



**МИНИСТЕРСТВО ТРУДА
И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**



**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
ПО СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ КАДРАМИ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Содержание

Введение.....	2
1. Текущее состояние использования кадровых технологий на государственной гражданской службе. Проблемы и вызовы.....	4
2. Общие положения.....	5
2.1. Стратегия государственного органа по достижению общественно значимых целей развития Российской Федерации как основа формирования кадровой стратегии.....	7
2.2. Основные подходы к формированию кадровой стратегии государственного органа.....	10
2.3. Роль лиц, ответственных за организационное развитие и управление кадрами.....	14
3. Формирование документа «Кадровая стратегия».....	17
3.1. Анализ внутренней и внешней среды, основные проблемы, основания выбора приоритетов по направлениям работы с кадрами.....	17
3.2. Цели, задачи работы с кадрами, приоритеты по направлениям кадровой работы на плановый период.....	19
3.3. Организационно-штатная структура кадровой службы, обеспечивающая реалистичность реализации кадровой стратегии.....	21
3.4. Стратегический план работы по управлению кадрами.....	22
3.4.1. Привлечение и отбор кадров.....	23
3.4.2. Мотивация кадров, их оценка и управление эффективностью.....	28
3.4.3. Организационное развитие.....	34
3.4.4. Профессиональное развитие кадров.....	37
3.4.5. Антикоррупционная деятельность.....	45
3.4.6. Государственно-служебная культура.....	48
3.5. Механизм мониторинга и корректировки кадровой стратегии.....	52
4. Тактические планы кадровой работы.....	53
5. Заключительные положения.....	54
Приложения.....	55

«Развитие человека — это и основная цель, и необходимое условие прогресса современного общества. Это и сегодня, и в долгосрочной перспективе наш абсолютный национальный приоритет»

Владимир Путин



Введение

Современный мир — это непрерывный вызов для системы государственного управления. Внедрение инновационных технологий происходит неравномерно, информационное общество и технологический процесс развиваются крайне стремительно, происходят изменения во всех сферах жизни человека.

В сложившихся условиях конкурентоспособность государства напрямую зависит от деятельности государственных гражданских служащих Российской Федерации¹, их ориентированности на общественно важные цели, лучшие мировые и региональные практики.

Применение методических рекомендаций по стратегическому управлению кадрами государственной гражданской службы Российской Федерации² поможет успешно реализовать эффективную государственную политику в соответствии со стратегическими приоритетами страны.

¹ Далее — гражданские служащие.

² Далее — гражданская служба, методические рекомендации.

Методические рекомендации предназначены для руководителей государственных органов³, в чьей компетенции находятся управление кадрами и организационное развитие, руководителей кадровых служб государственных органов, а также всех членов рабочей группы по разработке и реализации кадровой стратегии государственного органа⁴.

С помощью методических рекомендаций руководители государственных органов смогут сформировать пакет документов «Кадровая стратегия государственного органа на период ____ гг.» и эффективно реализовать кадровую стратегию государственного органа на конкретный плановый период.

Методические рекомендации описывают основные подходы, требования и рекомендации к формированию и корректировке документов кадровой стратегии государственного органа, реализующие методическое обеспечение стратегического планирования государственного органа⁵ и способствующего совершенствованию функционирования общей модели государственного управления страны.

Цель стратегической работы по управлению кадрами гражданской службы — сделать работу гражданских служащих эффективной и направленной на результат, используя кадровый потенциал служащих в соответствии с целями государственного органа.

Базовые принципы стратегического управления кадрами:

Профессионализм кадров. Компетентные специалисты и руководители, мотивированные к честному общественному служению, станут движущей силой для достижения самых амбициозных целей, стоящих перед государственным органом;

Непрерывное развитие. Содействие раскрытию интеллектуального потенциала и непрерывному развитию гражданских служащих поможет избежать стагнации и отставания;

Вовлеченность руководящего состава. Активное участие руководителей государственных органов в формировании кадровой стратегии создаст предпосылки успешной ее реализации.

³ В рамках настоящих методических рекомендаций в понятие включается как федеральный государственный орган, так и государственный орган по управлению государственной службой субъекта Российской Федерации, государственные органы субъекта Российской Федерации.

⁴ Состав рабочей группы описан на страницах 14-16 настоящих методических рекомендаций.

⁵ Пункт 12 статьи 3 Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

Методические рекомендации помогут внедрить в деятельность государственных органов принципы и технологии стратегического управления персоналом, применяемые в корпоративном управлении, повысить эффективность системы управления кадрами в государственных органах.

1. Текущее состояние использования кадровых технологий на государственной гражданской службе. Проблемы и вызовы

Принципы и приоритетные направления формирования и развития кадров гражданской службы определены Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

Чтобы помочь государственным органам применять современные кадровые технологии на гражданской службе Минтруд России разработал и разместил на своем официальном сайте методические инструментарины по вопросам управления кадрами и противодействия коррупции.

Кроме того, Минтруд России регулярно проводит мероприятия по обмену опытом между специалистами кадровых служб государственных органов и их обучение. В частности, с 2013 года организует конкурсы лучших кадровых практик на гражданской и муниципальной службе, которые позволяют выявлять эффективные методы управления кадрами, внедряемые на федеральном уровне и в субъектах Российской Федерации.

Вместе с тем кадровые технологии не всегда ориентированы на достижение целей, эффективное решение задач и реализацию полномочий государственных органов. В итоге, их применение не оказывает ощутимого влияния на повышение эффективности деятельности государственных органов.

Одна из проблем в работе государственных органов — слабая взаимосвязь кадровой политики государственного органа и использования современных кадровых технологий с общей стратегией его деятельности. В условиях растущей международной конкуренции и глобальных изменений это негативно влияет на достижение результатов государственного управления.

2. Общие положения

*«Есть желание — тысяча способов,
нет желания — тысяча поводов»*

Пётр I

В тексте методических рекомендаций использованы следующие определения:

Кадровая стратегия — комплекс мероприятий по работе с кадрами начиная от стадии привлечения и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей гражданской службы⁶ до увольнения с гражданской службы. Стратегия формируется в зависимости от миссии государственного органа, его приоритетных целей и задач, специфики реализуемых полномочий и направлена на достижение планируемых результатов государственного органа в конкретный временной период⁷.

Минтруд России рекомендует формировать в каждом государственном органе кадровую стратегию, формализованную в виде документа государственного органа, с учетом положений настоящих методических рекомендаций, иных научно-методических разработок, а также практического опыта управления кадрами в конкретной сфере деятельности государственного органа.

Один из ключевых разделов кадровой стратегии — стратегический план работы государственного органа по управлению кадрами⁸.

Стратегический план работы по управлению кадрами — перечень мероприятий по применению технологий управления кадрами, направленных на эффективную реализацию стратегии государственного органа, включающий ожидаемые результаты, показатели эффективности, сроки исполнения и лиц, ответственных за реализацию мероприятий⁹.

Стратегический план работы по управлению кадрами отражает кадровые и организационные приоритеты, которые являются важными и необходимыми для реализации общей стратегии государственного органа.

⁶ Далее — кандидаты.

⁷ От 3 до 6 лет.

⁸ Далее — стратегический план работы по управлению кадрами.

⁹ См. таблицу 1 настоящих методических рекомендаций.

Стратегический план работы по управлению кадрами рекомендуется формировать по следующим направлениям:

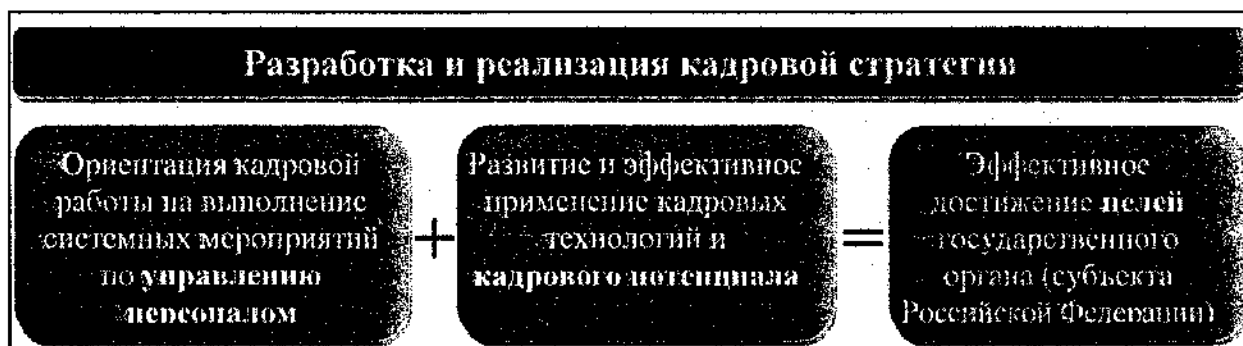
- ✓ привлечение и отбор кадров;
- ✓ мотивация кадров, их оценка и управление эффективностью;
- ✓ организационное развитие¹⁰;
- ✓ профессиональное развитие кадров;
- ✓ антикоррупционная деятельность;
- ✓ государственно-служебная культура.

Таблица 1

**Сравнение кадровой стратегии
и стратегического плана работы по управлению кадрами**

	Кадровая стратегия	Стратегический план работы по управлению кадрами
Предназначение	Фокусировка на приоритетных целях, задачах и полномочиях. Выбор пути их достижения и реализации	Выбор конкретных шагов/мероприятий по достижению приоритетных целей, реализации задач и полномочий
Основное содержание	Миссия, цели, задачи и полномочия, целевые показатели, проблемы и потребности, пути достижения и реализации	Мероприятия (методы и технологии достижения целей, реализации задач и полномочий), ожидаемый результат, сроки и ответственные за реализацию мероприятий
Период действия	3-6 лет	1-2 года
Актуализация	Актуализируется при необходимости	Ежегодно, актуализируется при необходимости

Стратегический план работы по управлению кадрами ориентируется на систему работы с кадрами при использовании наиболее эффективных для нее методов, технологий работы с кадрами и ресурсов, что может обеспечить достижение целей государственного органа.



¹⁰ В рамках данных методических рекомендаций под термином «организационное развитие» подразумевается обеспечение соответствия организационных процессов и систем государственного органа его стратегии, в том числе соответствия организационно-штатной структуры поставленным целям и задачам данного государственного органа.

2.1. Стратегия государственного органа по достижению общественно значимых целей развития Российской Федерации как основа формирования кадровой стратегии

*«Мы сами должны стать теми переменами,
которые хотим увидеть в мире»
Махатма Ганди*

Методические рекомендации исходят из того, что стратегия/стратегический план государственного органа отражается в документах¹¹, определяющих приоритеты, цели и задачи по реализации возложенных на него полномочий в конкретный период времени.

Именно для достижения стратегических целей, приоритетов государственного органа рекомендуется разработать и реализовать кадровую стратегию, которая должна учитывать:

- миссию и направления деятельности государственного органа;
- функции государственного органа;
- цели, стоящие перед государственным органом и приоритеты на конкретный период времени;
- задачи государственного органа по достижению целей;
- мероприятия и механизмы, направленные на успешное решение задач и эффективное осуществление функций государственного органа с учетом сроков исполнения.

Источники формирования стратегии государственного органа:

- ❖ В качестве основы для определения стратегических целей и задач, а также целевых показателей деятельности государственного органа могут использоваться отраслевые стратегии развития федерального и регионального уровней. Например, стратегии социально-экономического развития, развития торговли, туризма, физической культуры и спорта, транспортной, энергетической отраслей и другие; государственные программы, федеральные целевые программы, поручения Президента Российской Федерации и другие стратегические документы федерального и регионального уровней.
- ❖ Важной основой формирования стратегии государственного органа является положение, описывающее его полномочия, функции, для реализации которых формируется актуальная потребность государственного органа в кадрах.

¹¹ В соответствии со статьей 11 Федерального закона от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

- ❖ Цели, стоящие перед государственным органом, отражают его миссию и желаемые результаты деятельности. В этой связи следует учитывать лучшие мировые и региональные практики, а также показатели в соответствующей сфере деятельности государственного органа.
- ❖ При определении задач и мероприятий, направленных на достижение поставленных целей и целевых показателей, а также эффективную реализацию функций¹² государственного органа, проводится анализ его текущего состояния, внешней и внутренней среды, в том числе оценка и анализ кадрового ресурса.

Цели, задачи и мероприятия государственного органа могут считаться корректными и пригодными¹³ для разработки кадровой стратегии, если отвечают следующим принципам:

- измеримость по соответствующим показателям, процессам, результатам;
- достижимость и адекватность реализации;
- конкретность планируемого результата;
- привязанность к срокам, с установлением срока реализации/исполнения;
- ответственность, с определением ответственного исполнителя.

По объективным причинам результативность не всех функций государственного органа может быть оценена в системе измеримых показателей. Поэтому наряду с ограниченными во времени целями и задачами государственного органа, ориентированными на реализацию конкретных проектов, целесообразно учитывать функции процессного свойства, которые также являются составляющей стратегии государственного органа.

Следует принимать во внимание, что для тех или иных функций в зависимости от текущих приоритетов и возможностей могут быть выделены измеримые показатели их результативности. Функции могут быть отнесены либо к проектным функциям, либо к процессным функциям. Все функции государственного органа нуждаются в надлежащем кадровом обеспечении.

¹² В рамках данных методических рекомендаций под функциями понимаются также и полномочия государственного органа.

¹³ В случае, если цели, задачи не соответствуют принципам, кадровая стратегия может быть сформирована с искажением (не обеспечить государственный орган нужным уровнем кадровых ресурсов), поэтому потребуется предварительная доработка целей и задач государственного органа на плановый период.

Выполнение планов-графиков мероприятий, направленных на реализацию стратегии государственного органа, должно контролироваться ответственными гражданскими служащими, уполномоченными на это руководителем государственного органа. Данные планы-графики могут являться основой для годовых планов деятельности, по результатам реализации которых можно будет судить об эффективности работы руководителей структурных подразделений и государственного органа в целом.

Для эффективной реализации стратегии государственного органа необходимо точно понимать, какими ресурсами будет реализована данная стратегия: финансовыми, информационными, кадровыми.

☞ С одной стороны, четко сформулированная стратегия/стратегический план государственного органа, содержащие цели и задачи по эффективной реализации его функций, должны стать основой для формирования кадровой стратегии, направленной на рациональное и оптимальное использование кадровых ресурсов в конкретный плановый период.

☞ С другой стороны, правильно выстроенная кадровая стратегия будет одним из важнейших условий успешной реализации стратегического плана государственного органа.

2.2. Основные подходы к формированию кадровой стратегии государственного органа

Потенциал государственного органа складывается из кадровых, технологических и финансовых ресурсов. Существует непосредственная связь между компетентными, мотивированными кадрами и эффективной государственной службой.

Главная задача руководителей - достижение целей и задач государственного органа, обеспечение реализации общественно значимых целей развития Российской Федерации, которое во многом реализуется через эффективное управление кадрами.

Стратегическая работа с кадрами предусматривает эффективное применение кадровых ресурсов во взаимосвязи с финансовыми, социально-экономическими и технологическими возможностями государственного органа, мобилизуя их для достижения целей, задач и реализации функций, что должно быть отражено в кадровой стратегии государственного органа.

Разработка кадровой стратегии направлена на установление эффективных связей между:

- внешней средой;
- внутренней средой;
- стратегией, целями, задачами, функциями государственного органа;
- системой работы с кадрами.

В ходе разработки кадровой стратегии необходимо выполнить перечень мероприятий, которые в ряде случаев могут быть реализованы параллельно:

1. **оценить текущее состояние кадрового состава, кадровый резерв и уровень работы с кадрами, проанализировать готовность государственного органа к преобразованиям в сфере управления кадрами;**
2. **проанализировать рынок труда;**
3. **уточнить стратегические цели государственного органа, на реализацию которых будет направлена кадровая стратегия, и с учетом этого определить приоритеты в направлениях работы с кадрами, наиболее подходящие кадровые технологии;**
4. **уточнить/скорректировать административные полномочия заместителя руководителя государственного органа по организационному развитию и управлению кадрами, необходимые для разработки и реализации кадровой стратегии;**

5. **определить компетенции и полномочия специалистов** по управлению кадрами с учетом необходимости распределения полномочий, предусматривающего выделение кадровой работы (административные функции) и работы по управлению кадровым составом гражданской службы (стратегические функции);
6. разработать систему обмена информацией для нового механизма организации работы с кадрами;
7. **разработать стратегический план** работы по управлению кадрами;
8. определить основные проблемы/препятствия на пути к эффективной организации работы по управлению кадрами и способы их преодоления;
9. разработать механизмы мониторинга реализации и ежегодной корректировки кадровой стратегии.

Одним из важнейших условий успешности разработки, корректировки и реализации кадровой стратегии является вовлеченность высших руководителей государственного органа и руководителей структурных подразделений в данный процесс.

Разработку, корректировку кадровой стратегии рекомендуется реализовывать в методологии проектного управления, т.е. эта работа может быть выделена в отдельный проект с рабочей группой, сроками исполнения, ресурсами и описанием планируемого результата. Мониторинг кадровой стратегии может быть одной из функций/процессов повседневной тактической работы с кадрами.

Перечень возможных мероприятий стратегической работы с кадрами, которые можно планировать и активно использовать в ходе разработки, мониторинга, корректировки и реализации кадровой стратегии:

- активное обсуждение с руководящим составом государственного органа вопросов формирования и реализации кадровой стратегии;
- определение возможностей привлечения, развития и сохранения кадров, являющихся «агентами изменений»;
- определение перечня, возможностей и способов применения кадровых технологий, позволяющих организовать работу по достижению целей, реализации задач и функций государственного органа;
- проведение анализа положительных сторон, недостатков работы с кадрами, наличие возможностей, ограничений и рисков;
- совершенствование системы моральной и материальной мотивации кадров в масштабах государственного органа с целью постоянного повышения качества исполнения государственных функций и оказания государственных услуг;

- прогнозирование кадровых потребностей при актуализации стратегии государственного органа, а также адаптация технологий отбора, оценки, профессионального развития и мотивации кадров с учетом данных потребностей;
- оптимизация служебных процессов с целью исключения элементов, не способствующих эффективности работы или необоснованно увеличивающих расходы на деятельность государственного органа;
- разработка методологии организации профессионального развития гражданских служащих с целью раскрытия их профессионального потенциала, требуемого стратегией государственного органа;
- внедрение и развитие элементов государственно-служебной культуры, способствующих повышению скорости и качества оказания государственных услуг, ориентации при исполнении государственных функций на интересы и потребности граждан и, как следствие, повышению удовлетворенности потребностей получателей государственных услуг;
- другие, на усмотрение и инициативу рабочей группы по разработке кадровой стратегии государственного органа.

Результатом стратегической работы с кадрами может быть, в зависимости от планируемых целей:

- повышение привлекательности государственного органа как работодателя;
- повышение качества отбора кандидатов;
- рост компетентности гражданских служащих;
- активизация способностей, умений и навыков гражданских служащих эффективно достигать цели и реализовывать задачи, исполнять функции государственного органа, которые ориентированы на реализацию общественно значимых целей развития Российской Федерации;
- повышение мотивированности гражданских служащих на качественное служение и повышение качества государственных услуг;
- повышение клиентоориентированности гражданских служащих и их ориентации на потребности граждан, как потребителей государственных услуг и другие.

От стратегической (преобразующей) работы с кадрами следует отделять тактическую (административную) работу с кадрами.

Тактическая работа с кадрами включает в себя базовую административную работу с кадровым составом посредством выполнения традиционных функций и обязанностей специалистов кадровой службы.

К базовой административной работе с кадрами можно отнести организацию проведения конкурсов на замещение вакантных должностей, начальный инструктаж, ведение трудовых книжек и личных дел гражданских служащих, оформление и выдачу служебных удостоверений гражданских служащих, оформление допуска к сведениям, составляющим государственную тайну, организацию проведения служебных проверок, аттестации, а также другие четко регламентированные процедуры кадровой работы, связанные с решением текущих вопросов и проблем. Основным критерием эффективности административной работы является способность специалиста кадровой службы выполнять четко определенные функции.

Если работа с кадрами заключается только в выполнении административных процессов и не ориентирована на достижение целей, реализацию задач и функций государственного органа, кадровая работа будет выполнять только сервисные функции, а не функции качественного обеспечения компетентными и мотивированными кадрами, имеющими потенциал развития.

2.3. Роль лиц, ответственных за организационное развитие и управление кадрами

Поддержка и содействие руководителей государственного органа в разработке и реализации кадровой стратегии является ключевым условием достижения позитивного результата в данной работе.

Ключевая роль в организации работы, формировании и реализации кадровой стратегии возлагается на руководителя государственного органа, его заместителя по организационному развитию и управлению кадрами, а ответственность за достижение целей и задач кадровой стратегии на весь руководящий состав государственного органа без исключения.

Руководитель государственного органа принимает решение о необходимости разработки кадровой стратегии и по ключевым вопросам при ее разработке и реализации.

Заместитель руководителя государственного органа, ответственный за организационное развитие и управление кадрами, является руководителем проекта по разработке кадровой стратегии; инициирует и обосновывает необходимость разработки кадровой стратегии в государственном органе; организует запуск проекта по разработке кадровой стратегии; формирует рабочую группу по разработке кадровой стратегии; принимает непосредственное участие в оценке готовности государственного органа к переменам, а также участвует в обсуждении ключевых вопросов, связанных с реализацией его функций, развитием организационно-штатной структуры, выявлением проблем и разработкой предложений по их решению, совершенствованием механизмов работы с кадрами; осуществляет мониторинг проекта по разработке кадровой стратегии и процесса реализации кадровой стратегии, а также управление по отклонениям.

Руководитель кадровой службы государственного органа, ответственный за организационное развитие и управление кадрами, как правило, является заместителем руководителя рабочей группы проекта по разработке стратегии и ключевым исполнителем процесса организации разработки и ее реализации; обеспечению выполнения всего комплекса мер, способствующих развитию и внедрению в деятельность более совершенных принципов управления кадровым составом.

Важными задачами и функциями, выполняемыми заместителем руководителя государственного органа и руководителем кадровой службы государственного органа, ответственными за организационное развитие и управление кадрами, являются:

- ↳ выявление и формулировка конкретных вопросов кадрового обеспечения и возможных их решений;
- ↳ выявление системных проблем формирования и развития кадрового состава, роста компетентности, мотивированности, эффективности кадров и обоснование необходимости решения этих проблем;
- ↳ обсуждение с руководителями структурных подразделений государственного органа их предложений по укреплению кадрового потенциала;
- ↳ мобилизация имеющихся ресурсов государственного органа, необходимых для эффективных изменений;
- ↳ координация реализации изменений.

Нужно учитывать, что данные должностные лица выступают в роли методологов, определяя целесообразность применения тех или иных технологий и мероприятий для достижения целей кадровой стратегии, в рамках реализации целей, задач и функций государственного органа.

Роль специалиста по организационному развитию и управлению кадрами в проекте по разработке и реализации кадровой стратегии.

Важными компетенциями данного специалиста как исполнителя в рабочей группе по разработке и реализации кадровой стратегии являются формулирование:

- выводов по текущему состоянию внешней и внутренней среды государственного органа;
- потребностей государственного органа.

Необходимо определить потребности государственного органа, а также рассмотреть проблемы и перспективы применения современных технологий управления кадрами;

- описание, с какими проблемами в организационно-кадровой работе сталкивается государственный орган и какими способами их можно решить. Описание наличия возможных препятствий на пути перехода к стратегическим методам;
- инициация возможной поддержки руководящего состава государственного органа ресурсами, необходимыми для решения данных обозначенных кадровых проблем;

- описание желаемого состояния государственного органа по направлениям деятельности, в том числе по направлениям работы с кадрами в конкретный плановый период;
- разработка предложений вариантов преодоления разрыва между текущим состоянием и желаемым;
- разработка методики перехода от текущего состояния государственного органа к желаемому состоянию;
- координирование процесса перемен и мобилизация внутренних и внешних ресурсов для разработки и внедрения стратегического плана работы по управлению кадрами.

Специалист по организационному развитию и управлению кадрами инициирует все необходимые мероприятия, чтобы руководящий состав государственного органа увидел новые возможности в применении более эффективных кадровых технологий для повышения эффективности государственного органа.

Специалисты по организационному развитию и управлению кадрами должны играть роль интегратора в процессе реализации кадровой стратегии. Им следует обеспечивать участие руководящего состава в организационном развитии и управлении кадрами, предлагать методики, способствующие переменам, взаимодействовать с руководителями структурных подразделений государственного органа, объяснять, какими будут результаты преобразований, рекомендовать коррективы по ходу процесса перемен, обеспечивая его основное направление, и следить за сохранением темпа преобразований.

3. Формирование документа «Кадровая стратегия»

«Необходимо внедрить новые принципы в кадровой политике — в системе отбора чиновников, их ротации, их вознаграждения»

Владимир Путин

Ответственность за разработку кадровой стратегии и стратегического плана работы по управлению кадрами несут уполномоченный заместитель руководителя государственного органа и руководитель кадровой службы (см. стр. 14).

При разработке кадровой стратегии государственного органа следует руководствоваться рекомендуемыми основными шагами на пути ее формирования (стр. 10) и включить в структуру содержания документа «Кадровая стратегия» (приложение 1) следующие пункты:

- Введение;
- Анализ внутренней и внешней среды, основные проблемы, основания выбора приоритетов по направлениям работы с кадрами на плановый период;
- Цели, задачи работы с кадрами на период с __ по __ гг.;
- Приоритеты по направлениям кадровой работы;
- Организационно-штатная структура кадровой службы, обеспечивающая реалистичность реализации данной стратегии;
- Стратегический план работы по управлению кадрами на период с __ по __ гг. и показатели эффективности по направлениям работы;
- Механизм мониторинга и возможности корректировки кадровой стратегии;
- Необходимые ресурсы для реализации кадровой стратегии;
- Локальные нормативные акты, регулирующие разработку и реализацию кадровой стратегии.

Государственный орган может дополнять, изменять структуру документа «Кадровая стратегия», учитывая, что он должен быть максимально ориентирован на особенности конкретного государственного органа и отражать сущность, а также предназначение данного документа.

3.1. Анализ внутренней и внешней среды, основные проблемы, основания выбора приоритетов по направлениям работы с кадрами

3.1.1. В процессе оценки текущего состояния внутренней среды, т.е. работы с кадрами и уровня кадров государственного органа, перспектив ее улучшения необходимо найти ответы на ряд важных вопросов.

Рекомендуемые вопросы:

? какие стратегические цели реализует государственный орган в ближайшие 2-3 года;

? соответствует и способствует ли, по Вашему мнению, работа с кадрами в текущий момент, реализации стратегии государственного органа;

? каким образом работа кадровой службы связана со стратегией государственного органа, и насколько она учитывает его функции, а также что является ключевым в данной работе;

? как стратегический план работы по управлению кадрами и кадровая стратегия взаимосвязаны, взаимоусиливают и взаимодополняют друг друга;

? как Вы оцениваете репутацию кадровой службы государственного органа в части успешности реализации кадровой политики, доверия, HR-бренда;

? насколько профессиональные результаты гражданских служащих зависят от текущей работы кадровой службы государственного органа;

? существует ли в государственном органе стратегический план работы по управлению кадрами, как он выполняется на практике;

? какова роль руководящего состава государственного органа в планировании и осуществлении стратегической работы по управлению кадрами;

? кто из руководителей государственного органа заинтересован в осуществлении изменений в сфере организационного развития и управления кадрами и по каким причинам;

? как, по вашему мнению, можно задействовать имеющийся потенциал специалистов по организационному развитию и управлению кадрами;

? что можно сделать, чтобы гражданские служащие воспринимали изменения в кадровой работе, новые подходы и технологии позитивно, без отрицания необходимости такой работы и сопротивления изменениям.

Дополнительные контрольные вопросы, которые помогут разработать и уточнить концептуальную схему:

? можно ли сформулировать четкий стратегический план работы по управлению кадрами;

? будет ли он понятен, принят большей частью гражданских служащих;

? какое сопротивление возможно со стороны гражданских служащих;

? обеспечивает ли стратегический план работы по управлению кадрами необходимое понимание роли специалистов кадровой службы, ответственных за организационное развитие и управление кадрами государственного органа, а также освобождает ли их от избыточного

количества тактических функций, и другие вопросы, актуальные для государственного органа.

3.1.2. Для стратегического планирования работы с кадрами необходим **анализ внешней среды** - рынка труда, оценка привлекательности государственного органа как работодателя на открытом рынке труда.

Анализ рынка труда при его нестабильности рекомендуется проводить не реже 1 раза в полгода с учетом описания перечня потенциальных должностей, наиболее значимых для данного государственного органа или прогнозируемых как актуальные в ближайшие 1-3 года.

Для анализа и выводов по разработке кадровой стратегии могут использоваться:

- готовые исследования, публикуемые в открытых источниках;
- готовые исследования Росстата и иных статистических и аналитических организаций;
- собственные целевые исследования в разрезе конкретных потребностей в кадрах по перечню актуальных должностей;
- исследования внешней среды (рынка труда) по целевому заказу государственного органа в специализированных исследовательских компаниях.

С учетом внутренних и внешних факторов должны быть всесторонне оценены: **положительные стороны и преимущества текущей кадровой работы государственного органа; негативные стороны и ее недостатки; внутренние и внешние возможности развития и ограничения.**

Внимание! Выводы и рекомендации по анализу внутренних и внешних факторов текущего состояния кадровой ситуации, а также готовности государственного органа к переменам формулируются как **предложения по стратегическим приоритетам и конкретным мероприятиям стратегического плана работы по управлению кадрами.**

3.2. **Цели, задачи работы с кадрами, приоритеты по направлениям кадровой работы на плановый период**

При определении целей, задач и приоритетов кадровой стратегии следует, ориентируясь на стратегию государственного органа, учитывать следующие **направления работы с кадрами**:

- привлечение и отбор кадров;
- мотивация кадров, их оценка и управление эффективностью;
- организационное развитие;
- профессиональное развитие кадров;
- антикоррупционная деятельность;
- государственно-служебная культура.

Определение целей и задач работы с кадрами, ориентированных на достижение целей, реализацию задач и функций государственного органа (рекомендуется использовать таблицу 2). При заполнении таблицы 2 следует обратить внимание на проблемы организации работы по управлению кадрами и при необходимости зафиксировать их с учетом текущего состояния, внешних и внутренних факторов, в том числе результатов применения реализованных в государственном органе кадровых технологий.

Таблица 2. Пример формы для постановки целей и задач работы с кадрами, ориентированных на достижение целей¹⁴ государственного органа¹⁵

Цели работы с кадрами¹⁶ по направлениям

Стратегические цели государственного органа	I Привлечение и отбор кадров	II Мотивация кадров, их оценка и управление эффективностью	III Организационное развитие	IV Профессиональное развитие кадров	V Антикоррупционная деятельность	VI Государственно-служебная культура
1	I* Задачи: I II I II	*	*		I*V Задачи: I VI IV 2	*
2		*	*	*		*
3	*		*	*		*

¹⁴ В рамках данных методических рекомендаций под достижением целей подразумевается также реализация задач и полномочий государственного органа.

¹⁵ В случае невозможности установления прямой взаимосвязи кадровых процессов с конкретными целями и задачами в силу их большого количества и разнопланового содержания необходимо стремиться к сохранению данной взаимосвязи посредством группировки целей и задач по смысловым блокам или в зависимости от реализуемых полномочий.

¹⁶ В рамках данных методических рекомендаций под целями организации работы подразумеваются также задачи организации работы государственного органа.

Каждой стратегической цели государственного органа соответствует определенная сфера кадровой работы. Вертикальные графы таблицы 2 будут, таким образом, содержать определенный план работы с кадрами в функциональной сфере (например, в сфере профессионального развития кадров), а горизонтальные строки таблицы 2 покажут, как данная работа содействует выполнению стратегических целей, предусмотренных стратегией государственного органа. Таким образом, таблица будет отражать все возможности работы с кадрами, которые необходимы для обеспечения выполнения стратегического плана государственного органа.

Знаком «*» в таблице 2 отмечены возможные области постановки задач по развитию кадрового ресурса, цветом выделены приоритеты. Буквенное обозначение направлений условное. При разработке стратегического плана работы по управлению кадрами государственный орган может выбрать любой удобный способ для наглядности системы каскадирования целей до уровня задач.

3.3. Организационно-штатная структура кадровой службы, обеспечивающая реалистичность реализации кадровой стратегии

В данном разделе должны найти отражение ответы на основные вопросы:

- механизмы решения кадровых вопросов государственного органа;
- роль, полномочия и ответственность руководителей различного уровня и кадровой службы в реализации целей и задач кадровой работы, проблем, возникающих в ходе реализации этих целей.

Необходимое требование успешности реализации планируемой кадровой стратегии: привести структуру кадровой службы в соответствие с утвержденными руководителем государственного органа приоритетами, определить функции специалистов, ответственных за обеспечение организационного развития и управления кадрами, в том числе:

- ☞ **определить функции специалистов** в области кадров широкого и узкого профиля;
- ☞ **оценить и выявить способных специалистов** по организационному развитию и управлению кадрами;
- ☞ **разработать структуру подразделения** по организационному развитию и управлению кадрами или **определить лиц** в рамках существующей структуры кадровой службы государственного органа, ответственных за данную работу.

3.4. Стратегический план работы по управлению кадрами

Стратегический план работы по управлению кадрами — перечень мероприятий по применению технологий управления кадрами, направленных на эффективную реализацию стратегии государственного органа, включающий ожидаемые результаты, показатели эффективности, сроки исполнения и лиц, ответственных за реализацию мероприятий.

Стратегический план работы по управлению кадрами отражает цели, задачи и приоритеты по работе с кадрами, которые являются важными и необходимыми для реализации общей стратегии государственного органа (образец формата стратегического плана работы по управлению кадрами представлен в таблице 3); показатели достижения целей; мероприятия для достижения ожидаемого/планового результата (показатели эффективности по мероприятиям устанавливаются при необходимости по решению государственного органа); сроки и ответственных за результаты.

Основные направления организации работы по управлению кадрами, учитываемые при формировании кадровой стратегии

В число базовых направлений организации работы по управлению кадрами входят:

- ✓ привлечение и отбор кадров;
- ✓ мотивация кадров, их оценка и управление эффективностью;
- ✓ организационное развитие;
- ✓ профессиональное развитие кадров;
- ✓ антикоррупционная деятельность;
- ✓ государственно-служебная культура.

При этом каждое направление может содержать ряд подразделов, учитывающих кадровые технологии.

3.4.1. Привлечение и отбор кадров

Эффективная система привлечения и отбора кадров государственного органа должна позволять находить в требуемое время и задействовать в нужном количестве кадры соответствующей квалификации, позволяющей успешно достигать цели и решать задачи государственного органа.

При организации мероприятий по привлечению и отбору кадров целесообразно определить следующие составляющие данного направления работы по управлению кадровым составом:

- X совершенствование квалификационных требований для замещения должностей гражданской службы;
- X планирование найма, в том числе расчет потребности в кадрах с учетом текучести кадрового состава;
- X поиск и привлечение претендентов на замещение должностей гражданской службы¹⁷;
- X определение источников привлечения кадров: внутренний, внешний резерв, выпускники образовательных учреждений или открытый рынок труда;
- X выявление оптимальных методов оценки претендентов и другие.

В стратегический план работы по управлению кадрами необходимо включать мероприятия, которые позволят обеспечить текущую и долгосрочную потребность государственного органа в кадрах с учетом его задач, определенных в стратегии государственного органа.

В целях повышения эффективности результатов отбора претендентов, способных выполнять свои должностные обязанности на высоком профессиональном уровне, необходимо формировать **квалификационные требования** с учетом конкретных областей и видов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих. Важным при этом является определение требований к специальностям и направлениям подготовки, знаниям и умениям. Кроме того, целесообразно определить умения, свидетельствующие о наличии у гражданских служащих определенных профессиональных и личностных качеств.

Например, в стратегический план работы по управлению кадрами в части совершенствования квалификационных требований необходимо включить соответствующие мероприятия по разработке детализированной

¹⁷ Далее – претенденты.

системы квалификационных требований с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности гражданских служащих.

При организации данной деятельности рекомендуется руководствоваться актуальной версией Методического инструментария по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы, размещенного на официальном сайте Минтруда России.

При определении мероприятий по планированию найма формируется план комплектования, направленный на удовлетворение потребностей государственного органа в кадрах и определение необходимых кадровых ресурсов. Данный план, как правило, носит тактический характер и может быть приложением к стратегическому плану работы по управлению кадрами.

Подготовленный план комплектования должен быть согласован с мероприятиями и действиями по другим сферам кадровой работы, отраженным в кадровой стратегии и стратегическом плане работы по управлению кадрами.

План комплектования должен быть взаимосвязан со стратегией государственного органа и отражать ее кадровые потребности с учетом необходимости обеспечения эффективности деятельности государственного органа.

План комплектования должен учитывать те задачи и функции, а также компетенции, которые потребуются кадрам государственного органа в перспективе.

Кроме того, целесообразно спрогнозировать освобождение должностей гражданской службы, например, в связи с выходом гражданских служащих на пенсию, и определить потребность в кадрах (в том числе в части найма молодых специалистов) в краткосрочной перспективе.

При формировании плана комплектования необходимо ответить на следующие вопросы:

- ? потребность в каких специалистах будет больше, а в каких меньше;
- ? сколько потребуется специалистов и в какой период;
- ? какие использовать методы расчета потребности в кадрах;
- ? где найти требуемых специалистов – в государственном органе или привлечь со стороны;
- ? потребуются ли какие-либо затраты;

- ? возможно ли обеспечить потребность в кадрах посредством обеспечения получения дополнительного профессионального образования гражданскими служащими или необходимо нанять специалистов с необходимой квалификацией;
- ? имеются ли в государственном органе неэффективные работники, а также появятся ли невостребованные кадры и какие принять в отношении них кадровые решения;
- ? необходимо ли перераспределение задач и должностных обязанностей между гражданскими служащими;
- ? кто из гражданских служащих имеет/не имеет преимущественного права на замещение должностей гражданской службы в случае сокращения должностей гражданской службы.

Необходимо проработать также вопросы, связанные с формированием и эффективным использованием кадрового резерва, ротацией гражданских служащих.

При организации данной деятельности рекомендуется использовать актуальную версию Методического инструментария по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы¹⁸.

Поиск и привлечение претендентов на замещение должностей гражданской службы может предусматривать следующие мероприятия:

- ↳ мониторинг федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров» (www.gossluzhba.gov.ru) и иных кадровых информационных систем;
- ↳ анализ результатов конкурсов на замещение вакантных должностей и конкурсов на включение в кадровый резерв государственного органа;
- ↳ активное использование кадрового резерва и организация работы с кадрами государственного органа по внутреннему перемещению;
- ↳ организация практики в государственных органах для студентов профильных образовательных организаций;
- ↳ стимулирование образовательных организаций к открытию профильных кафедр;
- ↳ работа с кадровыми службами иных государственных органов с целью выявления гражданских служащих, готовых перейти на службу в иной государственный орган в случае сокращения;

¹⁸ Далее - Методический инструментарий по планированию найма и отбору кадров.

- ↗ организация работы по поиску и привлечению перспективных гражданских служащих в нижестоящих государственных органах для замещения вакантных должностей в вышестоящих;
- ↗ работа с организациями любых форм собственности;
- ↗ работа с государственной службой занятости населения, а также базами данных о кандидатах в Интернете;
- ↗ поиск на научно-практических мероприятиях, связанных с направлением деятельности государственного органа;
- ↗ работа с организациями, осуществляющими кадровый консалтинг и поиск талантов;
- ↗ работа с гражданскими служащими государственного органа с целью получения их рекомендаций относительно подходящих претендентов;
- ↗ участие в ярмарках вакансий;
- ↗ проведение дней открытых дверей в государственном органе;
- ↗ реклама в средствах массовой информации, подписка на веб-сервисы, которые размещают объявления соискателей и работодателей;
- ↗ анализ итогов аттестации гражданских служащих;
- ↗ мониторинг профессиональной служебной деятельности гражданских служащих;
- ↗ регулярная текущая оценка профессиональной служебной деятельности гражданских служащих и другие.

Для выбора оптимальных методов оценки соответствующих претендентов рекомендуется использовать следующие, с учетом того, насколько достоверный результат тот или иной метод может дать в конкретных условиях отбора, методы:

- тестирование, в том числе в целях оценки на соответствие квалификационным требованиям (базовым и функциональным), включая оценку профессиональных и личностных качеств кандидатов;
- анкетирование;
- интервью: биографическое, техническое (оценка профессиональных знаний и умений кандидата), поведенческое (интервью по компетенциям), панельное (групповое);
- центр оценки, в том числе следующие типы упражнений:
 - групповые дискуссии;
 - ролевые игры;
 - упражнения на сбор информации;
 - аналитические упражнения и презентации;
 - индивидуальные деловые упражнения;
 - упражнение на распределение ограниченных ресурсов;
- частные методы оценки, в том числе реферат, эссе.

Рекомендуется применять указанные методы оценки претендентов в зависимости от категорий и групп должностей гражданской службы, специфики знаний и умений, которые позволяет выявить тот или иной метод оценки, а также кадровых и финансовых возможностей государственного органа.

Кроме того, следует помнить о необходимости проведения оценки претендентов, в том числе при назначении на должности без проведения конкурса.

Эффективная оценка кадрового состава требует наличия специалистов (в том числе эксперта-психолога), специализирующихся на отборе кадров и адаптации технологий их оценки с учетом потребностей государственного органа.

В государственном органе должна быть создана внутренняя система оценочных механизмов, которые следует поддерживать в актуальном состоянии.

Для всех поступающих на гражданскую службу необходимо проводить тестирование на соответствие требованиям, предъявляемым к наличию базовых знаний, а также направленное на выявление ценностных установок и мотивационного поведения.

При организации данной деятельности рекомендуется использовать актуальную версию Методического инструментария по планированию найма и организации отбора кадров.

3.4.2. Мотивация кадров, их оценка и управление эффективностью

Стабильная эффективность деятельности гражданских служащих, высокое качество предоставляемых ими государственных услуг, ориентированность на потребности и запросы общества невозможны без специально организованной системы мотивации кадров.

На уровне государственного органа необходимо развивать систему мотивации гражданских служащих, состоящую из **материальных и нематериальных факторов**.

По вопросам создания многофакторной системы мотивации гражданских служащих целесообразно выделить ряд важных задач:

- обеспечение применения справедливой системы оплаты труда гражданских служащих, в том числе объективности размеров распределяемых премий, на основе оценки результатов их деятельности;
- справедливое предоставление государственных социальных гарантий, в том числе в части права на дополнительное профессиональное образование с сохранением на этот период замещаемой должности гражданской службы и денежного содержания, а также единовременную субсидию на приобретение жилого помещения;
- обеспечение непрерывного профессионального развития и планирования должностного роста с использованием результатов мотивационной оценки гражданских служащих;
- повышение престижа и конкурентоспособности государственного органа;
- формирование системы нематериального стимулирования, расширение практики нематериального мотивирования гражданских служащих через применение вариативной системы поощрений и наград.

Обеспечить наиболее эффективное сочетание нематериальной мотивации гражданских служащих и их материального стимулирования можно, в том числе посредством расширения участия специалистов в процессе принятия управленческих решений, их полномочий и ответственности, что в свою очередь требует наличия более высокой квалификации, а также адекватной уровню сложности оплаты труда.

Элементы нематериальной мотивации:

- включение гражданских служащих в кадровый резерв государственного органа;

- включение гражданских служащих в федеральный резерв управленческих кадров;
- включение гражданских служащих в перечень лиц, осуществляющих наставничество;
- организация проведения и обеспечение участия гражданских служащих в конкурсе «Лучший государственный гражданский служащий государственного органа»;
- включение гражданских служащих в состав экспертных советов, в том числе молодежных, комиссий и рабочих групп;
- направление гражданских служащих для участия в торжественных мероприятиях и мероприятиях по обмену опытом;
- направление гражданских служащих на обучение и стажировки;
- обеспечение участия гражданских служащих в общественно значимых проектах;
- возможность самореализации и воплощения идей гражданских служащих;
- предоставление возможности гражданским служащим младшей и старшей групп должностей, показавшим лучшие результаты профессиональной служебной деятельности, пообщаться с руководителем государственного органа, в том числе в рамках проведения торжественных мероприятий.

В качестве элементов мотивации могут рассматриваться карьерное планирование и сформированная государственно-служебная культура, создающая благоприятную атмосферу для эффективной профессионально-служебной деятельности гражданских служащих, в том числе обеспечивающая понимание ими своего места и роли в структуре и деятельности государственного органа, а также иные виды поощрения и награждения.

Материальное стимулирование гражданских служащих должно учитывать результативность и эффективность их профессиональной служебной деятельности.

Реализация мероприятий в сфере мотивации кадров и управления эффективностью предполагает использование многофакторного подхода к мотивации гражданских служащих, основанного на установлении связи профессионального и личностного потенциала гражданских служащих, результатов их комплексной оценки с элементами материального и нематериального стимулирования.

Помимо высококвалифицированных кадров и налаженных организационных процессов необходим адекватный контроль за

показателями деятельности. Он должен подтвердить, что государственный орган добивается желаемых результатов. Для управления эффективностью деятельности государственного органа могут использоваться **показатели по ожидаемым результатам, методы оценки результатов и система вознаграждения** (система премирования, предусматривающая соответствующие правила выплаты премий, мотивация кадров).

По объективным причинам зачастую не представляется возможным организовать и провести в государственном органе оценку профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, предусматривающую разработку детальных количественно измеримых показателей эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности. В этой связи оценка гражданских служащих может осуществляться посредством проведения всесторонней оценки их профессиональной служебной деятельности непосредственным руководителем гражданских служащих по упрощенному сценарию.

При организации данной деятельности рекомендуется использовать Методику всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего по упрощенному сценарию, Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) и Методику оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, реализующих контрольные (надзорные) функции, размещенные на официальном сайте Минтруда России.

Для обеспечения комплексного подхода при формировании кадровой стратегии в части управления эффективностью и мотивации рекомендуется ответить на следующие вопросы:

- ? определены ли цели и соответствующие им показатели деятельности структурных подразделений государственного органа;
- ? как распространить систему измеримых контрольных показателей по всему государственному органу;
- ? как обеспечить понимание показателей деятельности гражданскими служащими;
- ? содействует ли решению стратегических задач система оценки показателей деятельности;
- ? какой должна быть система вознаграждения для структурных подразделений государственных органов;

? каким образом можно мотивировать гражданских служащих на эффективное выполнение своих полномочий.

Управление эффективностью является важным элементом организации работы по управлению кадрами в государственном органе, поскольку оно связывает индивидуальные цели гражданских служащих с общими целями государственного органа, индивидуальную эффективность гражданских служащих с эффективностью государственного органа в целом, обеспечивает необходимую корректировку целей и показателей, а также важнейшие ориентиры для индивидуальных планов профессионального развития гражданских служащих.

При управлении эффективностью следует придерживаться определенных принципов. В частности, количественные показатели деятельности государственного органа должны быть доведены до всеобщего сведения и сведены в систему.

Планы государственного органа и его структурных подразделений, а также количественные показатели необходимо привести в соответствие с общей стратегией государственного органа. Всем гражданским служащим рекомендуется иметь годовые планы работы, содержащие перечень мероприятий, за которые они ответственны и которые необходимо выполнить для успешной реализации стратегии государственного органа. Таким образом, планы государственного органа должны быть взаимосвязаны с его стратегией и согласованы на всех уровнях управления.

Цели и количественные показатели должны исходить из требований стратегии государственного органа, а не из сложившейся практики или квалификации кадров. Каждой задаче должна сопутствовать четкая система измерения результатов. Необходимо четко определить и согласовать цели и количественные показатели.

Следует наладить процесс своевременного получения объективной информации о показателях государственного органа, структурных подразделений и отдельных гражданских служащих.

По итогам полученных результатов должно быть предусмотрено поощрение гражданских служащих за достигнутые результаты в рамках своих обязанностей. Целесообразно предусмотреть систему вознаграждения, позволяющую привлекать, сохранять, а также мотивировать высококвалифицированных и эффективных специалистов государственного органа.

При организации работы по управлению эффективностью и мотивации следует рассматривать следующие вопросы:

- ? применяется ли методика комплексной оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, предусматривающая в том числе комплексную оценку квалификации, деловых и профессиональных качеств, а также результативности деятельности гражданских служащих;
- ? определены ли цели и задачи, планируемые результаты деятельности, используемые при оценке профессиональной служебной деятельности гражданских служащих;
- ? определен ли перечень должностей гражданской службы, для оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности по которым устанавливаются показатели эффективности и результативности;
- ? определены ли показатели эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих;
- ? применяются ли следующие виды комплексной оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих (с оценкой квалификации гражданских служащих, профессиональных качеств, эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности):
 - очередная комплексная оценка;
 - внеочередная комплексная оценка;
 - оценка при формировании кадрового резерва;
 - оценка при проведении конкурса на замещение вакантных должностей гражданской службы;
 - комплексная оценка по итогам испытания гражданских служащих;
 - общественная оценка;
- ? применяются ли следующие методы оценки квалификации гражданских служащих:
 - письменное тестирование на соответствие базовым квалификационным требованиям, в том числе с использованием федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров»;
 - тесты, направленные на оценку профессиональных и личностных качеств;
 - мотивационно-ценностный тест;
 - психологические тесты;
 - интервьюирование, в том числе интервью по компетенциям;
 - центр оценки («ассесмент-центр»);

- написание эссе;
 - решение кейсов;
 - групповые дискуссии;
- ? применяется ли метод оценки «360 градусов» для оценки профессиональных качеств гражданских служащих, в том числе обеспечивающих подразделений государственных органов;
- ? учитываются ли результаты комплексной оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих при проведении аттестации гражданских служащих;
- ? мотивирует ли существующая система вознаграждения на эффективное достижение гражданскими служащими целей и задач государственного органа;
- ? предусмотрена ли система оценки мотивации кадров (выявление ожиданий от службы в государственном органе, чем кандидат руководствуется при выборе места работы, чего он хочет достичь за время прохождения гражданской службы, какова его система ценностей);
- ? какие способы материальной и нематериальной мотивации являются наиболее действенными в целях обеспечения достижения целей и задач государственного органа (например, разовое вознаграждение по решению руководства государственного органа, размещение информации на доске почета, проведение профессиональных конкурсов и соревнований, направление на мероприятия по обмену опытом и стажировки).

Следует учитывать, что на эффективность деятельности государственного органа помимо существующей системы вознаграждения и поощрения оказывает влияние процесс привлечения и сохранения способных кадров, спланированный на будущее. Также данная эффективность напрямую зависит от организационного развития государственного органа и профессионального развития кадров.

3.4.3 Организационное развитие

Условия внешней среды постоянно меняются, у государственного органа появляются новые цели и задачи, а некоторые его служебные процессы перестают быть актуальными. Организационное совершенствование, развитие государственного органа необходимо для обеспечения соответствия его внутренней структуры и процессов взаимодействия между структурными подразделениями актуальным целям и задачам государственного органа.

Организационное развитие предполагает работу по постоянному улучшению процессов деятельности государственного органа и подразумевает выстраивание оптимальной структуры, повышающей качество взаимодействия между профильными и обеспечивающими структурными подразделениями государственного органа.

Особенность государственного управления - отсутствие конкуренции, которая является действенным стимулом к постоянному самосовершенствованию для бизнес-структур. В связи с чем, обоснована необходимость постоянного контроля руководителями государственного органа адекватности текущей системы управления для максимально эффективного исполнения функций и стратегических целей государственного органа.

Суть стратегического подхода к организационному развитию заключается в постоянном мониторинге эффективности управленческих процессов и систем в реализации стратегии государственного органа, а также ориентации на построение оптимальной организационно-штатной структуры, государственно-служебной культуры, системы обмена информацией.

Совершенствование организационно-штатной структуры, системы планирования, финансовых, информационных и иных необходимых процессов государственного органа, открывает возможности для раскрытия и развития кадрового потенциала, снижает непроизводительные трудозатраты, повышает результативность и эффективность гражданских служащих и государственного органа в целом.

Организационное развитие направлено на совершенствование работы государственного органа посредством:

- оптимизации организационно-штатной структуры государственного органа;

- оптимизации внешних и внутренних процессов (например, информационных, коммуникационных, управленческих, организационных и др.);
- выявления и оптимального использования резервов, необходимых для успешной реализации стратегии государственного органа, в том числе сокращения временных затрат в его деятельности.

Кроме того, организационное развитие должно быть направлено на:

- принятие мер по снижению административных барьеров, уровня излишней регламентации и чрезмерной формализации в деятельности государственного органа;
- выявление и исключение избыточных и дублирующих функций;
- оптимизацию материальных затрат в деятельности государственного органа исходя из принципов целесообразности и обоснованности осуществления расходов, а также посредством использования ранее реализованных лучших практик;
- обеспечение доступности и оперативности получения информации для принятия решений;
- формирование сплоченности руководителя и специалистов, а также доверия между гражданскими служащими;
- обеспечение соответствия организационно-распорядительных актов фактическому распределению функций между структурными подразделениями государственного органа и гражданскими служащими;
- принятие иных организационных мер, направленных на повышение эффективности деятельности гражданских служащих и государственного органа, в том числе посредством повышения уровня общей дисциплинированности.

Для обеспечения успешного проведения организационного развития целесообразно выявить посредством анкетирования гражданских служащих возникающие проблемы во взаимодействии, степень удовлетворенности, уровень сплоченности коллектива и вовлеченности гражданских служащих в процесс принятия решений.

Следует также учитывать результаты анализа внешней среды государственного органа. При формировании стратегического плана работы по управлению кадрами в части организационного развития рекомендуется рассматривать следующие вопросы:

- ? каким образом будут приниматься решения;
- ? как структурировать сферы деятельности государственного органа;

- ? какое влияние происходящие изменения окажут на процедуры управления и контроля, а также процессы обмена информацией;
- ? что позволит снизить организационные издержки и затраты;
- ? каким образом провести оптимизацию функций структурных подразделений государственного органа, следует ли объединить или разделить определенные функции, оптимизировать численность гражданских служащих;
- ? потребуется ли какая-либо контрольная инстанция (комиссия, рабочая группа);
- ? как принимаемые меры в части организационного развития отразятся на общем управлении государственного органа и эффективности реализации государственной политики.

Для рассмотрения существующих проблем и возможностей может быть целесообразным формирование рабочей группы, включающей представителей всех структурных подразделений государственного органа. Объединение гражданских служащих, которых затрагивают происходящие изменения, а также учет их мнений при осуществлении организационного развития государственного органа позволит принять согласованное решение, определяющее будущее развитие государственного органа.

Создание условий для эффективного управления предусматривает постоянный поиск возможностей для решения существующих проблем в целях организационного развития государственного органа.

В этой связи на регулярной основе целесообразно проводить анализ эффективности деятельности государственного органа в целях обеспечения повышения качества и оперативности внутренних и внешних взаимодействий, снижения потери времени при реализации процессов и осуществлении функций (в том числе при согласовании документов).

Организационное развитие должно быть нацелено на оптимизацию и повышение эффективности деятельности государственного органа. Любые процедуры целесообразно ориентировать на снижение административных издержек.

Оптимизация процессов, исключение избыточных и дублирующих функций, а также иные меры, обеспечивающие организационное развитие, будут способствовать созданию условий для достижения целей государственного органа.

3.4.4. Профессиональное развитие кадров

*«Компания ничего не достигнет,
если думать будет только руководство»
Акио Морита*

Успешное достижение целей и решение задач государственного органа требует наличия отлаженного механизма организации профессионального развития гражданских служащих, обеспечивающего непрерывное повышение общего уровня их компетентности.

Стратегический план работы по управлению кадрами должен включать весь комплекс мероприятий по организации профессионального развития гражданских служащих. Наряду с «классическим» дополнительным профессиональным образованием немаловажно также внутреннее обучение, тренинги, наставничество и другие формы профессионального развития.

Для организации адаптации гражданских служащих, впервые поступивших на гражданскую службу, рекомендуется использовать Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе, размещенный на официальном сайте Минтруда России.

Базовые элементы процесса профессионального развития кадров:

— Осознание потребности в знаниях и умениях, которые необходимы для успешного достижения целей, реализации задач и функций государственного органа.

Данные потребности проистекают от фундаментальных знаний и умений, которыми гражданский служащий должен обладать при замещении должности в соответствии с установленными квалификационными требованиями исходя из области деятельности¹⁹, а также от текущих задач, реализация которых может потребовать дополнительных знаний и умений.

Профессиональное развитие кадров может быть ориентировано на следующие обобщенные смысловые блоки:

- развитие профессиональных и личностных качеств, способствующих эффективной деятельности. Например, аналитические

¹⁹ В рамках данных методических рекомендаций под областью деятельности подразумевается также и вид профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

способности, лидерство, коммуникабельность, умение рационально использовать время, планировать свою работу, разрешать конфликты и другие;

- получение предметных знаний области деятельности. Например, нормативно-правовой базы и практики ее применения в сфере экономики, финансов, здравоохранения, сельского хозяйства, транспорта, информационно-коммуникационных технологий и других;
- получение знаний технологий управления. В том числе с применением SMART-метода, SWOT-анализа, метода «Дельфи», STEP-анализа и других.

При этом потребности в профессиональном развитии различаются в зависимости от уровня замещаемых гражданскими служащими должностей.

Для уровня исполнителей, в основном оказывающих наиболее массовые государственные услуги, ценным являются глубокие знания конкретного набора административных процедур, умение качественно исполнять поставленные задачи в установленные сроки. Профессиональное развитие таких лиц, как правило, осуществляется по типовым программам дополнительного профессионального образования, касающимся новелл правового регулирования, а также алгоритма действий при решении стандартных строго регламентированных задач. Исполнители должны развивать аналитическое мышление, коммуникабельность, способность рационально организовывать и использовать свое служебное время.

На среднем уровне — гражданские служащие ведущей группы, а также начальники и заместители начальников отделов департаментов (управлений) государственных органов — востребованы более широкие знания предметной области, опыт решения разнообразных проблем, возникающих на практике. Данный уровень предполагает наличие способностей аналитического мышления и организации служебной деятельности подчиненных.

На высшем уровне управления — руководители и заместители руководителей государственных органов и их структурных подразделений (департаментов, управлений) — наиболее важно наличие стратегического видения, умения ставить новые цели, осуществлять преобразования, организовывать общее управление и руководство в государственном органе, а также с учетом имеющихся экспертных знаний принимать ключевые управленческие решения, связанные с выработкой и реализацией государственной политики в сфере деятельности государственного органа;

Оценка наличия у гражданских служащих знаний и умений, необходимых для решения ими задач, способствующих достижению целей государственного органа.

Определяющим в оценке соответствия знаний и умений гражданского служащего потребностям государственного органа является мнение его непосредственного руководителя.

Оценка также может быть подтверждена по итогам формализованных кадровых процедур (аттестация, конкурс на замещение вакантной должности или на включение в кадровый резерв, всесторонняя оценка со стороны руководителя гражданского служащего) посредством проведения тестирования, анкетирования, интервью, использования метода центра оценки или частных методов оценки (в том числе реферат и эссе);

Планирование профессионального развития гражданских служащих.

Планируя профессиональное развитие гражданских служащих, целесообразно выбрать наиболее оптимальные параметры и пути получения знаний и умений.

В частности, необходимо определить:

- X форму получения знаний и умений. Например, в ходе прохождения дополнительного профессионального образования либо в рамках иных мероприятий по профессиональному развитию. Необходимо понимать, что для определенной части знаний целесообразно организовать их передачу в форме «классического» обучения посредством дополнительного профессионального образования, а для другой более эффективными формами могут являться внутреннее обучение, обмен опытом, стажировки;
- X сроки осуществления профессионального развития, включая предполагаемую дату начала и продолжительность мероприятий по профессиональному развитию;
- X исполнителей работ по профессиональному развитию кадров, способных реально обеспечить передачу знаний и развитие профессиональных и личностных качеств гражданских служащих на более качественном уровне, включая представителей образовательных организаций и экспертного сообщества, государственных органов.

При планировании мероприятий по профессиональному развитию целесообразно учитывать наличие мотивации гражданских служащих к получению знаний в целях их применения на практике.

Уникальность государственных функций обуславливает большое разнообразие методов профессионального развития в зависимости от уровня и характера принимаемых решений и выполняемых функций.

В этой связи мероприятия по профессиональному развитию гражданских служащих следует осуществлять с учетом специфики реализуемых функций и уровня замещаемой должности, а также необходимости получения предметных знаний и умений в определенной области деятельности и развития профессиональных и личностных качеств наиболее эффективным методом.

При организации профессионального развития исполнителей целесообразно предусматривать проведение обучающих мероприятий и мероприятий по обмену опытом, направленных на получение прикладных знаний по лучшим практикам в конкретной специализированной области и в сфере государственного управления. Для лиц, оказывающих государственные услуги и осуществляющих контрольно-надзорные функции, может быть целесообразно проведение обучения в сфере культуры делового общения.

При планировании профессионального развития руководителей среднего уровня управления целесообразно предусматривать проведение обучающих мероприятий и мероприятий по обмену опытом, направленных на получение знаний по лучшим практикам в соответствующих сферах и в системе государственного управления для организации их внедрения в государственном органе. Также обучение может быть направлено на эффективное планирование работы возглавляемого подразделения, организацию деятельности подчиненных, разрешение конфликтов, развитие коммуникабельности и аналитических способностей.

Профессиональное развитие руководителей высшего уровня управления может предусматривать обучение по вопросам стратегического управления, развития способностей системного мышления и целостного глубокого восприятия существующих проблем, возможностей, сильных и слабых сторон, рисков, выстраивания взаимосвязей во внешней и внутренней среде государственного органа, командообразования и лидерства. Также целесообразна организация мероприятий по изучению лучшего мирового и отечественного опыта применения технологий государственного управления в конкретной области деятельности с возможностью экспертного обмена мнениями.

Немаловажной задачей при организации работы по профессиональному развитию кадров является планирование должностного роста гражданских служащих, которое осуществляется на основе оценки знаний, умений и внутренней мотивации гражданских служащих, а также с учетом целей и задач государственного органа.

Таким образом, при формировании плана индивидуального и ведомственного профессионального развития целесообразно учитывать карьерные траектории гражданских служащих, представляющие собой перспективу продвижения по должностям гражданской службы.

При последующем планировании должностного роста гражданских служащих необходимо принимать во внимание результаты оценки полученных в ходе мероприятий по профессиональному развитию и в результате самообразования знаний, а также приобретенных профессиональных и личностных качеств;

Реализация мероприятий по профессиональному развитию кадров и стимулированию их самообразования.

Мероприятия по профессиональному развитию кадров будут эффективны в случае обеспечения согласованности действий трех сторон:

- ✓ представителя нанимателя (кадровая служба, непосредственный начальник гражданского служащего);
- ✓ гражданского служащего;
- ✓ образовательной организации или лиц, передающих знания и умения.

Необходимо убедиться, что мероприятия будут соответствовать потребностям государственного органа, а гражданский служащий примет активное участие в них и, как следствие, полученные знания, а также профессиональные и личностные качества окажутся востребованными.

При организации мероприятий по профессиональному развитию кадров целесообразно определить следующие составляющие данного направления работы по управлению кадровым составом гражданской службы:

- Взаимодействие государственного органа с образовательными организациями, занимающимися обучением гражданских служащих, в том числе в целях обеспечения соответствия образовательных программ актуальным потребностям государственного органа, его целям, задачам, а также установленным квалификационным требованиям для замещения должностей гражданской службы;

- Организация системы самообразования гражданских служащих для получения новых и обновления имеющихся знаний и умений в течение всего периода прохождения гражданской службы.

Возможно развитие системы самообразования гражданских служащих с применением дистанционных образовательных технологий и интерактивных учебных курсов. Для этого целесообразно использовать специальную базу знаний, содержащую необходимый перечень документов, программ и курсов для самостоятельного обучения гражданских служащих;

- Проведение мероприятий по наставничеству, профессиональной адаптации и обучению гражданских служащих на служебном месте, сплочению коллектива и формированию командного духа, а также эффективному использованию служебного времени, развитию лидерских качеств и управленческих компетенций;

- Организация обучения по вопросам целеполагания с учетом SMART-метода и SWOT-анализа и достижения целей государственного органа, планирования и успешной реализации проектов, повышения эффективности применения технологий управления персоналом и иных технологий в сфере государственного управления;

- Проведение тренингов, направленных на развитие у гражданских служащих навыков общения, в том числе умения соблюдать этику делового общения при взаимодействии с гражданами и умения разрешать конфликты, а также повышение стремления к удовлетворению потребностей граждан и достижению общих целей.

В целях повышения уровня доверия и удовлетворенности заявителей целесообразно проведение обучения кадров культуре делового общения и выстраиванию взаимоотношений во внешней и внутренней среде государственного органа;

- Обучение гражданских служащих в сфере лидерства, командообразования и государственно-служебной культуры;

- Проведение обучения гражданских служащих эффективным методам работы, в том числе по вопросам повышения эффективности использования служебного времени, оптимизации процедур делопроизводства и внедрения информационно-коммуникационных технологий;

- Внедрение системы внутреннего обучения гражданскими служащими государственного органа своих коллег, в том числе в целях оперативного ознакомления кадров с текущими изменениями законодательства или получения умений, необходимых для решения практических задач, поставленных перед государственным органом. Внутреннее обучение проводится с привлечением представителей кадровой службы или иных структурных подразделений государственного органа;

- Проведение обучающих мероприятий и мероприятий по обмену опытом в современных, востребованных временем форматах. Необходимо проведение обучающих мероприятий, реализуемых в форме учебно-практических занятий с публичным обсуждением актуальной информации в научной и профессиональной сфере, а также иных мероприятий по обмену опытом. К таким мероприятиям могут относиться научные и учебные семинары, вебинары, конференции, «круглые столы», тренинги, консультации, мастер-классы, интерактивные деловые и ролевые игры, коучинг и другие, обеспечивающие оперативное обновление знаний и умений с учетом стратегических приоритетов и текущих изменений действующего законодательства. Обучение целесообразно проводить с привлечением представителей научного и экспертного сообщества, а также специалистов-практиков;

- Обучение гражданских служащих современным технологиям и лучшим практикам их применения в соответствующих сферах деятельности с предварительным проведением конкурсов лучших практик, направленных на выявление успешного опыта применения современных технологий;

- Проведение обучения гражданских служащих по вопросам повышения эффективности в сфере государственных закупок и оптимизации бюджетных расходов;

- Организация проведения служебных стажировок гражданских служащих, в том числе в иных государственных органах или организациях, в целях закрепления на практике полученных в ходе обучения знаний и обмена опытом;

- Организация получения дополнительного профессионального образования за пределами территории Российской Федерации;

- Стимулирование профессионального развития гражданских служащих и лиц, состоящих в кадровом резерве, в том числе посредством применения наставничества, включения их в составы соответствующих комиссий, рабочих и экспертных групп, а также обеспечение активного участия указанных лиц в деятельности государственного органа;

□ Оценка знаний, полученных в ходе мероприятий по профессиональному развитию и в результате самообразования.

По итогам обучения целесообразно провести анкетирование:

- ↳ гражданских служащих с целью выявления уровня удовлетворенности пройденным обучением, а также формирования и учета списка замечаний и предложений по пройденной программе профессионального развития;

- ↳ представителей образовательных организаций или иных лиц, передающих знания с целью учета посещаемости и выявления активности участия гражданских служащих в процессе обучения, а

также формирования рейтинга лиц, успешно освоивших образовательные программы.

В целях осуществления контроля эффективности проведенного обучения по результатам реализации мероприятий по профессиональному развитию и самообразованию также целесообразно проводить оценку полученных гражданскими служащими в процессе обучения знаний.

Кроме того, целесообразно проведение ежегодной оценки реализации индивидуальных планов профессионального развития гражданских служащих.

3.4.5. Антикоррупционная деятельность

*«Каждый служащий, от милиционера до судьи, должен понять, что коррупция сразу положит конец его карьере»
Дмитрий Медведев*

При осуществлении функций государственных органов не исключена возможность возникновения коррупционных рисков, в связи с чем деятельность по профилактике коррупционных и иных правонарушений при реализации стратегии государственного органа представляет особое значение.

Основной задачей антикоррупционной деятельности при формировании и реализации кадровой стратегии является минимизация и устранение коррупционных рисков в государственно-служебных отношениях.

При организации антикоррупционной деятельности рекомендуется использовать методические рекомендации Минтруда России в сфере противодействия коррупции, размещенные на его официальном сайте.

Основу обеспечения эффективной реализации стратегии государственного органа составляет деятельность по профилактике коррупционных и иных правонарушений посредством организации неукоснительного исполнения законодательных актов и управленческих решений в области противодействия коррупции, обеспечения соблюдения гражданскими служащими требований к служебному поведению, создания условий, затрудняющих коррупционное поведение, а также выработки среди гражданских служащих нетерпимого отношения к коррупции и понимания неотвратимости наказания за совершение коррупционных правонарушений и преступлений.

При разработке стратегического плана работы по управлению кадрами в части антикоррупционной деятельности можно рассматривать следующие вопросы:

? как повысить эффективность деятельности государственного органа по противодействию коррупции;

? каким образом усовершенствовать работу подразделения кадровой службы государственного органа по профилактике коррупционных и других правонарушений;

? какие меры по предупреждению коррупции следует предпринять для обеспечения эффективности реализации целей и задач государственного органа, а также оптимизации расходования бюджетных средств;

? какие меры предпринять в целях обеспечения противодействия коррупции при осуществлении государственных закупок;

? осуществляется ли оценка эффективности использования имущества государственного органа;

? каким образом повысить эффективность участия институтов гражданского общества в противодействии коррупции;

? возможно ли внедрение в деятельность государственных органов инновационных технологий, повышающих объективность, обеспечивающих прозрачность и исключающих коррупцию при реализации функций государственного органа;

? предусмотрен ли механизм получения обратной связи от граждан и организаций, в том числе в рамках выполнения государственных функций и оказания государственных услуг, предусматривающий сообщение о действиях, носящих коррупционный характер;

? разработан ли и насколько эффективно реализуется план ротации гражданских служащих;

? анализируются ли сведения о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера гражданских служащих и членов их семей, а также проверяются ли данные сведения на предмет полноты и достоверности;

? как повысить профессиональный уровень и эффективность деятельности специалистов подразделений кадровой службы государственного органа по профилактике коррупционных и иных правонарушений;

? как расширить систему правового просвещения гражданских служащих по вопросам противодействия коррупции, включая оказание ответственными специалистами подразделений кадровой службы государственного органа по профилактике коррупционных и иных правонарушений консультационной поддержки гражданским служащим;

? какова доля гражданских служащих, прошедших обучение по вопросам противодействия коррупции, в том числе об ответственности за преступления коррупционной направленности;

? какие меры следует предпринять для обеспечения соблюдения гражданскими служащими ограничений, запретов, требований об урегулировании конфликта интересов, исполнения обязанностей, установленных законодательными актами Российской Федерации в целях предупреждения коррупции;

? какие могут быть причины и последствия коррупции, а также коррупционные риски в государственном органе;

- ? каким образом минимизировать коррупционные риски;
- ? включены ли вопросы нетерпимого отношения к действиям коррупционной направленности, в том числе дарение подарка должностному лицу, в состав государственно-служебной культуры государственного органа.

Ответив на поставленные вопросы следует сформировать комплекс мероприятий, направленных на обеспечение успешной реализации политики государственного органа в сфере противодействия коррупции.

3.4.6. Государственно-служебная культура

*«Я — лидер»
«Мы — команда»
«Всё — для клиента»
Ценности ПАО «Сбербанк»*

Основу эффективной реализации стратегии государственного органа составляет правильно сформированная и реализуемая государственно-служебная культура, ориентированная на эффективное достижение целей государственного органа, качественное оказание государственных услуг и выполнение государственных функций, удовлетворение потребностей кадров государственного органа и граждан.

Государственно-служебная культура предусматривает правильно сформированную систему взаимоотношений кадрового состава. Основу этого процесса составляет забота об индивидуальных нуждах гражданских служащих, поскольку, ощущая поддержку, они смогут работать энергичнее и эффективнее. Только при установлении в государственном органе атмосферы всеобщей поддержки можно обеспечить эффективную коммуникацию, направленную на достижение общих целей.

Государственно-служебная культура **нацелена на обеспечение эффективности и результативности деятельности гражданских служащих** в целях успешной реализации государственной политики, направленной на создание благоприятных условий для реализации национальных интересов и стратегических приоритетов Российской Федерации. Дстойная, безупречная и эффективная деятельность гражданских служащих должна в обязательном порядке учитываться при принятии кадровых решений.

В рамках развития государственно-служебной культуры необходимо организовать работу по развитию в целом культуры государственного органа и гражданских служащих.

Актуальной задачей должно стать формирование системы ценностей и норм поведения гражданских служащих, что позволит обеспечить единое направление развития государственного органа и его кадров.

Внедрение государственно-служебной культуры позволит улучшить процесс внутренней коммуникации между структурными подразделениями государственного органа и их кадрами, а также сформировать и

поддерживать командный дух коллектива, что будет способствовать эффективности деятельности государственного органа.

Государственно-служебная культура должна быть направлена на обеспечение осознания гражданами служащими персональной ответственности за свою профессионально-служебную деятельность и ее результаты, обеспечение возникновения у них чувства причастности к миссии государственного органа, его успехам и достижениям, а также его локальной (собственной) культуре.

Государственно-служебная культура должна ориентировать деятельность гражданских служащих на сплоченную, слаженную и эффективную работу.

Отдельное внимание при формировании государственно-служебной культуры следует уделить вопросам личного примера реализации успешной профессионально-служебной деятельности.

Особенностью государственно-служебной культуры является необходимость поддержания в среде гражданских служащих ряда позитивных ценностных установок, обусловленных их публичным статусом и осуществлением властных полномочий. В число основных позитивных ценностных установок гражданских служащих входят:

- соблюдение принципа приоритета прав и свобод человека и гражданина;
- служение обществу посредством исполнения должностных обязанностей на высоком профессиональном уровне;
- открытость профессиональной деятельности с учетом установленных ограничений;
- антикоррупционное поведение, исключающее возникновение сомнений в их честности.

Следует отметить, что формирование и поддержание у гражданских служащих позитивных ценностных установок призвано повысить эффективность и результативность их профессиональной служебной деятельности.

Для поддержания в среде гражданских служащих позитивных ценностных установок необходимо на системной основе реализовывать в государственном органе комплекс мероприятий, призванных сохранять и развивать данные установки.

Для эффективной реализации стратегии государственного органа при рассмотрении вопросов кадрового обеспечения решения его задач с точки зрения государственно-служебной культуры можно рассматривать следующие вопросы:

- ? соблюдаются ли гражданскими служащими положения кодекса этики и служебного поведения гражданских служащих государственного органа, а также что необходимо сделать для организации и совершенствования работы в данном направлении;
- ? какие изменения смогут позитивно отразиться на общих государственно-служебных отношениях, сформированных в государственном органе.

Кроме того, целесообразно обратить внимание на следующие вопросы, связанные с кадровым обеспечением государственного органа:

- ? какие возможности появятся вследствие перемен для гражданских служащих;
- ? какое неблагоприятное воздействие на гражданских служащих могут оказать происходящие перемены;
- ? что предусматривает организация эффективного взаимодействия кадрового состава с внешней и внутренней средой государственного органа;
- ? как согласовать разные точки зрения гражданских служащих, осуществляющих различные служебные функции.

Перечисленные вопросы представляют собой концептуальную основу для подключения руководящего состава к разработке стратегического плана работы по управлению кадрами. В зависимости от ключевых стратегических приоритетов государственного органа разрабатываются планы, направленные на реализацию соответствующих задач.

Результатом внедрения государственно-служебной культуры в государственном органе является:

- максимальная ориентация гражданских служащих на достижение позитивных результатов в деятельности государственного органа;
- восприятие гражданскими служащими себя как субъекта, чья профессиональная служебная деятельность влияет на общую результативность работы государственного органа, чем способствует развитию Российской Федерации в целом;
- осознанное принятие личной ответственности за общий результат деятельности государственного органа и добросовестное отношение к своим должностным обязанностям;

- ориентация гражданских служащих на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности;
- повышение эффективности делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе;
- формирование в государственном органе атмосферы неприятия коррупции и снижение риска коррупционного поведения служащего и другие.

Благоприятная государственно-служебная культура позволяет со значительно меньшими издержками внедрять любые инновации, направленные как на совершенствование внутренних процедур, так и на внедрение механизмов, позволяющих повысить удовлетворенность граждан и достижение целей и задач государственного органа.

3.5. Механизм мониторинга и корректировки кадровой стратегии

Реализуя стратегию государственного органа и кадровую стратегию, необходимо осуществлять мониторинг и контроль, направленные на комплексную оценку хода и итогов реализации данных стратегий.

Оценку эффективности деятельности государственного органа и его структурных подразделений, руководящего состава и специалистов следует проводить на основе оценки результатов достижения целей и задач государственного органа и его структурных подразделений, а также выполнения стратегических мероприятий и тактических планов, направленных на реализацию стратегии государственного органа и кадровой стратегии.

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

Основное предназначение мониторинга - выявить отклонения, причины отклонений, проанализировать данные и дать возможные рекомендации по корректировке мероприятий для достижения ожидаемого результата (изменить технологии, перераспределить ресурсы, изменить систему мотивации и т.д.).

В документе «Кадровая стратегия» должна быть установлена и закреплена периодичность мониторинга выполнения целей: один раз в квартал, полугодие или год. По разным целям это может быть разный период. Хорошо, чтобы мониторинг носил опережающий, а не констатирующий характер. Мониторинг должен быть проведен заблаговременно до получения итоговых результатов (может быть за один или несколько месяцев до срока исполнения).

Установление и закрепление в локальных документах государственного органа сроков и лиц, ответственных за реализацию кадровой стратегии государственного органа, выполнение стратегического и тактического плана работы с кадрами позволит обеспечить полноту ее реализации.

4. **Тактические планы кадровой работы**

Основная задача тактических планов кадровой работы — обеспечение успеха выполнения стратегического плана работы по управлению кадрами. Данные планы подготавливаются на один год по решению должностных лиц, ответственных за организационное развитие и управление кадрами в государственном органе, с учетом стратегических задач кадровой стратегии и сроков их достижения.

Тактические планы кадровой работы включают более глубокое и детальное планирование финансовых, информационных, кадровых ресурсов (собственных и привлеченных кадров), требуемых для выполнения стратегического плана работы по управлению кадрами и учитывают изменения внешней и внутренней среды. Тактические планы кадровой работы также должны содержать показатели результативности, как по процессам, так и по целям планового года. Как и стратегические планы они требуют системы мониторинга (см. стр. 52).

При составлении тактического плана кадровой работы рекомендуется опираться на стратегический план работы по управлению кадрами и стратегию государственного органа.

Тактические планы кадровой работы должны включать в себя:

план комплектования кадров, а также проведения мероприятий, направленных на обеспечение качественного комплектования кадрового состава (например, план проведения конкурсов на замещение вакантных должностей и включения в кадровый резерв);

план проведения оценки кадров;

план профессионального развития гражданских служащих и лиц, включенных в кадровый резерв, включая мероприятия по обмену опытом;

иные планы, направленные на эффективную реализацию стратегического плана работы по управлению кадрами.

5. Заключительные положения

*Кадровая стратегия государственного органа
может стать стратегией его успеха*

Настоящие методические рекомендации:

- направлены на выявление государственным органами незадействованного потенциала в сфере управления кадрами, а также важных направлений, по которым необходимо вести работу.
- способствуют формированию понимания того, что в современных условиях успешность деятельности государственных органов обеспечивается внедрением современных технологий управления кадрами, ориентированных на достижение целей и эффективное решение задач государственных органов.
- позволяют осознать, что главный стратегический ресурс государственных органов и основа эффективной реализации государственной политики — это кадры гражданской службы.

Реализация кадровой стратегии направлена на обеспечение реализации общей стратегии государственного органа, его конкурентоспособности, ориентированной на повышение эффективности, достижение общественно значимых целей и задач, а также успешную реализацию государственной политики, направленной на устойчивое развитие Российской Федерации.

→ Системная, комплексная, планомерная стратегическая работа с кадрами гражданской службы, ориентированная на реализацию стратегии государственного органа посредством выполнения пошаговых тактических мероприятий, позволит обеспечить эффективное достижение целей государственного органа.

Разработчики методических рекомендаций осознавали существующие в условиях текущей социально-экономической ситуации финансовые, кадровые и иные ресурсные ограничения. В этой связи государственным органам рекомендуется применять принципы и подходы, а также кадровые технологии, изложенные в настоящих методических рекомендациях, с учетом имеющихся возможностей и существующих ресурсных и иных ограничений.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Рекомендуемая структура документа «Кадровая стратегия» государственного органа

Введение

Отражается обоснование необходимости и предназначение данного документа, сроков его действия, источников формирования. Важно отразить, на реализацию каких стратегических целей государственного органа направлена кадровая стратегия.

1. Анализ внутренней и внешней среды, основные проблемы, основания выбора приоритетов работы с кадрами.

2. Цели, задачи работы с кадрами на период с __ по ____ гг.

Приоритеты по направлениям кадровой работы.

3. Организационно-штатная структура кадровой службы, обеспечивающая реалистичность реализации данной стратегии.

4. Стратегический план работы по управлению кадрами на плановый период и показатели эффективности по направлениям работы:

4.1. привлечение и отбор кадров;

4.2. мотивация кадров, их оценка и управление эффективностью (в т.ч. оценка кадров);

4.3. организационное развитие;

4.4. профессиональное развитие кадров;

4.5. антикоррупционная деятельность;

4.6. государственно-служебная культура.

5. Механизм мониторинга и корректировки кадровой стратегии.

Приложение:

Ресурсное обеспечение стратегии: финансовое, материальное, кадровое, информационное.

Локальные нормативные акты, регулирующие разработку и реализацию кадровой стратегии.

II. Стратегический план работы по управлению кадрами²⁰

Таблица 3

Перечень стратегических мероприятий, направленных на кадровое обеспечение успешной реализации целей, задач и полномочий государственного органа:²¹

Наименования мероприятий	Ожидаемые результаты	Сроки и ответственные за реализацию мероприятий
<p align="center">Направление I. Привлечение и отбор кадров</p> <p>(в том числе совершенствование квалификационных требований для замещения должностей гражданской службы, планирование потребности в кадрах, поиск и привлечение кадров, конкурсные процедуры, отбор и оценка кандидатов при проведении конкурсов и согласовании назначений на должности, формирование кадрового резерва на гражданской службе и резерва управленческих кадров, проведение практик и стажировок для молодежи и другие)</p> <p>Из таблицы 2 методических рекомендаций необходимо перенести цели и задачи по направлению и по каждой цели описать ожидаемый результат и показатель эффективности/результативности</p>		
<p align="center">Направление II. Мотивация кадров, их оценка и управление эффективностью</p> <p>(в том числе внедрение ключевых показателей эффективности, нематериальная мотивация и награды, работа руководителей по мотивации подчиненных и другие)</p> <p>Из таблицы 2 методических рекомендаций необходимо перенести цели и задачи по направлению и по каждой цели описать ожидаемый результат и показатель эффективности/результативности</p>		
<p align="center">Направление III. Организационное развитие</p> <p>(в том числе повышение эффективности межфункционального взаимодействия, внедрение механизмов проектного управления, оптимизация численности, исключение дублирующих функций, совершенствование организационных структур, централизация работы вспомогательных служб (кадровая служба, бухгалтерия и т.п.) и другие)</p> <p>Из таблицы 2 методических рекомендаций необходимо перенести цели и задачи по направлению и по каждой цели описать ожидаемый результат и показатель эффективности/результативности</p>		

²⁰ При формулировании названий мероприятий следует руководствоваться всем разнообразием предлагаемых методическими рекомендациями мероприятий, классифицированных по основным направлениям работы по управлению кадровым составом, выбирая наиболее подходящие к внедрению кадровые технологии исходя из специфики целей, задач и полномочий.

²¹ В случае если на реализацию мероприятий выделяются ресурсы, возможно дополнение таблицы соответствующими графами, отражающими данные сведения.

Направление IV. Профессиональное развитие кадров

(в том числе организация повышения квалификации и профессиональной переподготовки, управленческого обучения, внедрение дистанционного, смешанного и электронного обучения, проведение учебных стажировок, создание подведомственных образовательных центров, проведение образовательных проектов по поддержке изменений, создание условий для самообразования и другие)

Из таблицы 2 методических рекомендаций необходимо перенести цели и задачи по направлению и по каждой цели описать ожидаемый результат и показатель эффективности/результативности

Направление V. Антикоррупционная деятельность

(в том числе совершенствование механизмов контроля доходов и расходов, повышение эффективности работы членов закупочных комиссий, оценка, направленная на выявление коррупционных рисков, и другие)

Из таблицы 2 методических рекомендаций необходимо перенести цели и задачи по направлению и по каждой цели описать ожидаемый результат и показатель эффективности/результативности

Направление VI. Государственно-служебная культура

(в том числе развитие открытости, клиентоориентированности, ориентации на результат, совершенствование систем взаимодействия с населением, повышение имиджа гражданской службы и другие)

Из таблицы 2 методических рекомендаций необходимо перенести цели и задачи по направлению и по каждой цели описать ожидаемый результат и показатель эффективности/результативности

При составлении стратегического плана работы по управлению кадрами следует руководствоваться следующими общими принципами:

- ↳ Стратегический план работы по управлению кадрами — составная часть стратегического плана государственного органа;
- ↳ Стратегический план работы по управлению кадрами формируется исходя из стратегии государственного органа;
- ↳ Ключевые компоненты стратегического плана работы по управлению кадрами и направления работы с кадрами должны быть согласованы и поддержаны руководящим составом государственного органа.

Федеральные законы и методическая база

1. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»
2. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»
3. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (Версия 3.0)
4. Методический инструментарий по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы (Версия 2.0)
5. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе
6. Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку)
7. Методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего
8. Методика оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, реализующих контрольные (надзорные) функции
9. Методические рекомендации по проведению оценки коррупционных рисков, возникающих при реализации функций (Версия 2.0)