

Управление талантами на государственной службе



Система управления талантами для госслужащих

○ ○ ○

○ ○ ○

1 Текущая ситуация

2 Подход к построению системы

3 Процессы

4 Рекомендации по ПМКР

5 Дорожная карта внедрения

Управление талантами на госслужбе отсутствует

Госаппарат не имеет своей кадровой стратегии с учетом стратегических задач и системы управления талантами. СУП не задействованы в реализации стратегических целей госоргана, а также в процессах управления талантами



Есть отдельные проектные инициативы



Позиционная модель требует перестройки стратегии найма

Полноценно позиционная модель сможет заработать при повышении уровня зрелости системы управления талантами на государственной службе



Устаревший подход

- воспитывать все таланты **внутри** государственной службы
- нанимать, когда освобождается должность
- пользоваться **несколькими** традиционными ресурсами
- давать объявления **для тех, кто ищет** работу
- главное при найме – **отбор** кандидатов
- нанимать по необходимости, **без общего плана**

Новый подход

- привлекать таланты **со** стороны на всех уровнях
- **постоянно охотиться** за выдающимися людьми
- пользоваться **множеством** различных источников талантов
- **находить** способы связаться с кандидатами, пассивно ищущими работу
- главное при найме – **и отбор** кандидатов, **и умение** их **убедить**
- **разрабатывать стратегию** привлечения каждого типа талантливых кандидатов

Необходимо выстроить сильную систему управления талантами

Цель - повысить
производительность
госслужащих за счет
интегрированных практик
управления людьми



Человеческий капитал - ключевой для
государственной службы, а конкуренция за
высокопотенциальный человеческий
капитал в данный момент максимально
напряжена

Старые вводные

- Людям нужны работодатели
- Конкурентное преимущество – капитал и оборудование
- Более талантливые работники имеют некоторое значение
- Дефицит рабочих мест
- Сотрудники верны работодателям и есть гарантия их занятости
- Люди принимают предлагаемый стандартный компенсационный пакет

Новые вводные

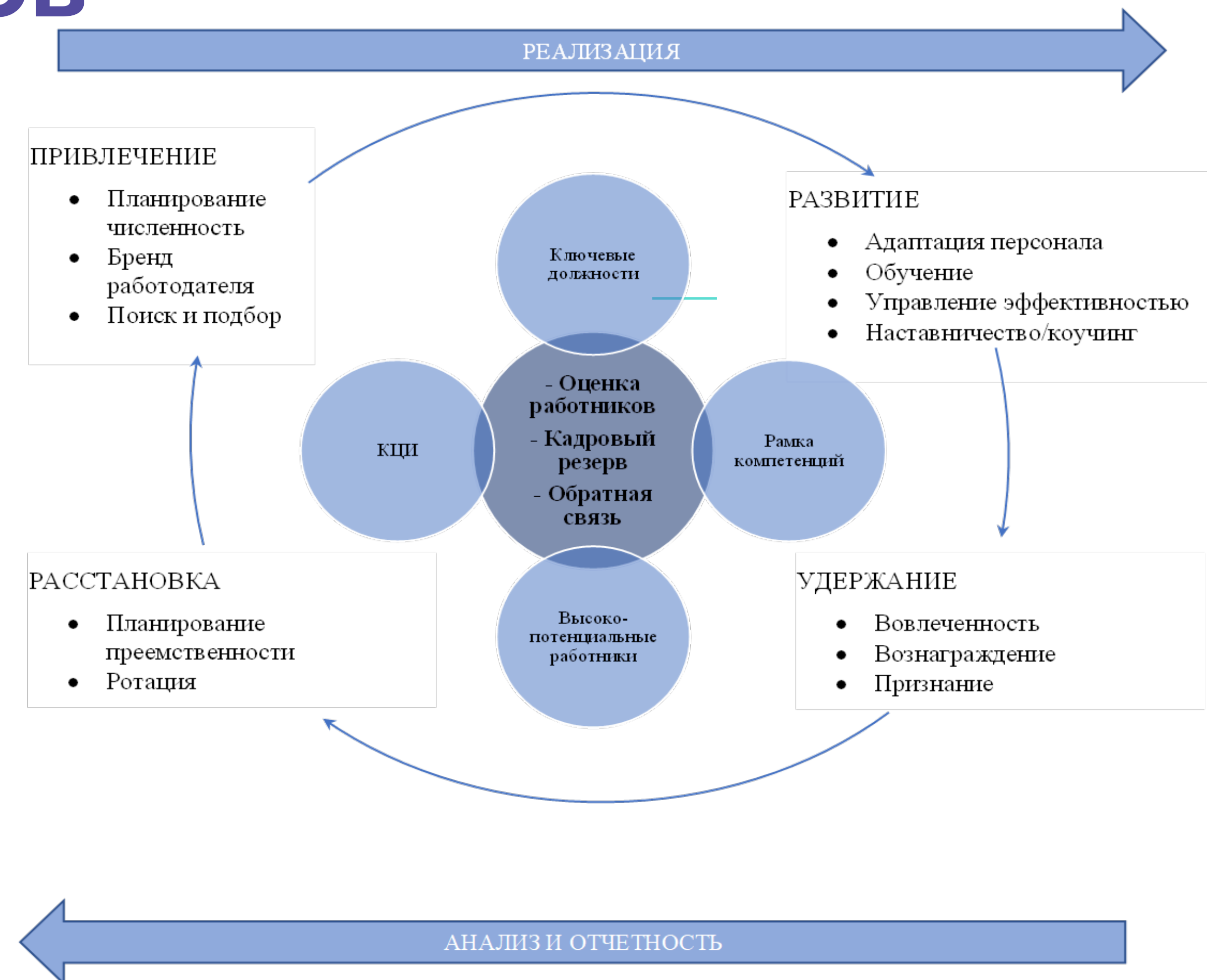
- Работодателям нужны люди
- Конкурентное преимущество – талантливые люди
- Более талантливые работники имеют огромное значение
- Дефицит талантливых людей
- Люди склонны к смене компаний, а их обязательства краткосрочны
- Люди требуют гораздо больше

Управление талантами это совокупность взаимосвязанных процессов и элементов

в фокусе находятся оценка деятельности, кадровый резерв и обратная связь



На разном уровне зрелости системы управления талантами данные процессы присутствуют на том или ином уровне, от точечных элементов – до зрелых процессов тесно взаимосвязанных между собой.



Привлечение работников включает

- Планирование численности
- Управление брендом работодателя
- Поиск и подбор персонала

Планирование численности

Основная цель - обеспечить реализацию планов организации с точки зрения человеческого фактора — работников, их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм

Управление брендом работодателя

необходимо сделать предложение госорганов привлекательным через разработку **ценностного предложения работодателя** – совокупность того, что день за днем испытывают и получают госслужащие: от внутренней удовлетворенности работой до атмосферы на рабочем месте, руководства, коллеги, вознаграждения и т.д.

Поиск и подбор персонала

Формально присутствует, однако требует более глубокой, содержательной работы с кандидатами, проактивной позиции в части привлечения необходимых кандидатов на госслужбу.

Развитие работников включает

- Адаптация работников
- Обучение
- Управление эффективностью
- Наставничество/коучинг

Адаптация работников

процесс управления адаптацией на госслужбе не формализован. Высокопотенциальные внешние кандидаты будут ожидать содействие со стороны госорганов в их более эффективном вхождении в новую роль

Обучение

необходимо обеспечить процесс непрерывного развития госслужащих – каждый руководитель на каждом уровне госаппарата может и должен заниматься развитием людей

Управление эффективностью

один из ключевых процессов, позволяющий отделить высокоэффективных сотрудников, от средне и мало эффективных

Успешная реализация данного процесса обеспечит качественное построение системы управления талантами на госслужбе

Наставничество/коучинг

Очень важно не превратить в формальность. Важны три ключевые области: идеология, процесс и навыки.

Процессная составляющая реализуется через процесс обучения и развития и управление эффективностью.

Удержание работников включает

- Управление вовлеченностью
- Управление вознаграждением
- Признание работников

Управление вовлеченностью

Включает регулярный мониторинг уровня вовлеченности, работу по направлениям, требующим улучшения

Мониторинг вовлеченности проводится методом опроса работников (наиболее распространенный онлайн формат)

Управление вознаграждением и признанием

Необходимо выстроить систему, в которой лучшие сотрудники быстрее получают повышение и зарабатывают больше, чем работники со среднестатистической результативностью. Необходимо активнее ускорять развитие наиболее эффективных сотрудников (10%-20% от общей численности), чтобы удержать и максимизировать их вклад. Им требуются интересные и сложные задания, чтобы поддерживать высокий уровень вовлеченности и вдохновения

Старая культура

Оплата самых результативных госслужащих **немного больше**, чем сотрудников со средними результатами

Мы знаем, что данный госслужащий работает со средней результативностью, но он работает уже 15 лет, поэтому **нужно поступить справедливо**

Руководителей **не нужно хвалить**

Неэтично, когда руководители говорят о подчиненных за их спиной

Недифференцированная похвала мотивирует сотрудников в общем

Новая культура

Оплата самых результативных госслужащих **существенно больше**

Нужно поступить справедливо в отношении высокоэффективных коллег данного госслужащего

Руководителям, **как и всем остальным**, нужно знать, что их ценят

Руководители **обязаны** обсуждать подчиненных

Дифференциация стимулирует повышение результатов сотрудников и организации

Расстановка работников включает

- Планирование преемственности
- Ротация

Планирование преемственности

допускает, что люди не будут находиться в организации неопределенный срок, и предоставляет план и процесс для реагирования на изменения, которые произойдут, когда они уйдут. В большинстве случаев планирование преемственности сосредоточено на старших руководителях, однако все ключевые позиции должны быть включены в план

Ротация

при эффективной реализации процесса госаппарат может преследовать такие цели:

- подготовка руководящих кадров;
- смена обстановки для госслужащих (когда человек занимал должность длительное время и хочет получить новые знания, навыки на другом месте);
- предотвращение или разрешение конфликтов;
- подготовка специалистов как универсалов;
- обеспечение взаимозаменяемости людей в случае болезней и отпусков;
- поиск госслужащему более подходящей должности при неудовлетворительности результатов в старой должности;
- повышения степени сплоченности коллективов организации, усиления коммуникаций между ними и т.д.

Выделяют 4 уровня зрелости системы

уровни зависят от наличия в организации эффективно действующих тех или иных процессов и элементов управления персоналом

Уровень зрелости	СТАНОВЛЕНИЕ	РАЗВИТИЕ	ЗРЕЛОСТЬ
Характеристики уровня	Управление талантами не происходит или система на стадии внедрения	Присутствуют некоторые элементы системы управления талантами, но разрозненные	Управление талантами является неотъемлемой частью управления человеческими ресурсами
Фокус	- Запуск инструментов для работы с брендом работодателя - Развитие навыков руководителей - Внедрение инструментов обратной связи - Определение ключевых должностей - Формирование и развитие кадрового резерва проектным способом	- Зрелый процесс оценки деятельности - Формирование культуры наставничества - Формирование культуры обратной связи - Формирование сильного бренда работодателя	- Интеграция всех процессов управления персоналом в систему управления талантами - Формирование навыков коучинга у руководителей - Формирование культуры саморазвития - Регулярная аналитика метрик управление талантами
Период реализации	1-2 года	2-3 года	4-5 лет

Необходима планомерная, системная работа с четким пониманием, что быстрых результатов и эффектов в данной работе ожидать не стоит

Рекомендации по развитию членов ПМКР

1 к процессу

- Формирование пула резервистов под потребности будущих работодателей
- Заблаговременная работа с работодателями по выявлению их потребностей
- Проработка ожиданий обеих сторон от сотрудничества
- Проведение интервью с бывшими руководителями, коллегами и подчиненными кандидата
- Разработка механизма исключения из ПМКР
- Проведение выходного интервью при смене работодателя
- Отслеживание уровня удовлетворенности резервистов от работы в той или иной организации

2 к требованиям

- Необходимо оценивать ценностно-мотивационные аспекты профессиональной деятельности кандидата
- Готовность служению обществу, их мотивацию работать на благо республики и оставаться в Казахстане в долгосрочной перспективе.
- Как один из желательных критериев может быть включен волонтерский аспект деятельности кандидата

3 по развитию

- Регулярные (например, 1 раз в квартал) запланированные обсуждения представителя администратора проекта и резервиста для получения обратной связи от резервиста
- Закрепление наставников за резервистами
- Развитие через участие в проектах
- Изучение международного передового опыта
- Проведение ежегодного форума членов ПМКР

Возможные метрики эффективности ПМКР

1. Средняя скорость трудоустройства

высокопотенциальных кандидатов с необходимыми компетенциями и реалистичными ожиданиями будут трудоустраивать достаточно быстро

2. Уровень удовлетворенности работодателей от работы

важно, чтобы резервисты приносили пользу и ощутимый результат своим работодателям, что можно замерять через опросы удовлетворенности

3. Уровень удовлетворенности резервистов от программы

участники ПМКР вносят существенный вклад в репутацию программы в целом, поэтому важно замерять уровень удовлетворенности участников и делать по результатам замера соответствующие выводы. Данный показатель будет отражать и наличие карьерных возможностей для резервистов, и условия для их личностного роста и развития и многое другое

4. Средний конкурс на одно место

указывает на популярность и востребованность программы

5. % удержания кадровых резервистов в РК

с учетом увеличения оттока казахстанских специалистов из РК важно отслеживать и понимать, остаются ли члены ПМКР жить и строить карьеру в Казахстане, либо же уезжают на рубеж

Дорожная карта внедрения системы на этапе зрелости «Становление»



Направление работ	Наименование мероприятия	Ответственный
Фиксация функционала по управлению талантами в регламентирующих документах	Внесение изменений в Закон о госслужбе в части функций АДГС и СУП	АДГС
	Обновление положений о подразделении, должностных инструкций и линий оценки должностей СУП для целей грейдинга	СУП
Запуск инструментов для работы с брендом работодателя	Сформировать ценностное предложение работодателя (ЦПР)	АДГС
	Принимать участие в ярмарках вакансий	СУП
	Выступать на студенческих площадках в качестве работодателя	АДГС
Развитие навыков руководителей	Реализация массовой программы обучения для опытных руководителей	АДГС
	Запуск массовой программы обучения для молодых руководителей (с руководящим опытом до 6 месяцев)	
Внедрение инструментов обратной связи	Внедрение культуры чтения среди руководителей	АДГС
	Проведение массового обучения по обратной связи	АДГС
	Запуск регулярного проведения карьерных диалогов по результатам оценки деятельности	АДГС
	Запуск регулярного проведения встреч 1 на 1 с уровнем руководителей государственных органов (до уровня директора департамента включительно)	АДГС
Определение ключевых должностей	Определение перечня ключевых должностей для плана преемственности	АДГС
Формирование и развитие кадрового резерва проектным способом	Реализация проекта по формированию кадрового резерва для государственной службы из внутренних кандидатов	АДГС
	Проведение масштабного обучающего мероприятия для преемников	АДГС