

**Европейская экономическая комиссия**

Конференция европейских статистиков

**Шестьдесят шестая пленарная сессия**

Женева, 18–20 июня 2018 года

Пункт 3 b) предварительной повестки дня

**Измерять то, что имеет важное значение – расширение  
охвата официальной статистики:****Заседание 2: как реагировать быстро****Как меняются наши люди для высвобождения энергии  
данных с целью изменения жизни****Записка Статистического управления Новой Зеландии***Резюме*

В 2014 году Статистическое управление Новой Зеландии поставило перед собой стратегическую задачу – высвободить энергию данных с целью изменения жизни человека. Мы сделали это в силу признания того, что наша цель заключается в расширении возможностей директивных органов за счет повышения ценности наиболее важных данных, собираемых Новой Зеландией. Мы признали также, что при выполнении этой задачи в центре нашего внимания будут находиться люди, а это будет означать необходимость адаптации и развития нашей культуры. У маори (коренного народа Новой Зеландии) есть поговорка «Что самое важное в мире? Это – люди, это – люди, это – люди».

В настоящее время Статистическое управление Новой Зеландии является ведущим учреждением в области сбора и хранения данных для правительства, и в 2017 году Комиссар государственных служб Новой Зеландии назначил старшего руководителя Статистического управления Новой Зеландии Главным государственным хранителем данных. Это предполагает оказание правительственным учреждениям содействия в укреплении потенциала и управлении имеющимися в их распоряжении данными в качестве ценного стратегического актива. Выполняя эту функцию, мы помогаем правительству и другим пользователям понять, что именно данные говорят нам, а также что они могут сказать нам и – не менее важно – какие у них имеются ограничения.



Если выше сказанное отражает то, чем занимаемся, то далее мы хотим представить новые идеи, которые определяют наш метод осуществления нашей стратегии, т. е., иными словами, рассказать, как мы делаем это. В настоящем документе содержится обзор ряда инициатив, над которыми работает Статистическое управление Новой Зеландии совместно со своими сотрудниками на основе своей культуры, стремясь превратиться в организацию, которая предвидит события и быстро реагирует, а также проявляет необходимую гибкость при анализе методов нашей работы.

Настоящий документ представляется для обсуждения семинару Конференции европейских статистиков на тему «Изменять то, что имеет важное значение – расширение охвата официальной статистики», заседание 2 «Как реагировать быстро».

## I. Введение

«Культура съедает стратегию на завтрак»

1. Стратегическое направление деятельности Статистического управления Новой Зеландии является весьма важным и необходимым. Мы традиционно приносим пользу Новой Зеландии путем сбора, обработки и анализа данных, необходимых для создания официальной статистики. С учетом наших экспертных знаний в области управления данными и их защиты нам также было поручено возглавлять работу Системы официальной статистики (СОС). Мы надежно и добросовестно выполняем эту функцию с целью подготовки надежных и актуальных статистических данных, составляющих информационную основу для принятия решений в Новой Зеландии. Однако наша среда меняется, и, хотя мы должны по-прежнему играть свою главную роль доверенного и независимого провайдера официальных статистических данных, нам необходимо расти, с тем чтобы иметь возможность реагировать на нашу меняющуюся среду.
2. Нас признают в качестве единственного правительственного учреждения, занимающегося исключительно данными, и, соответственно, мы обладаем знаниями и опытом, которые можно более широко применять для оказания другим правительственным учреждениям содействия в реализации потенциала правительственных данных в качестве стратегических активов. Такой подход дает больше преимуществ по сравнению с использованием только СОС.
3. В настоящее время и методы, и масштабы нашей работы меняются и будут меняться в будущем по мере того, как мы переходим от нашей традиционной компетенции в качестве поставщика официальных статистических данных к выполнению новых расширенных функций, ориентированных в первую очередь на высвобождение энергии данных и повышение их ценности. Ожидаемые масштабы перемен, необходимых для такого перехода, значительны, однако без этих ускоренных эволюционных изменений Статистическое управление Новой Зеландии рискует утратить свою значимость и не обеспечить те блага, в которых нуждается Новая Зеландия.
4. Выводя наших сотрудников на этот стратегический путь и анализируя нашу культуру, Статистическое управление Новой Зеландии предприняло много инициатив, и в данной работе мы решили поделиться информацией о трех из них, которые касаются характера, гибкости и функциональных возможностей. Эти инициативы по-прежнему находятся в стадии осуществления.

## II. ПМГСП (для высвобождения энергии данных) – характер

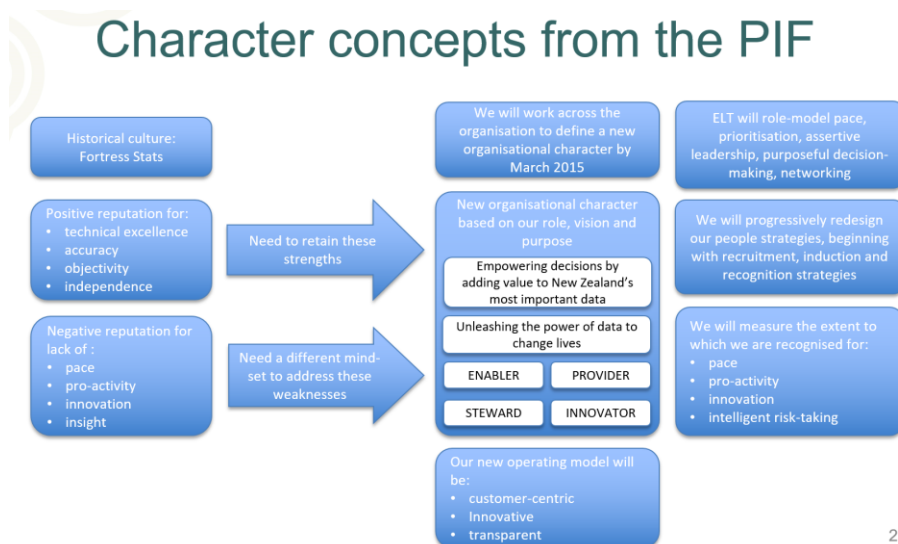
**Характер является единственной существенной отличительной чертой каждой организации**

5. Характер организации определяется разделяемыми ценностями, нормами и ожиданиями, от которых зависит то, как мы относимся к нашей работе, взаимодействуем друг с другом и с нашими клиентами. Характер Статистического управления Новой Зеландии на протяжении длительного времени определялся в терминах, которые применяются ко многим национальным статистическим управлениям (статистическое совершенство, профессиональная этика, конфиденциальность и безопасность данных) и которые выполняли ведущую, связующую и коммуникационную роль.
6. При принятии в 2014 году новой стратегии Статистическое управление Новой Зеландии признало, что его нынешний характер может негативно отразиться на тех изменениях, которые необходимо внести; недавно проведенный пересмотр Рамочной

основы усовершенствования деятельности (РОУС)<sup>1</sup> также позволил получить более подробную характеристику характера Статистического управления Новой Зеландии. Эта характеристика и первоначальные выявленные изменения, которые требуется внести, отражены на диаграмме 1 ниже.

Диаграмма I

Концепция характера, вытекающая из Обзора рамочной основы (РОУД)



2

7. Во второй половине 2014 года и начале 2015 года Статистическое управление Новой Зеландии, в частности Группа ведущих исполнительных лиц, предприняли важную организационную инициативу по проведению консультаций с целью рассмотрения и пересмотра характера своей организации, с тем чтобы он наиболее полно отражал позитивный курс на изменения, который был взят нами. Основным механизмом осуществления этой инициативы являлось проведение разнообразных семинаров-практикумов, призванных помочь получить более глубокое представление о работе организации и дать ответы на следующие вопросы:

- a) Что позволяет данной организации считать, что она отличается от своих конкурентов или носит уникальный характер?
- b) Каков личный статус или характер данной организации.
- c) Что является главным элементом, который определяет суть аргументации в пользу того, что мы такая организация, которая никогда не должна меняться?

8. Нам необходимо было описать, как мы будем видеть новое стратегическое направление изнутри и то, как его будут видеть клиенты и заинтересованные стороны снаружи. Любознательность, ритм работы и профессиональная квалификация – таковы основные черты характера организации, которые должны были быть представлены на всех этих семинарах.

9. Интерпретация и визуализация нового характера Статистического управления Новой Зеландии завершились в конце 2015 года принятием ПМГСП концепции, которая расшифровывается как «Пытливая, Мотивированная, Гибкая, Стойкая и Привлекательная». Именно унастроение и характер поведения позволят нам индивидуально и коллективно продолжать выполнять нашу основную функцию статистического учреждения и далее расширять наши услуги в качестве организации, создающей благоприятные условия, организации-новатора и организации-хранителя. Мы надеемся, что сможем ответить на вызов «Готовы ли вы высвободить энергию данных?».

<sup>1</sup> Рамочная основа усовершенствования деятельности – правительство Новой Зеландии <http://www.ssc.govt.nz/Performance-Improvement-Framework>.

10. На протяжении 2016 и 2017 годов мы постепенно внедряли принципы ПМГСР во всей организации благодаря прежде всего значительным усилиям в области коммуникации и подготовке многочисленных вспомогательных материалов, направленных на разъяснение характера ПМГСР. В настоящее время черты ПМГСР отражены во всех описаниях функциональных обязанностей в качестве поведенческих компетенций и занимают центральное положение в наших стратегиях найма и сохранения сотрудников. Важные символы характера нашей организации демонстрируются в ее помещениях, в том числе они присутствуют на ремешках для крепления пропусков и представлены в качестве плакатов на наших досках объявлений, а также в тех местах, где собираются сотрудники.

### **III. Гибкость – создание гибкого ядра и стратегические партнеры**

11. Для проведения нашего стратегического курса и достижения нашей цели, заключающейся в повышении ценности данных, нам необходимо изменить методы нашей работы в Статистическом управлении Новой Зеландии. Термин «гибкое ядро», первоначально определенный как один из элементов ориентированного на изменения руководства, необходимого для выхода на новые стратегические направления, использовался для описания того факта, что Статистическое управление Новой Зеландии нуждалось в переходе к гибким концепциям и методам работы в рамках всей организации, особенно в той сфере, которая составляет ядро деятельности Управления. Теперь этот термин эволюционировал и означает общее позиционирование, необходимое для того, чтобы организация стала более инновационной и гибкой.

12. Мы как организация имели некоторые сомнения при принятии решения о том, каким образом следует внедрять эти концепции в работу организации:

a) Каким образом мы обучаемся и можем ли мы одновременно быть гибкими и оперативными?

b) Мы не вполне представляем себе общую ситуацию или не вполне понимаем, какие профессиональные возможности и какая вспомогательная рамочная основа требуется для выполнения этой работы.

Мы взяли на вооружение подход «Начнем с малого и будем учиться по мере продвижения вперед».

13. Для применения данной концепции в рамках организации мы сразу пошли по пути использования ряда новых подходов, однако это показало, что нам не хватает нескольких функциональных элементов. Мы выяснили, что нашим сотрудникам необходимо повысить квалификацию для того, чтобы в полной мере участвовать и извлекать максимальную пользу из применения этих новых подходов, и больше думать о том, каким образом мы можем сохранять эти новые навыки и оперативные методы, когда сотрудники переходят в другие команды или когда заканчивается реализация инициатив.

14. Действуя более осознанно, мы составили перечень потенциальных начальных мероприятий по проведению инновационных форумов и средств, ускоряющих работу<sup>2</sup>. Мы приоритизировали и отбирали инициативы с учетом возможностей их осуществления и масштабов и опробовали их в период с апреля по конец июня 2016 года. Мы вступили в партнерские отношения с тремя поставщиками услуг и

<sup>2</sup> Средства, ускоряющие работу:

- 12-недельная программа обучения методом погружения, являющаяся высокоструктурированной и основанной на принципах планомерного начала деятельности;
- отобранные команды, место, специально выделенное для коворкинга;
- использование наставников, демонстрационный день в конце программы, уделение особого внимания инвестициям.

просили их сотрудничать с нами, с тем чтобы помочь обучению кадров Статистического управления Новой Зеландии.

15. Первоначальные испытания оказались успешными, однако наши внутренние способности и потенциал в соответствующих областях не были достаточными для внедрения соответствующих концепций и устойчивого повышения квалификации наших сотрудников. В 2017 году мы провели конкурс и заключили контракты с двумя поставщиками услуг, которые работают вместе с нами и предоставляют нам руководящие указания и техническую поддержку. Мы их называем нашими стратегическими партнерами.

16. Ниже приводится подробное описание преимуществ, которые были получены в результате заключенного в самое последнее время соглашения с нашими стратегическими партнерами; данное направление работы связано с нашим обзором услуг по подготовке сводных данных:

- **Уделение пристального и реального внимания клиентам** – предыдущая работа в командах высветила разрыв между нашими предположениями и проблемами внешних клиентов.
- **Позитивный отклик со стороны клиентов** – клиенты, опрошенные группами «поиска путей доступа», весьма позитивно отреагировали на тот факт, что мы пытаемся выяснить их нужды и проблемы.
- **Уделение внимания персоналу** – сотрудники, участвовавшие в осуществлении инициативы, до сих пор положительно оценивали приобретаемый ими опыт, отмечая, насколько гибкие и продуманные подходы способствовали повышению целенаправленности их работы и позволили им постичь саму суть проблем, с которыми сталкиваются их клиенты.
- **Вовлечение** – в осуществление инициативы было вовлечено большое число внешних субъектов. Вовлечение обеспечивалось в том числе с помощью цифровых технологий через лайвстрим на YouTube<sup>3</sup>.
- **Устойчивое изменение культуры** – завершив данный процесс, группы «поиска путей доступа» проявили интерес к продолжению работы с использованием гибких и планомерных видов по истечению первоначального периода работы, отведенного для данной инициативы, ввиду ее положительного влияния на их способность приносить большую пользу.

17. Еще предстоит многое сделать для осуществления этой инициативы, и будет правильно сказать, что она еще не вполне укрепилась. Существуют области, которые необходимо дополнительно проанализировать, прежде чем осуществление процессов будет завершено, с целью использования положительного импульса проведенных до настоящего времени мероприятий для дальнейшего повышения наших внутренних способностей и извлечения выгод из этих новых методов работы. К ним относятся:

а) Физическая среда – для поддержания гибкой и планомерной деятельности необходимо дополнительно изменить наше рабочее пространство. Например, мы нуждаемся в:

- более подходящем пространстве и оборудовании для визуального управления;
- более подходящих помещениях для видов деятельности с различными уровнями шума, например проведение видеоконференции в помещении без надлежащей звукоизоляции является весьма проблематичным;

<sup>3</sup> Демонстрационные образцы для «Statistics Unleashed» предоставлялись по каналу потокового вещания YouTube и предоставлялись для онлайн-доступа – например, [https://www.youtube.com/watch?v=YwcCW23k\\_Jo](https://www.youtube.com/watch?v=YwcCW23k_Jo).

- более открытых инновационных пространствах, обеспечивающих свободный доступ для персонала с целью наблюдения за проводимой работой. Это будет способствовать укреплению понимания того, что инновации органически присущи Статистическому управлению Новой Зеландии.

b) Технология – наша технологическая среда требует дополнительной гибкости для поддержки инструментов, в которых нуждаются команды. Это включает:

- надлежащее оборудование для организации потокового вещания;
- средства, позволяющие проводить видеоконференции с внешними клиентами;
- цифровые средства для поддержки видов деятельности, например таких, как построение карт маршрутов/процессов.

c) Внутренний потенциал и готовность – изучая возможности расширения нашей деятельности, мы установили, что уровни потенциала или готовности, необходимые для внесения изменений в наши методы работы, отсутствуют. Проблема заключается в том, что требуется попытаться вовлечь в эту работу сотрудников, которые имеют 100-процентную нагрузку. Для того чтобы внедрить модели поведения, необходимые для формирования в Статистическом управлении Новой Зеландии культуры высокой производительности, необходимо чтобы его сотрудники были полностью погружены в рабочую среду. Члены группы «поиска путей доступа» в одном из своих недавних обзоров отметили, что основным вкладом в стимулирование демонстрируемого ими изменения в моделях поведения является погружение в рабочую атмосферу.

d) Финансирование и обеспечение ресурсами – нам необходимо реалистично оценивать то, чего мы можем добиться в инновационном/гибком пространстве с учетом ограниченных ресурсов и финансирования. Мы весьма рассчитываем на получение финансирования, достаточного для осуществления приоритизированных и обеспеченных фондами инициатив с целью демонстрации полезности этих новых методов работы. К тому же существует риск, что использование этих новых методов окажется возможным лишь в рамках небольшого числа таких инициатив и что мы можем не достичь критических масс или переломного момента, необходимых для достижения значительных и долгосрочных изменений.

#### **IV. Способность – статистический, фактологический и аналитический (СФА) обзор родственных профессий**

18. Одной из наиболее важных инициатив, связанных с людьми, является статистический, фактологический и аналитический обзор родственных профессий. Он является чрезвычайно важным шагом по пути обеспечения наличия у нас нужного набора внутренних способностей, необходимых для реализации нашей концепции высвобождения энергии данных для изменения жизни людей.

19. У нас имелся ряд организационных причин для проведения такого обзора:

- последний статистический обзор родственных профессий был проведен нами 12 лет назад и, очевидно, устарел;
- мы взяли курс на высвобождение энергии данных для изменения жизни людей и преследуем цель повышения ценности данных для директивных органов. Такой стратегический курс внес изменения в предлагаемый нами набор основных услуг и заставил пересмотреть нашу роль в экосистеме данных;
- нам необходимо четко знать, какими способностями и навыками нам необходимо обладать для предоставления наших основных услуг как в настоящее время, так и в будущем;

- мы взяли на себя лидирующую роль в отношении сбора и анализа данных для государственного сектора, и для обеспечения эффективного лидерства в этой области мы должны быть способными разъяснить, каким образом мы развиваем способности наших сотрудников. Сделать это нам поможет разработка рамочной основы для развития способностей и составление описаний должностных функций, отвечающих современным реалиям;
- обновленный обзор родственных профессий будет способствовать нашему дальнейшему развитию и поможет удовлетворять будущие потребности в мире данных, который постоянно меняется.

20. Для того чтобы эффективно ответить на эти вызовы, мы должны быть способны работать иначе, а также расти и развивать потенциал нашей организации. Нам необходимо также сохранять гибкость и быть способными меняться с учетом потребностей нашей внешней среды.

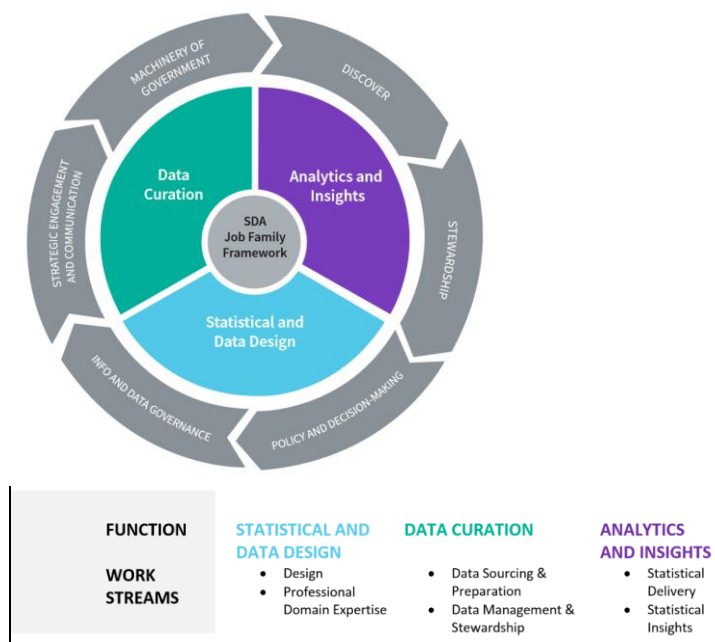
21. Начиная с июня 2016 года СФА обзор смежных профессий проводился группой специалистов из различных организаций, которые были назначены в состав этой группы в качестве экспертов по данному вопросу с учетом широкого круга ролей и уровней, представляющих все аспекты статистических, фактологических и аналитических функций Статистического управления Новой Зеландии. В этой работе было задействовано два акселератора, первый из которых был предназначен в основном для разработки функциональной рамочной основы для создания статистического, фактологического и аналитического потенциала с использованием таких средств, как целевая модель организационного потенциала, стратегический план и рамочная основа статистического потенциала; второй состоял из трех проектных подгрупп, состоявших из членов первоначальной группы-акселератора, которые разрабатывали роли и компетенции в каждой функциональной области.

22. Между первым и вторым акселератором поддерживались связи с персоналом и внешними органами, которые включали правительство, аналитические организации и национальные статистические бюро. В апреле–мае 2017 года были проведены широкие внутренние консультации, и с целью проведения таких консультаций и вовлечения в них персонала были организованы семинары-практикумы, дискуссионные советы и групповые совещания, при этом состав участников различных форумов продемонстрировал высокую степень заинтересованности персонала. Все полученные отклики были зарегистрированы и учтены в окончательном проекте.

23. В ноябре 2017 года проект по СФА обзору родственных профессий был завершен. Он включал функциональную рамочную основу, описания должностей и процедуры продвижения по службе. Ниже для демонстрации степени необходимых изменений приводится функциональная рамочная основа.



Диаграмма II  
**Статистическая, фактологическая и аналитическая рамочная основа  
 родственных профессий**



24. Статистический, фактологический и аналитический обзор родственных профессий является одним из первых шагов по ориентации деятельности в области повышения квалификации, которое будет необходимо для Статистического управления Новой Зеландии на протяжении многих лет. Переход к новым родственным профессиям будет сложным и требует тщательного планирования и осуществления. Мы начинаем осмысливать то, какую работу придется проделать для достижения этого, включая создание формальной программы работы и учреждение совета по наблюдению для осуществления программы.

## V. Выводы

25. В настоящем документе мы представили обзор трех ключевых инициатив, предпринятых Статистическим управлением Новой Зеландии в целях повышения квалификации наших сотрудников. Мы хотим, чтобы наши люди в полной мере участвовали в работе организации, которая позиционирует себя как нечто более, чем официальный статистический орган, и дать им возможность предвидеть события и быстро реагировать в современном мире данных.

26. Мы продвигаемся быстро и вершим большие дела. Дилемма, с которой мы столкнулись, заключается в том, что окружающий нас мир эволюционирует еще быстрее, и целевые показатели непрерывно меняются. Мы должны быть способны предвидеть больше, чем сейчас, и быстро реагировать на окружающий нас мир. Нам необходимо работать быстрее, умнее и более инновационно.

27. Эти вложения в наших сотрудников демонстрируют позитивные результаты. Мы «наблюдаем, как всю нашу деятельность пронизывает волна новой, энергичной статистики», и мы можем отметить многие новаторские подходы, которые гибко применяются в настоящее время:

- большой объем значимой информации для наших клиентов в видеорелизах:
  - более 3 600 просмотров видеороликов, посвященных сокращениям;
  - потоковое вещание с использованием наших демонстрационных материалов;

- более широкое отражение нашей деятельности в утренних телевизионных передачах;
- увеличение количества связей с ключевыми политическими инициативами и продвижение нога в ногу с нашими новыми государственными министрами;
- работа с нашими стратегическими партнерами, применение гибких и рациональных моделей поведения для извлечения большей пользы;
- пропаганда и применение более новаторских подходов во внутренней деятельности путем осуществления инициатив, показывающих, что наши сотрудники действительно могут сделать, если им будут предоставлены необходимые время и пространство;
- открытие нашей первой международной библиотеки данных в Сиднее, наблюдение за ее использованием для разработки нового индекса лишений;
- проведение в 2018 году более современной переписи населения и жилья.

28. Вместе с тем нам необходимо продолжать строго следовать своим курсом, поскольку слишком просто внедрять инновации в изученных областях, быстро реагировать в реактивных ситуациях и проявлять гибкость в периферийных сферах.

29. В последнее время мы вместе с нашими сотрудниками идем по пути разработки центральной идеи для всех наших кадровых и культурных инициатив, которая называется «Статистический путь». «Статистический путь» это то, что делает нас самими собою в рамках Статистического управления Новой Зеландии; он отражает то, что мы ценим в наших людях, и модели поведения, которые необходимы для поддержки нашего метода повседневной работы. «Статистический путь» включает и опирается на инициативы, которые мы описали, а также на ряд других инициатив, две из которых заслуживают краткого упоминания:

a) Подготовка к эффективной деятельности. Такая подготовка помогает людям вносить позитивные и целенаправленные изменения в их производственную деятельность. Речь идет о том, что руководители помогают сотрудникам в реализации их потенциальных возможностей и оказывают своевременную и гибкую поддержку их командам. Недавно руководители прошли учебные семинары, цель которых заключалась в расширении знаний о процессе профессиональной подготовки и инициировании развития навыков, необходимых для эффективного проведения такой подготовки. Были разработаны и недавно применены на практике два инструментальных набора, один для преподавателей и один для обучающихся. Работа по внедрению и использованию этих наборов будет продолжаться на протяжении всего 2018 года.

b) Наша благоприятная среда. Она включает технологию и проектирование рабочих мест, которое расширяет возможности наших людей и позволяет им продвигаться в избранном нами стратегическом направлении. Эта работа возобновилась после приостановки вследствие крупного землетрясения (Кайкура) в ноябре 2016 года. Все сотрудники в настоящее время участвуют в удовлетворении потребностей в проектировании для проведения этой работы, которая начинается с проведения обследования [Лиисмана](#).

30. «Хе аха те меа нуи оте ао. Хе тангата, хе тангата, хе тангата» – «Что самое важное в мире? Это – люди, это – люди, это – люди». Мы надеемся, что мы продемонстрировали вам это, продолжая наше увлекательное путешествие.