

КОНТРАКТ ТВІННІНГ

Розробка нових статистичних методологій і показників в окремих сферах
статистики згідно зі статистичними стандартами ЄС

Україна



ЗВІТ ПРО РОБОТУ МІСІЇ

щодо

Оцінки управління персоналом

6.1

Місію здійснено паном Маріусом Поулсеном та пані Тіне Стетс,
Статистична служба Данії

19-22 березня 2012 р.

Версія: остаточна

		 STATISTICS DENMARK

IPA 2007

Прізвище автора, адреса, електронна адреса (зберігається актуальна інформація)

Мариус Ейбі Поулсен
Статистика Данії
Sejrøgade 11
DK-2100 Copenhagen Ø
Denmark
тел: +45 3917 3514
ел. адреса: mer@dst.dk

Тіне Стетс
Статистика Данії
Sejrøgade 11
DK-2100 Copenhagen Ø
Denmark
тел: +45 3917 3073
ел. адреса: tns@dst.dk

Зміст

1. Загальні зауваження.....	4
2. Оцінка та результати.....	4
2.1 Вступ	4
2.2 Організаційна структура та нормативні документи.....	4
2.3. Прийом на державну службу та укомплектування персоналом	6
2.4 Ознайомлення нових працівників	8
2.5. Кар'єрне зростання	9
2.6 Оплата праці та винагороди	10
2.7. Навчання персоналу.....	10
2.8 Особові справи персоналу та реєстрація даних	13
2.9. Кодекс поведінки	13
3. Висновки та рекомендації	14
Додаток 1. Технічне завдання	17
Основна інформація.....	17
Мета місії	17
Очікувані результати	17
Заходи.....	17
Консультант та партнер	18
Звіт	18
Підсумковий звіт за результатами місії має бути наданий не пізніше двох тижнів після завершення місії	18
Додаток 3. Проект: Кодекс поведінки в службі статистики України	19
Додаток 4. Програма навчального візиту ДССУ до Статистики Данії	20

Перелік скорочень

TЗ	Технічне завдання
ДССУ	Державна служба статистики України
INE	Національний інститут статистики Іспанії
SD	Статистична служба Данії

1. Загальні зауваження

Цей звіт про роботу місії було складено в рамках Проекту Твіннінг „Розробка нових статистичних методологій і показників в окремих сферах статистики згідно зі статистичними стандартами ЄС”. Це була перша місія, яка присвячена системі управління персоналом в рамках Компоненту 6.1 Проекту. Мета місії полягала у визначенні стратегічного плану, що складає підґрунтя для подальшого впровадження Проекту у цій сфері статистики.

Конкретними завданнями місії були наступні:

- Ознайомлення з правовим регулюванням діяльності щодо управління персоналом в органах державної статистики України та оцінка її спроможності
- Вдосконалення знань та навичок фахівців ДССУ щодо управління персоналом;
- Розробка кодексу поведінки для працівників державної статистики;
- Розробка програми базового курсу навчання для нових працівників

Консультанти хотіли б висловити свою вдячність усім посадовцям та окремим особам, з котрими відбулися зустрічі, за люб’язну підтримку та цінну інформацію, яка була отримана під час перебування в Україні, оскільки така інформація значною мірою допомогла в роботі.

Висновки та спостереження, що містяться у цьому звіті, відображають думки та погляди консультанта, і не обов’язково співпадають з висновками представників ЄС, ДССУ або Статистики Данії.

2. Оцінка та результати

Оцінку було зроблено згідно з наступними темами:

- 2.1. Вступ
- 2.2. Організаційна структура та нормативні документи
- 2.3. Наймання та укомплектування персоналом
- 2.4. Ознайомлення нових працівників
- 2.5. Кар’єрне зростання
- 2.6. Зарплати
- 2.7. Навчання персоналу
- 2.8. Особові справи персоналу та реєстрація даних
- 2.9. Кодекс поведінки

2.1 Вступ

Фахівці департаменту управління персоналом ДССУ розповіли про себе, а експерти зі Статистичної служби Данії (SD) також представили себе. Після цього було розпочату роботу щодо детального розгляду пунктів програми роботи з метою забезпечення загального розуміння ТЗ, ф особливо у частині очікуваних результатів. Було вирішено внести деякі незначні зміни до програми.

2.2 Організаційна структура та нормативні документи

Експертам розповіли про поточну ситуацію.

Нещодавно було проведено адміністративну реформу, це означало, що 10 років інституційної незалежності завершилися і ДССУ стала частиною Міністерства економіки. Реформа передбачала скорочення персоналу в усіх державних інституціях, включаючи ДССУ, на 30%. На цей час спостерігається скорочення кількості працівників в територіальних органах на 10%.

Новий Закон про державну службу набере чинності в січні 2013 року, включаючи 22 нових нормативних документи.

Експерти звернулися з проханням надати їм перелік 22 нормативних документів.

Річні бюджети із захищеними статтями (цільові) стосовно зарплат та мінімальних функцій надаються державним установам, включаючи ДССУ. Бюджет для ДССУ спочатку пропонується керівництвом ДССУ, але рішення щодо цього питання приймається Міністерством економіки.

Ресурси для всіх видів діяльності, наприклад, навчання, відсутні.

ДССУ організована наступним чином: центральний офіс (ЦО), в якому налічується 456 працівників (максимальний бюджет передбачено для 510 працівників), 28 територіальних органів та 546 районних.

Загалом, в ДССУ працює близько 11.200 осіб, з яких приблизно 9.300 є державними службовцями.

Організаційна структура територіальних органів подібна до ЦО з наданням належної уваги статистичним потребам.

Департамент персоналу та організаційної підтримки (управління персоналом) налічує 22 особи, які працюють в 4 управліннях.

1. Навчання питанням державної служби (навчання)
2. Персонал та державна служба (наймання на роботу та кар'єрне зростання)
3. Протокол
4. Організаційна підтримка

Департамент відповідає за питання управління персоналом + особові справи на директорів 28 територіальних органів. Окрім того, департамент виконує різні адміністративні завдання для двох незалежних відділів:

- школа статистики та аудиту
- школа інформації та аналізу

Розподіл завдань в департаменті є приблизно наступним:

50 % - Управління персоналом (повсякденна робота)

40 % - Нормативно-правові питання

10 % - Комунікація, зустрічі тощо.

Департамент склав перший річний звіт щодо своєї діяльності в 2011 році. Експерти можуть очікувати на отримання перекладеної версії.

2.3. Наймання та укомплектування персоналом

Ця тема детально обговорювалась під час місії, оскільки ми вважаємо, що будь-яка організація здатна наймати персонал з навичками та знаннями, які відповідають поточним та майбутнім завданням організації.

Консультанти SD пропонують висунути три основні вимоги до ДССУ, як і для будь-якої іншої організації:

1. Організація повинна мати стратегічний план для управління вибором майбутніх заходів, яким потрібно надати першочергову увагу. Згідно з планом, Ви можете прийняти рішення щодо того, які категорії працівників, рівень освіти, кваліфікація та навички потрібні для виконання завдань організації в майбутньому.
2. Необхідний персонал має бути наявним на ринку праці
3. Організація повинна мати змогу залучати потрібний персонал та бути незалежною в прийнятті рішень стосовно наймання певних категорій працівників

Консультантів SD не було повідомлено про те, чи має ДССУ стратегічний план. У нас склалося враження, що такого плану не існує. Підрозділ управління персоналом, певною мірою, стикався з серйозними проблемами стосовно інших двох вищезгаданих вимог. Нам було повідомлено, що потреба в найманні персоналу є обмеженою, зважаючи на щорічну плінність кадрів в ДССУ на рівні 4% по всій країні. Цей показник коливається між 28 різними територіальними органами. В центральному офісі ДССУ щорічно наймається близько 50 нових працівників. Хоча в деяких районах існує 40 – 50 % вакансій з причини низького місцевого рівня освіти та браку кваліфікованих кандидатів на посаду.

В Законі України про державну службу за 1994 рік зазначено, що близько 90 % працівників ДССУ мають бути державними службовцями. В законі визначено також вимоги до освіти, кваліфікації та досвіду державних службовців. Для ДССУ вимоги до освіти передбачають наявність ступеню магістра економіки, статистики, права або ІТ.

Згодом до Закону було внесено зміни і наразі ступінь магістра державного управління є більш важливим. Це меншою мірою стосується статистики і зміна означає, що ДССУ має менше можливостей для призначення персоналу з освітніми та професійними якостями, які є достатніми для виконання поточних та майбутніх завдань, що стоять перед ДССУ.

Закон про державну службу визначає також більш конкретні критерії та знання, які є правовою підставою для призначення (та звільнення) особи. Критерії є суто професійними, а більш особисті здібності, наприклад, соціальні навички та колективна поведінка не вважаються правовими підставами.

Такий підхід дуже відрізняється від Статистики Данії, де вимогами до нового персоналу є *поєднання* відповідних професійних *та* особистих якостей. В Статистиці Данії є досить поширеним використання тестів на визначення особистості при прийомі на роботу. Як ми довідались, використання такого методу заборонено в ДССУ.

Підсумовуючи вищезгадане, можна зазначити, що консультанти SD дізнались про те, що ДССУ значною мірою обмежена національним законодавством у відборі персоналу і це, на нашу думку, є проблемним питанням.

Ми були поінформовані про те, що Закон про боротьбу з корупцією, який було ухвалено в січні 2012 року, накладає нове адміністративне навантаження на ДССУ, яке потребує багато часу. Всі кандидати на посаду повинні подавати багато різних документів, які підлягають перевірці з боку 6 різних державних установ. До 2012 року цей процес відбувався тільки для претендентів на керівні посади, але тепер таку перевірку повинні пройти кандидати на всі посади державних службовців. Все це накладає значне навантаження на департамент управління персоналом центрального офісу ДССУ.

ДССУ представила систему “кадрового резерву” на кожну посаду в державних установах, що вимагається законодавством. Коротше кажучи, система складається із внутрішнього переліку кількох прізвищ на кожну посаду тих осіб, котрі хочуть її обійняти у випадку вакансії, і які вважаються прийнятними для такої посади. Працівникам дозволяється один раз на рік подавати заявку на включення до переліку для обіймання конкретних посад і це є добровільним. 60 % усіх вакансій в ДССУ заповнено фахівцями з кадрового резерву, а 40 % вакансій заповнено тими, хто подавав оголошення на заміщення посади. 100% усіх керівних посад заповнено за рахунок кадрового резерву.

Зважаючи на обмежену автономію стосовно призначень на посади, ДССУ вважає систему кадрового резерву дуже прийнятною, оскільки вона мінімізує ризик призначення осіб, які невідомі ДССУ, система вдосконалює внутрішню мобільність в статистичній системі і є ефективною. Згідно з новим Законом про державних службовців, який має набрати чинності у січні 2013 року, кадровий резерв буде ліквідовано і 100% усіх вакансій мають заповнюватись на основі публічних оголошень. Уряд пояснює це тим, що потрібно дотримуватись європейських принципів вільної та відкритої конкуренції по відношенню до кожної посади з метою наймання найбільш компетентної особи.

Така ситуація є дуже великою проблемою для ДССУ. Співробітники департаменту управління персоналом очікують посилення робочого навантаження на ДССУ і не бачать жодної різниці в тому, хто буде призначений.

Ми визнаємо багато переваг стосовно внутрішнього наймання (тобто, кадровий резерв), що використовується також і в SD, хоча в рамках іншої моделі. Оскільки наймання

потрібного персоналу є важливою справою, ми б рекомендували ДССУ знайти спосіб поєднання переваг систем внутрішнього (кадровий резерв) та зовнішнього (публічні оголошення) наймання.

Очікування ДССУ щодо обмежених змін в призначеннях з 2013 року також підтверджує той факт, що, можливо, вже знайдено спосіб поєднання двох систем.

Ми рекомендуємо ДССУ отримати різні співвідношення між системами внутрішнього та зовнішнього наймання, надавши системі зовнішнього пошуку кадрів пріоритетну увагу. Це важливо, зокрема, стосовно керівних посад. Вважатиметься перевагою призначення на керівні посади осіб, що не працюють в ДССУ, оскільки вони можуть принести нове бачення та свіжі ідеї. Окрім того, публічне оголошення про керівні посади зможе гарантувати, що ДССУ призначить найбільш кваліфікованих фахівців, навіть, якщо це буде призначення кандидата зі складу ДССУ. В Статистиці Данії 25 відсотків керівників призначаються ззовні, включаючи чинного Генерального Директора.

Ми наполегливо підкреслюємо той факт, що ДССУ повинен мати більше автономії стосовно інструкцій, отриманих від інших державних органів, а також правових актів. Це стосується як прийняття рішення щодо відповідності освітніх та професійних навичок для персоналу, що призначається в ДССУ, так і вибору критеріїв та методів у процесі наймання. Без ширшої автономії неможливо буде повністю отримувати вигоди від переваг публічного оголошення та вільної конкуренції для всіх посад. Незначна автономія та багато публічних заявок вважаються неефективним поєднанням.

Врешті-решт, ми рекомендуємо, щоб ДССУ розробила стратегічний план для всієї організації на національному рівні для того, щоб бути в змозі здійснювати рівнозначне стратегічне наймання персоналу. Фахівці ДССУ розповіли про деякі проблеми щодо місцевих ринків праці, які створюють різні труднощі в найманні відповідним чином підготовленого персоналу для територіальних органів. План стратегічного наймання персоналу зможе допомогти визначити пріоритети проблем, які повинні бути вирішені у першочерговому порядку, а також запропонувати способи їх вирішення. Окрім того, завдяки цьому плану буде розподілено відповідальність за вирішення проблем між центральним офісом та територіальними органами. У нас складається враження, що на сьогоднішній день в ДССУ немає чіткого розуміння цих питань.

2.4 Ознайомлення нових працівників

ДССУ планує впровадити так-званий курс адаптації. Нижче наведено пропозиції щодо змісту:

- Інформація про ДССУ
- Організаційна культура
- Ознайомлення з принципами діяльності ДССУ.

ДССУ щороку наймає 50 нових працівників в усіх територіальних органах. Було надано запит щодо ознайомлення з досвідом Статистики Данії. Було домовлено про організацію презентації під час навчального візиту.

2.5. Кар'єрне зростання

Цю тему було коротко обговорено під час місії. Ми розглядаємо кар'єрне зростання як важливий фактор мотивації для працівників будь-якої організації. Особливо, він є ефективним для утримання молодих професіоналів. Це може бути важливим для ДССУ, оскільки нам було повідомлено, що в Києві та сусідніх територіальних органах існує проблема із залученням та утриманням молодих ІТ фахівців та статистиків зважаючи на конкуренцію з фінансовим сектором і сектором ІТ, де пропонуються вищі зарплати кращі можливості кар'єрного зростання.

На нашу думку, важливо розглядати кар'єрне зростання не тільки як певною мірою призначення на керівну посаду, але й також делегування більш професійних та незалежних функцій без офіційного призначення на посаду керівника або призначення на нову посаду на тому ж самому організаційному рівні.

Як очікується, ліквідація в 2013 році системи кадрового резерву може змінити умови внутрішнього кар'єрного зростання з призначенням на керівні посади. Як вже зазначалося стосовно наймання персоналу, ми наполегливо рекомендуємо ДССУ визнати переваги вільної конкуренції для кандидатів на більш високі посади. ДССУ може розглянути варіант встановлення процентного співвідношення для тих, хто призначається на посаду ззовні.

ДССУ повинна також прийняти рішення щодо поєднання переваг обох систем: як призначення на посаду з кадрового резерву, так і залучення фахівців ззовні. Ми вважаємо, що індивідуальна оцінка та план кар'єрного зростання мають стати ефективним засобом. Це нагадує “індивідуальний план кадрового резерву”, який наразі використовується. Ми пропонуємо ДССУ проаналізувати, чи можуть індивідуальна оцінка та план кар'єрного зростання бути законним засобом у поєднанні із заохоченням внутрішніх кандидатів до подання заявок на більш високі посади. Такий метод може мати назву “внутрішнього фонду талантів”.

Для того, щоб стати реальним стимулюючим фактором для амбітних працівників, можливості кар'єрного зростання повинні бути чітко описані, а шлях кар'єрного зростання має бути прозорим. Таким чином, критерії та потреби щодо професійних і особистих якостей тих, хто просувається по службі, повинні бути відомі та зрозумілі для працівників для того, щоб пояснити їм, що треба робити, і такі критерії і потреби мають бути визначені для нових функцій та посад.

Для консультантів SD було незрозумілим, наскільки чітко вищезазначені принципи на сьогоднішній день описані. Ми рекомендуємо фахівцям ДССУ розробити стратегію кар'єрного зростання та створити прозорі процедури для відповідності такій стратегії кар'єрного зростання в ДССУ.

2.6 Оплата праці та винагороди

Для кожної посади існує категорія та ранг державних службовців, а для цього і відповідний базовий оклад.

Трудовий стаж означає додаткову зарплату: 3 роки трудового стажу = + 10 %, 5 років = 15 % і максимум + 50% після 25 років роботи в якості державного службовця.

Зарплати розглядаються згідно з трудовим стажем та рангом/ посадами, а не згідно з кваліфікацією фахівця.

Персональна премія (10 – 50 % від загальної зарплати) використовується у вигляді додаткового платежу як стимул працювати краще, особистий платіж за кваліфікацію та успішно виконану роботу. Премія залежить, серед іншого, від мотивації працівника та виконання спеціального завдання.

Фонд оплати праці визначається міністерством, і в разі існування вакансій, такий фонд має додаткові фінансові ресурси. Підвищення рангу державного службовця відбувається кожних 2 роки, рекомендацію про це дає безпосередній керівник, а керівник установи приймає рішення.

Експертам не зовсім була зрозуміла прозорість цієї системи.

Очікується, що в результаті прийняття нового закону в 2015 році зарплати державних службовців підвищаться; мінімальна зарплата буде вищою на 600 гривень (30% від мінімальної зарплати державного службовця покривається за рахунок держави з метою прирівняння її до мінімальної зарплати в Україні) і складе близько 2000 гривень (що відповідає двом мінімальним зарплатам).

Може відбутися зростання кількості посад державних службовців на регіональному та районному рівнях. Але це не вплине на центральний рівень тому, що на центральному рівні (можливо) менше працівників працюють на найнижчих посадах. Очікується, що ДССУ зможе найняти кращих кандидатів на регіональних рівнях. Хоча, можливо, нелегко буде знайти гарного фахівця (напр., ІТ), оскільки зарплати не визначаються на основі знань спеціаліста і не будуть конкурентоспроможними для спеціалістів. Результати для інших категорій ще не відомі.

2.7. Навчання персоналу

Нас було поінформовано про дуже складну систему навчання персоналу в державному секторі та в ДССУ. В Україні освіта дуже регулюється національним законодавством, де здійснюється розмежування між 3 видами навчання:

- Навчання – тобто, вища освіта на академічному рівні з отримання ступеню бакалавра або магістра (на основі Болонського процесу).

- Перепідготовка – аспірантура на академічному рівні, в результаті чого працівник зі ступенем, що не зовсім стосується статистичної діяльності, може отримати ступінь магістра, наприклад, економіки або статистики.
- Підвищення кваліфікації – післядипломна освіта на короткотермінових курсах та з предметних питань, які безпосередньо стосуються вимог до повсякденної діяльності.

Згідно із Законом України про державну службу більшість працівників ДССУ має щонайменш один ступінь магістра, а багато працівників мають два ступені. Ми були вражені високим освітнім рівнем службовців ДССУ, а також працездатністю та активністю, що їх виявляли працівники, котрі брали участь в перепідготовці під час постійної роботи в ДССУ.

Ми зрозуміли, що економічні умови були кращими, хоча й не оптимальними для працівників, особливо центрального офісу, які хотіли б відвідувати курси з навчання та перепідготовки, частково зважаючи на співпрацю ДССУ з Національною Академією статистики та аудиту, а також Національною Академією державного управління. Як здається, існує конфлікт інтересів між Міністерством освіти та ДССУ стосовно Національної Академії статистики та аудиту. Зважаючи на нещодавню реформу освіти ДССУ стурбована майбутніми можливостями щодо забезпечення фінансування для важливих видів навчання та перепідготовки.

Це становить серйозну проблему, оскільки в регіонах багато працівників не можуть відповідати освітнім вимогам, які висуваються до державних службовців, або зважаючи на трудовий стаж (прийняті на роботу до 1994 року) та/або внаслідок поганих умов для доповнення їхніх дипломів професійного навчання курсами з перепідготовки з метою отримання ступеню. Консультанти Статистики Данії не зрозуміли всіх складних перешкод, але, як здається, бюджет ДССУ на перепідготовку та підвищення кваліфікації для регіональних органів був дуже недостатнім для задоволення таких потреб. Окрім того, складається враження, що працівники районного та регіонального рівнів повинні вносити вищу плату за навчання, ніж працівники центрального офісу, що ми вважаємо зовсім неприйнятним, оскільки на місцевому рівні існує більш нагальна потреба в навчанні.

Окрім фінансових перешкод існує проблема з ліцензіями та свідоцтвами, що призводить до меншої кількості програм з підвищення кваліфікації і знову ж таки до переваг на користь державного управління з наданням меншої уваги предметам, які стосуються складання та розробки статистичних даних. Частково ця проблема полягає в тому, що Національний Інститут державних службовців не видає свідоцтва на регіональних рівнях, а тільки на центральному рівні.

З урахуванням цих проблем ДССУ прийняла рішення вдосконалити систему підвищення кваліфікації, оскільки вона краще контролюється самою статистичною системою. Нам було повідомлено, що більша частина діяльності з підвищення

кваліфікації здійснюється в ДССУ на районному та регіональному рівнях без обов'язкових зобов'язань. Це є більш гнучким стосовно предметів та форми і може бути більше спрямовано на задоволення конкретних професійних потреб. Деяка частина регіонального навчання проводиться працівниками в територіальних органах.

Нам було представлено програму підвищення кваліфікації на 2011-12 рр. і нас було поінформовано про майже річний процес планування навчальної програми за тісної співпраці між департаментом кадрового забезпечення центрального офісу та відповідними підрозділами територіальних органів. Програма є збірником річних планів навчання для всіх регіональних органів, складеним департаментом кадрового забезпечення центрального офісу. Більша частина оцінки потреб в навчанні була здійснена в центральному офісі стосовно більш конкретних тем для персоналу старшої ланки управління. Фахівці центрального офісу надають консультації територіальним органам щодо визначення обсягу та потреб в навчанні і де потрібно проводити навчання: в ДССУ чи в територіальних органах, в національних академіях або централізовано. Після того, як річна програма підвищення кваліфікації ухвалюється Головою ДССУ, вона не підлягає змінам.

Як консультанти Статистики Данії, ми помітили, щонайменш, три основні проблеми, які існують на сьогодні.

1. Національна система навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації є, на наш погляд, досить заплутаною для нас. Існує багато консультантів, що проводять навчання, з цільовими державними програмами для деяких потреб, а також різні школи, міністерства і регіональні відділення національних академій для інших потреб. Можливо, така система є також заплутаною для тих, хто потребує навчання. Ми запитували, чи є система комплексною та прозорою для працівників та керівників ДССУ. Інші органи, окрім ДССУ, здійснюють оцінку потреб в навчанні і вона не зовсім відповідає тій потребі, яку відчуває ДССУ. Як здається, це є причиною браку достатнього навчання англійській мові.

Таким чином ми вважаємо за прийнятне та необхідне, щоб стратегічне питання полягало в тому, щоб створити надійну та комплексну систему навчання персоналу, як частину Державної стратегії розвитку статистики, яка наразі розробляється. В якості пріоритету, ми рекомендуємо, щоб ДССУ мала більше автономії у визначенні та оцінці потреб в навчанні з наданням спеціальної уваги розвитку професійних навичок замість тільки академічних знань, а також необхідним засобам для задоволення потреб в навчанні.

2. Зважаючи на проблеми, які стосуються перепідготовки, ми вважаємо її успішною стратегією для ДССУ з метою розробки більш гнучких, високоякісних та ефективних з точки зору витрат методів навчання та підготовки, наприклад, дистанційне навчання за підтримки ІТ, більш неформальні програми для навчання інструкторів, а також більш системне

використання навчання без відриву від виробництва, наставництво тощо. Під час навчального візиту в кінці травня ми надамо фахівцям ДССУ приклади того, як така діяльність здійснюється в Статистиці Данії. Сподіваємось, що це буде в деякій мірі натхненням, навіть зважаючи на той факт, що чисельність ДССУ в 22 рази більша за кількість працівників в Статистиці Данії.

3. Ми запитували, чи відіграють підрозділи кадрового забезпечення в центральному офісі та в територіальних органах більш активну роль у забезпеченні того, що всі 3 види навчання спрямовані на стратегічні потреби щодо отримання знань та навичок в рамках статистичної системи в цілому? Можливо, підрозділи кадрового забезпечення можуть зробити навіть більше щодо оцінки та координуванні навчання? Ми рекомендуємо, щоб навчання було більш стратегічним по відношенню до функціонального поділу праці між центральними та регіональними рівнями ДССУ, і в більшій мірі зосереджувалось на майбутніх потребах ДССУ. Це може бути важливою ознакою Державної стратегії щодо розвитку статистики.

Врешті-решт, ми наполегливо пропонуємо надати належну увагу освітньому рівню персоналу і розглянути питання оптимального співвідношення наукового та ненаукового персоналу для того, щоб створювати статистичні дані у ефективний та якісний спосіб. Ми розуміємо, що таке рішення має прийматись урядом (визначено Законом про державних службовців), але воно може розглядатись з причин оптимального використання ресурсів. Як приклад, в Статистиці Данії процентне співвідношення є наступним: 50 % - наукового персоналу, 30 % - адміністративного персоналу, що проходить професійне навчання (працюючи зі статистичними даними) і 10 % - професіоналів ІТ (науковці та не науковці). Для SD такий розподіл є ефективним, в якому використовуються переваги конкретного навчання та знань кожної групи працівників.

2.8 Особові справи персоналу та реєстрація даних

Було наведено приклад особових справ, з демонстрацією структури та змісту. Це було показано як стандарт для всіх державних службовців в Україні. Такий стандарт складається з великої кількості обов'язкової інформації та даних, які мають бути включені до справи. Система є дуже вражаючою стосовно гарантування того, що вся актуальна інформація про всіх працівників реєструється та архівується з метою створення цілісної основи для майбутньої діяльності щодо зарплат, кар'єрного зростання тощо. Можна особливо відзначити документ, який містить резюме щорічного оціночного інтерв'ю.

2.9. Кодекс поведінки

В рамках цього Компоненту є важливим те, що ДССУ хоче розробити Кодекс поведінки для державних службовців у сфері статистики. ДССУ хоче мати кодекс, який визначає очікувану та прийнятну поведінку статистиків з 2 причин:

- Задоволення вимог суспільства та зміцнення довіри громадськості до ДССУ
- Надати працівникам посібник щодо належної поведінки

Поточна ситуація полягає в тому, що ДССУ має три різні документи стосовно правил поведінки, але жоден з них не є оптимальним, і поставлено завдання об'єднати їх. ДССУ надала наступні документи:

- a) Загальні правила поведінки для усіх державних службовців, які розроблені Національним Агентством України з питань державної служби. Вони не включають конкретні аспекти щодо статистики, але є єдиним документом, що може використовуватись на практиці вже зараз з питань поведінки.
- b) ДССУ затвердила європейський кодекс поведінки для служби статистики України. Це стосується організаційних інструкцій для складання статистичних даних на професійному рівні, але в кодексі особливо не прописано правила щодо управлінської поведінки та професійної етики.
- c) Декларацію щодо професійної етики у статистиці 2010 року було затверджено Правлінням Інституту Статистики Ісландії і положення такої Декларації мають використовуватись усіма європейськими статистичними органами. В ДССУ наразі не використовується.

Під час місії експерти SD та фахівці ДССУ провели короткий семінар і разом розглянули 13 принципів, які складають проект Кодексу поведінки на основі європейського кодексу поведінки та його тлумачення двома статистичними органами. Перелік наведено у Додатку 3.

ДССУ вважала цей процес дуже корисним в якості відправної точки для завдання щодо розробки кодексу поведінки. Фахівці ДССУ взяли на себе зобов'язання виконати наступні завдання до початку навчального візиту в кінці травня:

1. Вибрати принципи, які ДССУ хоче впровадити у прийнятній кількості. Ми рекомендуємо не більше 8-10 принципів.
2. Для кожного принципу написати щонайменш 3 приклади конкретної і фактичної поведінки з боку працівників, як передбачається принципом. Спростити їх. Використовувати повсякденну мову, яка є доступною для розуміння всіма працівниками. У Додатку 3 можна побачити деякі приклади очікуваної поведінки, яку ми розробили на семінарі.
3. Враховувати цілі та засоби. Скласти перелік того, що потрібно зробити і як досягти належної поведінки на основі Кодексу поведінки. Добре відомо, що інструкції та декларації в письмовій формі рідко є достатнім засобом для випадкової поведінки.

Фахівці ДССУ відповідальні за надання англійської версії проекту до Статистики Данії не пізніше 14 травня 2012 року. Потім його буде обговорено під час навчального візиту.

3. Висновки та рекомендації

Консультанти SD з'ясували, що ДССУ є досить обмеженою національним законодавством у підборі персоналу, що ми вважаємо проблематичним питанням.

Оскільки наймання потрібного персоналу є важливим аспектом, ми рекомендуємо, щоб ДССУ знайшла спосіб поєднати переваги внутрішньої (кадровий резерв) та зовнішньої (громадські оголошення) систем наймання працівників.

Ми рекомендуємо ДССУ отримати різне співвідношення між внутрішнім та зовнішнім комплектуванням персоналу, надавши більшу увагу найманню працівників ззовні. Це особливо важливо по відношенню до керівних посад.

Ми наполегливо рекомендуємо, щоб ДССУ мав набагато більше автономії щодо питань регулювання від інших державних органів та аспектів національного законодавства.

Ми рекомендуємо ДССУ розробити стратегічний план для всіх рівнів організації в рамках всієї країни, щоб мати змогу здійснювати стратегічне наймання персоналу.

Ми наполегливо рекомендуємо ДССУ визнати переваги для неї вільної конкуренції для вищих посад. ДССУ може розглянути питання встановлення завдання щодо процентного співвідношення кар'єрного зростання ззовні.

ДССУ повинна також прийняти рішення щодо того, як поєднати переваги систем внутрішнього та зовнішнього кар'єрного зростання. Ми вважаємо, що індивідуальна оцінка та план кар'єрного зростання є ефективним засобом.

Ми рекомендуємо ДССУ розробити політику щодо персоналу в плані кар'єрного зростання, а також розробити процедури прозорості для впровадження цієї політики в ДССУ.

В якості пріоритету, ми рекомендуємо, щоб ДССУ мала більше автономії у визначенні та оцінці потреб в навчанні з наданням спеціальної уваги розвитку професійних навичок замість тільки академічних знань, а також необхідним засобом для задоволення потреб в навчанні.

Ми вважаємо, що для ДССУ буде дуже важливо розробити більш гнучкі, високоякісні та ефективні з точки зору витрат методи навчання та підготовки.

Ми рекомендуємо, щоб навчання було більш стратегічним по відношенню до функціонального поділу праці між центральними та регіональними рівнями ДССУ, і в більшій мірі зосереджувалось на майбутніх потребах ДССУ. Це може бути важливою ознакою Державної стратегії щодо розвитку статистики.

Ми наполегливо пропонуємо надати належну увагу освітньому рівню персоналу і розглянути питання оптимального співвідношення наукового та ненаукового персоналу для того, щоб створювати статистичні дані у ефективний та якісний спосіб.

Система особистих справ є дуже вражаючою стосовно гарантування того, що вся актуальна інформація про всіх працівників реєструється та архівується з метою створення цілісної основи для майбутньої діяльності щодо зарплат, кар'єрного зростання тощо.

Фахівці ДССУ взяли на себе зобов'язання виконати наступні завдання до початку навчального візиту в кінці травня:

1. Вибрати принципи, які ДССУ хоче впровадити у прийнятній кількості. Ми рекомендуємо не більше 8-10 принципів.
2. Для кожного принципу написати щонайменш 3 приклади конкретної і фактичної поведінки з боку працівників, як передбачається принципом. Спростити їх. Використовувати повсякденну мову, яка є доступною для розуміння всіма працівниками. У Додатку 3 можна побачити деякі приклади очікуваної поведінки, яку ми розробили на семінарі.
3. Враховувати цілі та засоби. Скласти перелік того, що потрібно зробити і як досягти належної поведінки на основі Кодексу поведінки. Добре відомо, що інструкції та декларації в письмовій формі рідко є достатнім засобом для випадкової поведінки.

Заходи, які необхідні для підготовки наступної місії – заповнити та, в разі необхідності, додати таблиці.

Захід	Кінцевий термін	Хто відповідає
Презентація вступної програми	навчальний візит, травень 2012 р.	Тіне Стетс
Опис (перекладений) або перелік 22 нормативних документів нового Закону про державну службу має бути затверджено у січні 2013 року	кінець травня 2012 р.	ДССУ/ПРП
Перекладена версія річного звіту про діяльність в 2011 році	кінець травня?	ДССУ/ПРП
Підготовка до навчального візиту, що відбудеться в кінці травня, див. пункт 2.9 вище, наприклад, рекомендації щодо наймання персоналу в ДССУ в 2013 р.	кінець травня	ДССУ/ПРП
Проект Кодексу поведінки	14 травня	ДССУ
Проект програми навчального візиту, включаючи, якщо можливо, заголовки презентацій	Програма, див. Додаток 4 Заголовки для ДССУ 14 травня	Тіне Стетс

Додаток 1. Технічне завдання**Основна інформація**

Статистика Данії, у партнерстві зі Статистикою Фінляндії, Статистикою Литви, Центральним статистичним бюро Латвії, Статистичним офісом Словацької Республіки, Статистичним офісом Іспанії та Статистикою Швеції, реалізовує в Україні проект ЄС Твіннінг "Розробка нових статистичних методологій та показників в окремих галузях статистики відповідно до статистичних стандартів ЄС". Бенефіціаром виступає Державна служба статистики України (Держстат України).

Цей захід реалізовується в рамках компоненту "Система управління людськими ресурсами". Метою цього компоненту є вдосконалення системи управління людськими ресурсами в Держстаті України.

Цей захід сприятиме реалізації вищезазначеної мети та спрямований на досягнення контрольних показників, вказаних у контракті, а саме:

- удосконалення знань і навичок фахівців Держстату України з управління персоналом;
- розроблення проекту кодексу етики для працівників органів державної статистики;
- розроблення проекту програми базового навчального курсу для нових працівників.

Мета місії

Першочерговою метою місії є ознайомлення з правовим регулюванням діяльності щодо управління людськими ресурсами в органах державної статистики України, оцінка її можливостей і потужності та удосконалення знань і навичок фахівців Держстату України з управління персоналом.

Очікувані результати

- ознайомлення з законодавчими та нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність щодо управління людськими ресурсами в органах державної статистики України;
- аналіз відповідності правового регулювання сфери управління людськими ресурсами у Держстаті України основним принципам Кодексу практики європейської статистики;
- загальна оцінка можливостей системи управління людськими ресурсами органів державної статистики України;
- рекомендації з запровадження кодексу етики для працівників органів державної статистики та підготовки базового курсу для нових працівників.

Заходи

Орієнтовний графік місії такий:

Понеділок, 19 березня.

Обговорення мети та узгодження питання щодо очікуваних результатів місії.

Зустріч з керівником компоненту та відповідальними працівниками у рамках компоненту.

Обговорення та уточнення порядку денного місії.

Ознайомлення зі структурою кадрової служби Держстату України та основними процесами щодо організації роботи з персоналом в органах державної статистики.

Вівторок, 20 березня.

Детальне обговорення організації процесів залучення, набору, утримання, заохочення та просування персоналу. Правова база із зазначених питань в органах державної статистики України.

Обговорення концепції кодексу етики для працівників органів державної статистики: мета, завдання, основні засади та принципи, структура, змістове наповнення, відповідність принципам Кодексу діяльності європейської статистики.

Середа, 21 березня.

Детальне обговорення організації процесу навчання персоналу. Правова база із зазначених питань в органах державної статистики України.

Обговорення програми базового навчального курсу для нових працівників: структура, змістове наповнення для різних рівнів централізованої системи. Можливості переведення курсу в електронний формат та дистанційної перевірки знань.

Четвер, 22 березня.

Остаточне загальне обговорення всіх питань порядку денного місії та висвітлення за необхідності деяких окремих питань.

Презентація попередніх висновків та загальний підсумок місії.

Завдання, що мають бути виконані Держстатом України для полегшення місії

Бенефіціар забезпечить присутність усіх відповідальних співробітників у рамках компоненту та за необхідності організовуватиме зустрічі зі іншими співробітниками.

Консультант та партнер

Місія реалізовуватиметься спільно:

Маріус Ежби Паулсен, Статистика Данії, и
Тине Стетс, Статистика Данії

Партнером з країни-бенефіціара буде:

Титаренко Павло Петрович, керівник компоненту,
Рибалко Діана Вікторівна,
Блощицька Галина Володимирівна

Час

Місія здійснюватиметься протягом 19-22 березня 2012 року в Україні.

Звіт

Підсумковий звіт за результатами місії має бути наданий не пізніше двох тижнів після завершення місії

Додаток 3. Проект: Кодекс поведінки в службі статистики України

Проект є поєднанням 8 принципів, які було перелічено фахівцями ДССУ, та 9 принципів, перелічених експертами SD. В якості натхнення експерти SD згадали деякі приклади щодо прийнятної поведінки згідно з кожним принципом.

- 1. Об'єктивність/неупередженість (на особистому рівні). Більш професійне.**
2. Дотримання професійних та методологічних стандартів для складання статистичних даних, найкращого досвіду
 - Поширення статистичної інформації на рівних умовах для громадськості (наприклад, не робити друзям люб'язності, надавши їм дані перед тим, як вони будуть офіційно оприлюднені)
 - Бути відповідальним індивідуально за створення та підтвердження стандартів щодо своєї частини процесу складання даних. Дотримання стандартів і процедур.
 - Неупередженість щодо закріплених законом майнових прав (політичні та бюрократичні).
- 3. Професіоналізм**
 - Дотримання об'єктивних та методологічних стандартів щодо складання статистичних даних, найкращого досвіду
 - Надання уваги виконанню роботи та досягненню очікуваних результатів
 - Бути дружнім, але не особистим/приватним по відношенню до колег
- 4. Лояльність**
- 5. Сприяння впровадженню стратегії ДССУ**
 - Знання стратегії
 - Прагнення зрозуміти, як Ваші функціональні обов'язки є частиною стратегії (запитати у свого керівника)
- 6. Орієнтація на користувача/ тримати користувачів в центрі уваги**
 - Складання та поширення актуальних статистичних даних
 - Обстеження, які задовольняють користувачів
 - Готовність до надання послуг
- 7. Готовність до співпраці**
 - Створення партнерських стосунків з відповідними зовнішніми зацікавленими сторонами у процесі створення статистичних даних
 - Вміння бути вдячним
 - Бути активним у започаткуванні співпраці та професійних стосунків на внутрішньому рівні
 - Відкритість для замовників та колег
- 8. Готовність до професійного вдосконалення з метою отримання найкращих результатів та результатів.**

- Діяльність з високими професійними стандартами та дотримання ресурсів і кінцевих термінів
- Досягнення результатів
- Бажання знати більше
- Бажання постійного розвитку і вдосконалення

9. Лояльність до компанії, керівників, колег

- За межами офісу позитивно відгукуватись про своє місце роботи.
- Критика повинна зберігатись на внутрішньому рівні і вона має бути адресована відповідним сторонам у конструктивний спосіб.
- Дотримання угод та рішень

10. Конфіденційність у розгляді даних та інформації

- Дотримання конфіденційності щодо інструкцій та керівництв стосовно даних
- Жодних незайнятих місць в будівлі
- Закриття моніторів комп'ютерів
- Збереження паролів
- Жодного фейсбуку на робочому місці

11. Вчасність та пунктуальність

- Планування своєї роботи
- Дотримання кінцевих термінів
- Відповідність та точність.
- Відповідальність.

Додаток 4. Програма навчального візиту ДССУ до Статистики Данії

Компонент 6 – Захід 6.2 “Навчальний візит з питань управління персоналом”

Експерти:

Дата: 29/05/2012-31/05/2012, Копенгаген

	Перша половина дня 9:30-12:30	Друга половина дня 13.30-16.30
Вівторок 29/05/2012	9:30 Прибуття до офісу SD <u>Хто зустрічає:</u> Пан Поульсен – керівник департаменту управління персоналом 9:45-11:00 Загальна презентація про SD та департамент управління персоналом 11:00-12:30 Працевлаштування в SD, “наймання та звільнення”, зовнішні нормативно-правові акти	13:30-14:30 Наймання нового персоналу в SD 14:30-15:30 Практика ДССУ щодо наймання персоналу в ДССУ (домашня робота) 15:30-16:30 Зарплати в SD, нормативно-правові акти, внутрішні процедури
Середа	9:30-10:30	13:30-15:00

30/05/2012	електронне навчання, практична презентація 10:30-12:30 Навчання в SD	Вступна програма для нового персоналу в SD 15:00-16:30 Розробка вступної програми для нового персоналу в ДССУ (домашня робота ДССУ)
Четвер 31/05/2012	9:30-11:30 Екскурсія по Копенгагену у супроводі гіда 11:30-12:30 Управління персоналом в SD	13:30-15:00 Розробка Кодексу поведінки в ДССУ (домашня робота) 15:30-16:30 Висновки, отримані для ДССУ. Висновки та підготовка 2-ї місії в Києві.

Корисні контакти:

Пан Маріус Поульсен, керівник департаменту управління персоналом, тел. DK: +45 22 61 40 21 mep@dst.dk

Пані Тіне Стетс, спеціальний радник з питань управління персоналом, тел. DK: +45 , tns@dst.dk

Пані Ельзе Хольстейн, старший працівник, тел. DK: +45 39 17 35 28, ebh@dst.dk

Учасники від ДССУ:

пан Павло П. Титаренко – Директор департаменту організаційно-кадрового забезпечення (керівник компоненту)

пані Діана В. Рибалко – Директор департаменту організаційно-кадрового забезпечення та начальник управління персоналу і державної служби

пані Галина В. Блощицька – начальник управління навчання персоналу

пан Володимир Кузка – перекладач