

РАЗДЕЛ 1 - ИМПЛЕМЕНТАЦИЯ СТАНДАРТОВ ВТамО

JEL Classification: J53, J80, M12

**ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ
ВТамО И ПИКАРД 2020: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ
СТРАТЕГИЧЕСКИХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЕКТАХ
ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ТАМОЖЕННЫХ
АДМИНИСТРАЦИЙ**

Уннур Кристджансдотир

Директор по персоналу, Таможенное управление, Исландия

Гуннлауг Хартмансдотир

Начальник учебного отдела, Таможенное управление, Исландия

Сигфризур Гунлаугсдотир

Начальник международного отдела, Таможенное управление, Исландия

Аннотация

В исследовании, описанном в этой статье, основное внимание уделяется конкретным вопросам, связанным с использованием стратегических методов управления персоналом в рамках проекта институционального развития таможенных администраций, реализованного Исландским Таможенным Управлением. Проект охватывает сферу разработки и адаптации новых информационных технологий (далее – ИТ) в таможенных процедурах. Цель данного исследования – найти ответы на вопрос, какие задачи проекты институционального развития ставят перед специалистами в сфере стратегического управления персоналом таможенных администраций. Акцент делается на исследовании эффективности традиционных/стратегических методов управления персоналом в процессе отбора и обучения персонала для участия в проектах институционального развития таможенных администраций. В аспекте отбора персонала акцент делается на определении и анализе навыков и квалификаций, которыми эффективный сотрудник проекта развития должен обладать, и как это влияет на обучение персонала.

Ключевые слова: стратегические методы управления персоналом, проект институционального развития таможенных администраций, Исландское

Таможенное Управление, отбор персонала, обучение персонала.

Введение

Текущая ситуация и обоснование проекта

Первоначальной целью проекта институционального развития было приведение некоторых аспектов исландских таможенных процедур в соответствие с европейскими стандартами и лучшей международной практикой, тем самым упрощая торговые процессы, повышая уровень безопасности и надежности и улучшая процедуру сбора доходов. Ожидалось, что положительные результаты проекта проявятся в улучшении функциональности бизнес-среды и государственного управления, которое в результате расширения приведет к улучшению международных торговых отношений. Модернизация существующих устаревших таможенных информационных технологий есть еще одним заданием на пути достижения вышеуказанных целей. Учитывая тот факт, что исландские таможенные ИТ-системы являются устаревшими и остро нуждаются в модернизации в условиях постоянно растущей глобализации, необходимость разработки проекта в этой области стала еще более актуальной.

Другим решающим фактором для разработки проекта институционального развития стало желание Исландии начать процесс присоединения к Европейскому Союзу (далее – ЕС) в июле 2009 года. Так как исландское правительство не выполняет всех требований ЕС и исландское таможенное законодательство лишь частично соответствует законодательству ЕС, было признано необходимым приступить к модернизации таможенных информационных систем. Чтобы выполнить требования ЕС, должна быть реализована программа поправок, направленная на подготовку необходимых изменений законодательных актов наряду с сопутствующими изменениями в поддерживающих процедурах и ИТ-системах.

Таможенное Управление Исландии подало заявку и получило подтверждение ЕС относительно финансирования проекта развития в рамках программы ЕС “Инструмент помощи на этапе подготовки к присоединению”. Данная программа ЕС поддерживает институциональное развитие таможенных администраций путем административного развития и обеспечения того, чтобы государственные структуры были реально действующими, а также, чтобы правовая база соответствовала законодательству ЕС.

После всего вышеизложенного проекту развития недавно пришлось пройти через фазу, по крайней мере, частичного переосмысления в связи с изменившейся политической обстановкой в Исландии. Весной 2013 года состоялись парламентские выборы, и новое правительство вступило в должность с новыми идеями о международном сотрудничестве. Это привело к приостановлению процесса присоединения к ЕС и, следовательно, большинство проектов, направленных на адаптацию к стандартам ЕС, были заморожены. Очевидно, что это означает, что проект институционального развития таможенных администраций необходимо заново разрабатывать и переориентировать. Будущее проекта в настоящее время неизвестно, но главные усилия сейчас направлены на перенесение акцента на более общую модернизацию, основанную на внутренних потребностях и увеличении

функциональности и доступности для бизнес-сообщества и международной торговли.

Вопросы, представленные в данном исследовании, являются результатом того, что можно назвать "побочным продуктом" проекта институционального развития. То есть, часть проекта развития, касающаяся управления персоналом, рассматривается методологически для того, чтобы наметить план использования инновационного стратегического управления персоналом в рамках проекта развития. Также рассматривается вопрос о том, может ли проект такого типа функционировать как катализатор для организационных изменений. Здесь мы можем предложить предварительный обзор одного из нынешних "основных выводов" исследования, а именно, что проект развития никогда не может функционировать в качестве "острова". Мы подразумеваем под этим то, что в целях нашего исследования мы рассматриваем проект как отдельную единицу, но используемые методы и сопутствующие результаты всегда будут влиять на таможенную администрацию в целом, и то же самое будет справедливо и в обратном порядке, то есть разработка проекта институционального развития будет зависеть от вопросов, отношений и культуры самой администрации.

1 . Статус проекта через 12 месяцев

После двенадцати месяцев своего жизненного цикла проект развития все еще находится в стадии планирования. Не вдаваясь в подробности, можно констатировать, что данная ситуация является скорее всего результатом сложности структуры проекта и разнообразных политических и организационных изменений. В течение двенадцати месяцев проект претерпел многочисленные изменения, как в плане его формальной (организационной) структуры, так и с точки зрения вопросов больше относящихся к его содержанию. Это не означает, что цель проекта радикально изменилась, а больше это связано с эволюционным характером проекта, который претерпевает изменения, поскольку вопросы обсуждаются и общая цель становится яснее. На оперативном уровне: за эти двенадцать месяцев в проектную группу был приглашен дополнительный персонал с различным уровнем образования и опытом. Для стороннего наблюдателя задания, поставленные перед проектной группой на этом этапе планирования исследований, кажутся сложными, как с психологической точки зрения, так и с точки зрения ограничений, которые накладывают существующие цели и содержание самого проекта.

1.1 . Задачи исследования

В данном исследовании основное внимание уделяется отображению процесса изменений, связанных с проектом институционального развития, освоению новых методик управления персоналом и созданию основ для будущих организационных изменений. Ключевые темы исследования касаются:

- методов отбора персонала;
- обучения и развития;
- удовлетворения условиями труда;
- прогресса по сравнению с первоначальными ожиданиями.

Основной акцент здесь делается на методах отбора персонала и на том, как Профессиональные Стандарты ВТамО были использованы в качестве рекомендаций в процессе найма. Учитывая тот факт, что данные рекомендации ВТамО использовались практически, логическим продолжением было попытаться проанализировать те преимущества, которые менеджеры по персоналу могут потенциально получить при использовании таких инструментов, особенно когда они имеют дело с наймом персонала для проекта развития таможенных администраций. Причина, почему мы акцентируем внимание на этом вопросе сейчас, заключается в том, что процесс найма по своей природе является первым шагом на пути к тому, чтобы проект стал действенным, и поэтому он является фундаментом для ожидаемого успеха проекта. В связи с передовой позицией процесса найма персонала, мы располагаем на этой ранней стадии большим количеством данных по этому вопросу, чем касательно других ключевых тем. Мы также кратко обсудим остальные три темы, однако с той оговоркой, что, учитывая их характер, в данный период времени их более трудно подвергнуть тщательному исследованию. Учитывая сложившуюся ситуацию, отметим: еще нет достаточного количества необходимых инструментов для правильного измерения этих аспектов. План состоит в том, чтобы продолжать эту работу, возможно в сотрудничестве с учеными в сфере управления персоналом одного из университетов Исландии.

2. Выбор персонала

Когда объявлялся набор персонала в проектную группу, были выделены определенные квалификационные требования (эти требования будут рассмотрены более подробно ниже). В связи с крайне специфическим характером работы в таможенных органах, людей, владеющих как специальными знаниями, так и таможенным опытом очень мало на исландском рынке труда. На момент начала набора персонала ситуация сложилась так, что не были полностью разработаны ни окончательный вариант должностных инструкций для сотрудников проекта, ни список необходимых компетенций. Это, действительно, является еще одним заданием при приеме на работу персонала для проектов развития. В связи с этим процесс отбора становится более сложным, и появляется еще большая потребность в тщательной проверке стандартов и тестирования, чем в более традиционном процессе найма. Одной из причин этого является то, что проекты развития не имеют четкого определения в связи с их неустойчивым характером и необходимостью в постоянной регулировке и изменении.

2.1. Набор компетенций на начальном этапе процесса отбора персонала

Некоторые компетенции были выделены для начального этапа процесса набора персонала (собеседования и отбора). Кроме того, были организованы “круглые столы” с руководителями таможенных органов с целью обсудить набор компетенций, необходимых для участников проекта. Результаты обсуждений, а именно личные качества, а также необходимые навыки и знания были отображены в таблице. Профессиональные стандарты ВТамО стали логической отправной точкой для систематического отображения необходимых компетенций и обеспечили

надежным инструментом для создания фундамента данного процесса. Сохраняя все требования к компетенциям оперативных менеджеров/руководителей, изложенные в Профессиональных Стандартах ВТамО, те компетенции, которые перечислены ниже, считались наиболее приемлемыми.

Таблица 1. Набор компетенций (Профессиональные Стандарты ВТамО)

Набор компетенций (Профессиональные Стандарты ВТамО)	
ЗНАНИЯ	УМЕНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> • Соответствующее высшее образование (бакалавр / магистр) • Хорошее знание английского языка • Знание информационных технологий 	<ul style="list-style-type: none"> • Лидерские качества • Умение мотивировать • Умение вдохновлять • Аналитические умения • Социальные навыки для взаимодействия на всех уровнях • Навыки планирования • Компьютерная грамотность

Кроме того, в ходе проведения “круглых столов”, в которых принимали участие многие руководители, были выделены следующие важные компетенции:

Таблица 2. Набор дополнительных компетенций

Набор дополнительных компетенций	
ЗНАНИЯ	УМЕНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> • Знания в сфере управления проектами 	<ul style="list-style-type: none"> • Умение решать много задач одновременно • Инициативность • Независимость

Можно наблюдать определенную закономерность в объявлениях о замещении вакантных управленческих должностей и специализированных рабочих мест в Исландии: в списке необходимых компетенций всегда присутствуют инициативность и самостоятельность. Это связано с небольшими размерами исландского общества и соответственно исландского рынка труда. В условиях трудовых отношений в Исландии важным фактором является то, чтобы сотрудники могли выполнять множество различных функций и иметь дело с множеством различных задач. Принимая в расчет тот факт, что рынок рабочей силы невелик, работодатель не может себе позволить нанимать штатных специалистов, занимающихся решением сугубо узких заданий. По этим причинам потребность в

специалистах широкого профиля больше, чем в специалистах узкого профиля. Это не означает, что не существует исландских специалистов, а то, что, будучи исландским специалистом, работник должен быть в состоянии функционировать как универсал.

Таблица 3. Набор компетенций (ретроспективный анализ)

Набор компетенций (ретроспективный анализ)
<p style="text-align: center;">УМЕНИЯ</p> <ul style="list-style-type: none">• Принятие решений• Решение проблем• Передача информации и идей• Самооценка• Навыки управления• Умение предотвращать конфликты

Анализируя результаты многих процессов приема на работу в Исландии, становится ясно, что нижеследующие компетенции, перечисленные в Профессиональных Стандартах ВТамО, должны были быть акцентированы в большей степени.

После двенадцати месяцев исследований стало очевидно, что Профессиональные Стандарты ВТамО являются полезным инструментом для процесса набора персонала. Оглядываясь назад, можно обозначить несколько компетенций, некоторые из них были определены изначально, а некоторые из них были выделены в ходе исследования. Они оказались особенно важными, поскольку стали показателями успешного выполнения проекта. Дискуссии с топ-менеджерами и руководителями проектной группы касательно успешного выполнения проекта и подбора квалифицированных сотрудников привели к определению ключевых качеств, среди которых: лидерство, мотивация, аналитические способности, принятие решений, обмен информацией и идеями, социальные навыки, чтобы уметь взаимодействовать на всех уровнях, навыки управления и умение предотвращать конфликты. Данным компетенциям присущи элементы, которые, как оказалось, трудно определить и измерить в процессе отбора персонала, а также которые могут создать проблему с точки зрения обучения. Однако крайне важно иметь нужные инструменты, чтобы оценить эти качества, так как правильный подбор персонала может повлиять на дальнейшие перспективы проекта развития.

За время существования проекта развития становится все более очевидным, что качествами и компетенциями, которые имеют ключевое значение, являются социальные навыки и личные качества, воплощенные в компетенциях, перечисленных выше. Как уже отмечалось, трудно, если не невозможно, найти на рынке труда специалистов с навыками, необходимыми для проекта

институционального развития таможенных администраций. Поэтому умение общаться, оценивать, работать с идеями и делиться ими, а также взять на себя инициативу и быстро и эффективно принимать решения становится очень важным. Этот факт еще больше осложняет процесс отбора персонала, так как эти компетенции часто невозможно проанализировать и трудно адекватно протестировать и оценить. Очевидно, что специальное исследование в сфере разработки тестов, которые могли бы более точно определить и измерить эти навыки в таможенном контексте, стало бы ценным вкладом как для науки управления персоналом, так и для таможенных научных исследований в целом.

2.2. Уроки, извлеченные из процесса отбора персонала

Реальной проблемой является использование традиционных методов управления персоналом в рамках четко не определенного характера проекта развития. Задача состоит в том, чтобы использовать стратегические методы при отсутствии должностных инструкций и других традиционных инструментов управления персоналом. Решающее значение при приеме на работу для проектов такого типа имеет собеседование. Оно, конечно же, имеет первостепенное значение в любом процессе отбора персонала, но из-за специфического характера проекта институционального развития и отсутствия “жестких факторов” с точки зрения должностных инструкций и неоднозначности набора необходимых компетенций собеседование в данном случае становится еще более важным этапом. Неправильный подбор персонала обычно стоит работнику 150% его или ее годового оклада, не говоря уже о влиянии, которое такая ошибка может оказать на динамику рабочей группы, так что вопрос кадров является жизненно необходимым. Следует также поразмышлять над таким вопросом (даже если это немного преждевременно на этой стадии в этом процессе): выполняют ли свои рабочие функции лучше или хуже те сотрудники, которые уже имели опыт работы в таможенных органах и которые были включены в проект в связи с их конкретными знаниями, чем те сотрудники, которые были наняты специально для проекта, и прием которых на работу основывался на обладании ими определенным набором навыков, либо академических, либо личных. Еще прошло не так много времени с начала реализации проекта, чтобы иметь возможность адекватно проанализировать этот вопрос, но он остается одним из вопросов, на который, по нашему мнению, необходимо найти ответ.

Наконец, возникает вопрос “тестирования”, а именно: как нам измерить или тестировать, в частности, социальные навыки, которые мы определили, как имеющие большое значение для проекта такого типа и, скорее всего, как следствие, для других должностей таможенных органов. Методики тестирования определенных умений были использованы с некоторой долей успеха при приеме на работу таможенного персонала, но данный опыт показал, что необходимо разработать универсальный тест, который наилучшим образом всегда бы определял необходимые для выполнения рабочих заданий качества. Имеющиеся в наличии тесты измеряют общую готовность к работе или определенные способности, что очень важно, но для более тщательного тестирования необходимо дополнить их

целевым собеседованием, в ходе которого уже определенные социальные навыки подвергнутся дальнейшей оценке с точки зрения их соответствия особому контексту таможенной сферы (способна ли данная личность эффективно выполнять рабочие функции и взаимодействовать в таможенном коллективе). Предлагаемые тесты должны быть в состоянии определить с большей точностью сильные и потенциально слабые стороны кандидата в условиях работы на таможне. Применение Стандартов ВТамО стало очень полезной практикой, однако было бы большим подспорьем, если бы Стандарты можно было бы распространить на другие виды таможенных рабочих мест, таких, как специалисты и сотрудники проекта развития.

3 . Обучение и развитие

Проектная группа состоит как из штатных сотрудников таможенных органов, так и внештатных недавно нанятых специалистов. Большинство из тех, кого недавно наняли, работают в рамках проекта развития в течение приблизительно одного года. Поскольку на начальный этап и продвижение проекта ушло больше времени, чем ожидалось, реализация плана обучения проектной группы также была отсрочена. Обучение проходит не систематически, отчасти из-за более медленного, чем ожидалось, запуска проекта, а отчасти из-за различных потребностей персонала, задействованного в обучении. В дополнение к тренингам, организованным и проводимым таможенной администрацией Исландии, а также приглашенными внешними специалистами в 2012 году ключевые сотрудники проекта развития побывали с рабочими визитами в Дании и Швеции. Целью этих визитов была встреча с коллегами из отделов информационных технологий и бизнес-процессов соответствующих таможенных администраций для обсуждения задач, стоящих перед проектной командой, и поиска их решения. В 2012 году состоялось две миссии экспертов ЕС в Исландию. Основное внимание этих миссий было сконцентрировано на получении представления о правовой базе, процедурах и системах, имеющих отношение к проекту развития, а также о стоимости их реализации. Эти миссии дали всестороннюю оценку различных элементов проекта. Они также обозначили ряд важных вопросов, которые необходимо будет решить в дальнейшем.

4 . Удовлетворенность условиями труда

Согласно традиционному определению науки управления персоналом удовлетворенность условиями труда объясняется как чувство удовлетворенности физического лица, получаемое от его или ее работы. Удовлетворенность работой делится на аффективную удовлетворенность и когнитивную удовлетворенность. Аффективная удовлетворенность работой является степенью приятных эмоциональных переживаний, которые люди имеют от своей работы в целом. Она отличается от когнитивной удовлетворенности работой, которая есть степенью удовлетворенности индивида от отдельных частей своей работы, таких как: заработная плата, рабочая среда, рабочее время и множество других аспектов.

Текущая кадров в рамках проектной группы была очень низкой. Весь персонал, кроме одного сотрудника, нанятый для работы в рамках проекта, по-

прежнему работает в Таможенном Управлении. Если оценивать когнитивную удовлетворенность работой, мы видим, что рабочая среда является превосходной. Группа работает в отделенном от других офисов подразделении при штаб-квартире Управления. Это означает, что сотрудники проекта развития были обеспечены достаточными офисными помещениями, чтобы они не отвлекались на текущие проблемы, связанные с работой Управления. Это позволило им работать в условиях хорошей групповой динамики, и члены группы также были в состоянии сосредоточиться на личном взаимодействии через ежедневное общение друг с другом.

В отношении аффективной удовлетворенности работой в рамках проекта развития складывается общее впечатление, что группа движется в направлении роста хорошей групповой динамики. Проектная группа нацелена на определенные результаты, и этот стандарт делает ее более функциональной. Согласно теории управления персоналом очень важным фактором является существование высокого уровня взаимного доверия между членами проектной группы. Они должны верить в честность, компетентность, открытость друг друга, испытывать доверие друг к другу и иметь веру в осуществление проекта. Формирование и поддержание доверия – дело тонкое и требует особого внимания со стороны руководителей группы, однажды утерянное, его очень трудно восстановить. Этот аспект справедлив во многом по отношению к любой команде, работающей с проектами институционального развития. Недостатком, возможно, является то, что проект развития воспринимается как имеющий оттенок элитарности, что имеет негативные последствия, которые отражаются в трудностях во взаимоотношениях между сотрудниками проекта и служащими остальной части администрации. Это вызывает сожаление, так как проект институционального развития опирается на данные и сотрудничество с таможенными специалистами из администрации в целом. Размышляя о том, что руководство могло бы сделать, чтобы минимизировать это чувство элитарности, можно предложить предоставление дополнительной информации остальной части администрации с указанием цели проекта, стадии реализации и т.д.

5. Прогресс проекта на фоне первоначальных ожиданий

Как уже упоминалось, запуск проекта занял больше времени и прогресс был медленнее, чем первоначально ожидалось. Период подготовки проекта задержался по ряду причин. Существует мнение, что информирование о работе проектной группы было недостаточным, и, как следствие, другие сотрудники администрации не имели исчерпывающей информации о том, что делается в рамках проекта, что в свою очередь, возможно, привело к чувству неправомерия/подозрения. Такая ситуация стала следствием различных причин, главная из которых состоит в том, что сотрудники проекта еще не достаточно разработали проект, чтобы с уверенностью распространять среди других коллег информацию о работе над ним.

6. Дополнительные преимущества проекта

6.1. Изменение культуры труда

В результате всесторонних обсуждений начальники Таможенного Управления пришли к выводу, что подход, основанный на теории управления проектами, будет лучшим способом достижения стратегических целей администрации. Реализации подхода по управлению проектами в рабочей среде и организационной культуре администрации прошла успешно. Изменения организационной культуры затронули организационные ценности, концепции, нормы и рабочий язык. Бизнес-стратегия является ценным продуктом, который воплощает то, что заключает в себе стратегический документ под названием “*Таможня 2020*”, определяющий миссию таможни как эффективного и действенного института. Таможенное Управление вносит свой вклад в бизнес-сектор и общее благосостояние общества, будучи сильным и эффективным административным институтом. Данный стратегический документ призывает к инвестициям в человеческие ресурсы и инфраструктуру таможенных администраций, укреплению рабочей культуры методом непрерывного образования, инноваций и развития в рамках организации. Роль таможенной администрации была определена в качестве защиты общества и обеспечения доходов для государства.

Таможенный контроль и сбор доходов представляют собой основную деятельность таможенных администраций. Исландское Таможенное Управление несет ответственность за таможенный контроль, а также сбор пошлин и налогов для государства и различных муниципалитетов в рамках административного округа города Рейкьявика. Оно способствует конкурентоспособности бизнеса и качеству жизни граждан путем использования современных, целенаправленных методов работы.

Будучи прогрессивным учреждением, где персонал обеспечивает эффективное обслуживание высокого качества, Таможенное Управление видит своей основной миссией защиту интересов широкой общественности и деловых кругов.

Основная концепция Управления общественных сборов и таможенного контроля заключается в том, чтобы к 2020 году стать простым, эффективным и действенным учреждением. Сотрудничая с заинтересованными сторонами, Таможенное Управление будет прогрессивным институтом, которому доверяют и которое поддерживает общее социальное благосостояние. Учреждение будет идти курсом профессионализма и электронного управления процессами. Основными ценностями администрации являются доверие, сотрудничество и прогресс.

Именно для выполнения поставленных заданий необходим проект институционального развития. Существует взаимосвязь между реализацией стратегической концепции и самим проектом развития. Необходимость проекта развития возникает в условиях изменившейся стратегической обстановки и определенных ожидаемых изменений в системе государственного управления, а затем сам проект начинает оказывать давление на администрации, нацеливая на дальнейшие изменения и разработку стратегических документов и политики.

6.2. Изменения, коснувшиеся персонала

Изменения демографии персонала являются еще одним из положительных побочных продуктов проекта развития. Потребность в сотрудниках для проекта развития побудила Управление изыскать средства для увеличения общего количества нанятых специалистов и выпускников вузов. Беглый обзор формального уровня образования служащих Таможенного Управления показывает значительное увеличение персонала с высшим образованием со времени начала подбора персонала для работы над проектом развития. В 2010 году только 12% кадрового состава имело высшее образование. 49% получили высшее таможенное образование в Исландской Таможенной Академии, и 39% не имели высшего образования.

Диаграмма 1

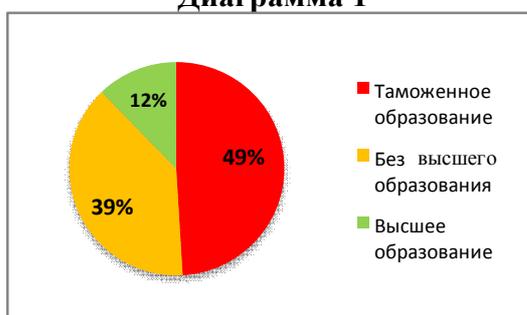
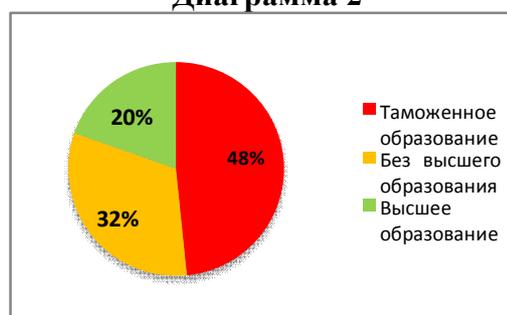


Диаграмма 2



В настоящее время мы наблюдаем значительные изменения в формальном уровне образования. В настоящее время процент выпускников вузов возрос до 20%. Это в значительной степени связано как с реализацией проекта развития и изменением культуры на рабочем месте, так и с изменением самой структуры за счет большей глобализации и модернизации. Проекты, которые реализуются сотрудниками таможенной администрации, становятся все более сложными, таким образом, создавая потребность в рабочей силе с образовательными квалификациями и университетскими степенями.

7. Ограничения исследования

Одним из факторов, который ограничивает исследование, является небольшие размеры группы. Несмотря на то, что мы имеем дело с одним из крупнейших проектов, когда-либо реализованным исландским правительством, проектная группа достаточно мала. Поэтому, проблематично сделать обобщающие выводы о необходимом поведении сотрудников или о возможных результатах проектов развития на основе данных и наблюдений за такой маленькой группой. Однако, мы должны быть в состоянии получить исчерпывающую информацию касательно тех аспектов, которые необходимо учитывать при запуске проекта институционального развития в пределах одной небольшой таможенной администрации. Международный (Европейский) аспект проекта развития, кроме того, добавляет дополнительный элемент к работе/

исследованию. Он также ограничивает работу в том смысле, что администрация "развивается" в сторону уже существующей и четко определенной структуры. Однако, ситуация, скорее всего, может измениться, учитывая недавно изменившуюся политическую обстановку. Но, по-прежнему, нужно не забывать тот факт, что речь идет о крупнейшем проекте развития, который когда-либо осуществлялся каким-либо исландским государственным управлением. Как таковой проект развития и его исследования имеют определенные перспективы, касающиеся получения новых данных относительно кадровых вопросов и стратегического управления персоналом как для государственного сектора Исландии в целом, так и для таможенных администраций в частности.

Выводы

8. Основные выводы

Главный урок, извлеченный на данном этапе исследовательской работы, должен быть таким, что проект развития не может быть изолированным. Это имеет большое значение как для самого проекта, так и для персонала, имеющего непосредственное или косвенное отношение к нему. Тем не менее, возможно, наиболее важным аспектом является обеспечение координации и интеграции с остальной частью администрации, не задействованной непосредственно в работе над проектом. В нашем исследовании мы ясно показали, что процесс отбора персонала невозможен без стратегического использования Профессиональных Стандартов ВТамО. Как уже упоминалось, знания, навыки и требования к поведению, перечисленные в Стандартах для оперативного менеджера/лидера были использованы с успехом. Кроме того, исследования и консультации с руководством указали на те критерии Стандартов, на которые должен был быть сделан больший акцент при приеме на работу. Учитывая тот факт, что процесс отбора персонала для проекта развития сосредоточен в меньшей степени на менеджерах и больше на специалистах, одним из основных выводов должно быть то, что большую пользу принесли бы расширенные Профессиональные Стандарты, которые включали бы требования к квалификациям специалиста.

8.1. Ключевые вопросы

В процессе исследования следующие проблемы были определены как ключевые:

- Стало бы полезным расширение списка должностей таможенных администраций для определения этих должностей в Профессиональных Стандартах?
- Какие типы тестов для оценки умений лучше всего подходят для сферы таможенного дела и, в частности, для проектов развития?
- Как лучше определить и измерить социальные навыки?
- Как наилучшим образом провести собеседование с целью дальнейшего определения уже измеренных социальных навыков в особом контексте таможенной среды (сможет ли данный работник эффективно взаимодействовать в среде таможенного коллектива)?
- На каком этапе процесса реализации проекта обучение является

своевременным с точки зрения оптимальной производительности и стоимости проекта?

8.2. Возможность дальнейшего исследования

Анализируя исследования, затрагивающие аспект управления персоналом в рамках проекта развития, в частности в части подбора сотрудников, открываются определенные возможности для дальнейшего более углубленного исследования. По нашему мнению, было бы интересно провести более глубокий анализ методов отбора персонала на основе сравнения процесса найма на специализированные должности и более традиционные таможенные должности. Исследование такого типа дает возможность получить информацию и достоверные знания, которые могут быть использованы в целях упорядочения и улучшения общего процесса найма персонала. Проведение такого изучения в сотрудничестве с другими исландскими государственными учреждениями и, предпочтительно, с научно-исследовательскими университетами или даже в кооперации с коллегами зарубежных таможенных администраций является перспективой, которую мы поддерживаем.

Литература

Beardwell, J. & Claydon, T. 2007, *Human resource management: A contemporary approach* (5th ed.), Harlow: Financial Times Prentice Hall

Customs 2020 a mission-defining strategic document concerning an effective and efficient institution, http://tollur.is/displayer.asp?cat_id=2437

Harrison, R. 1997, *Employee Development*, London: Institute of Personnel and Development

Kristjansdottir, U. Y. 2012, *Building new customs IT systems: Challenges for strategic HR management in a small Customs Force*, Unpublished Conference Proceedings, PICARD 2012.

Landy, F. J. & Conte, J. M. 2010, *Work in the 21st Century: an introduction to Industrial and Organizational Psychology* (3rd ed.), Hoboken, New Jersey: John Wiley and sons

Organ, D. W, Konovsky, M. 1989, "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior", *Journal of Applied Psychology*, 74(1), pp. 157-164

A Strategic Roadmap for the PICARD Programme in 2020, http://incu.org/docs/PICARD_2020_-_Strategic_Roadmap.pdf

Werner, J. M. & DeSimone, R. L. 2009, *Human resource development* (5th ed.), Mason, Ohio: South-Western/Cengage Learning.

WCO Professional Standards, http://incu.org/docs/WCO_PICARD_Professional_Standards.pdf