

Развитие человеческого капитала в Государственном контрольно- ревизионном управлении Финляндской Республики

Пиркко Лахделма

Директор

Государственное контрольно-ревизионное
управление

Финляндской Республики



Путь ГКРУ от иерархической организационно-функциональной структуры к плоской матричной организационной структуре

Отправная точка

- Мы обнаружили, что иерархичная организационная структура может замедлять или даже препятствовать реализации нашей новой стратегии.
- Слабыми сторонами нашей прежней иерархичной системы в контексте новой стратегии были:
 - Концентрация организационных подразделений на операционной работе вместо работы по формированию компетенций для будущего
 - Классификация сотрудников согласно подразделениям, что привело к сужению возможностей для карьерного роста и обучения
 - Разобщенность работы привела к разделению практической деятельности, а в некоторых областях даже к дублированию одной и той же работы; структурная организация только поддерживает такую ситуацию
 - Трудность реагирования на новые вызовы, такие как проблемы междисциплинарного аудита и распространения знаний

Путь ГКРУ от иерархической организационно-функциональной структуры к проектной организации в матричной структуре

План проекта

- Необходимость укрепления нашего взаимодействия с внешними заинтересованными сторонами
- Назначение директоров, ответственных за результаты работы на 1.4.2019 (одна должность осталась вакантной для последующего набора; четвертый руководитель приступил к обязанностям в сентябре 2019 года)
 - Организация существующей и новой аудиторской работы в соответствии с четырьмя областями воздействия (1.4.2019)
 - Необходимость формирования наших будущих компетенций
 - Назначение руководителей, ответственных за развитие компетенций по состоянию на 1.5.2019
 - Организация нашего персонала в научно-практические центры (1.6.2019)
 - Передача функций по управлению персоналом в научно-практические центры (1.9.2019)
 - Вся наша работа будет организована в проектах
 - Полномасштабная проектная организация (1.1.2020)

Изменение ролей и позиций

Позиции менеджеров в иерархичной системе были упразднены, полномочия и обязанности были переданы проектным командам

Были созданы позиции руководителей для ключевых областей и научно-практических центров

Среди новых ролей для персонала – эксперты, отвечающие за конкретный процесс или область знаний, например, эксперт, ответственный за определенный тип аудита

- Неформальные внутренние и внешние информационные сети

Основные изменения в операционной модели

- Вся работа будет организована в проектах; каждый проект будет иметь цели, определенные в стратегии ГКРУ
- Назначение наших людей для работы над проектами производится в сотрудничестве с научно-практическими центрами: кадровые решения основываются на нескольких критериях. Необходимо найти баланс между потребностями проектов и потребностями личного развития
- От индивидуальной работы к командной работе

Организационная структура ГКРУ

Директор отдела
планирования

Дженни
Леппалаhti

Директор отдела
по связям с
общественностью

Яана Беверсдорф

Директор
ИКТ

Юхани Хеймш

**Генеральный
аудитор**

Тутти Юли-Вийкари

Директор отдела
по управлению
персоналом

Пиа Пальвиайнен

Исполнительный
Директор

Микко Койранен

Области воздействия

Устойчивые
государстве
нные
финансы

Заместитель
генерального
аудитора
Матти Окко

Устойчивое
государстве
нное
управление

Директор
Хели Миккела

Безопасное,
здоровое и
богатое
общество

Директор
Анна-Лиса
Пасанен

Информаци
онное
управление

Директор Якко
Эскола

Научно-практические центры

Финансово-
экономическо
е управление

Директор
Риита-Лииса
Хейккила

Цифровиза
ция

Директор
Пирко
Лнадхельма

Методы
Директор

Леена Ювонен

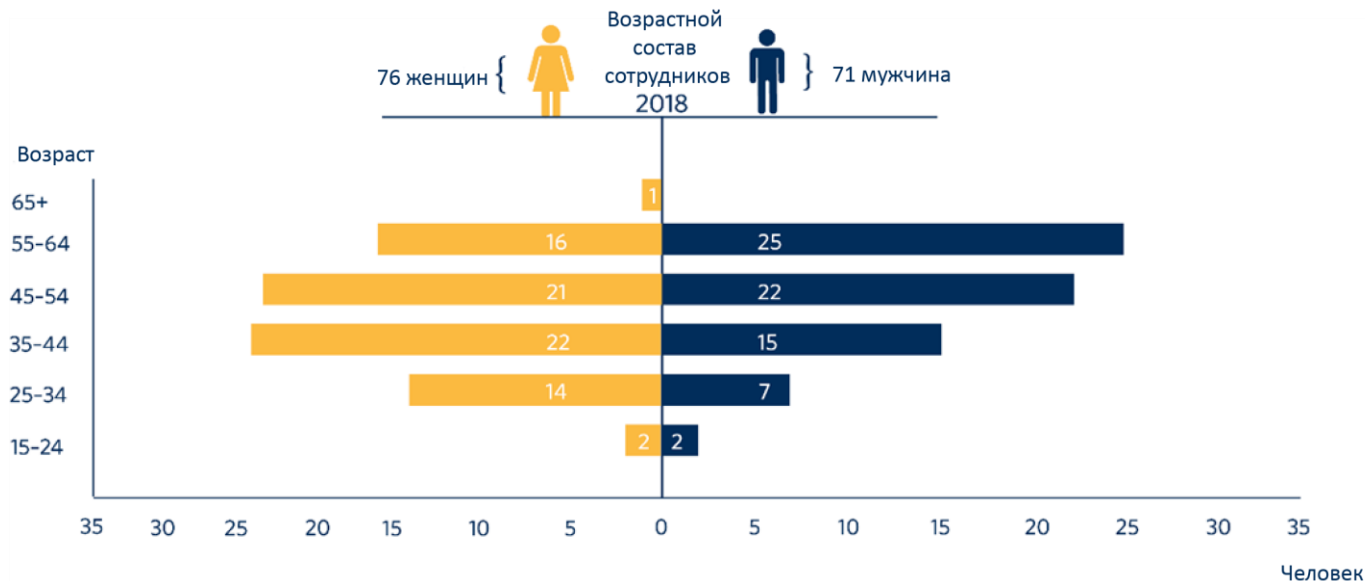
Клиентоори
ентированн
ый подход

Хели Никанда

Кадровые показатели

- Число сотрудников: 150
- Гендерное соотношение : 52 % - женщин, 48 % - мужчин
- Средний возраст: 47 лет

- Стаж работы в компании: 50 % сотрудников работают в ГКРУ более 15 лет.
- Образование: 80 % сотрудников имеют высшее образование и 11 % имеют степень доктора наук.
- Ежегодная текучесть кадров : 4-16 % (включая стажеров).
- Участие в профессиональных образовательных программах: 6-12 MWD в год.



Наша организационная структура поддерживает наше желание меняться для сохранения нашей значимости

Развитие кадровых ресурсов является ключевой задачей нашей организации: **Научно-практические центры** предоставляют услуги по развитию кадровых ресурсов и формированию компетенций у всех сотрудников.

Кадровая политика направлена на поддержку производительности труда, благополучия на рабочем месте и удовлетворенности сотрудников.

Кадровая политика соответствует общей стратегии ГКРУ и ежегодно обновляется.

Кадровая политика рассматривается как ключевой фактор эффективности ГКРУ и его профессионального влияния

Цели кадровой политики:

- ГКРУ считается успешным, надежным и конкурентоспособным работодателем
- Меры в рамках стратегии кадровой политики рассматриваются как заслуживающие доверия, профессиональные и прозрачные
- Сильная поддержка лидеров и факторов успеха руководства
- Акцент на развитие кадровых ресурсов и наращивание потенциала
- Сотрудники считают условия своей работы благоприятными и честными.

Оценка эффективности деятельности и профессиональное развитие

- Оценка эффективности деятельности
 - На ежегодной основе
 - Оценка эффективности деятельности влияет на заработную плату; схема расчета заработной платы включает часть, зависящую от результатов этой оценки (10-50% базовой заработной платы)
- Обсуждение развития на ежегодной основе
 - Личный план профессионального развития, включающий в себя цели и средства обучения может варьироваться от обучения “на рабочем месте” до обширных профессиональных курсов с дальнейшим получением диплома или сертификата.
- Научно-практические курсы при поддержке отдела по управлению персоналом гарантируют, что цели профессионального развития соответствуют потребностям работодателя в формировании новых компетенций.

Критерии оценки эффективности деятельности

1. Производительность

- 1.1 Достижение поставленных целей
- 1.2 Эффективность, уровень активности, своевременность
- 1.3 Качество работы в отношении поставленных задач

2. Профессионализм

- 2.1 Широта профессиональных навыков и способностей
- 2.2 Глубина профессиональных навыков и способностей
- 2.3 Способность решать сложные вопросы и расставлять приоритеты
- 2.4 Способность работать самостоятельно и принимать решения
- 2.5 Способность показывать результаты работы

3. Ответственность и диалог

- 3.1 Подходит к выполнению задач ответственно
- 3.2 Соблюдает общие правила
- 3.3 Делится информацией, оказывает поддержку коллегам
- 3.4 Самоорганизован, способен доводить задачи до конца
- 3.5 Способен развивать свою профессиональную компетентность

Искусственный
интеллект
Блокчейн
Информационная
аналитика

Этика
Коммуникация
Прогнозирование

Лидерство
Наставничество
Принцип
коллегиальности

Иновация
Лучшая практика
Сопоставительный
анализ

Решение
сложных задач
Управленческая
точка зрения
Системное
мышление

Работа в команде
Взаимодействие
Human-tech

Потребность в развитии и укреплении потенциала

Изменение в методах работы и ожиданиях заинтересованных сторон связаны с такими компетенциями как:

- Своевременная, доступная и актуальная аудиторская информация:
 - навыки прогнозирования, гибкого планирования, проектной работы
- Вместе мы лучше освоили:
 - Навыки командной работы и многопрофильной работы, ноу-хау проекты
 - Обмен базами знаний и открытый доступ к информации как внутри компании, так и с партнерами:
 - Навыки общения, визуализации и разработка услуг
 - Навыки совместного руководства и наставничества
 - Лидерские навыки

Личный Рост

Командный Рост

Институциональный
Рост

В настоящее время лидерство требует навыков контроля за изменениями, а экспертная работа - навыков лидерства

Программа развития потенциала ГКРУ

- Программа талантов ГКРУ
- Программа молодых специалистов
- Программа молодых лидеров Инициативы развития ИНТОСАИ
 - Программа eMBA для руководителей
- Программа обновления руководящего состава правительства

Программа талантов ГКРУ

- Запуск в 2016 году, на данный момент 10 процентов экспертов приняли участие в программе
- Нарращивание потенциала по лидерским качествам
- Как внутренние так и внешние курсы обучения
- Индивидуальные лидерские проекты
- Групповые проекты
- Продолжительность: 1,5 года

Программа молодых специалистов

- 2018–2019 гг.
- 4 участника
- Молодой специалист, участник программы выполняет самые разнообразные задачи в компании в течение полугода
- Отдельный проект в команде

Спасибо за внимание

