

Стратегическое управление человеческими ресурсами. Роль службы управления персоналом госоргана и совершенствование системы отбора



Внедрение стратегического кадрового планирования в систему госслужбы



1

Алгоритм стратегического
кадрового планирования

2

Что влияет на эффективность
кадрового планирования

3

Оптимальный подход для
госслужбы РК. Методология

4

Пример логики построения

5

Рекомендации

Что такое стратегическое планирование

Кадровое планирование стратегически увязывает человеческий капитал с направлением деятельности организации



Основой является чёткое понимание того, где организация находится сейчас и где она хочет быть в будущем

1. Анализ стратегии

Формируется понимание того, какие кадровые параметры (критические навыки и численность) необходимы на 3-5 лет

3. Определение потребностей

По результатам анализа стратегии и состояния персонала выявляются разрывы и определяется потребность в критических навыках и численности

5. Разработка резюмирующего документа

Разрабатывается Программа укомплектования кадров (или план замещения прогнозной потребности в кадрах)

2. Анализ текущего состояния персонала

С помощью различных HR метрик анализируется количественно-качественный состав персонала

4. Разработка мероприятий по устранению разрывов

Разрывы между целевым и текущим состоянием устраняются путем обучения имеющегося персонала, привлечения новых работников, ротации, а также других программ

5 факторов эффективности

Эффективное стратегическое планирование и управление бизнес-процессами в госоргане

1

Недостаточная эффективность стратегического планирования в госорганах и административный подход к реализации госфункций отмечены в Концепции развития госуправления как **проблемная зона**, на которой должен быть сделан акцент

Полноценно выстроенная модель HR управления и компетентная СУП

2

Сейчас СУП ориентирован на кадровое **администрирование**, **не охватывает** целый ряд процессов

Ресурсы и поддержка стейкхолдеров

3

Численность определяется сверху вниз. Единая система оплаты труда. Система госуправления находится в процессе **поэтапного реформирования**

HR стратегия, основанная на конструктивном подходе построения отношений между работником и госорганом, включая стиль лидерства и корпоративную культуру

4

Фактически, эти вопросы остаются без внимания. Отмечается общий демотивирующий характер работы, эмоциональное выгорание

Закрепление чётких компетенций и функционала для каждой должности, эффективная система оценки персонала

5

Общие квалтребования. Нет отраслевых компетенций. Довольно общий функционал для категорий должностей. Сложности в определении критических навыков

Методология описывает 5 последовательных шагов



Пример логики построения стратегического кадрового планирования



Ситуация, когда государственные органы должны реализовать стратегическую задачу в рамках реализации Концепции развития госуправления, инициированную АДГС, - в срок до 2023 года обеспечить перевод СУП госоргана из вспомогательного (административного/операционного) уровня на стратегический уровень.

Одно из условий перевода - внедрение процесса стратегического кадрового планирования в функционал СУП.

Сотрудники СУП всех госорганов должны обладать навыками и полномочиями по стратегическому кадровому планированию, а в каждом госоргане должен быть внедрен HR процесс стратегического кадрового планирования.

Шаг 1. Вовлечение стейкхолдеров

Важно вовлечь ключевых руководителей и госслужащих, поддержка которых потребуется при реализации плана



Порядок действий:

1) составить **список стейкхолдеров**

Руководители госорганов, заместители руководителей

Руководители СУП

Сотрудники СУП

Курирующие должности в Администрации Президента РК

Руководители АДГС

Курирующие должности, например, с Министерства национальной экономики

2) оценить их **ожидания**, уровень **заинтересованности** и **вовлечения**

Позиция курирующих руководителей:

Убеждены ли они в необходимости стратегического кадрового планирования и в успешности его реализации? Будут ли они поддерживать его реализацию и публично подчеркивать его важность?

Позиция руководителей и сотрудников СУП:

Интегрируется ли кадровое планирование с другими кадровыми функциями? Обладают ли сотрудники СУП навыками кадрового планирования и мотивацией заниматься этим процессом?

Позиция АДГС:

Убеждены ли все руководители АДГС в успешности проекта?

Готовы ли все руководители и сотрудники АДГС консультировать, поддерживать и помогать всем заинтересованным лицам в госорганах?

Шаг 2.

Оценка текущей ситуации

Важно не ограничиваться простым заполнением таблиц, важен глубокий анализ используемых HR метрик



Выводы из анализа кадрового состава 40 руководителей СУП:

- небольшое гендерное и возрастное разнообразие;
- 63% - стаж госслужбы >5 лет, а в HR 53% - до 1 года, 7% - > 3 лет
- невысокое количество выпускников АГУ, Болашак и ПМКР;
- почти нет сертифицированных специалистов, большинство не проходили обучение в HR;
- 38% не рассматривают HR как основную профессиональную деятельность и нет желания специализироваться в HR;
- большинство руководителей эффективны в текущем функционале
- высокая текучесть, невысокая вовлеченность;
- 65% - нет навыков и опыта стратегического планирования, профессиональных знаний в HR, организационного поведения, управления рисками и др.

S (strengths)

- 93% - достаточный уровень эффективности;
- 88% опыт госслужбы свыше 3 лет
- 62% мотивированы работать в HR
- гендерное и возрастное разнообразие

O (opportunities)

- обучение мотивированных
- развитие автоматизации, внедрение I Qyzmet;
- разделение функционала на административный, операционный и стратегический HR, высвобождение ресурсов на новый функционал

W (weaknesses)

- у большинства нет навыков на стратегическом уровне
- высокая текучесть 30%;
- 38% готовы уйти из HR;
- низкая вовлеченность и поддержка СУП со стороны руководства;
- нет бюджета на обучение и развитие сотрудников СУП;
- неконкурентоспособный уровень вознаграждения
- формальный подход к кадровым процессам найма, оценки, ротации, обучения и развития, на практике нет живого исполнения ВНД
- .

T (threats) – угрозы

- уход высококвалифицированных руководителей, ключевых работников из-за высокой востребованности HR специалистов на рынке труда;
- риск потери уникальной базы знаний;
- риск нехватки квалифицированных кадров;
- риск неготовности к переходу на цифровизацию и автоматизацию;
- риск сокращения госаппарата, численности СУП

Шаг 3.

Анализ

стратегических

целей и задач

Важно взаимодействовать с ключевыми руководителями госоргана и детально обсуждать все факторы



Требуемый уровень квалификации может быть достигнут **через стратегию «наращивания талантов»**, обучения всех руководителей СУП и планирования преемственности в перспективе 3 лет.
Стратегия найма или заимствования на рынке труда будет неэффективной либо невозможной.

Пример формирования прогнозной потребности, оценки текущего состояния, выявления разрыва, выбора стратегии и постановки SMART целей.

Прогнозная потребность	Текущее состояние декабрь 2021 год	Тип разрыва	SMART цели на декабрь 2023 года	стратегия «наращивания талантов»
100% руководителей СУП должны иметь навыки стратегического управления HR	62% имеют мотивацию развиваться вHR; 95% не имеют опыта и навыков стратегического HR	95 % должны соответствовать профессиональному стандарту квалификации «HR профессионал»	X/2023 - 40% должны иметь навыки стратегического HR и пройти сертификацию; 80% должны иметь опыт и стаж работы в HR не менее 2 лет	Обучить не <80% по программе сертификации; реализовать на 100% план по подготовке преемников
100 % руководителей СУП должны иметь высокую мотивацию и вовлеченность к работе	индекс вовлеченности 43% ; текучесть 30% 38% планируют уйти	индекс вовлеченности не <65%; - Текучесть должна быть не >15%; 100% планируют специализироваться в HR	снизить текучесть на 15%; повысить вовлеченность на 20%; каждый руководитель СУП должен иметь не <1 подготовленного преемника	Стратегия внутренней подготовки и возвращения, планирования преемственности

Шаг 4.

Дорожная карта.

Ресурсный план.

План коммуникаций

Важно расставить приоритеты и выбрать наиболее значимые цели и действия для включения в стратегический план

Пример Дорожной карты

№	Мероприятие	Сроки	Ожидаемый результат	Ответственные
1	Реализовать календарный план обучения руководителей СУП	Декабрь 2023 г.	на 100%	
2	Организовать участие в сертификации руководителей СУП		40% сертифицированных руководителей	
3	...			

Пример Ресурсного плана

№	Ресурсы	Единица измерения	Ответственный
1	Бюджет на обучение 40 руководителей СУП	тыс. тенге	
2	Бюджет на ФОТ для руководителей СУП (переход из категории Б в категорию А)	тыс. тенге	
3	Бюджет на реализацию плана подготовки преемников ...	тыс. тенге	
4	Бюджет на исследования вовлеченности персонала	тыс. тенге	

Пример Плана коммуникаций

Целевая аудитория	Цели коммуникации	Метод коммуникации	Даты и периодичность
Руководители госорганов	Информированность об основных инициативах, целях, ресурсном обеспечении кадрового плана	Совещание Аналитическая записка, письма	Декабрь 2021 Март 2022 Ноябрь 2022 Ноябрь 2023
Руководители аппаратов госорганов Руководители СУП	Информированность и поддержка реализации плана Владение навыками стратегического планирования и управления персоналом	Совещания, письма, обучение Обучение	Ежеквартально Декабрь 2021, апрель 2022 г. Ноябрь- декабрь 2021, апрель -июнь 2022 г.
Сотрудники СУП	Владение навыками стратегического планирования, реализация HR процессов	Совещания, обучение, статьи в СМИ, информационные письма (вестник HR)	Ежеквартально
АДГС, территориальные подразделения	Владение навыками стратегического планирования Информированность Поддержка	Совещания, аналитические записки, обучение	Ежеквартально

Шаг 5.

Анализ рисков.

Оценка

эффективности.

Корректировка

СУП должен работать на
успешную реализацию
стратегического плана



Карта рисков

№	Наименование риска	Мероприятия по уменьшению риска
1	Недостаток финансирования обучения руководителей и сотрудников СУП	
2	Недостаток поддержки руководителей госорганов	
3	Недостаток времени и численности СУП для выполнения функционала по стратегическому HR, загруженность административной и операционной работой	
4	Текучесть руководителей и сотрудников СУП	
5	Недостаток навыков и мотивации выполнять стратегический функционал	

Даты контрольных встреч по статусу реализации
кадрового плана: 30 число последнего месяца
каждого квартала

Рекомендации



Стратегическое кадровое планирование находится в неразрывной связи с другими последовательными мероприятиями в рамках трансформации системы госуправления и оптимизации госаппарата

Необходимо усилить компетенции СУП

Через обучение – с возможностью последующей сертификации

Необходима правильная структура СУП

Внедрить современную модель управления HR

Внедрять стратегическое кадровое планирование в неразрывной связи с полноценным комплексом HR процессов

Стратегические HR функции (отнесение к функциональному блоку «А»)

- создают добавленную ценность для госоргана
- определяют ответственность за долгосрочные результаты
- требуют высокого уровня необходимой квалификации
- характеризуются высокой ценой ошибок в планировании численности и качества необходимого персонала

Роль службы управления персоналом госоргана

○ ○ ○

1 Роль СУП – как **есть**

2 Основные **проблемы**

3 Роль СУП – как **должно быть**

4 Необходимость расширения
функционала СУП

5 Рекомендации

СУП действуют в рамках чётко и жёстко определённых формальных процедур

Законодательно закреплённые функции ориентированы в большей части на обеспечение процедур кадрового администрирования



Текущий функционал не обеспечивает в полной мере выполнение главной задачи – обеспечивать необходимое количество персонала с должной квалификацией и мотивацией к работе для реализации стратегии госоргана



СУП выполняют процессы 4-5 уровня

Управление HR

Стратегическое планирование

Анализ и прогнозирование
количественного и качественного
состава

Организационный дизайн

Разработка HR политик

Разработка HR стратегии

Анализ эффективности HR практик

Разработка программы
укомплектования кадров

Управление корпоративной культурой

Диагностика корпоративной культуры

Управление изменениями
корпоративной культуры

Управление талантами

Поиск и подбор персонала

планирование потребности

поиск

подбор

конкурсный отбор

тестирование

администрирование конкурсной
комиссии

Обучение и развитие персонала

планирование потребности

адаптация новых работников

организация обучения

Оценка деятельности

администрирование аттестационной
комиссии

оценка госслужащих

Совокупное поощрение

оплата труда

система нематериального поощрения

администрирование наградной
комиссии

соцпакет

Управление кадровым резервом

формирование кадр. резерва

развитие кадр. резерва

движение кадр. резерва

Управление трудовыми отношениями и HR администрирование

Управление трудовыми вопросами и дисциплиной

сопровождение поступления,
прекращения госслужбы

формирование личных дел

консультирование, коммуникации с
работниками

контроль трудовой и исполнительской
дисциплины

администрирование
дисциплинарной комиссии

Кадровое администрирование

работа с документами по трудовым
отношениям

подготовка отчётности по блоку
«Управление персоналом»

Учёт рабочего времени

планирование рабочего времени

ведение табелей учёта рабочего
времени

оформление приказом (командировка,
отпуск, временное отстранение)

1 уровень

2 уровень

3 уровень

4 уровень

5 уровень

Нет современной структуры управления HR



Рекомендации

Особенно актуальным является внедрение в госорганах полноценной модели управления человеческими ресурсами



Все ключевые элементы HR должны поддерживать стратегию госоргана

Внедрить современную модель управления HR

Полноценный комплекс HR процессов

Разделить функции СУП

Стратегическая роль

Операционная роль

Административная роль

Пересмотреть структуру СУП

Руководитель СУП

HR дженералисты, HR профессионалы (HR бизнес-партнёры)

Старшие эксперты, специалисты

Обеспечить ресурсами

Усилить HR компетенции

Обеспечить численность под функции

СУП - стержневой исполнитель всех HR процессов



Как повысить профессионализм СУП

Программа HR сертификации направлена на создание пула HR профессионалов в системе госслужбы



40 руководителей СУП

начали обучение 11 декабря 2021 года (отобраны по результатам интервьюирования 65 руководителей СУП по РК) и закончат 11 марта 2022 г.

Обучение

Модуль 1

Кодекс этики. Стратегический HR.
Корпоративная культура.
Управление изменениями

Модуль 3

Управление вознаграждением.
Управление результативностью

Модуль 2

Рекрутинг. Адаптация. Управление трудовыми отношениями

Модуль 4

Управление талантами



120 академических часов

Сертификация

Экзамен

- 120 тестовых вопросов
- 12 ситуационных заданий
- 4 кейса

Практическое задание

- подготовка индивидуального проекта с получением обратной связи от руководителя и 2 стейкхолдеров
- защита проекта перед квалификационной комиссией

Совершенство- вание системы конкурсного отбора



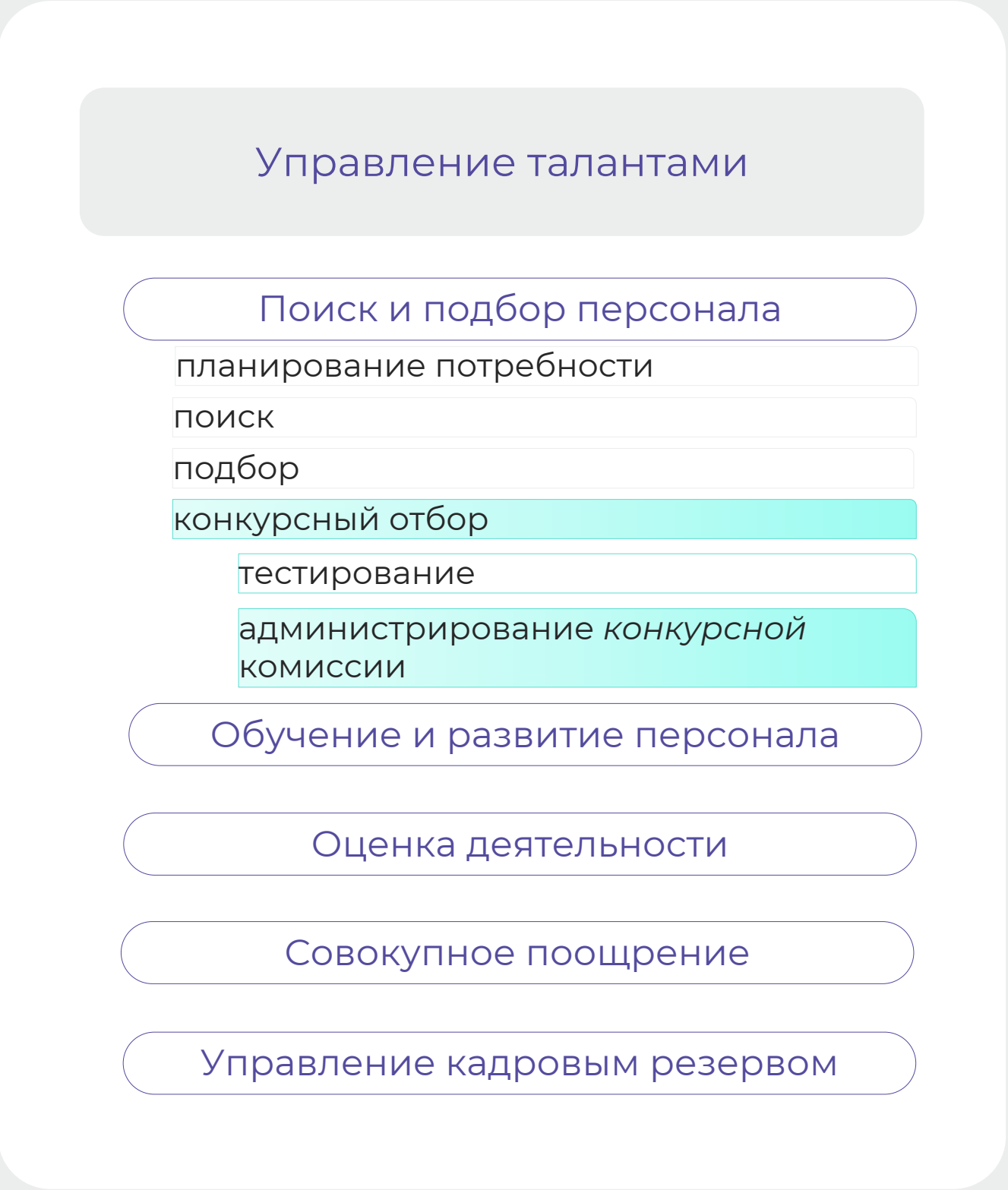
1

Проблемные вопросы

2

Рекомендации

Проблемные вопросы



Исключительно административная роль СУП в процессе конкурсного отбора

Крайне низкий уровень влияния СУП на формирование кадрового состава госоргана

Длительность и бюрократичность процедур найма

Полноценный комплекс HR процессов

Качество кандидатов не соответствует запросам

Рекомендации по системе конкурсного отбора

Отбирая «правильных» людей, мы обеспечиваем успешность всех остальных кадровых процессов



1. Активный поиск: формировать и развивать **бренд госслужбы и конкретного госоргана**
2. Пересмотреть HR процессы и роль СУП: **Закрепить в функционале СУП поиск и подбор. Обучить процессам поиска и подбора**

1. **Квалификационные требования** не предусматривают отраслевую, профессиональную специфику.

2. **Модель компетенций** (несоответствие индикаторов наименованию). 13 компетенций

3. **Поиск ограничен** публикацией объявлений о вакансиях

4. Тестирование на знание законодательства

5. Оценка личностных качеств (**ОЛК**)

6. **Собеседование** проходят все кандидаты

7. В квалификационную комиссию обязательно включаются **представители общественности и экспертного сообщества**

8. Ротация

1. Пересматривать функции вакантной должности исходя из потребности.

Включать дополнительные желательные требования к специфическому опыту и знаниям, навыкам. **Карты профессиональных компетенций**

2. Модель компетенций – 7 компетенций с индикаторами. Гайд интервью по модели компетенций

3. **Расширить источники** привлечения кандидатов – соцсети, площадки вузов, рекрутинговые сайты и агентства, профессиональные ассоциации, реферальные программы. Усилить СУП компетенциями целенаправленного поиска, проведения поисковых исследований

4. Тесты на знание **отраслевого** законодательства в формате **ситуационных заданий** – на умение применять закон на практике

5. Внедрить Интервью по компетенциям

6. Ранжировать кандидатов по результатам скрининга резюме и тестирования, допускать к интервью по компетенциям не >5-8 лучших кандидатов на 1 вакансию

7. Привлечение независимых членов в квалификационную комиссию – **как возможность, а не обязательное требование**
На **низовые должности** (без опыта работы) включать в комиссию **только непосредственного руководителя и работника СУП** (интервью с кандидатом).

8. Пересмотреть форму послужного списка

9. Установить измеримые показатели эффективности:

Срок закрытия вакансий (в днях)

Удовлетворенность работников процессом прохождения этапов отбора

Оценка результативности работника в первый год работы