

Модуль 6. Управление человеческими ресурсами



Содействие реформе государственной службы в
Кыргызской Республике

УЧР 2025 – темы, задачи и тенденции в западных странах

1



Содействие реформе государственной службы в
Кыргызской Республике

Тенденция первая: скрещивание моделей государственных человеческих ресурсов

- В системах, основанных на карьере, государственные служащие, как правило, нанимаются в начале своей карьеры, и, как ожидается, остаются на государственной службе более или менее на протяжении всей своей трудовой жизни.
- Системы, основанные на должностях, полагаются на принцип набора на основе навыков и компетенций, связанных с конкретной должностью или сферой деятельности. Набор может быть произведен как внутри организации, так и из внешних источников, без каких-либо гарантий последующего продвижения.



Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

Набор на государственной службе: различия в акцентах

Акцент на конкурс на должности и профессиональный опыт	Акцент на конкурсных экзаменах, образование при поступлении
Дания Финляндия Австрия Исландия Норвегия Швеция Великобритания ----- Австралия Канада США Новая Зеландия Швейцария	Чехия Франция Венгрия Ирландия Люксембург Испания ----- Япония Корея



Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

Тенденция вторая: сокращение защиты, иммунитета и привилегий

- Постоянная занятость традиционно является нормой во многих местах государственной службы с гораздо большей гарантией занятости, чем работа в частном секторе. Эта ситуация существенно изменилась с конца 1980-х годов.

Финляндия: На рабочих местах постоянного характера, используются постоянные контракты / трудовые отношения. Но нет бессрочного контракта, т.е. всегда есть возможность дать уведомление об увольнении, если существуют правовые основания. Существует также возможность использования срочных контрактов в случае необходимости по практическим соображениям.



Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

Ирландия: переход на контрактную основу происходит в отдельных случаях и распространяется на малую долю государственных служащих или персонал государственных учреждений и влияет только на сотрудников более низких классов.

Бельгия: система шестилетнего "мандата" для руководителей (генеральный директор и два уровня ниже).

Великобритания: государственная служба использует как срочные, так и временные назначения, вместе со своими постоянными сотрудниками, с тем чтобы дать менеджерам гибкость в удовлетворении истинных краткосрочных потребностей разумно и практично.



Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

Тенденция третья: акцент на индивидуальную эффективность деятельности

- Большинство стран ЕС провели реформу своих систем управления эффективностью деятельности и оценки эффективности, основанные на установлении целей и задач.
- Стимулы за хорошую производительность и санкции, принимаемые в случае низкой эффективности, различаются в разных странах, но дифференцированная оплата в соответствии с достижением показателей эффективности становится все более важной задачей для всех правительств.



Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

Тенденция четвертая: децентрализация политики управления человеческими ресурсами

- Полномочия разработки политики управления человеческими ресурсами (УЧР) являются централизованными в большинстве стран ЕС, но во многих из них разработка и осуществление этой политики в настоящее время децентрализовано.

В странах, где децентрализация была самая объемная, массовое финансирование операционных расходов было использовано для инициации децентрализации, например, в Великобритании (1986), Дании (1988), Финляндии (1990), Швеции (1992) и Нидерландах (1994).

7



Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

Тенденция четвертая: децентрализация политики управления человеческими ресурсами

- Полномочия разработки политики управления человеческими ресурсами (УЧР) являются централизованными в большинстве стран ЕС, но во многих из них разработка и осуществление этой политики в настоящее время децентрализовано.

В странах, где децентрализация была самая объемная, массовое финансирование операционных расходов было использовано для инициации децентрализации, например, в Великобритании (1986), Дании (1988), Финляндии (1990), Швеции (1992) и Нидерландах (1994).

7



Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

Тенденция пятая: государственные служащие, занимающие высшие государственные должности

Особое внимание, уделяемое высшему руководству, становится в настоящее время общей темой во многих странах мира. Многие страны уже создали или реструктуризировали группу высшей государственной службы в попытке управлять своими старшими менеджерами отлично от остальной части государственной службы:

- чтобы стимулировать ориентированную на эффективность культуру государственной службы
- для содействия координации политики между департаментами
- для воспитания чувства культурного взаимодействия между государственными служащими высшего уровня

9



Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

Учебный пример NOKIA: Благосостояние – часть пути NOKIA

Nokia Telecommunication (NTC) входит в состав многонациональной группы NOKIA. NTC разрабатывает и производит телекоммуникационные технологии, такие как сетевые операционные системы. NTC насчитывает всего около 18 тыс. сотрудников, из которых около 10 тыс. работают в Финляндии.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) несет ответственность за набор, обучение и социальные программы.

УЧР является общекорпоративной организацией в соответствии с иерархической структурой компании. NTC насчитывает более 300 профессионалов УЧР.

11



Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

Благосостояние – часть пути NOKIA

Вся компания разделяет общие ценности и образ поведения, **Путь NOKIA**, который доводится до сведения всех новых, а также постоянных сотрудников.

Четыре ценности NOKIA включают:

- 1) удовлетворенность клиентов
- 2) непрерывное обучение
- 3) уважение к личности
- 4) достижения

12



Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

Благосостояние – часть пути NOKIA

- Компания организовала Проект благосостояния по укреплению здоровья для всех сотрудников компании. Целью является активная и здоровая личность и эффективная и здоровая организация труда.

Специальными целями программы являются:

- поощрять сотрудников заботиться о себе, своей семье и друзьях
- улучшать физическое, психическое, социальное и духовное состояние
- активизировать сотрудников проявлять интерес к хобби



Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

Благосостояние – часть пути NOKIA

Организация разделяет принцип **инвестирования в людей, который включает дискуссии по вопросам планирования и развития** (ДПР) с ответственными вышестоящими должностными лицами на ежегодной основе для всех.

НТС использует стандартные, но меняющиеся каждый год темы для ДПР.

Службы УЧР и гигиены труда (СГТ) принимают активное участие в планировании содержания ДПР.

14



Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

Благосостояние – часть пути NOKIA

Интеграция Проекта благосостояния по укреплению здоровья в политику человеческих ресурсов и организацию работы.

Организация и планирование мероприятий проекта на уровне НТС является обязанностью отдела УЧР (включая подготовку кадров и организационное развитие).

В области укрепления здоровья и профилактики СГТ несет ответственность за проведение медицинских осмотров, организацию медицинского обслуживания и оценку потребностей в реабилитации на систематической основе.

УЧР управляет организацией Учебного центра, который предоставляет услуги по профессиональной подготовке в области технических знаний и навыков межличностного общения. Каждый новый сотрудник получает информацию об имеющихся ресурсах для личного повышения уровня знаний и навыков.

15



**Содействие реформе государственной службы в
Кыргызской Республике**

Работа в группе

Вы – статс-секретарь / руководитель подразделения

а) На что необходимо обратить внимание, чтобы создать эффективное подразделение УЧР в Вашем министерстве / ведомстве?

б) Каковы основные проблемы, и как их можно решить?



Содействие реформе государственной службы в КР

**УПРАВЛЕНИЕ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**



Содействие реформе государственной службы в КР

Управление человеческими ресурсами –
это стратегический и целостный подход к
управлению наиболее ценными активами
организации,
а именно **ЛЮДЬМИ**,
которые вносят свой вклад в достижение целей
организации.

2



Содействие реформе государственной службы в КР

Основная цель –
это обеспечить достижение успеха
организации с помощью людей

3



Содействие реформе государственной службы в КР

Управление кадрами	Управление Человеческими Ресурсами
«Фотоснимок» «Маленький винтик в большом механизме»	Рациональное использование, развитие и инвестирование в потенциал сотрудников. «Основной актив организации» «Человеческий капитал»
Отдел кадров	Подразделение УЧР
Администрирование найма / занятости	Транслятор кадровой политики

4



Содействие реформе государственной службы в КР

Управление персоналом	Управление Человеческими Ресурсами
<ul style="list-style-type: none">• Все внимание сосредоточено исключительно на рядовых сотрудниках,• Пассивная кадровая политика,• Ответственность за реализацию кадровой политики возлагается на штабных менеджеров,• Направлено на экономию на издержках, связанных с персоналом	<ul style="list-style-type: none">• Акцент переносится на управленческий штат,• Активная кадровая политика,• Ответственность за реализацию кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров,• Нацелено на повышение эффективности инвестиций, обеспечивающих проф.рост специалистов и улучшение условий труда

5



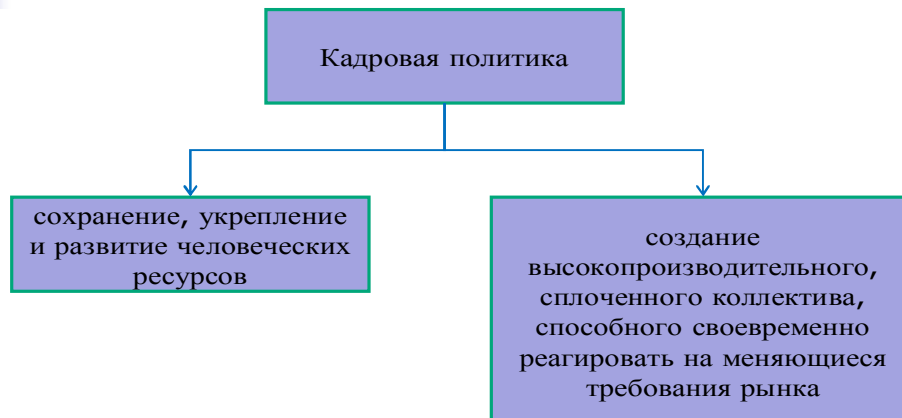
Содействие реформе государственной службы в КР

Частный сектор	Государственная служба
<ol style="list-style-type: none">1. Кадровая политика определяется руководством компании.2. Гибкость в применении процедур.3. Оперативность в применении новых технологий.	<ol style="list-style-type: none">1. Кадровая политика определяется государством – Государственной кадровой службой.2. Строгое соблюдение установленных процедур.3. Нововведения подлежат утверждению ГКС / Правительством.

6



Содействие реформе государственной службы в КР

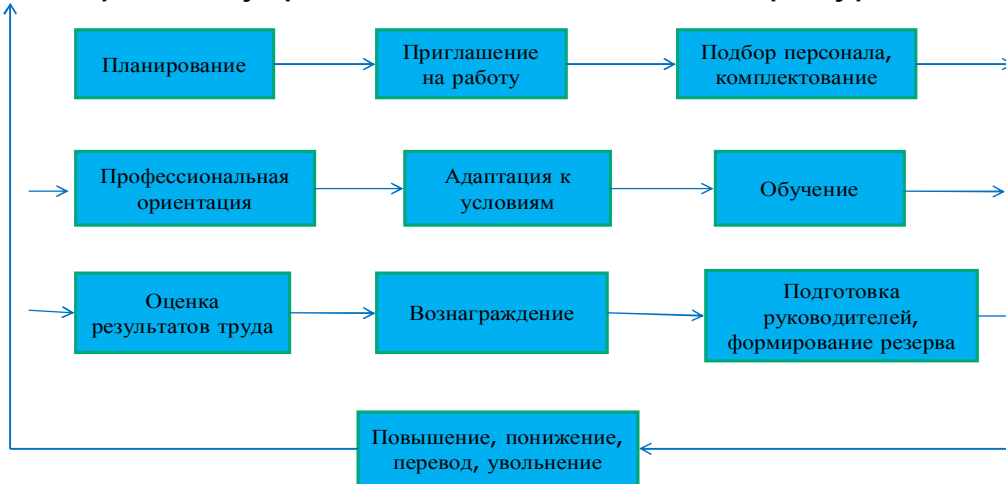


7



Содействие реформе государственной службы в КР

Процесс управления человеческими ресурсами



8



Содействие реформе государственной службы в КР

Процесс подбора персонала



9



Содействие реформе государственной службы в КР

Процесс подбора персонала

- 5) Собеседование с кандидатами короткого списка (конкурсная комиссия),
- 6) Тестирование специализированное и / или психологическое, ролевые игры и т.п. на определение уровня специальных знаний, навыков и опыта, а также





Содействие реформе государственной службы в КР

- способность/склонность к работе в команде,
- логическое мышление,
- способность руководить командой,
- умение быстро принимать решения,
- творческий подход в решении проблем,
- умение регулировать и разрешать конфликтные ситуации,
- умение/способность работать в стрессовых ситуациях,
- способность продолжительное время выполнять рутинную работу,
- коммуникативные навыки,
- умение вести переговоры,
- навыки передачи знаний, навыки обучения специалистов/стажеров и т.д.

12



Содействие реформе государственной службы в КР

Процесс подбора персонала

- 7) Определение финальных кандидатов,
- 8) Собеседование с первым лицом организации *в случае с подбором руководителей высшего звена,*
- 9) Подписание договора,
- 10) Оформление на работу

13



Содействие реформе государственной службы в КР

Обучение и развитие

1. Цель обучения – ожидаемый результат,
2. Участники обучения – целевая группа,
3. Условия обучения - затраты,
4. Воздействие обучения на результаты работы – оценка работы специалиста

14



Содействие реформе государственной службы в КР

Развивающие программы

- 1) Корпоративное обучение (in-house)
 - ! Корпоративная этика и деловое поведение,
 - ! Ориентация на клиента,
 - ! Управление конфликтами,
 - ! Управленческие навыки,
 - ! Развитие тренерских навыков

15



Содействие реформе государственной службы в КР

Развивающие программы

2) Корпоративные мероприятия

- ! Team-building командообразование,
- ! Стратегическое планирование,
- ! Внедрение инноваций

16



Содействие реформе государственной службы в КР

Формирование и развитие кадрового резерва

Целенаправленное обучение для продвижения на ключевую / руководящую должность – процесс непрерывный.

- 1) Индивидуальный план развития (теория + практика),
 - 2) Контроль результатов (оценка эффективности проведенной работы)
-



Содействие реформе государственной службы в КР

Нормативная база по УЧР

- 1) Положение по работе с персоналом,
- 2) Должностные инструкции,
- 3) Кодекс этики,
- 4) Положение о конфиденциальной информации и служебной тайне

18



Содействие реформе государственной службы в КР

Должностная инструкция

- 1) Общие положения (место в организационной структуре, кем назначается на должность и освобождается от нее, должностной оклад),
- 2) Квалификационные требования,
- 3) Задачи,
- 4) Требуемые результаты / конечный продукт,
- 5) Должностные обязанности,
- 6) Отчетность (какие отчеты и кому),

19



Содействие реформе государственной службы в КР

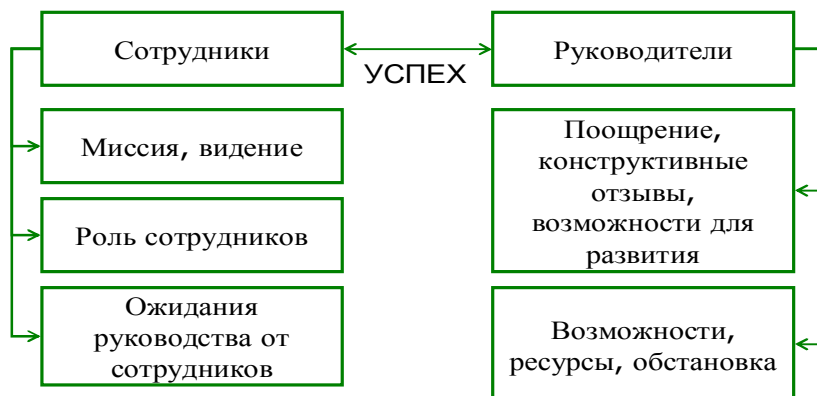
Должностная инструкция

- 7) Критерии оценки работы
- 8) Взаимодействие с другими подразделениями,
- 9) Права,
- 10) Ответственность
- 11) Ознакомлен (Ф.И.О., дата, подпись)



Содействие реформе государственной службы в КР

Управление результативностью





Содействие реформе государственной службы в КР

Шаг 1. Планирование

- 1) Постановка целей и задач 4-5 задач (не более) в зависимости от позиции
- 2) Разработка мероприятий для достижения целей

Формат работы - ДИАЛОГ между специалистом и непосредственным руководителем

Шаг 2. Контроль

На регулярной основе (1 месяц, квартал)
Выполнение мероприятий, обсуждение итогов/результатов

22



Содействие реформе государственной службы в КР

Шаг 3. Промежуточная оценка

Анализ работы за 6 месяцев
Корректировка мероприятий, сроков выполнения, при необходимости подключение к работе других сотрудников

Формат работы - ДИАЛОГ
Обсуждение проводится между сотрудником и руководителем

23



Содействие реформе государственной службы в КР

Шаг 4. Годовая оценка

Анализ работы за 11-12 месяцев:

1) Результат выполненной работы / ключевые показатели эффективности (по срокам, точности выполнения, наличие замечаний по выполнению, поощрительные отзывы и негативные последствия, внедрение новшеств / ноу-хау, повлиявших на достижение успеха),

2) Оценка компетенций (отношение к работе),

3) Оценка воздействия полученного обучения / повышения квалификации,

24



Содействие реформе государственной службы в КР

Компетенции

1. Корпоративные (или ключевые) — поддерживают миссию и ценности организации, применимы к любой должности .

- ✓ Дисциплина труда,
- ✓ Честность и порядочность,
- ✓ Ориентация на работу в команде,
- ✓ Ориентация на результат,
- ✓ Клиентоориентированность,
- ✓ Лояльность

25



Содействие реформе государственной службы в КР

Компетенции

2. Управленческие – применяются в отношении руководителей всех уровней управления

- ✓ Управление командой,
- ✓ Обучение и развитие подчиненных,
- ✓ Умение строить коммуникацию,
- ✓ Организация и планирование,
- ✓ Ответственность и принятие решений,
- ✓ Инновационность

26



Содействие реформе государственной службы в КР

Компетенции

3. Специализированные – применяются в отношении определенных групп должностей разных подразделений.

- 1) ИТ – работа с серверами, локальной сетью и т.п.
- 2) финансовый отдел – бюджетирование, анализ финансовых показателей и т.п.
- 3) УЧР – анализ текучести кадров, мастерство проведения собеседований и т.д.
- 4) отдел анализа -

27



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Как создать управление УЧР?

1



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

*Комплексные процессы УЧР могут
связывать воедино работу сотрудника,
оценку и вознаграждение от руководства до
рядового сотрудника*

2



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Как создать управление УЧР?

Шаг 1

А. Анализ существующих практик/политик

В. Аудит всех осуществляемых видов деятельности УЧР

Основные области ключевых результатов (ОКР) УЧР:

ОКР 1 Набор / Отбор

ОКР 2 Планирование рабочей силы и разнообразие

ОКР 3 Управление эффективностью деятельности

ОКР 4 Управление вознаграждением

ОКР 5 Управление рабочей силой и трудовыми отношениями

ОКР 6 Безопасное и здоровое рабочее место

ОКР 7 Создание возможностей и организационное обучение

ОКР 8 Эффективные системы УЧР, поддержка и мониторинг 3



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Как создать управление УЧР?

Шаг 2

А. Понять организацию

В. Понять организационную структуру

С. Понять организационные системы

Д. Понять организационную политику / влиятельных людей

Е. Понять роли организации / индивидуума

Ф. Понять организацию / позиции

Г. Понять индивидуальные должностные инструкции

Н. Понять должности / должностные требования и т.д.



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Как создать управление УЧР?

Шаг 3

- Обсудить ценности / убеждения с высшим руководством и необходимость наличия управления УЧР
- Обсудить ожидания от управления УЧР: кратко-, средне- и долгосрочные
- Обсудите с директором / заместителем директора цели / стратегии организации и как УЧР может способствовать достижению целей организации



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Как создать управление УЧР?

Шаг 4

(Даже если не существует в настоящее время отдела УЧР, существует ряд мероприятий УЧР, которые в это время осуществляются)

Необходимо знать, какие они / как они проводятся / кем?

Чтобы собрать и консолидировать вышеуказанную информацию, для этого нужен быстрый аудит УЧР нынешней ситуации



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

ПОСЛЕ сбора всей информации и анализа

сядьте с высшим руководством, обсудите и расставьте приоритеты, как изложено ниже:

- срочный / важный
- срочный / не важный
- не срочный / важный
- не срочный / не важный, но необходимый в конечном счете

7



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Как создать управление УЧР?

Шаг 5

Пожалуйста, просмотрите руководства УЧР в случае необходимости, вызванной обсуждением / результатами аудита. Можно начать с:

А. цели управления УЧР?

В. стратегии управления УЧР?

- Проект процедур / процессов по набору / отбору?
- Проект компетенций / должностного анализа / должностных инструкций / должностных спецификаций

8



Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

- Проект по заработной плате / компенсациях / администрированию
- Процедуры / процессы назначения / подтверждения / прекращения действия / отставки
- Ознакомительная программа
- Ориентационная программа
- Обучение и развитие сотрудников
- Служебная аттестация / управление и т.д.

После того, как проект предварительного руководства УЧР готов, начните работу над Справочником сотрудника

9



Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

Как создать управление УЧР?

Шаг 6

Проведите обзор процедур УЧР, отметьте те, что имеют важное значение для организации и являются приоритетными

ПРОЦЕССЫ УЧР

- аудит УЧР
- бюджетирование УЧР
- стратегического планирования УЧР
- стратегии и политики УЧР
- УЧР и управление изменениями
- УЧР на основе компетентности
- управления знаниями т.д.



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Как создать управление УЧР?

Шаг 7

Проведите обзор системы УЧР, отметьте то, что имеет важное значение для организации и является приоритетным

СИСТЕМЫ УЧР

- A. Система стратегического планирования УЧР
 - B. Система планирования человеческих ресурсов
 - C. Система кадрового планирования
 - D. Система должностного профилирования
 - E. Система набора и отбора
 - F. Система служебной аттестации
-



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Как создать управление УЧР?

Шаг 7 (продолжение)

- G. Система управления эффективностью
 - H. Система развития людей
 - I. Система планирование карьеры и профессионального развития
 - J. Система планирования преемственности
 - K. Система повышения разнообразия работы
 - L. Система планирования компенсации и комплектации
-



**Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике**

После шагов 1, 2, 3, 4, 5, 6 и 7 составьте отчет

1. Какова нынешняя ситуация?
2. Какое управление УЧР требуется?
3. Что, как вы думаете, является приоритетом?
4. Какой у вас план действий?
5. Что такое график/расписание?



**Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике**

Создайте временный отдел УЧР

- один менеджер УЧР
- один менеджер по администрированию оплаты труда
- одну менеджер по набору / отбору
- один менеджер по обучению

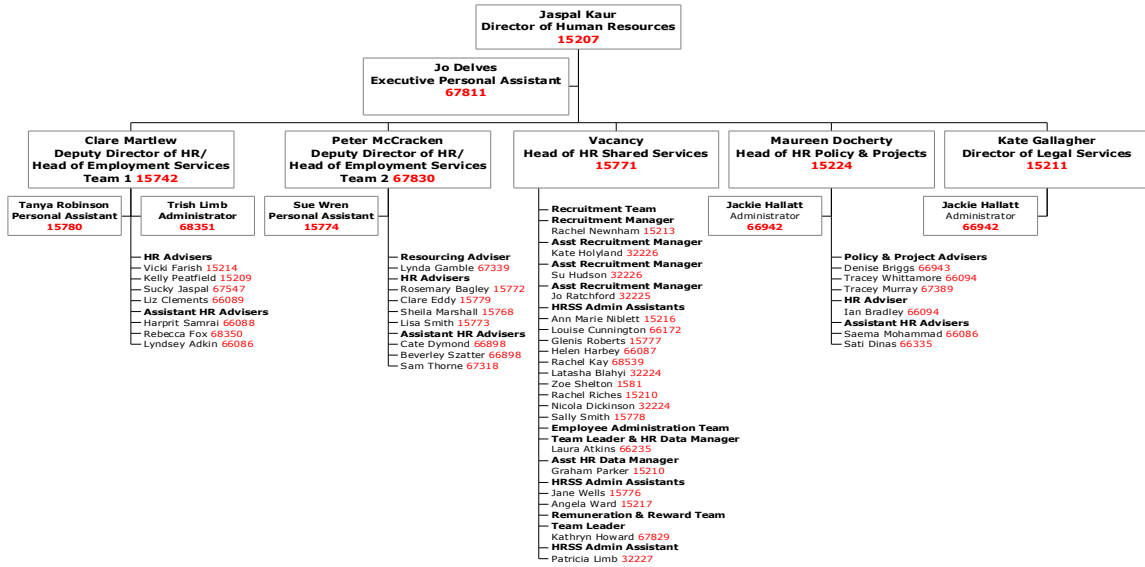
ВАЖНО

- А. Обсудите план с высшим руководством**
- В. Добейтесь их одобрения / поддержки для осуществления плана**



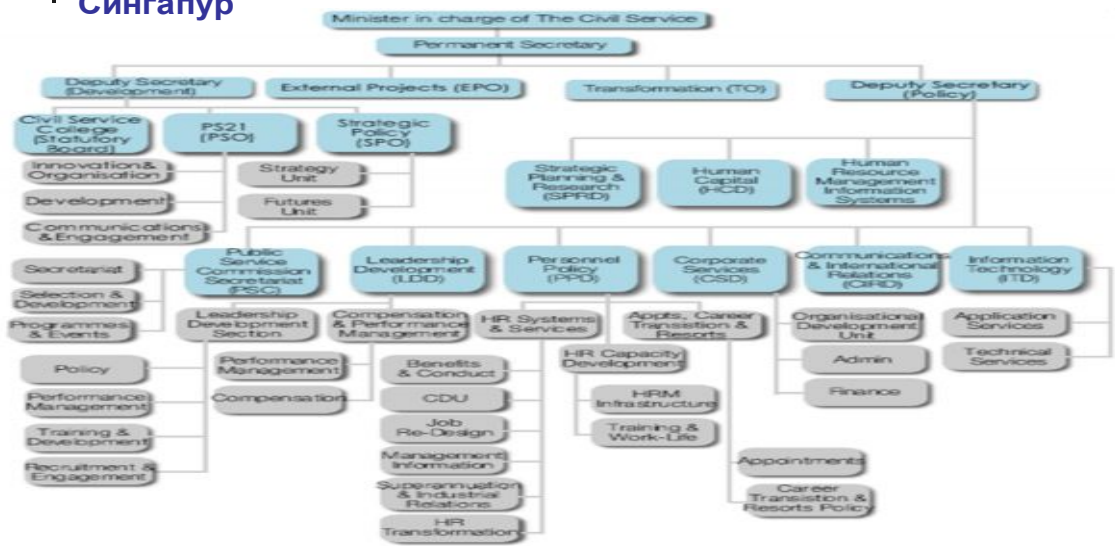
Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

Организационная структура управления УЧР / США



Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

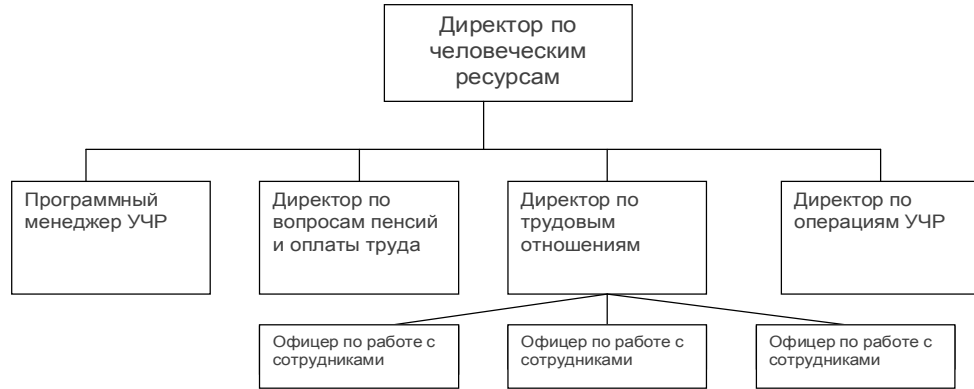
Сингапур





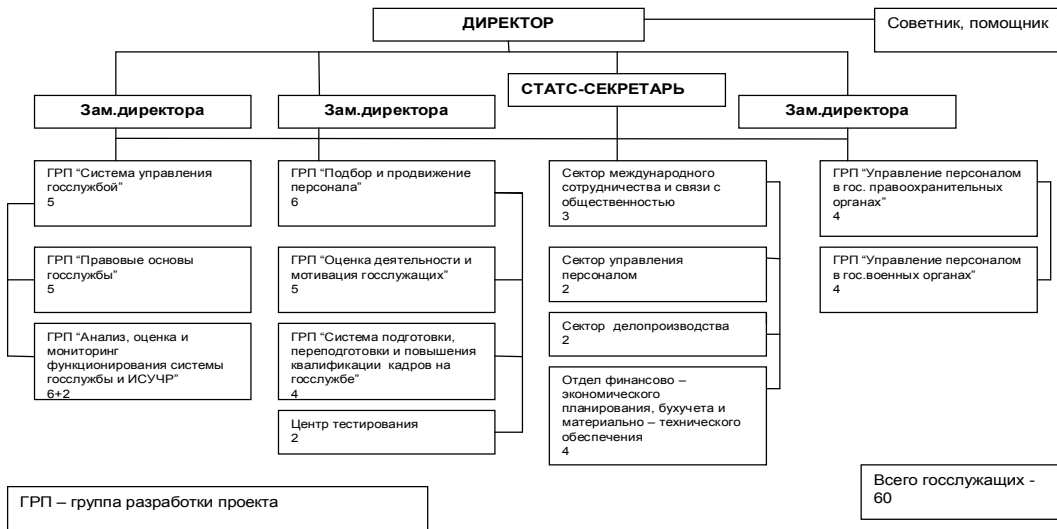
**Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике**

Организация УЧР / Великобритания



**Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике**

Структура центрального аппарата ГКС КР





Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Мы можем оказать помощь / поддержку в:

А. Усиление потенциала в области УЧР

Специальная программа развития потенциала для персонала УЧР ГКС, которая будет включать в себя целый ряд учебных программ в соответствии с основными функциями УЧР и определенными проектом областями деятельности (для содействия ГКС – создание / развитие аналогичного подразделения в других ключевых министерствах)



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Мы можем оказать помощь / поддержку в:

В. Оказание помощи / поддержки группе персонала УЧР в:

1. Управлении персоналом
2. Процессе набора / отбора персонала
3. Анализе должностных инструкций
4. Подготовке руководства по УЧР
5. Подготовке анализа потребностей в обучении
6. Оценке результатов деятельности



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Мы можем оказать помощь / поддержку в:

С. Организация 'индивидуальных' семинаров для персонала УЧР

- При поддержке со стороны ГКС проведение рабочих совещаний / семинаров по вопросам УЧР для персонала подразделений УЧР различных министерств для улучшения координации с ГКС
- Организация обучения в рамках развития потенциала для территориальных подразделений ГКС



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Общие области участия

