



Европейская экономическая комиссия**Конференция европейских статистиков****Шестьдесят первая пленарная сессия**

Женева, 10–12 июня 2013 года

Пункт 8 а) предварительной повестки дня

Доклады Бюро и Групп специалистов**Конференции европейских статистиков****и утверждение Статистической программы****Европейской экономической комиссии****Организации Объединенных Наций на 2013 год****Будущие задачи в области управления людскими
ресурсами и обучения в национальных
статистических управлениях****Записка Статистического управления Нидерландов***Резюме*

Настоящий документ представляет собой выдержку из издания "Управление людскими ресурсами и обучение – подборка положительных видов практики статистических управлений", которое основано на избранных и обновленных документах семинара Конференции европейских статистиков, состоявшегося в июне 2006 года, и сопутствующих рабочих совещаний, организованных в 2008, 2010 и 2012 годах. В этом документе представлены будущие задачи в области управления людскими ресурсами и обучения в национальных статистических управлениях.

Настоящий документ был подготовлен Статистическим управлением Нидерландов. Полный текст доклада о положительных видах практики в области управления людскими ресурсами и обучения был подготовлен секретариатом в сотрудничестве с сопредседателями состоявшегося в 2012 году рабочего совещания по управлению людскими ресурсами и обучению, т.е. Нидерландами и Польшей. Полный текст доклада будет представлен для информации на пленарной сессии Конференции европейских статистиков 2013 года.

I. Введение

1. В рамках своей пленарной сессии, состоявшейся в 2006 году, Конференция европейских статистиков (КЕС) провела семинар по людским ресурсам и обучению в статистических управлениях. На семинаре был сделан вывод о том, что людские ресурсы и обучение представляют собой важнейшие элементы, необходимые для успешного выполнения задач статистических управлений, и что существует необходимость продолжать обмен опытом в области людских ресурсов и обучения. По итогам семинара Бюро КЕС взяло на себя инициативу по организации рабочих совещаний, посвященных управлению людскими ресурсами и обучению (УЛРО) в 2008, 2010 и 2012 годах, на которых обсуждался ряд вопросов, связанных с УЛРО.

2. В настоящем документе используется ориентированный на будущее подход и содержится краткое описание будущих задач статистических управлений в области УЛРО. Данный документ подготовлен на основе результатов дискуссий, состоявшихся на рабочем совещании по УЛРО в 2012 году, и включает в себя вопросы, которые поднимались странами в ходе этого рабочего совещания. Документ также основан на информации, собранной в ходе обследования стран – членов КЕС по вопросу об их видах практики и планах в области УЛРО¹.

3. В разделе II приводится краткий обзор стратегических направлений в области УЛРО, включая также проблемы, поднятые Группой высокого уровня по модернизации статистического производства и услуг. В разделе III перечисляется ряд ключевых задач статистических управлений и связанных с ними областей УЛРО, которые будут особенно важны в будущем. В разделе IV сгруппированы основные элементы УЛРО в зависимости от их характера – главным образом оперативные, тактические или стратегические. Данная классификация может быть использована для оценки текущей деятельности в области УЛРО и для планирования будущих мероприятий в этой области. В приложении 1 содержится резюме результатов обследования по УЛРО, проведенного среди стран – членов КЕС.

II. Стратегические направления в области управления людскими ресурсами и обучения

4. Экономические, технические и социальные перемены в обществе создают для национальных статистических управлений (НСУ) как проблемы, так и возможности. В результате развития информационного общества объем имеющейся (электронной) информации резко возрос. Методы доступа к информации и обмена ею также изменились и приобрели гораздо более глобальный характер. Судя по всему, такие изменения будут продолжаться и в будущем, и НСУ необходимо проявлять активность в развитии своих методов подготовки данных, с тем чтобы воспользоваться новыми технологиями и источниками данных.

¹ Настоящий документ представляет собой пересмотренный и обновленный вариант документа "Современные проблемы УЛР и обучения в национальных статистических управлениях", который был представлен на рабочем совещании по УЛРО в сентябре 2012 года в Будапеште, Венгрия. Д-р Николь Нью, "Хедуэй", Норвегия, и ЕЭК ООН представили замечания и предложения в связи с обновлением этого документа.

5. Спрос на статистическую продукцию и услуги также меняется, и пользователи требуют все больших объемов своевременно подготавливаемых статистических данных более высокого качества. НСУ также необходимо реагировать на этот спрос и готовить статистические данные в соответствии с будущими потребностями. Хотя в прошлом НСУ играли особую роль в качестве главного поставщика официальных статистических данных и нередко на практике имели монополию на подготовку статистических данных, эта роль изменилась в силу роста доступа к имеющейся информации, и НСУ, возможно, придется конкурировать с другими поставщиками статистических данных. В то же время многие НСУ сталкиваются с бюджетными ограничениями, в связи с чем им предлагается повысить эффективность и "делать больше, обходясь меньшим".

6. Модернизация статистического производства и услуг носит не только организационный и технический характер, но и опирается на развитие людских ресурсов, квалификации и отношения к делу персонала на всех уровнях. Управление людскими ресурсами и обучение имеют решающее значение для модернизации национальных статистических управлений, где расходы на рабочую силу составляют, как правило, 70–80% общего бюджета. Развитие людских ресурсов и управление изменениями является частью процесса модернизации статистического производства и услуг и должно сопровождать этот процесс, а также может осуществляться задним числом.

7. С целью успешного осуществления перемен, необходимых в официальных статистических данных, важно обеспечить не только пассивную адаптацию людских ресурсов, но и их активное участие и вклад в процесс модернизации. Во многих странах это требует изменений, и УЛРО должно играть активную роль в стратегии и планировании на организационном уровне.

8. Группа высокого уровня по модернизации статистического производства и услуг (ГВУ)² подчеркнула необходимость разработки методов производства и статистической продукции, которые удовлетворяли бы требованиям будущего и обеспечивали бы сохранение значения официальных статистических данных для мира завтрашнего дня. ГВУ определила в своей концепции и стратегии два основных направления:

а) статистические материалы: новые усовершенствованные материалы и услуги, в большей степени соответствующие жизни в современном мире и разработанные с учетом глобальной перспективы;

б) методы производства: иные и более эффективные процессы и методы, обеспечивающие продукцию и услуги при минимальных издержках с повышенной гибкостью, а также в сотрудничестве между различными ведомствами.

9. Стремительное развитие технологии и возникновение новых средств связи приводят к изменению условий, в которых ведется подготовка статистических данных. Задача статистических управлений заключается в том, чтобы воспользоваться такими изменениями и проявлять достаточную гибкость и оперативность для подготовки статистических данных в соответствии с будущими потребностями пользователей при приемлемом уровне издержек. ГВУ подчеркивает необходимость развития культуры перемен в статистических управлениях.

² ГВУ была учреждена Бюро Конференции европейских статистиков в 2010 году для надзора и координации международной работы, связанной с разработкой архитектуры статистических организаций. Первоначально она называлась Группой высокого уровня по стратегическим разработкам в бизнес-архитектуре статистики.

ях путем поощрения нововведений в плане источников, процессов и продукции, а также необходимость изменения методов работы организаций и их сотрудников. Она также признает, что это должно выражаться в изменении характеристик персонала и в перераспределении ресурсов.

III. Задачи национальных статистических управлений и задачи в области управления людскими ресурсами и обучения

10. Национальные статистические управления сталкиваются с рядом проблем, которые прямо или косвенно влияют на роль и первоочередность задач УЛРО. Участники рабочего совещания по УЛРО, состоявшегося в сентябре 2012 года в Будапеште, определили ряд основных проблем, с которыми статистические управления столкнутся в предстоящие годы. Такие проблемы включают такие аспекты, как:

- a) удовлетворение будущих требований пользователей к статистической продукции и услугам;
- b) реагирование на рост конкуренции с другими поставщиками статистических данных;
- c) бюджетные ограничения и необходимость повышения эффективности организации процессов работы;
- d) модернизация статистического производства и услуг;
- e) переход от производства данных к производству знаний;
- f) привлечение надлежащих кандидатов.

11. В ходе подготовки рабочего совещания по УЛРО, проведенного в 2012 году, организационным комитетом было проведено обследование статистических управлений с целью выявления основных существующих и будущих проблем в области УЛРО. Обследование охватывало четыре области: существующие проблемы в области УЛРО; инструменты, которые в настоящее время используются для целей УЛРО; основные будущие проблемы в области УЛРО; и инструменты, которые будут использоваться или которые будут разработаны для удовлетворения потребностей в области УЛРО в будущем. В обследовании приняли участие 24 страны, и оно позволило получить весьма полезную информацию о будущих проблемах и приоритетах в области УЛРО с точки зрения стран. В приложении 1 приводится таблица, кратко отражающая результаты этого обследования.

12. На основе результатов обследования и обсуждений на рабочем совещании по УЛРО 2012 года было выявлено, что для оказания помощи статистическим управлениям в решении задач будущего особую важность имеют следующие элементы УЛРО:

- a) мотивация;
- b) управление переменами;
- c) управление знаниями;
- d) рабочая среда и мобильность;
- e) обучение и повышение квалификации;

- f) развитие руководящего состава;
- g) привлечение и сохранение кадров.

13. Во всех этих областях опыт стран и практика, применяемая ими, различны. Например, некоторые страны добились значительного прогресса в области управления знаниями или в использовании программ электронного обучения, а другие страны почти или вообще не имеют опыта в этих областях. Таким образом, обмен опытом и положительными видами практики может быть полезен для стран.

A. Мотивация

14. Мотивация представляет собой многогранное явление, и дать ей определение трудно (Vinke, 1996, p. 218). С годами были разработаны различные теории, связанные с мотивацией.

15. Мотивация сотрудников – задача сложная. Она требует понимания динамики кадров и способности создать среду, способствующую мотивации. Мотивация и квалификация – важнейшие элементы управления кадрами: квалификация и профессиональные навыки обеспечивают способность кадров служить делу организации, а мотивация обеспечивает их желание это делать.

16. Мотивация также считается "движущей силой перемен". В будущем необходимо искать новые способы мотивации персонала – главным образом за счет руководства, построенного на поощрении, гибкости и других льгот. Руководящие работники могут создать среду, мотивирующую их сотрудников. Для этого необходимо использовать широкий круг инструментов – главным образом связь, обследование и мероприятия по сплочению коллектива. Обзор показателей работы или собеседования с целью оценки работы персонала могут также использоваться в качестве средств мотивации. Препятствием в этой области может быть отсутствие возможностей для стимулирования.

B. Управление переменами

17. Управление переменами в значительной мере сводится к вопросу о том, как могут меняться или как можно менять кадры и организации (Caluwé and Vermaak, 2006). Хотя изменить отношение персонала к переменам и готовность к ним может оказаться невозможным или представлять собой трудную задачу, важно создать среду, способствующую переменам и нововведениям. Создание такой культуры перемен – задача серьезная. Вклады в нее могут быть самыми разнообразными – от акцентов в работе и руководства до эффективности и взаимодействия. Выполнение этой задачи потребует времени и концентрации усилий, и УЛР должно выступать в качестве параллельного элемента в деятельности организации. Приверженность высшего руководства делу перемен и оценки – положительные движущие силы, а отсутствие квалификации или отсутствие доступа УЛР к высшему руководству может стать барьером на пути к выполнению поставленных задач.

18. Осуществление управления переменами имеет большую важность для успешной модернизации статистического производства и услуг. Для обеспечения модернизации УЛРО должно быть интегрировано в организационную стратегию и планирование и играть активную роль в этом процессе. Важными этапами в процессе перемен являются информирование о необходимости перемен,

разработка общей концепции, обеспечение необходимых ресурсов и потенциала для процесса перемен и первые шаги по осуществлению общей концепции.

С. Управление знаниями

19. Управление знаниями необходимо для обеспечения и сохранения важнейших знаний в НСУ. Цель в данной области заключается в том, чтобы обеспечить распределение знаний и доступ к ним в нужных местах, в нужный момент и для правильно выбранных кадров (например, когда сотрудники переводятся на новые направления работы или при найме новых сотрудников). Это требует обмена знаниями, обучения и тщательного управления. Мероприятия, направленные на достижение этой цели, включают гибкое и рентабельное составление таблиц квалификации и контроль за ее поддержанием, сотрудничество и обмен знаниями. Возможными барьерами здесь являются отсутствие мотивации, связи и ресурсов.

Д. Рабочая среда и мобильность

20. Рабочая среда включает в себя материальные и социальные условия на рабочем месте. Развитие новых технологий создает дополнительные возможности организации *гибких процедур труда*, менее ограничительных по времени и месту работы. Процедуры работы на удалении, работы из дома и работы на основании гибкого графика рабочего дня становятся возможными и все более распространенными. Возможно, уже нет необходимости каждый день приходить на работу, вместо этого можно работать дома – или в каком-либо другом месте. Положительная и здоровая рабочая среда представляет собой важный фактор "удовлетворенности работой", а следовательно, и привлечения и сохранения кадров. В то же время такие изменения рабочей среды создают и новые проблемы, например для руководителей, в отношении условий труда и использования надлежущей технологии.

21. *Мобильность* кадров дает ряд преимуществ. Во-первых, это хороший фактор мотивации, дающий сотрудникам возможность выбора путей их карьеры. Во-вторых, мобильность помогает обеспечить гибкость персонала – повышается готовность сотрудников к занятию различных должностей, а это является важным условием для реагирования на изменение среды, которое также способствует совершенствованию способностей по решению проблем. Это особенно важно при изменении методов статистического производства или в том случае, когда НСУ вынуждены идти на сокращение персонала. Мобильность может также способствовать созданию сетей между подразделениями НСУ и позволяет сотрудникам лучше понять общие проблемы своего учреждения. В целях повышения мобильности необходима решимость руководства и сокращение бюрократии наряду с делегированием задач и полномочий. Рост мобильности требует ясной стратегии и стимулирования. Возможными препятствиями в данной области являются увеличение рабочей нагрузки и возражения культурного характера.

Е. Обучение и повышение квалификации

22. Обучение и повышение квалификации включают в себя широкий круг мероприятий и процедур, в том числе формальное и неформальное обучение, ротация кадров, традиционные занятия в классах, обучение внутри организации

и за ее стенами, сотрудничество, например с университетами, составление таблиц квалификаций, (личные) планы обучения (планы повышения квалификации), специальное (вводное) обучение для новых сотрудников, наставничество и применение новых организационных или технологических методов обучения, включая электронное обучение. Одним из важных аспектов является вопрос об издержках/эффективности обучения, а также количественный анализ и оценка итогов учебных мероприятий.

23. Важность обучения подчеркивается ростом разрыва между существующими квалификацией и профессиональными навыками и теми, которые требуются для решения задач будущего и обеспечения успешной модернизации официальной статистики. Разработка рамок в отношении профессиональных навыков/квалификации начинается с анализа пробелов и выявления методов их устранения. Серьезным барьером может стать отсутствие ресурсов.

24. Для обеспечения соответствия требованиям дня необходимо на регулярной основе оценивать квалификацию сотрудников и проводить их обучение. Иногда данная работа называется "управлением квалификацией", а в других случаях – "планированием развития". Важнейшая задача состоит в том, чтобы руководство регулярно проводило оценку квалификации и знаний сотрудников на систематической основе и принимало соответствующие меры.

25. "Электронное обучение" создает возможности для обучения, которые менее ограничительны в пространстве и времени и которые можно использовать как для общего обучения, так и для более конкретных целей или более конкретных групп персонала, для обучения в региональных отделениях и т.д. Оно также обладает потенциалом использования в различных странах, поскольку один и тот же курс электронного обучения может предлагаться в различных странах и таким образом быть доступным для гораздо более широкой аудитории, чем это было бы возможно при традиционном обучении в классах. Разработка программ электронного обучения требует относительно более низких издержек по сравнению с традиционным обучением, однако существуют также данные о том, что оно может быть менее эффективным и что за ним нужно тщательно следить, дополняя его мероприятиями, построенными на личных контактах.

Г. Развитие руководящего состава

26. Развитие руководящего состава играет жизненно важную роль в подготовке организации к следующему поколению руководства. Несмотря на то, что некоторые сотрудники могут казаться очевидными потенциальными кандидатами на руководящие должности, их знания и квалификация должны тщательно оцениваться. Успех в одной области управления необязательно означает успех руководящего работника в целом, и руководящий состав требует обучения и направления. Следует отметить, что правильный план развития руководящего звена высветит любые недостатки и создаст конкретные возможности для повышения квалификации руководителей.

27. Общий успех НСУ тесно связан с эффективностью управления. Пользу для организации можно повысить, выделяя необходимое время для правильного развития руководящего состава.

28. Было бы ценно рассмотреть и сравнить программы развития руководящего состава в разных странах (как осуществляется выбор руководителей, их обучение и т.п.), обменяться опытом и больше узнать о положительных видах практики, применяемой в других ведомствах.

G. Привлечение и сохранение кадров

29. Привлечение и сохранение кадров – один из важнейших факторов успеха. Привлечение и сохранение наилучших кандидатов – одна из главных задач в области УЛРО, для выполнения которой необходимо подготовить "привлекательный пакет", включая позитивную атмосферу на рабочем месте, гибкий рабочий день, качественное обучение, разнообразие и т.п. Организация должна предпринимать все усилия для выполнения этой задачи, включая поддержку высшего руководства, открытую связь и учет в политике и системах оценки. Наиболее важным препятствием может являться соперничество с другими правительственными учреждениями и частным сектором.

30. Более конкретная задача заключается в привлечении качественных кандидатов нового поколения, которые иногда называют "поколением Y" или "цифровым поколением". В силу демографических сдвигов, происходящих во многих странах, в предстоящие годы на рынок труда будет выходить все меньше молодежи, что повысит конкуренцию между работодателями в деле привлечения наилучших кандидатов.

31. Молодое поколение в большей степени использует социальные форумы и новые виды технологий. Статистическим управлениям стоит рассмотреть вопрос о том, как использовать такие навыки. Молодое поколение также может отличаться от предыдущих поколений своими ожиданиями от работы и карьеры. В силу этого существует необходимость создания стимулирующей, гибкой и инновационной рабочей среды, которая бы привлекала новое поколение. НСУ также будет необходимо следить за своей публичной репутацией, поскольку она отражается на его способности привлечения достойных кандидатов.

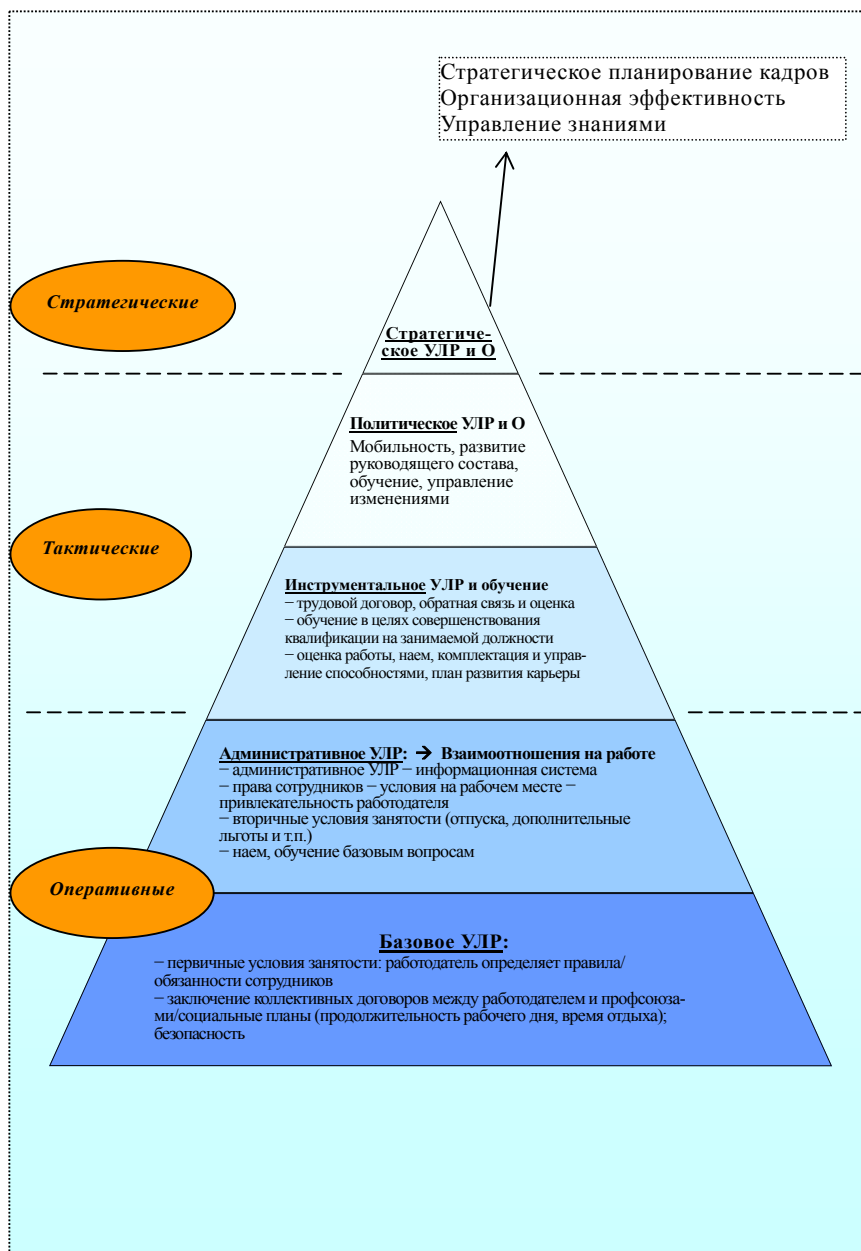
IV. Виды мероприятий по управлению людскими ресурсами и обучению

32. При рассмотрении проблем будущего становится очевидно, что вопрос не сводится к тому, понадобится ли статистическим управлениям менять свои организационные и рабочие процессы, а заключается в том, насколько радикальными будут такие изменения и как и когда их следует осуществлять. На эти процессы недостаточно просто реагировать и продолжать работу по-старому. Важно интегрировать УРЛО в процесс изменений и обеспечить активную роль данной области в содействии модернизации и ее поддержке.

33. Статистические управления действуют в разных странах, в разных экономических и организационных условиях, и степень развития их статистических систем также различна. Кроме того, в различных странах применяются самые различные методы УЛРО, в силу чего различны и проблемы в данной области, и решаться они могут по-разному в разных странах.

34. Мероприятия в области УЛРО можно разделить на пять видов: базовое УЛРО; административное УЛРО; инструментальное УЛРО; политическое УЛРО и стратегическое УЛРО, примеры которых приводятся на рис. 1.

Рис. 1
Виды мероприятий в области УЛРО



35. Пять видов мероприятий в области УЛРО могут быть охарактеризованы следующим образом:

А. Базовое управление людскими ресурсами

36. Ключевыми элементами базового УЛРО являются первичные условия труда (заработная плата, продолжительность рабочего дня и время отдыха) и коллективные договоры между работодателем и профсоюзами. Ключевые

элементы базового УЛР также называют "гигиеническими факторами", поскольку если данные элементы обеспечиваются идеально, то их не замечают, но если этого не происходит, то они могут привлекать внимание (Vosburgh 2007).

В. Административное управление людскими ресурсами и обучение

37. Административное УЛРО направлено на структурирование и организацию процедур УЛРО. Оно может обеспечиваться системой информирования персонала. Во многих случаях такая система включает автоматизированные и компьютерные программы кадровых данных, которые нередко применяются с целью управления персоналом. Уровень административного УЛРО также включает организацию вторичных условий занятости (отпуска и отпускные пособия, пенсионный план и процедуры льгот по болезни и уходу за детьми и такие другие льготы, как наличие учебных объектов), которые могут использоваться для привлечения и сохранения кадров.

С. Инструментальное управление людскими ресурсами и обучение

38. Инструментальное УЛРО отличается применением инструментов УЛРО для стандартизации процедур, что, как правило, позволяет бороться с субъективностью в области УЛРО. Примерами таких инструментов служат протоколы найма, управление комплектацией и квалификацией, а также планирование карьеры. В этом плане ежегодный "цикл управления" является важным инструментом начиная с оглашения трудового договора между руководителем и сотрудником (ожидаемые результаты), сопровождаемое отзывами через полгода, до оценки достигнутых результатов по окончании года. Данный инструмент позволяет оглашать элементы совершенствования процесса выполнения текущих обязанностей. Кроме того, для улучшения качества работы может предлагаться конкретное обучение.

Д. Политическое управление людскими ресурсами и обучение

39. В политическом УЛРО мероприятия направляются заявленной политикой, в рамках которой устанавливаются инструменты УЛРО (Vosburgh, 2007), как правило, на один–два года. Основные элементы в данной области включают в себя политику мобильности сотрудников, программу развития руководящих кадров и обучение. Осуществление управления переменами также является примером политического УЛРО.

Е. Стратегическое управление людскими ресурсами и обучение

40. Суть стратегического УЛРО заключается в поддержке процесса достижения общих целей организации с акцентом на долгосрочное развитие процессов делопроизводства и кадров. Здесь используются два стратегических инструмента, а именно: стратегическое планирование кадров и управление знаниями (для обеспечения требуемого уровня знаний с учетом (внешней) мобильности кадров).

41. Первые два вида мероприятий, т.е. базовое и административное УЛРО, могут характеризоваться термином "оперативное УЛРО", поскольку основной акцент в них делается на мероприятия, обеспечивающие базовые оперативные потребности. Соответствующие мероприятия в основном носят характер реакции в том смысле, что они отражают существующие обстоятельства. Инструктивное и политическое УЛРО могут характеризоваться термином "тактическое УЛРО" и требовать активной роли отдела УЛРО. Данные мероприятия посвящены требованиям момента и сосредоточены на краткосрочных потребностях на один-два года вперед. Наконец, "стратегическое УЛРО" играет активную роль в организации в плане установления и достижения ее будущих целей. Это означает, что мероприятия по УЛРО в данной области направлены на планирование и развитие ресурсов в целях их наиболее эффективного и результативного использования.

42. Данная пирамида может использоваться для оценки развития мероприятий по УЛРО в статистическом управлении и указывать на потребности в разработке и осуществлении новых мероприятий по УЛРО. Если, например, в каком-то НСУ все мероприятия по УЛРО сосредоточены на базовых условиях труда и на установлении правил и обязанностей сотрудников, то это соответствует элементу пирамиды, состоящему из базовых мероприятий по УЛРО, которые носят главным образом оперативный характер и часто представляют собой лишь реакцию на возникающие вопросы. Для осуществления административных мероприятий по УЛРО должна быть разработана административная система УЛРО, сосредоточенная на вторичных условиях занятости и на базовых статистических учебных программах.

V. Библиографические ссылки

Caluwé, L., H. Vermaak, *Leren veranderen een handbook voor de veranderkundige 2006* (Learning how to change, a handbook for the change agent). ISBN 9789013016543. Kluwer, Deventer, The Netherlands.

Vinke, Rob H.W. *Motivatie en belonen. De mythe van intrinsieke motivatie*, 1996 Kluwer Bedrijfswetenschappen. Deventer, ISBN 90 267 25361.

Vosburgh, R.M. *The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting organisation*. Human Resource Planning Vol. 30 Nbr. 3, July 2007, pp 11–23.

Приложение 1

Результаты краткого вопросника: основные темы³

<i>Существующие проблемы и акценты</i>	<i>Существующие инструменты</i>	<i>2020 год: Основные проблемы</i>	<i>Идеальная ситуация</i>
Общие вопросы			
- Бюджетные ограничения ("делать больше при меньших ресурсах", повышение эффективности)		- "Делать больше, обходясь меньшим" (меньше ресурсов и персонала), эффективное производство, перепроектирование процесса делопроизводства	
Обучение		Обучение	
- Обучение (оперативное и стратегическое, конкретное)	- Обучение внутри организации и вне ее (специализированное, особое и т.д.), ППСО, подготовка по вопросам гражданской службы, степени магистра и доктора наук, внутри страны и за рубежом		- Инвестирование в знания и обучение сотрудников, дальнейшее развитие ППСО
- Электронное обучение	- Система электронного обучения		- Разработка научной степени по официальным статистическим данным
- Развитие руководства и руководящего состава	- Обучение среднего и высшего руководящего состава		- Электронное обучение
- Обучение посредством наблюдения за работой специалистов, обучение на рабочих местах, краткие учебные занятия			- Международные обмены, учебные визиты, командирование
- Управление знаниями, обучение инструкторов			
УЛР		УЛР	
- Разработка и осуществление концепции ЛР	- Система управления ЛР (база данных)	- Развитие аналитических способностей с целью удовлетворения растущего спроса на административные данные	- Метрики и аналитика ЛР
- Мобильность (внутренняя)	- Ежегодные собеседования по вопросам обучения и повышения квалификации	- Определение, развитие и использование квалификации сотрудников	- Наем и обучение новых сотрудников
- Наем, привлечение и сохранение молодых кадров и квалифицированно-го персонала	- Интернет-портал для найма и отбора кадров, наем высококачественных кадров, наставничество в отношении нового персонала	- Сохранение квалифицированного персонала, наем квалифицированно-	- Связь показателей работы с оплатой труда, разработка нефинансовых стимулов, мотивация
- Оценка работы сотрудников, стимулирование высоких показателей/			- Разумные инструменты труда в интересах

³ Данная информация получена на основании проведенного в 2012 году среди стран – членов КЕС обследования по вопросу об их практике и планах в области управления людскими ресурсами и обучения.

<i>Существующие проблемы и акценты</i>	<i>Существующие инструменты</i>	<i>2020 год: Основные проблемы</i>	<i>Идеальная ситуация</i>
<p>мотивация персонала</p> <ul style="list-style-type: none"> - Управление квалификацией - Обследование мнений персонала - Гибкий рабочий день, современные решения, касающиеся процедур труда, работа из дома - Здоровая рабочая среда - Управление качеством 	<p>нала, программа ознакомления/обучения для новых сотрудников</p> <ul style="list-style-type: none"> - Собеседование с целью оценки работы, обзор/оценка показателей работы - База данных о квалификации (квалификация и профессиональные навыки) - Обследования мнений персонала - Обратная связь с руководством 	<p>го персонала (демографический сдвиг), новые методы отбора персонала</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мотивация персонала (низкий уровень заработной платы, обучение, развитие и т.д.) - Совершенствование использования технологий, адаптация к новым процессам обследований, культура нововведений, разумные инструменты труда, работа на удалении и т.д. 	<p>создания разумной рабочей среды (гибкость рабочего дня, работа на удалении)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Улучшение условий труда (постоянные должности, достаточное обновление кадров), более широкое использование новой технологии и т.д.