зданий. Помимо этого высший эшелон управления, который остается стабильным в течение ряда лет, твердо следует принципу ценности разумного кадрового управления как необходимого предварительного условия достижения целей деятельности КСУ.

47. Наша стратегия в области людских ресурсов хорошо себя зарекомендовала. Канадское статистическое управление эффективно откликается на статистические проблемы, выявленные в начале 90-х годов. Свыше 50% старших руководителей в настоящее время вышли на пенсию, и им на смену пришли руководители из внутреннего резерва. Наши резервы замены специалистов являются достаточно устойчивыми и позволят решить проблемы, связанные с выходом сотрудников на пенсию в будущем. Управление располагает гибкой рабочей силой, которая на оперативной основе обеспечивает возможность эффективной работы в условиях бюджетных колебаний и

изменения потребностей и приоритетов заказчиков. Результаты обследований мнений работников указывают на то, что сотрудники КСУ удовлетворены своим положением и считают свою организацию прекрасным местом для работы. Наша стратегия позволяет нам быть на передовых рубежах и обеспечивать граждан Канады статистическими данными, которые позволяют выявлять проблемы и служат основой для принятия информированных решений.

* * * * *