

Оглавление

Введение	5
1. Мониторинг использования кадровых технологий и полноты набора процессов в кадровой работе, на примере мониторинга в Администрации города Тюмени.....	7
2. Разработка рекомендаций по комплексной и системной организации работы по управлению кадрами, ориентированной на реализацию национальных проектов и достижение стратегических целей государственных органов.....	9
2.1. Организация работы по управлению кадрами	9
2.1.1. Планирование работы по управлению кадрами	9
2.1.2. Оптимальное распределение полномочий при организации работы по управлению кадрами.....	14
2.1.3. Ключевые кадровые процессы для организации работы по управлению кадрами.....	16
2.2. Комплектование кадров.....	17
2.2.1. Привлечение кадров	17
2.2.2. Адаптации кадров	35
2.3. Оценка кадров	42
2.3.1. Методы оценки квалификации, профессиональных и личностных качеств (компетенций) кандидатов на замещение вакантных должностей	42
2.3.2. Методики определения соответствия гражданского служащего занимаемой должности гражданской службы. Оценка квалификации, профессиональных и личностных качеств гражданского служащего	49
2.4. Профессиональное развитие кадров	57
2.4.1. Планирование мероприятий по профессиональному развитию.....	69
2.4.2. Реализации мероприятий по профессиональному развитию.....	70
2.4.3. Подведение итогов реализации мероприятий по профессиональному развитию.....	72

2.5. Материальное стимулирование и нематериальная мотивация кадров	72
2.5.1. Методология организации системы материального стимулирования и нематериальной мотивации кадров	73
2.5.2. Система материального стимулирования кадров.....	75
2.5.3. Система нематериальной мотивации.....	78
2.6. Формирование основ профессиональной культуры и механизмы противодействия коррупции	92
Заключение	98
Приложение	100
Библиографический список.....	119

Введение

Управление государством, регионом или городом сегодня немыслимо без современной и компетентной кадровой политики, направленной на привлечение, сохранение и совершенствование высокопрофессиональных и мотивированных на развитие государства кадров. Профессионализм кадров является движущей силой для реализации задач и достижения государственных целей, способен быть эффективным при условии внедрения технологий управления кадрами, в максимальной степени ориентированных на потребности государства. Успешность национальных проектов во многом зависит от качества кадров, которые вовлечены в их реализацию.

Актуальность темы монографии определяется необходимостью и важностью для государственных органов построения полного цикла взаимосвязанных между собой процессов и технологий управления кадрами. В рамках национальных проектов большое внимание уделяется вопросу привлечения и развития кадров, например, в Указе «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» одна из целей — «формирование системы подготовки кадров, направленной на обучение основам повышения производительности труда, в том числе посредством использования цифровых технологий и платформенных решений».

Основная проблема состоит в том, что в последние годы работы по управлению кадрами, по нашему мнению, не являются комплексными и не обеспечивают взаимосвязь кадровых процессов с целями, задачами и основными показателями деятельности государственных органов, а также организация работы по управлению персоналом не учитывает современных требований внешней и внутренней среды.

Ключевыми процессами работы по управлению кадрами являются:

- организация работы по управлению кадрами;
- комплектование кадров;
- оценка кадров;
- профессиональное развитие кадров;

- материальное стимулирование и нематериальная мотивация кадров;
- формирование основ профессиональной культуры и противодействие коррупции.

Существенный недостаток в работе государственных органов — слабая взаимосвязь кадровой политики государственного органа и системного применения эффективных кадровых технологий с общей стратегией его деятельности. Работа по управлению кадрами не имеет направленности на достижение целей национальных проектов, и не использует кадровый потенциал служащих в соответствии с целями государственного органа. В условиях напряженной мировой конкуренции и глобальных перемен это отрицательно сказывается на результатах всего государственного управления и негативным образом может отразиться на реализации национальных проектов.

Целью данного исследования является разработка концепции процесса управления кадрами как непрерывного цикла взаимосвязанных мероприятий по применению кадровых технологий, направленных на эффективную реализацию стратегии или приоритетных полномочий государственного или муниципального органа для реализации национальных проектов.

Задачи исследования:

1) провести мониторинг на предмет использования кадровых технологий и полноты набора процессов в кадровой работе в Администрации города Тюмени на основе разработанного опросника, включающего вопросы по направлениям: Поиск и подбор персонала; Адаптация; Кадровые ротации; Постановка целей и оценка достижений; Формирование и развитие кадрового резерва; Обучение сотрудников;

2) провести анализ и определить комплекс проблем по основным кадровым процессам на основании результатов опроса и интервью с сотрудниками Администрации города Тюмени;

3) разработать рекомендации по комплексному и системному использованию кадровых технологий, ориентированному на достижение целей, эффективное решение задач и реализацию полномочий муниципальных или государственных органов.

1. Мониторинг использования кадровых технологий и полноты набора процессов в кадровой работе, на примере мониторинга в Администрации города Тюмени

Мы провели мониторинг основных кадровых процессов в администрации города Тюмени, путем опроса сотрудников и руководителей и анализа документов.

Поиск и подбор персонала происходит, как правило, хаотично и бессистемно. Критерии для отбора кандидатов формулируются для каждой вакансии «с нуля», формирование заявки на подбор происходит каждый раз в индивидуальном порядке, зачастую в устной форме. Отсутствует библиотека с требованиями к кандидатам, нет профилей требований к позициям. Отсутствует база по всем кандидатам (как прошлым, так и нынешним), которая постоянно поддерживалась бы в актуальном состоянии. Не сформирована единая согласованная процедура адаптации новых сотрудников, каждый руководитель решает данную задачу по своему усмотрению. Действующим сотрудникам требуется «разрываться», выполняя наставнические функции, при этом дополнительная материальная мотивация для них невозможна. Нет процесса отбора наставников в соответствии со способностями и склонностью к подобной деятельности.

Кадровые перестановки, резерв и ИПР: выстроена процедура формирования внешнего кадрового резерва в соответствии с законодательством и процесс работы с ним, внутренний кадровый резерв отсутствует. Работа с внешним кадровым резервом — формальна. Наполнение планов развития происходит вынужденно. В течение всего срока нахождения в резерве резервист выполняет набор формальных действий ради сохранения места в резерве и возможности формально отчитаться о выполнении плана, при этом по сути предоставлен сам себе.

Внутренний кадровый резерв отсутствует. Как следствие, в Администрации нет системного развития кадрового ресурса, карьерного планирования, выбора и целевого развития потенциальных сотрудников.

Процесс формирования планов развития резервистов и их наполнения трудозатратен, как следствие формален. Отсутствует прописанный и удобно реализованный маршрут их наполнения, доработки, согласования и контроля представителями отраслей.

Обучение ограничено тем, что определено законодательством — повышение квалификации раз в 3 года и профессиональная переподготовка. Процесс планирования и согласования обучения — трудоемкий, занимает много времени и формален. Отсутствует дистанционное обучение, а также обучение поведенческим навыкам. У сотрудников нет возможности выбрать для себя желаемое обучение и инициировать запрос на него, нет удобной процедуры согласования. Отсутствует система оценки эффективности обучения, программ и провайдеров.

Кадровые решения не связаны с результатами оценки, результативность и компетентность не оцениваются. Процесс аттестации формален, по итогам аттестации сотрудники не получают полезной обратной связи и рекомендаций по развитию. Отсутствует практика оценки результативности, КПЭ не сформулированы. Не сформирована культура оценки по результату, деятельность сотрудников ориентирована на процесс. Системное развитие сотрудников, привязанное к результатам оценки, не выстроено. Карьерный рост не взаимосвязан с оценкой потенциала, компетенций и результативности.

На основе результатов мониторинга составлены рекомендации последующих действий для формирования целостной системы кадровых процессов. Анализ и рекомендации отражены в таблице «Анализ ключевых процессов по работе с кадрами в Администрации города Тюмени» (табл. П.1).

2. Разработка рекомендаций по комплексной и системной организации работы по управлению кадрами, ориентированной на реализацию национальных проектов и достижение стратегических целей государственных органов

2.1. Организация работы по управлению кадрами

2.1.1. Планирование работы по управлению кадрами

Управление кадрами — один из сложнейших и противоречивых вопросов управленческой деятельности. Достижение успеха в этой области напрямую зависит от вовлеченности руководящего состава государственного органа и его структурных подразделений.

Работой по организации управления кадрами занимается руководитель государственного органа, его заместитель по управлению кадрами, а ответственность за достижение целей и задач работы по управлению кадрами на весь руководящий состав государственного органа.

Руководитель государственного органа принимает решение о разработке Стратегии управления кадрами государственного органа, определяющей основные приоритеты совершенствования кадровой работы и развития кадрового состава на долгосрочную перспективу (далее — Стратегия управления кадрами). Разработка и реализация, а именно их основополагающие вопросы, также лежат на руководителе.

Заместитель руководителя государственного органа, ответственный за управление кадрами, является ответственным за разработку Стратегии управления кадрами, при этом в его полномочия входят:

- инициирование и обоснование необходимости разработки Стратегии управления кадрами;

- организация начала работы над разработкой Стратегии управления кадрами;
- формирование рабочей группы по разработке Стратегии управления кадрами;
- участие в диагностике готовности кадрового состава к переменам, в выявлении, разработке способа решения основных проблем реализации функций государственного органа, формирования новой структуры штата;
- организация мониторинга разработки Стратегии управления кадрами и процесса ее реализации, а также управление по отклонениям.

Руководителю кадровой службы государственного органа предназначено много организационных функций. Во-первых, он замещает руководителя рабочей группы, которая занимается разработкой Стратегии управления кадрами. Во-вторых, он — основной исполнитель поэтапной организации ее разработки и реализации. К тому же, именно он обеспечивает выполнение всех мер, которые будут способствовать развитию и включению в работу государственного органа улучшенных принципов управления кадрами.

Планирование работы по управлению кадрами предусматривает эффективность применения всех ресурсов кадрового состава. В основе планирования лежит реализация возможностей государственного органа с финансовой, социально-экономической и технологической стороны через их мобилизацию. Для мобилизации данных возможностей применяется технология деятельности с кадровым составом. Все достигнутые цели, задачи, реализованные функции необходимо отразить в стратегии управления кадрами.

Стратегия управления кадрами представляет собой целый комплекс мероприятий государственного органа по работе с кадровым составом. В данный комплекс входит привлечение и отбор кандидатов по вакансиям на различные должности гражданской службы, а также увольнение с нее. Миссия государственного органа, его основные цели и задачи, специфика выполняемых функций оказывают прямое влияние на формирование Стратегии управления кадрами. На основе Стратегии государственный орган должен достигнуть планируемых результатов за определенный период времени (от 3 до 6 лет).

В ходе разработки Стратегии управления кадрами необходимо выполнить следующие мероприятия, которые в ряде случаев могут быть реализованы параллельно:

1) оценить текущее состояние кадров и уровень работы с кадрами, провести диагностику готовности кадрового состава государственного органа к переменам в области управления кадрами;

2) уточнить стратегические цели, к достижению которых приведет разработанная в госоргане Стратегия управления кадрами, и с учетом этого определить ключевые задачи в работе с кадрами, подобрать эффективные технологии работы с кадрами;

3) пересмотреть должностные обязанности заместителя руководителя госоргана по управлению кадрами, внести необходимые коррективы с точки зрения его административных функций, выполняемых им в процессе внедрения Стратегии управления кадрами;

4) распределить полномочия специалистов по управлению кадрами на административный отдел кадровой службы и стратегический отдел по управлению кадровым составом госоргана и реализацией кадровых технологий;

5) сформировать информационно-обменную систему для нового организационного процесса кадровой работы;

6) распланировать деятельность специалистов по управлению кадрами;

7) спрогнозировать возникновение основных проблем в процессе реализации Стратегии по управлению кадрами и возможные пути их форсирования;

8) разработать механизм диагностики эффективности реализации Стратегии управления кадрами, внесения ежегодных корректировок, если это будет необходимо.

Разработка Стратегии управления кадрами государственного органа предусматривает включение в структуру ее содержания нижеперечисленных пунктов:

- введение;
- диагностика внешнего и внутреннего окружения, основных проблем, приоритетных направлений в организации деятельности по управлению кадрами на запланированный промежуток времени;

- цели, задачи работы с кадрами на определенный период;
- приоритеты по направлениям (ключевым процессам) организации работы по управлению кадрами;
- штатный состав кадровой службы для обеспечения реалистичности разрабатываемой Стратегии;
- механизм мониторинга и возможности корректировки Стратегии управления кадрами.

Также ключевым элементом Стратегии управления кадрами в государственном органе является план работы по управлению кадрами. В Стратегию управления кадрами могут включаться показатели эффективности по направлениям (ключевым процессам) работы.

План работы по управлению кадрами представляет собой перечень мероприятий по применению ключевых и прикладных процессов. В этот же план включаются технологии управления кадрами, которые направлены на организацию эффективной детальности кадров госоргана. Как в любом планировании, в плане работы с кадрами должны отражаться ожидаемые результаты, сроки исполнения, указаны лица, несущие ответственность за проведение мероприятий.

Для успешной деятельности государственного органа необходимо определение приоритетных кадровых и организационных направлений, отраженных в плане работы по управлению кадрами, и направленных на обеспечение достижения его целей.

Следует учитывать, что вся деятельность по реализации Стратегии управления кадрами направлена на достижение показателей госоргана в реализации планов работы по национальным проектам. Одним из результатов реализации Стратегии управления кадрами государственного органа, ее плана работы по управлению кадрами должно стать повышение эффективности межфункционального взаимодействия и механизмов проектного управления в государственном органе, эффективное и оптимальное распределение численности между структурными подразделениями и территориальными органами государственного органа, исключение дублирующих функций, совершенствование организационных структур, при необходимости централизация кадровых функций.

Государственный орган может дополнять, изменять структуру Стратегии управления кадрами. Все дополнения и изменения зависят от характерной специфики конкретного госоргана. В измененной структуре должно просматриваться максимальное отражение сущности деятельности госоргана и цели создания Стратегии управления кадрами.

Реализуя Стратегию управления кадрами необходимо осуществлять мониторинг и контроль, направленные на комплексную оценку хода ее выполнения, а также взаимосвязи с целями и задачами государственного органа по реализации национальных проектов.

Для обеспечения своевременности и регулярности мониторинга реализации целей и задач Стратегии управления кадрами необходимо закрепить данную функцию за одним из сотрудников кадровой службы государственного органа, который участвовал в ее разработке и понимает логику и механизмы ее реализации.

Основное предназначение мониторинга реализации Стратегии управления кадрами — выявить отклонения, причины отклонений, проанализировать данные и дать возможные рекомендации по корректировке мероприятий для достижения ожидаемого результата (усовершенствовать процессы и технологии управления кадрами, перераспределить ресурсы).

В государственном органе следует организовать работу по более глубокому и детальному планированию финансовых, информационных, кадровых ресурсов (собственных и привлеченных кадров), требуемых для выполнения плана работы по управлению кадрами и учитывать изменения внешней и внутренней среды.

При составлении годовых планов кадровой работы рекомендуется опираться на план работы по управлению кадрами.

К годовым (более детальным) планам кадровой работы могут относиться:

- план комплектования кадров, а также планы проведения мероприятий, направленных на обеспечение комплектования кадров (например, план-график проведения конкурсов на замещение вакантных должностей и включения в кадровый резерв, план проведения ротации);

- план-график проведения аттестации кадров;
- план профессионального развития гражданских служащих и лиц, включенных в кадровый резерв, включая мероприятия по обмену опытом;
- иные планы, направленные на эффективную реализацию плана работы по управлению кадрами (в области мотивации, профессиональной культуры, антикоррупции и др.).

Годовые планы требуют проведения мониторинга и контроля их реализации, так же, как и план работы по управлению кадрами.

2.1.2. Оптимальное распределение полномочий при организации работы по управлению кадрами

Кадровая служба центрального аппарата государственного органа, в котором присутствует сеть территориальных органов, должна являться интеллектуальным методологическим центром, обеспечивающим эффективную кадровую политику в структурных подразделениях.

В этой связи для обеспечения эффективного управления кадрами целесообразно рассмотреть возможность совершенствования организационной структуры кадровой службы государственного органа и оптимизации кадровых полномочий, в том числе централизации отдельных функций в сфере управления кадрами.

Решения по организации работы по управлению кадрами принимаются с учетом особенностей организационной структуры, штатной численности (в том числе наличия необходимых кадров), количества территориальных органов государственного органа и специфики его деятельности, а также реализуемых кадровых процессов и технологий.

При совершенствовании организации кадровой работы необходимо нормировать число типовых структурных подразделений госорганов и его постоянное отслеживание в автоматическом режиме, а также внедрение единого документарного обмена в электронном виде.

При принятии решения о необходимости централизации кадровых полномочий необходимо учитывать, что ос-

новые функции по управлению кадрами могут осуществляться центральным аппаратом государственного органа.

При этом практика централизации кадровых полномочий показывает, что централизованы могут быть функции по управлению кадрами по каждому из направлений (ключевых процессов), например:

- подготовка оценочных заданий;
- организация централизованного профессионального развития кадров;
- формирование типовых должностных регламентов;
- формирование единого графика проведения аттестации и списка независимых экспертов;
- работа с кадровым резервом;
- защита персональных данных гражданских служащих;
- ротация и др.

Преимуществами централизации работы по управлению кадрами могут являться обеспечение:

- проведения единой кадровой политики в территориальных органах государственного органа;
- единообразного применения норм законодательства о гражданской службе;
- быстрого внедрения новых эффективных технологий управления кадрами.

Для обеспечения совершенствования организации работы по управлению кадрами целесообразно выявить посредством анкетирования у гражданских служащих возникающие проблемы во взаимодействии, степень удовлетворенности, уровень сплоченности коллектива и вовлеченности гражданских служащих в процесс принятия решений, а также причины увольнений с гражданской службы.

Таким образом, задачами при организации работы по управлению кадрами являются:

- определение лиц, ответственных за управление кадрами;
- определение приоритетов в направлениях (ключевых процессах) организации работы по управлению кадрами и наиболее подходящих кадровых технологий (разработка Стратегии управления кадрами, включающей план работы по управлению кадрами);

- разработка годовых планов кадровой работы;
- оптимизация и поддержание в актуальном состоянии организационно-штатной структуры кадровой службы государственного органа, обеспечивающей реалистичность реализации его целей, задач и кадровых приоритетов;
- проведение анкетирования гражданских служащих и анализа кадровых процессов, а также реализация мероприятий по их совершенствованию.

2.1.3. Ключевые кадровые процессы для организации работы по управлению кадрами

При построении деятельности по управлению кадровым составом в госоргане должна быть определена методология внедрения и использования механизмов управления кадрами, а также принят перечень документов, направленных на эффективную реализацию процессов и применение кадровых технологий.



Рис. 1. Целостная система ключевых кадровых процессов

Методология и процессы реализуются в части применения кадровых технологий по следующим направлениям (ключевым процессам) управления кадрами:

- организация работы по управлению кадрами;
- комплектование кадров;

- оценка кадров;
- профессиональное развитие кадров;
- материальное стимулирование и нематериальная мотивация кадров;
- формирование основ профессиональной культуры и механизмы противодействия коррупции.

2.2. Комплектование кадров

2.2.1. Привлечение кадров

Кадровое планирование

Под кадровым планированием понимается эффективная работа по обеспечению госоргана кадрами с небольшими тратами и с учетом предполагаемых сроков.

Для того, чтобы составить планирование кадрового состава, необходимо — «заблаговременно найти на должность гражданской службы, которая вакантна или в ближайшее время станет вакантной, потенциального претендента, соответствующего установленным квалификационным требованиям, для дальнейшего исполнения должностных обязанностей после успешного прохождения отборочных (оценочных) процедур и назначения на должность» [19].

Для реализации указанной задачи необходима организация процесса по планированию комплектования, который выстраивается, как исходя из формализованных показателей текучести кадров, так и с учетом применяемых в государственном органе технологий ротации, карьерного планирования, кадрового резерва государственного органа. При этом планирование комплектования является основополагающей процедурой в рамках кадрового планирования.

В процедуру планирования комплектования входят:

- Первый этап. «Анализ потребностей государственного органа в кадрах на конкретный период (от 1 года до 5 лет)» [14].
- Второй этап. «Анализ внутренних ресурсов государственного органа с целью прогнозирования удовлетворения будущих потребностей (общая стратегия государственного органа, бюджет на рассматриваемый период)» [14].

- Третий этап. «Анализ возможности удовлетворения конкретных потребностей государственного органа в кадрах за счет существующих человеческих ресурсов. Прежде всего, это зависит от кадровой политики государственного органа, которая может быть закрытой или открытой» [14].

- Четвертый этап. Принятие решения:

- продвижение по должностям наиболее эффективных и результативных гражданских служащих;

- использование дополнительных человеческих ресурсов;

- повышение квалификации либо профобучение кадров по конкретным вопросам;

- сокращение неэффективных кадров.

Каждый год необходимо проводить анализ необходимости обновления кадрового состава госоргана.

Под потребностью государственного органа в кадрах понимается «установление необходимых количественных и качественных характеристик кадров, соответствующих выбранной стратегии развития государственного органа» [14].

Под качественной потребностью в кадрах скрывается разная квалификация кадров, исходя из необходимых задач для выполнения в определенный период, а также требований, предъявляемых для замещения конкретной должности.

Под количественной потребностью в кадрах понимается число кадровых сотрудников определенной квалификации, необходимых госоргану для реализации стоящих перед ним задач.

Говоря о дополнительной потребности в кадрах, стоит понимать разницу между общей необходимостью в кадровом пополнении и наличии кадров на данный момент времени.

Исходя из специфики функционирования государственных органов, «при планировании потребности в кадрах могут быть использованы следующие методы: метод трудоемкости; метод экспертных оценок; метод экстраполяции» [14].

Для достижения целей национальных проектов и стратегических поставленных целей, наилучшим методом для проведения кадрового планирования считается метод экспертных оценок. В основе этого метода заложено мнение руководителей структурных подразделений, сложившееся,

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru