



**Отчёт по результатам исследования
«Повышение статуса службы управления
персоналом государственных органов»**

Структура отчёта

СОКРАЩЕНИЯ И ОБОЗНАЧЕНИЯ	3
ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ	4
РАЗДЕЛ 1. ВВОДНАЯ ЧАСТЬ.....	6
РАЗДЕЛ 2. РОЛЬ СУП В ГОСУДАРСТВЕННОМ ОРГАНЕ И СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ	9
§2.1. Система управления персоналом, функции и полномочия, статус СУП	9
§2.2. Структура и функции СУП на примере МТИ РК	12
§2.3. Ответственность и ресурсы СУП	21
§2.4. Взаимодействие СУП с функциональными и обслуживающими подразделениями и стейкхолдерами по достижению стратегических и оперативных целей госоргана	22
§2.4. Диагностика основных проблем в работе СУП	25
РАЗДЕЛ 3. КАК ДОЛЖНО БЫТЬ (ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ)	30
§3.1. Лучшие практики	30
§3.2. Принципы современной модели управления HR и их возможное применение в госслужбе РК	30
3.2.1. Стратегическая роль СУП	31
3.2.2. Стратегические задачи HR в административной роли СУП	32
3.2.3. Стратегические задачи HR в операционной роли СУП	33
3.2.4. Структура СУП	34
РАЗДЕЛ 4. РЕКОМЕНДАЦИИ.....	38
§4.1. Обоснование необходимости расширения перечня функций по управлению персоналом на уровне госоргана	38
§4.2 Роль культуры клиент-ориентированности (человекоцентричности) в HR	39
§4.3. Предложения по повышению профессионализма работников СУП.	41

Сокращения и обозначения

Перечень используемых сокращений:

АДГС/Агентство	Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы
МТИ РК	Министерство торговли и интеграции Республики Казахстан
НЦУП	АО «Национальный центр управления персоналом государственной службы»
СУП	Служба управления персоналом (кадровая служба)
HR	Human Resources
ИИС	Интегрированная информационная система «Е-кызмет»/«E-kuzmet»
АЕСУП	Автоматизированная единая служба управления персоналом
КЦИ	ключевые целевые индикаторы, устанавливаемые в соответствии со стратегическим планом государственного органа, меморандумом политического служащего/соглашением служащего корпуса "А" Агентства либо исходя из специфики деятельности служащего корпуса "Б" Агентства показатели (за исключением процессной работы), достижение которых свидетельствует об эффективности их деятельности
ДКРДО МТИ	Департамент кадровой работы и документационного обеспечения Министерства торговли и интеграции Республики Казахстан
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития

Общая информация

В задачи исследования входило:

- 1) проанализировать роль СУП в государственном органе и системе государственной службы;
- 2) проанализировать структуру, функции, полномочия, ответственность и ресурсы СУП;
- 3) составить матрицу взаимодействия СУП с функциональными и обслуживающими подразделениями и со стейкхолдерами по достижению стратегических и оперативных целей государственного органа;
- 4) диагностировать основные проблемы в работе СУП, составить дерево проблем;
- 5) обосновать необходимость расширения перечня функций по управлению персоналом на уровне государственного органа;
- 6) разработать предложения по обеспечению повышения статуса СУП;
- 7) разработать программу внедрения профессиональной сертификации работников СУП;
- 8) разработать квалификационные требования к работникам СУП, а также порядок отбора, оценки компетенций;
- 9) обосновать отнесение сотрудников СУП, задействованных в стратегическом кадровом планировании, к функциональному блоку «А».

Настоящий отчет основывается на информации, полученной из общедоступных источников и представленной Агентством РК по делам государственной службы и Министерством торговли и интеграции РК.

На основании требований технической спецификации исследование проведено путём:

- 1) изучения нормативных правовых актов Республики Казахстан;
- 2) проведения интервью со стейкхолдерами;
- 3) анализа документов МТИ, АДГС;
- 4) изучения лучших международных практик в области управления человеческими ресурсами, в том числе на государственной службе;
- 5) бенчмаркинга кадровых функций на примере частного, квазигосударственного и государственного секторов экономики Казахстана.

Объектом анализа текущей практической работы кадровой службы государственного органа для целей проводимого исследования выступила кадровая служба Министерства торговли и интеграции Республики Казахстан (далее – МТИ РК). В рамках исследования были проведены неоднократные интервью и обсуждения с работниками кадровой службы МТИ РК, их руководителями, а также представителями АДГС (итого 12 респондентов). Общая продолжительность обсуждений и интервью составила более 30 часов, при этом встречи проводились как в удаленном режиме посредством электронных средств связи (ZOOM, WhatsApp), так и в очном порядке.

В ходе интервью всем участникам были заданы вопросы по нескольким блокам:

- 1) роль HR в реализации стратегических целей и задач государственного органа;
- 2) полномочия, уровень влияния и ограничения;
- 3) ключевые HR бизнес-процессы и оценка их эффективности;
- 4) взаимодействия, знания и навыки;
- 5) влияние и уровень применения HR практик в работе.

Полученные данные в совокупности с анализом нормативной базы стали основой для формирования выводов о текущей ситуации.

Раздел 1. Вводная часть

Государственная служба является частью системы управления национальной экономики и социального развития. Эффективность работы государственного аппарата зависит от эффективности системы управления персоналом, от качества их кадрового состава, от эффективности труда и профессионализма каждого работника государственного сектора, его способности решать сложные управленческие задачи в динамично меняющихся условиях.

Концепцией развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года: построение «человекоцентричной» модели – «Люди прежде всего», утвержденной Указом Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года №522, (далее – Концепция) предусматривается принятие мер по повышению эффективности и результативности работы государственной службы путем внедрения увязанной с общей стратегией развития госоргана проактивной кадровой стратегии и кадрового планирования госоргана, направленной на улучшение качества человеческих ресурсов и профессионализацию государственного аппарата.

Роль, важность и значимость кадрового менеджмента в деятельности государственных органов обозначена и в Стратегическом плане развития Республики Казахстан до 2025 года. Мотивация государственной службы рассматривается в неразрывной связи с благосостоянием общества: работа государственного служащего должна восприниматься как вклад в развитие общества. Высокий моральный дух и мотивация работников государственного сектора экономики способствуют повышению эффективности и результативности экономики в целом.

Эффективность управления персоналом во многом зависит от уровня профессиональной компетентности работников кадровых служб. Поэтому реформа системы управления персоналом возведена в ранг первостепенных направлений работы государственной службы. Зарубежный опыт показывает, что стратегическое кадровое планирование невозможно без HR-технологий и инструментов, при помощи которых кадровыми службами осуществляются весьма тонкие процедуры поиска и отбора, конкурсов, аттестации, создания мотивационной среды и др. Именно на кадровые службы возлагается ответственность за формирование надежного работоспособного государственного аппарата для решения конкретных задач, стоящих перед государственными органами, а руководитель службы управления персоналом государственного органа наделен широкими полномочиями.

Важнейшей трансформацией последних лет в сфере государственной службы РК являются два направления – это автоматизация и централизация структуры кадровой службы на всех уровнях.

Автоматизация, цифровизация и внедрение новых технологий – это основной тренд в развитии управления человеческими ресурсами в мире и Казахстане, это позволяет сократить время на рутинные кадровые процессы, направленные на администрирование кадровых решений, а также повысить

качество и точность работы с большими информационными потоками. И внедрение в Казахстане системы ИИС «Е-Қызмет» призвано повысить производительность работы кадровых служб госорганов, сократить временные и трудовые затраты на получение и актуализацию информации, дать возможность осуществлять мониторинг и получать кадровую информацию о госслужащих.

Следует отметить, что к настоящему времени проведено достаточно большое количество исследований, раскрывающих особенности управления персоналом в сфере государственного управления и важные факторы, отражающие реалии функционирования кадровых служб в государственном секторе. Исследователями были изучены функции управления персоналом, роль и значимость кадрового менеджмента в деятельности государственных органов, влияние на данный процесс факторов внешней и внутренней среды, были сделаны выводы относительно важности и значимости стратегического управления в данной области.

Для целей анализа текущей работы кадровых служб государственных органов в рамках настоящего исследования необходимо отметить отдельные важные выводы проведенного в 2020 году исследования HR зрелости «Изучение роли и статуса современного HR в казахстанских организациях частного, квазигосударственного и государственного секторов» (<https://www.astanacivilservicehub.org/research2020/>)

1. По утверждению участников опроса, «...кадровая служба осталась тем же отголоском советских времен» несмотря на то, что в государственном секторе происходят кардинальные изменения. Работник СУП продолжает восприниматься руководителями в роли кадрового делопроизводителя, который оформляет отпускные и печатает приказы. Возможность предоставления рекомендаций, обсуждения стратегических планов в области человеческих ресурсов, отстаивания планов кадровой службы и рассмотрения других важных вопросов с руководящим звеном госаппарата не всегда существует. В целом, в сегодняшних реалиях специалистов-кадровиков либо перераспределяют и называют по-новому (к примеру, отдел по аналитическому анализу состояния персонала), либо это подразделение продолжает оставаться службой, обслуживающей поручения руководителей и оформляющей кадровые решения.

2. По мнению участников исследования, новый тренд централизации структуры кадровой службы привел к полной потере автономности кадровых служб. Как отметили специалисты, данная «монета» имеет две стороны и на сегодняшний день перевес отмечается в сторону ухудшения деятельности кадровиков на местах. Так, централизация существующих бизнес-процессов коснулась всех аспектов, начиная от отбора и назначений на руководящие должности до отправки простого служащего в командировку либо в отпуск. Данный процесс доходит до такого абсурда, когда мелкие административные вопросы необходимо согласовывать с высшим эшелоном, что требует затрат времени и приводит к неэффективности всей деятельности. Участники исследования отметили, что централизация важна при борьбе с коррупцией, но некоторые функции можно было оставить на решение местных специалистов и дать больше автономии.

В то же время централизация благодаря эффекту масштаба в некоторых госорганах позволила оптимизировать численность персонала СУП.

Раздел 2. Роль СУП в государственном органе и системе государственной службы. Анализ текущей ситуации

§2.1. Система управления персоналом, функции и полномочия, статус СУП

Кадровые службы государственных органов действуют в рамках четко и жёстко определенных формальных процедур. Существующие ограничения связаны с особыми публичными полномочиями органов государственной власти, а также с тем, что деятельность государственных служащих находится под пристальным вниманием общества.

Система управления персоналом на государственной службе Республики Казахстан является централизованной. При такой системе все решения по методологическим вопросам кадровой стратегии, разработка и координация кадровой политики и программ, связанных с персоналом госслужбы закреплены за уполномоченным органом в сфере государственной службы – АДГС, а кадровые службы государственных органов выполняют свои функции, чётко выполняя и соблюдая полученные рекомендации, формализованные процедуры и пр. стандарты кадровых процессов государственной службы.

В целом, применение централизованной системы управления персоналом позволяет организациям повысить эффективность предоставления стандартизированных кадровых услуг. Кроме того, такая структура обеспечивает больший контроль и согласованность во всей организации.

АДГС, как уполномоченный орган в сфере государственной службы является участником кадровых процессов в государственных органах, выполняя в них следующие функции, определенные в Законе Республики Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан» от 23 ноября 2015 года №416-V ЗРК (далее – Закон о госслужбе):

1) координирует и осуществляет методологическое руководство деятельностью служб управления персоналом (кадровых служб) и осуществляет оценку эффективности управления персоналом госорганов;

2) разрабатывает нормативные правовые акты в пределах своей компетенции:

типовые квалификационные требования к категориям административных государственных должностей;

типовые формы документов кадрового делопроизводства административной государственной службы;

определяет порядок разработки и утверждения должностной инструкции административного государственного служащего;

разрабатывает реестр должностей политических и административных государственных служащих, порядок прикомандирования государственных служащих к государственным органам, международным и иным организациям, а также порядок исчисления стажа работы государственных служащих, дающего право на установление должностного оклада;

типовое положение о службе управления персоналом (кадровой службе);

3) координирует вопросы конкурсного отбора на государственную службу, определяя порядок проведения конкурсов на занятие административной государственной должности, порядок, программы, организацию тестирования, кандидатов на занятие административных государственных должностей и граждан, поступающих на правоохранительную службу в соответствии с законодательством РК, а также порядок обжалования результатов тестирования. Приобретает услуги по техническому обеспечению процедур тестирования, сопровождению и администрированию единой автоматизированной базы данных (информационной системы) по персоналу государственной службы у оператора, определяемого Правительством РК;

4) координирует деятельность государственных органов по вопросам подготовки, переподготовки и повышения квалификации административных государственных служащих, в том числе за рубежом: в части формирования и размещения государственного заказа, по организации проведения стажировок административных государственных служащих;

5) ведет мониторинг состояния кадрового состава политических и административных госслужащих, а также политических и административных государственных должностей государственной службы, включая общую координацию по формированию единой автоматизированной базы данных (информационной системы) по персоналу госслужбы;

6) осуществляет государственный контроль за соблюдением законодательства РК в сфере государственной службы государственными органами, за соблюдением служебной этики государственными служащими, за качеством оказания государственных услуг;

вносит предложения должностным лицам и государственным органам об отмене их решений, принятых с нарушением законодательства РК; вносит обязательные к рассмотрению представления об устранении нарушений, выявленных по результатам проверки по вопросам государственной службы;

рассматривает жалобы физических и юридических лиц на действия (бездействие) и решения государственных органов или должностных лиц по вопросам нарушения законодательства РК в сфере государственной службы, а также соблюдения служебной этики.

Перечень основных функций и полномочий СУП закреплен в статье 6 Закона о госслужбе. Исходя из содержания HR бизнес процессов, законодательно закрепленные за СУП функции можно разделить на следующие ключевые группы:

1) функции, связанные с конкурсным отбором на государственную службу:

организация отбора кадров;

обеспечение соблюдения процедуры конкурсного отбора;

организация деятельности конкурсной комиссии;

2) функции управления трудовыми вопросами, дисциплиной и HR администрирования:

оформление документов, связанных с прохождением государственными служащими государственной службы, осуществление учёта персональных данных государственных служащих;

обеспечение соблюдения ограничений, связанных с пребыванием на государственной службе;

обеспечение соблюдения процедуры продвижения по службе государственных служащих,

обеспечение соблюдения процедуры увольнения государственных служащих;

обеспечение соблюдения процедуры служебных расследований, привлечения государственных служащих к дисциплинарной ответственности, организация деятельности дисциплинарной комиссии;

обеспечение работы иных комиссий по кадровым вопросам;

координация деятельности структурных подразделений государственного органа по исполнению законодательства Республики Казахстан в сфере государственной службы;

3) функции, связанные с оценкой деятельности государственных служащих:

организация оценки деятельности административных государственных служащих;

обеспечение соблюдения процедур проведения оценки деятельности административных госслужащих;

осуществление учёта сведений о результатах оценки деятельности административных государственных служащих;

4) функции, связанные с обучением и развитием персонала:

организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих;

осуществление учёта сведений о результатах прохождения обучения; организация стажировок и наставничества;

5) функции, связанные с системой нематериального поощрения:

разработка порядка применения поощрений государственных служащих;

б) иные функции и полномочия, установленные законодательством Республики Казахстан.

Статус СУП законодательно закреплён в статье 6 Закона о госслужбе, согласно которой СУП организационно самостоятельна от других структурных подразделений государственного органа, непосредственно подчинена руководителю аппарата, а в государственном органе, осуществляющем руководство в сфере внешнеполитической деятельности или в котором не введена должность руководителя аппарата, – руководителю государственного органа.

Законом предусматривается создание единой СУП:

для исполнительных органов, финансируемых из бюджетов соответствующих административно-территориальных единиц - в областях, городах республиканского значения, столице, районах, городах;

в межрегиональном или областном территориальном подразделении центрального государственного органа и его ведомства - для районных, городских территориальных подразделений центрального государственного органа и его ведомства.

для центрального государственного органа, его ведомств и территориальных подразделений - по решению руководителя центрального государственного органа.

По решению руководителя ведомства центрального государственного органа допускается создание единой службы управления персоналом (кадровой службы) для ведомства центрального государственного органа и его территориальных подразделений.

§2.2. Структура и функции СУП на примере МТИ РК

Рассмотрев структуру кадровой службы на примере МТИ РК, установлено, что функции кадровой службы возложены на Департамент кадровой работы и документационного обеспечения (далее – ДКРДО или Департамент КРДО). Структура, задачи, функции, права и обязанности ДКРДО определены в Положении о Департаменте кадровой работы документационного обеспечения Министерства торговли и интеграции РК, утверждённом приказом Министра торговли и интеграции Республики Казахстан от 22 января 2021 года №49-нқ (далее – Положение о ДКРДО).

В структуру ДКРДО МТИ входит 2 управления: Управление по документационному обеспечению и развитию языков и Управление работы с персоналом (рис. 1).

рис. 1. Структура СУП МТИ РК



Функции Кадровой службы МТИ определены в Положении о ДКРДО и сформулированы в рамках трёх поставленных перед ней задач, а именно:

1. Функции в рамках задачи по формированию целостной системы управления персоналом МТИ:

- 1) разработка и реализация стратегии управления персоналом;
- 2) анализ и планирование потребности МТИ в кадрах, в том числе по специальностям и квалификациям;
- 3) формирование кадрового состава МТИ и организация конкурсного отбора;

- 4) мониторинг кадров и кадрового делопроизводства, в том числе посредством информационной системы управления персоналом «Е-кызмет»;
- 5) представление отчетной информации по итогам отчетного года в АДГС по направлению «Управление персоналом»;
- 6) обеспечение соблюдения режима труда, исполнения трудового законодательства и законодательства о государственной службе;
- 7) контроль за трудовой и исполнительской дисциплиной;
- 8) организация и обеспечение деятельности наградной комиссии по рассмотрению и выдвижению кандидатур для представления к государственным и ведомственным наградам;
- 9) взаимодействие с АДГС и представление ежеквартальной отчетной информации о деятельности дисциплинарных комиссий;
- 10) работа в интегрированной информационной системе «Е-кызмет»;
- 11) работа по учету, регистрации, оформлению, выдаче сотрудникам служебных удостоверений;

2. Функции в рамках задачи по обеспечению прохождения государственной службы в рамках целостной системы управления персоналом МТИ:

- 1) организация и обеспечение деятельности конкурсной, аттестационной и иных комиссий по кадровым вопросам;
- 2) обеспечение соблюдения процедур поступления на государственную службу, прохождения и прекращения государственной службы;
- 3) организация и обеспечение деятельности дисциплинарной комиссии, обеспечение проведения служебных расследований, привлечение государственных служащих к дисциплинарной ответственности;
- 4) работа по подготовке наградных материалов для награждения государственными, ведомственными наградами и почетными грамотами Министерства, благодарственными письмами Министра сотрудников Министерства, ведомств и территориальных подразделений;
- 5) реализация иных задач и функций по управлению персоналом, определяемых законодательством РК в сфере государственной службы.

3. Функции в рамках задачи по обеспечению профессионального развития кадров МТИ:

- 1) организация профессиональной адаптации и наставничества;
- 2) обеспечение профессионального развития кадров, в том числе путем организации стажировок, подготовки, переподготовки, повышения квалификации государственных служащих в соответствии с установленными сроками;
- 3) организация проведения оценки деятельности административных государственных служащих, обеспечение соблюдения процедур по обучению;
- 4) взаимодействие со структурными подразделениями министерства;
- 5) изучение лучших практик, международного опыта, в том числе с выездом на место и внесение предложений руководству по их внедрению в министерстве.

Как показывает анализ проведенных интервью на сегодняшний день в кадровой политике государственной службы наблюдаются существенные изменения в части управления персоналом и закрепления нововведений в данной области на законодательном уровне.

В ходе интервьюирования и обсуждений в рамках настоящего исследования работники Кадровой службы МТИ охарактеризовали сложившуюся практику работы с персоналом, отметив следующее:

1) фактически, функции кадровой службы в МТИ реализуются Управлением работы с персоналом во главе с директором департамента и его заместителем в количестве 7 человек (далее – СУП МТИ или Кадровая служба МТИ);

2) объединение кадровой службы и службы документационного обеспечения в одно структурное подразделение является довольно распространенной практикой в государственных органах РК (такая практика объясняется оптимизацией численности государственных органов);

3) СУП МТИ является единой, обслуживающей центральный аппарат министерства, а также 2 комитета и торговое представительство РК в РФ. При централизации СУП кадровые функции были переданы с «территорий» без передачи штатных единиц (нагрузка увеличилась, а численность СУП осталась неизменной);

4) в большей части, работа сосредоточена на кадровом администрировании – 90% рабочего времени и функционала.

Возможность предоставления рекомендаций, обсуждения стратегических планов в области человеческих ресурсов, отстаивания планов кадровой службы и рассмотрения других важных вопросов с руководящим звеном госаппарата не всегда существует. К примеру, по результатам анализа интервью, не более 10% рабочего времени удастся посвятить аналитике кадровых процессов, системе обучения, а также обсуждению и принятию стратегических решений. 90% респондентов отметили, что операционным вопросам кадрового делопроизводства, администрированию процессов (конкурсы, служебные расследования, отчетности и т.п.) уделяется более 70-80 % рабочего времени.

5) крайне низким остается уровень влияния службы управления персоналом на формирование кадрового состава государственного органа, так как вся деятельность в этом направлении сосредоточена на соблюдении формальных процедур отбора, что подтверждается мнениями всех респондентов, которые вовлечены в процесс организации и проведения конкурсов;

6) много времени занимает формирование и сдача различного рода отчетов по блоку «Управление персоналом», подготовка информации по различным запросам государственных органов – от установленных законодательством форм отчетности до различных ситуационных запросов, например, связанных с заболеваемостью коронавирусом и вакцинацией. Респонденты отметили низкую эффективность коммуникаций;

7) процессы кадрового администрирования автоматизированы и реализуются посредством ИИС «Е-Қызмет», что позволило автоматизировать

вспомогательные функции кадровой службы МТИ и облегчило работу кадровиков.

С другой стороны, обнаруживаются факты дублирования в государственных органах документов на бумажных носителях, которое противниками электронных систем безосновательно аргументируется либо необходимостью сдачи бумажных документов в архив, либо опасением «может кто-то запросит». По мнению респондентов, в вопросах автоматизации менять надо не только технические процессы, но и «сознание надо менять».

8) СУП только администрируют процесс обучения, анализ и оценка потребностей в обучении, планирование обучения, дизайн и отработка содержания программ обучения особенно для отраслевого министерства, оценка эффективности обучения вообще выпадают, тогда администрирование не всегда нужного обучения теряет смысл и ценность. В ходе интервью была обозначена четкая позиция со стороны респондентов, что необходимо организовывать профильное обучение для работников в рамках отраслевой направленности государственного органа.

«Процесс организации обучения должен идти и в направлении «снизу-вверх», чтобы был обеспечен постоянный канал обратной связи со всех уровней системы государственного управления. То есть программы повышения квалификации, например, должны начинаться с потребностей на местах, а не спускаться сверху. И результативность этих курсов повышения квалификации оценивается на местах. Мы составляем отчеты, заполняем базу данных по государственным служащим, но вся эта информация не используется должным образом. Это такая статистика просто, а должна быть система. Формальный подход – тоже проблема. Ввиду того, что системы оценки персонала, адаптации, стажировки, повышения квалификации не работают получается, что вся работа по документационному обеспечению – формальность»;

«повышение квалификации нужно делать таким образом, чтобы оно было целевым, сотрудники должны развиваться. Поэтому повышение квалификации, переподготовка, как один блок стратегии нужно правильно организовать»;

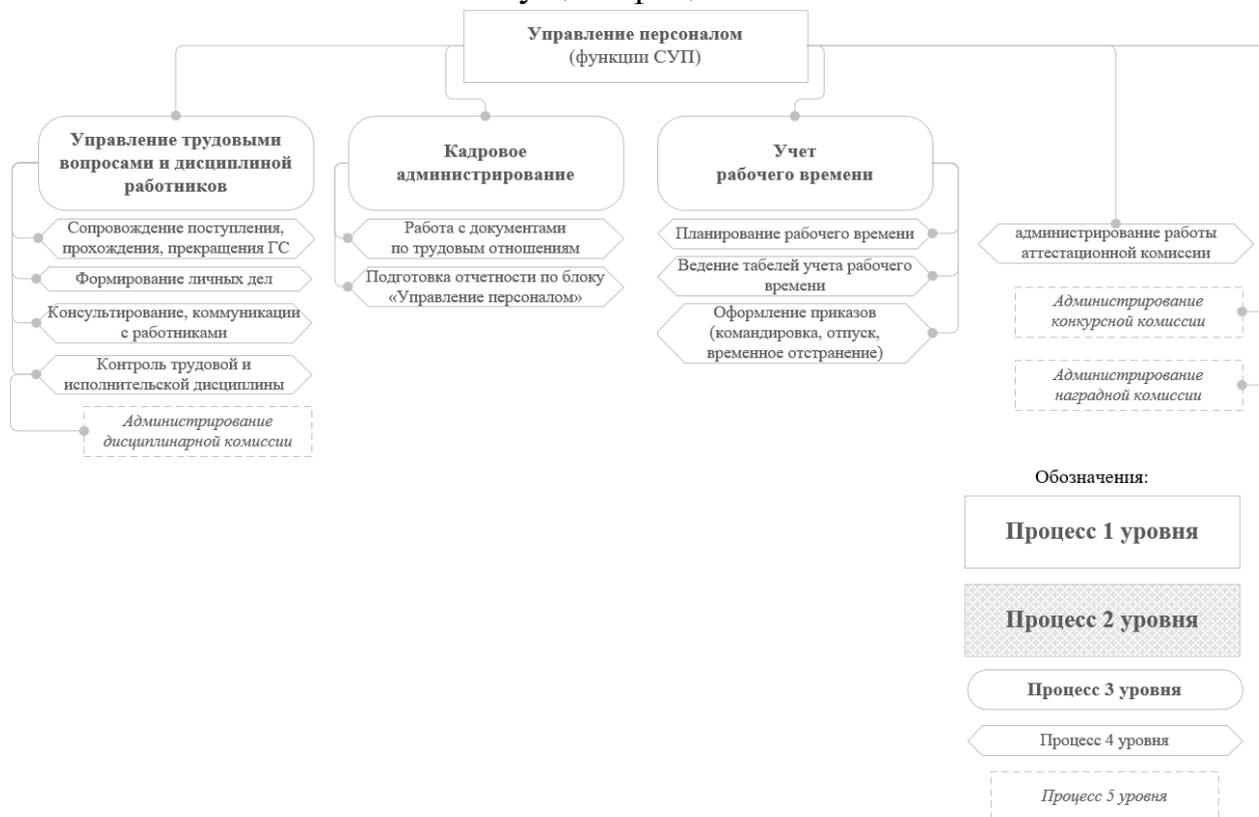
9) помимо официально закрепленных функций традиционно «в нагрузку» кадровая служба выполняет работу по организации вакцинации, оформлению и выдаче служебных пропусков, организует корпоративные мероприятия и пр.

С учетом особенностей кадрового менеджмента государственной службы, основными ключевыми целевыми индикаторами (КЦИ) СУП обозначены такие аспекты, как повышать эффективность работы государственного служащего, обеспечить эффективное функционирование государственного органа, соблюдать принципы меритократии при назначениях на должности, а также удерживать низкий процентный показатель по сменяемости и текучести кадров на местах.

Для понимания объема выполняемого функционала был проведен сравнительный анализ HR бизнес процессов с лучшими мировыми практиками, который показал, что текущие процессы СУП ориентированы на контроль и

обеспечение процессов кадрового администрирования и относятся к бизнес процессам 4-5 уровня. Схема текущих процессов СУП МТИ РК представлена на рис. 1.

Рис. 1. Схема текущих процессов СУП МТИ РК.



Все руководители понимают важность HR-экспертизы в подборе, оценке, развитии персонала, формировании эффективной организационной структуры, корпоративной культуры, работе с талантами, выстраивании эффективных систем мотивации, планировании преемственности, повышении удовлетворенности, лояльности, вовлеченности и других важных вопросах управления HR.

Исходя из основных принципов государственной службы, закрепленных в Законе о госслужбе, деятельность кадровых служб должна непосредственно обеспечивать реализацию большинства из них. Соответственно, функции СУП должны ориентироваться и охватывать принципы государственной службы, в особенности на следующие:

1) посредством эффективного процесса «Управление талантами» обеспечиваются принципы профессионализма государственных служащих; меритократии; правовой и социальной защищенности государственных служащих; равной оплаты труда за выполнение равнозначной работы; поощрения государственных служащих за образцовое выполнение должностных обязанностей, безупречную государственную службу, выполнение заданий особой важности и сложности; непрерывности обучения государственных служащих и развития необходимых компетенций; практической ориентированности подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих;

2) посредством эффективного процесса «Управление трудовыми отношениями и HR администрирование» - принцип личной ответственности за неисполнение либо ненадлежащее исполнение государственным служащим должностных обязанностей и превышение им своих должностных полномочий;

3) посредством эффективного процесса «Управление корпоративной культурой» - принципы этичности, нетерпимости к правонарушениям.

Для того, чтобы реализовывались стратегические цели и задачи государственного органа все ключевые элементы в области управления персоналом должны поддерживать его стратегию. И, соответственно, эффективный процесс «Стратегического планирования» должен быть внедрён в управление персоналом.

Анализ текущей практики деятельности СУП показал следующее:

1) СУП осуществляет свою деятельность в рамках законодательно закрепленных функций кадровой службы государственного органа, которые ориентированы в большей части на обеспечение соблюдения процедур кадрового администрирования в рамках централизованной системы координации управления персоналом госслужбы со стороны АДГС;

2) СУП не охватывает целый ряд функций (процессов), способствующих успешному выполнению HR-службой своей главной задачи - обеспечивать необходимое количество персонала с должной квалификацией и мотивацией к работе для реализации стратегии госоргана. Так, на сегодняшний день СУП не обеспечивает основные верхнеуровневые HR бизнес процессы, включая стратегическое планирование, которые прямо не предусмотрены в Законе о госслужбе.

Процесс управления персоналом как процесс первого уровня приведен на рис. 2.

Рис. 2. Схема процесса «Управление HR»

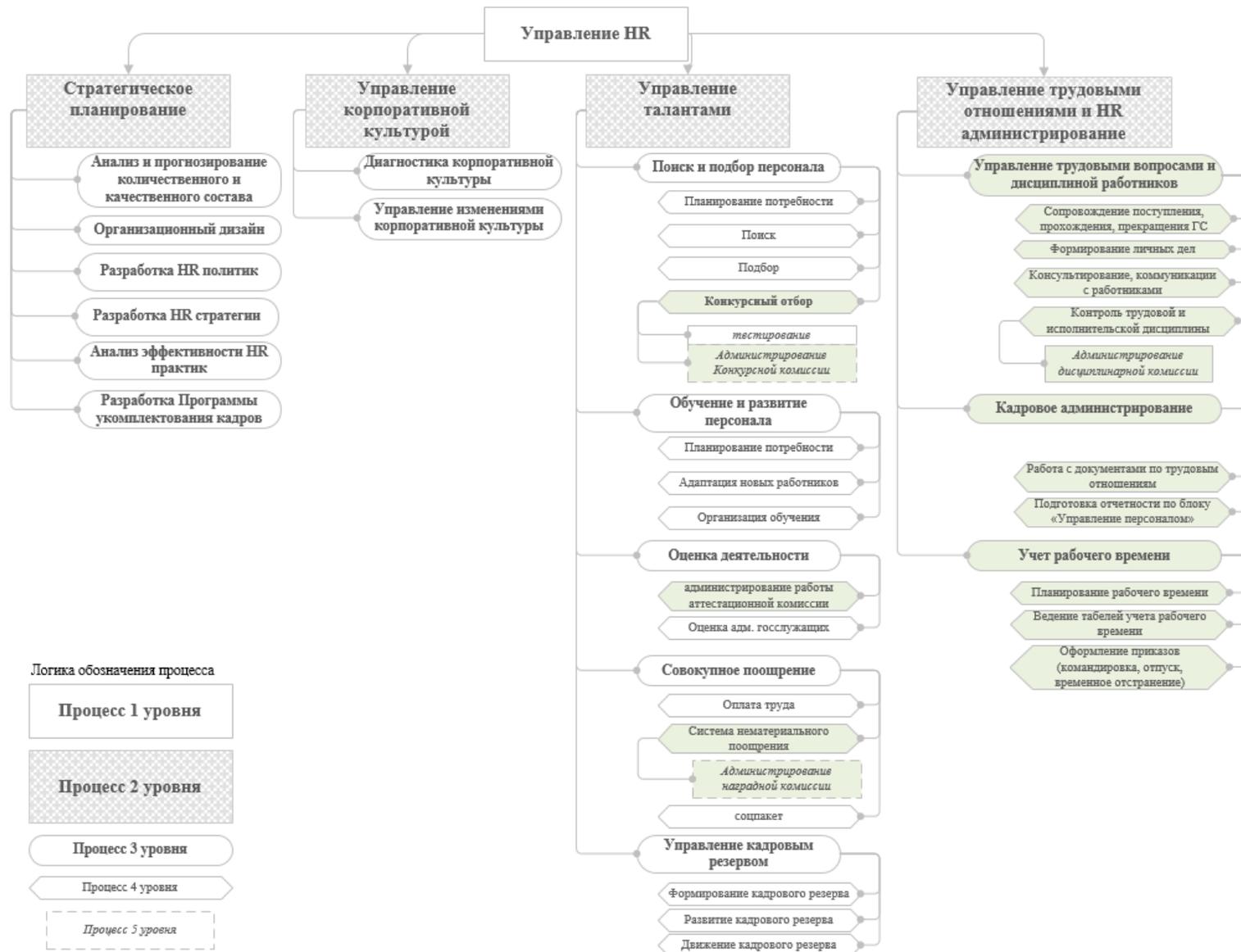


Процесс «Управление HR» является вспомогательным бизнес процессом в организации, а стратегия управления HR как функциональная стратегия строится на основе стратегии госоргана. Применительно к государственным органам

стратегия управления HR и стратегическое HR планирование должны строиться на основе Стратегического плана развития госоргана. А как бизнес процесс «Управление HR» должен включать все необходимые уровни процессов, обеспечивающие эффективную работу СУП.

Целевая модель HR бизнес процессов представлена на рис. 3.

Рис. 3. Целевая модель HR бизнес процессов



В системе госслужбы и в каждом госоргане СУП является стержневым исполнителем всех кадровых процессов и, в конечном счете должна нести ответственность за качество человеческого капитала госоргана.

С учетом и законодательства и реального функционирования службы управления персоналом можно сделать вывод, что работники службы полностью работают в тех рамках, которые прописаны для них согласно Закону о государственной службе, однако это не обеспечивает в полной мере те основные задачи, которые в конечном счете они должны решать, т.к. занимаясь лишь организацией процессов работники в полной мере не могут влиять на такие показатели как соблюдение принципов меритократии, низкий процентный показатель сменяемости, текучести, абсентеизма и т.д.

Централизация кадровых процессов в госорганах охватила все направления, начиная от отбора и назначений на руководящие должности до отправки простого государственного служащего в командировку либо в отпуск. Кроме того, мелкие административные вопросы СУП госоргана также необходимо согласовывать с вышестоящим уполномоченным, что требует времени и приводит к неэффективности кадровой деятельности.

В результате СУП госоргана на сегодня ограничен в своих действиях, деятельность его осуществляется в рамках принятых жестких стандартов и требований законодательства о государственной службе.

§2.3. Ответственность и ресурсы СУП

В Законе о госслужбе не предусмотрены какие-либо специальные нормы об ответственности и ресурсах СУП.

Основной функционал СУП связан с кадровым администрированием, оформление различных кадровых документов регламентировано большим количеством нормативных документов, за соблюдение которых несут ответственность работники СУП. В условиях госслужбы ответственность за надлежащее оформление кадровых документов усиливается еще большей регламентацией и требованиями, установленными в законодательстве в сфере госслужбы, в сравнении с трудовым законодательством.

В ходе интервью респонденты отмечали необходимость знания огромного количества нормативных правовых актов при оформлении документов, решении тех или иных кадровых вопросов. Уровень квалификации работника СУП определяется, во многом, знанием всех требований законодательства в сфере госслужбы.

Ответственность СУП определяется последствиями оформленных документально принятых кадровых решений.

Рассматривая ресурсы СУП, можно отметить следующее:

1) люди – для выполнения текущих задач кадрового администрирования ресурс оценивается респондентами как достаточный по количеству. При этом на реализацию верхнеуровневых HR процессов недостаточно компетенций и численности;

2) организационно-административным ресурсом СУП не обладает. СУП относится к обслуживающим структурным подразделениям и не всегда является самостоятельным структурным подразделением;

3) с учетом специфики бюджетного финансирования СУП не распоряжается выделенным бюджетом на обучение и др. функции.

В целом, в системе государственной службы не предполагается наделение СУП какими-либо ресурсами, кроме штатной численности, которая, в свою очередь, определяется с учетом общего подхода по сокращению численности государственных служащих.

§2.4. Взаимодействие СУП с функциональными и обслуживающими подразделениями и стейкхолдерами по достижению стратегических и оперативных целей госоргана

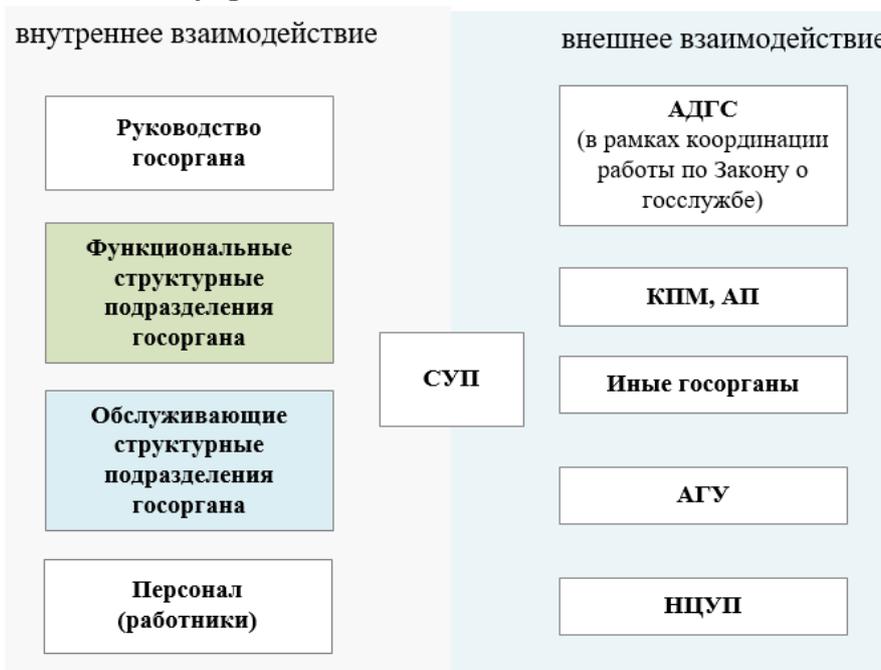
Согласно Гарвардской модели HRM (Human Resource Management), цель управления персоналом - это создание баланса между всеми заинтересованными сторонами: руководителями, сотрудниками, общественностью и заинтересованными госорганами.

В процессе реализации своих функций СУП взаимодействует с внутренними и внешними субъектами (рис. 4):

1) внутри государственного органа – функциональные и обслуживающие структурные подразделения; персонал (сами работники), руководство;

2) внешними стейкхолдерами являются – АДГС с АГУ и НЦУП, КПМ, АП, иные госорганы, с которыми СУП взаимодействуют в рамках своего функционала.

Рис. 4. Внутреннее и внешнее взаимодействие СУП



Стратегические и оперативные цели государственного органа определяются в документах системы государственного планирования. Так,

стратегические цели устанавливаются в стратегических планах развития, планах развития территорий, а оперативные - в операционных планах.

Анализ текущей ситуации показал, что в связи с тем, что СУП сосредоточены в большей части на кадровом администрировании, соответственно, их функционал касается только оперативных целей и взаимодействия по стратегическим целям не имеется. Кадровые вопросы по стратегическим целям решаются на уровне руководства без привлечения СУП.

Для целей построения матрицы взаимодействия СУП с функциональными и обслуживающими подразделениями структурные подразделения МТИ сгруппированы по направлениям.

Исходя из текущего функционала взаимодействие СУП МТИ со структурными подразделениями строится следующим образом:

1) с функциональными структурными подразделениями – безотносительно к направлению структурного подразделения, т.к. СУП не задействован в достижении стратегических целей;

2) с обслуживающими структурными подразделениями – в рамках оперативного взаимодействия для решения задач кадровой службы и задач государственного органа.

§2.4. Диагностика основных проблем в работе СУП

Исходя из результатов исследования к проблемам СУП можно отнести следующие:

1) 90% рабочего времени эксперты кадровой службы занимаются кадровым делопроизводством;

2) деятельность СУП сосредоточена на отдельных бизнес процессах 3-5 уровня, без реализации верхнеуровневых процессов 1-2 уровня, что ведет в некоторых случаях к потере ценности и смысла выполняемой работы;

3) квалификационный уровень сотрудников СУП позволяет им выполнять ограниченный набор HR функций. По результатам интервью отмечается невысокая мотивация к саморазвитию. В конкурсных и аттестационных комиссиях работник кадров исполняет функции секретаря, от него не требуется специальных знаний и навыков применения кадровых технологий;

4) госорган не имеет своей кадровой стратегии с учетом стратегических задач. СУП не задействованы в реализации стратегических целей госоргана. Кадровые решения принимаются руководителем без обсуждения с кадровой службой. Кадровик должен обеспечивает законность и соблюдение регламента процедур, а для участия в принятии стратегических решений нужно быть на одном уровне с руководителем и знать специфику работы госоргана;

5) объединение с функциями документационного обеспечения размывает фокус на кадровых задачах руководителя СУП. В зависимости от текущей приоритетной нагрузки на вопросы документационного обеспечения у руководителя СУП может уходить до 100% рабочего времени в день;

6) высокое отвлечение ресурсов/времени на ответы на запросы, контролирующие мероприятия вышестоящих органов по вопросам кадров (дисциплинарные взыскания, можно ли взять статистику, сколько времени они тратят на комиссии и сколько случаев взысканий на общую численность госоргана);

7) нет канала обратной связи со всех уровней системы государственного управления. Процессы идут «сверху вниз». Например, программы повышения квалификации, должны начинаться с потребностей на местах, а не спускаться сверху. И результативность этих курсов повышения квалификации оценивается на местах. СУП составляет отчеты, заполняет базу данных по государственным служащим, но вся эта информация не используется должным образом.

8) ввиду того, что системы оценки персонала, адаптации, стажировки, повышения квалификации не работают, получается, что вся работа по документационному обеспечению процессов развития персонала – формальность;

9) работники СУП не ориентированы на создание, укрепление и обеспечение корпоративной культуры, при которой каждый государственный служащий будет чувствовать себя на своем месте;

10) функционал СУП не отвечает современной модели HR управления и принятым профессиональным стандартам.

Рассматривая, в целом, кадровые проблемы госоргана можно отметить:

1) низкую удовлетворенность профессиональным уровнем текущих работников по стратегическим областям, отраслям;

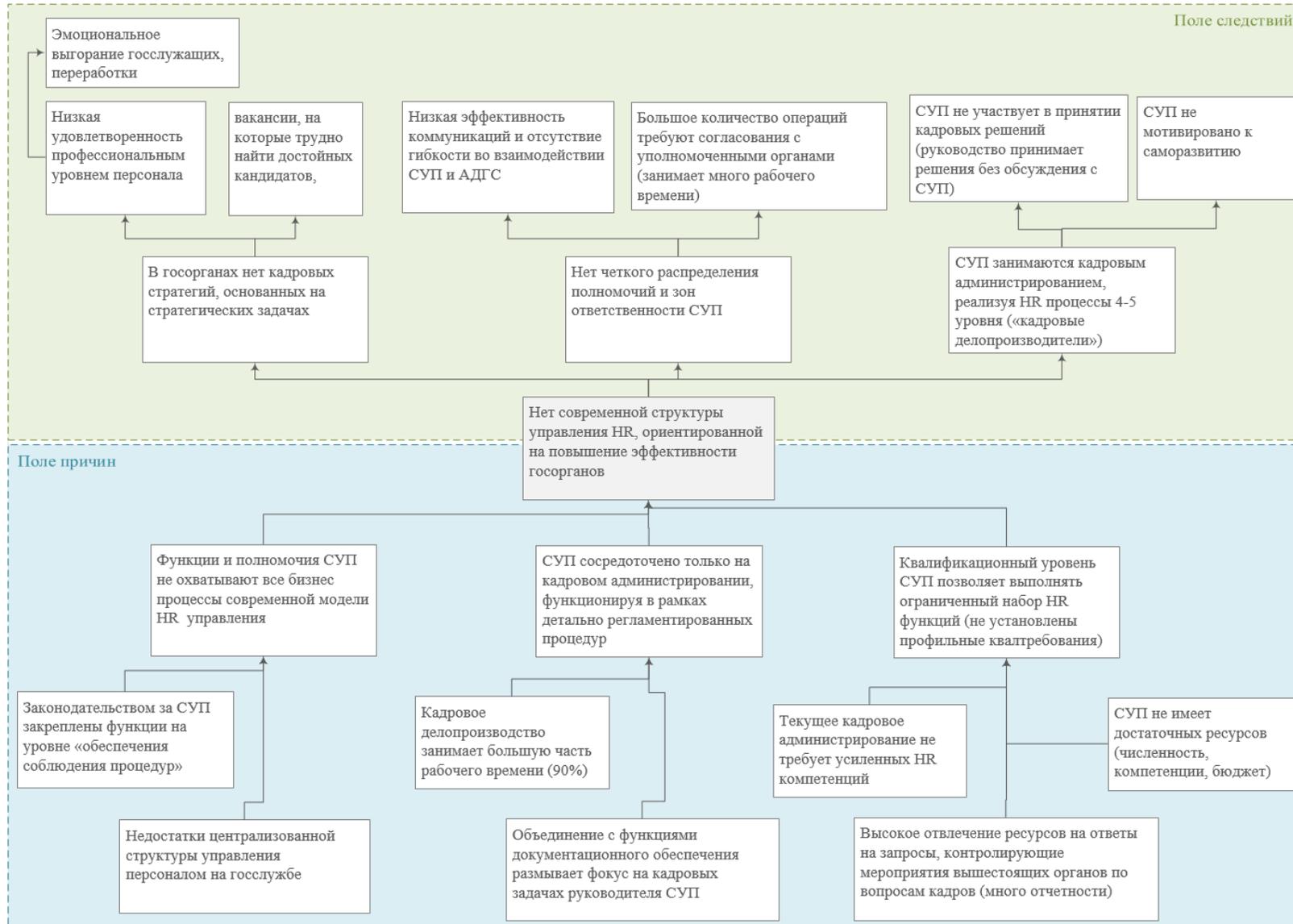
2) существуют вакансии, на которые трудно найти кандидатов, несоответствие кандидатов, госслужащих, % текучести;

3) эмоциональное выгорание госслужащих, переработки;

4) общий демотивирующий характер работы госслужащего, направленной на избегание наказания.

Дерево проблем, отражающее причинно-следственную связь, представлено на рис. 6.

Рис. 6. Дерево проблем



Раздел 3. Как должно быть (лучшие практики)

§3.1. Лучшие практики

Согласно обзору ОЭСР, кадровое планирование, которое позволяет определять качественную и количественную потребность в трудовых ресурсах, применяется в большинстве развитых зарубежных странах (в 30 из 35 стран, подлежащих исследованию). В странах ОЭСР регулярные процессы планирования кадровых ресурсов распространены, чтобы иметь достаточный персонал для оказания услуг. В таких странах, как Ирландия, Япония или Корея, существует формализованный и регулярный общегосударственный систематический процесс стандартизации кадрового планирования. Эстония или Греция, как правило, используют планирование рабочей силы на разовой основе. В других странах планирование кадровых ресурсов имеет временной горизонт от двух до трех лет или, например, в Канаде, Нидерландах или Соединенном Королевстве, разработка структуры остается на усмотрение различных организаций.

В различных странах на государственном уровне осуществляется контроль за стратегическим развитием и планированием HR, однако отмечаются различия в степени централизации, глубине вовлеченности и функциях: одни органы отвечают непосредственно за разработку HR-стратегий и политик, а также их внедрение, другие только за координацию и контроль.

К примеру, в США существует норма: на 1 000 работников иметь 10 кадровиков, в том числе 6 из них - с высшим специальным образованием.

В странах СНГ общепринятой считается норма иметь 1 кадровика на 150 работников организации.

§3.2. Принципы современной модели управления HR и их возможное применение в госслужбе РК

Казахстан уделил особое внимание как реформам государственного управления в целом, так и государственной службе, в частности, и, как и большинство стран ОЭСР, имеет свое видение, которое дает четкое понимание в отношении будущих требований к государственной службе.

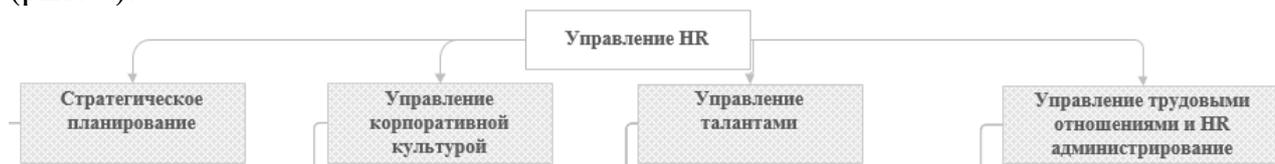
Видение и подходы к реформированию государственной службы и формированию профессионального государственного аппарата описаны в ряде стратегических документов (Концепция новой модели государственной службы (2011 год), Стратегия «Казахстан-2050» (2012 год), Концепция по вхождению Казахстана в число 30 самых развитых стран мира (2014 год), Первая институциональная реформа Президента Республики Казахстан по формированию современного, профессионального и автономного государственного аппарата (2015 год), План нации "100 конкретных шагов" (2015 год).

В этой связи особенно актуальным является внедрение в госорганах полноценной модели управления человеческими ресурсами.

Современная модель управления HR строится на принципах меритократии, прозрачности, честности и справедливости, защиты и конфиденциальности персональных данных, защиты прав сотрудников.

Модель позволит госоргану в любой промежуток времени иметь оптимальное количество мотивированного и вовлеченного персонала с необходимыми навыками и способностями для решения задач госоргана.

Модель включает следующие основные бизнес процессы, в которых реализуются стратегические, операционные и административные роли СУП (рис. 7):



1. **Стратегическое планирование** направлено на обеспечение организации необходимым количеством правильного персонала в промежутке 1-3 лет.

Организационный дизайн и организационная структура направлены на создание условий оптимального распределения полномочий, функций, ответственности и взаимодействия для решения целей организации;

2. **Управление корпоративной культурой** направлено на создание среды и атмосферы в организации, поощряющей необходимое поведение сотрудников;

3. **Управление талантами** направлено на привлечение, мотивацию и удержание сотрудников и включает в себя процессы брендинга госоргана, как предпочтительного работодателя, найма, адаптации, обучения и развития, оценки деятельности, совокупного поощрения;

4. **Управление трудовыми отношениями и HR администрирование** направлены на сбор и анализ данных, оформление всех кадровых решений и мероприятий в соответствии с законодательными нормами и нормативными документами, принятыми в организации.

3.2.1. Стратегическая роль СУП

HR-процессы должны быть согласованы с общей стратегией госоргана. Стратегическая роль HR включает:

1. Участие в разработке стратегии госоргана. Это требует от HR-специалистов расширения круга интересов и включения в них долгосрочных целей госоргана. Вклад HR может включать такие виды деятельности, как:

1) предоставление актуальной информации о человеческих ресурсах госоргана, о планировании и управлении человеческими ресурсами, которая будет необходима для реализации стратегии госоргана (В Казахстане и еще 4 странах ОЭСР, регулярные процессы кадрового планирования не проводятся, несмотря на то, что планирование человеческих ресурсов в Казахстане интегрировано с планированием бюджета и находится в пределах бюджетных ресурсов. (ОЭСР 2016, Опрос «Стратегическое управление человеческими

ресурсами в центральных/федеральных правительствах стран ОЭСР», ОЭСР, Париж).

2) определение влияния стратегии на персонал различных функциональных направлений и подразделений госоргана;

3) применение знаний о внешней экономической и политической среде и данных о рынке труда, которые могут повлиять на реализацию стратегии госоргана;

2. Согласование стратегии управления человеческими ресурсами со стратегией госоргана, что включает:

1) подготовку госоргана к изменениям;

2) прогнозирование потребностей в человеческом капитале, а также тех навыков и знаний, которые необходимы для достижения стратегических целей госоргана;

3) повышение организационной эффективности с помощью соответствующих стратегий, например, таких как организационная реструктуризация и развитие корпоративной культуры госоргана;

4) развитие талантов, например, через управление эффективностью деятельности, карьерное развитие госслужащих и планирование преемственности.

3. Поддержка других функциональных направлений в их стратегических целях. Например,

1) помощь в определении новых требований к навыкам госслужащих;

2) приобретение и удержание талантов;

3) поддержка проектов по планированию преемственности и наставничеству.

3.2.2. Стратегические задачи HR в административной роли СУП

В этой роли HR сфокусирован на двух аспектах: управление вопросами соблюдения нормативных требований и ведение документации. Данные обязанности являются «транзакционной деятельностью» и зачастую остаются центральными для функции управления персоналом, но и они могут выполняться стратегическим образом, например,

1. Использование технологий для сбора и анализа данных. Поскольку цифровая трансформация затрагивает все аспекты государственного сектора, управление человеческими ресурсами не является исключением. Данные о человеческих ресурсах государственной службы являются основополагающим вкладом в эффективное стратегическое планирование, и, при условии, что они собираются и обрабатываются централизованно, эти данные могут стать мощным инструментом для проведения сравнительных исследований и информированности при проведении реформ. Информационные системы по человеческим ресурсам (E-quzmet, I-Quzmet), облегчают интеграцию HR данных. Данные могут помочь в представлении информации о кадровом составе и способности государственной службы нанимать, удерживать и управлять

эффективностью государственных служащих. Это также позволяет HR анализировать, выявлять проблемы и тенденции развития.

2. Сосредоточение на ключевых функциях и возможностях. В мировой практике задачи, которые имеют низкую стратегическую ценность и считаются неосновными HR функциями, могут быть переданы на аутсорсинг, что позволяет HR сосредоточиться на стратегической деятельности. Сторонние поставщики (либо персонал, который не считается госслужащим, но осуществляет работу по договору услуг) могут обеспечить администрирование социальных льгот, администрирование заработной платы, проверку биографических данных, администрирование скрининга кандидатов при найме, приказной учет и другие не стратегические, транзакционные задачи. Это означает, что специалисты СУП могут развивать навыки и знания, связанные с аутсорсингом, такие как ведение переговоров и выполнение должным образом мониторинга и корректировки работы поставщиков.

3.2.3. Стратегические задачи HR в операционной роли СУП

Многие виды деятельности СУП - набор и конкурсный найм, обучение, оценка деятельности и другие связаны с повседневным управлением людьми и общением с сотрудниками. HR специалисты СУП призваны взаимодействовать с линейными руководителями, консультировать по конкретным вопросам и давать советы по повышению эффективности работы сотрудников, их продуктивности и удовлетворенности работой.

HR может трансформировать эту операционную деятельность, согласовывая ее со стратегическими целями госоргана, например, через такие функции, как:

1. Функция «управление знаниями». СУП может помочь госоргану выявлять и делиться мудростью и опытом всех своих госслужащих. Кроме того, HR может подсказать руководителям, какие специализированные знания и где в госоргане они находятся, чтобы их можно было использовать для достижения стратегических целей госоргана. Это особенно важно в больших госорганах с территориальными подразделениями.

2. Целенаправленное привлечение и развитие талантов (найм, обучение и развитие) нацелено на то, чтобы госорган выполнил свои цели. HR может использовать информацию и свои навыки (например, анализ должностей, навыки консультирования и оценки потенциала) для выявления расхождений между требованиями должности и фактическими навыками и компетенциями госслужащего.

3. Системы стимулирования и мотивации деятельности должны служить для поощрения желаемого поведения и достижения конкретных результатов работы, а не наоборот. Например, премия должна выплачиваться за достижение конкретных результатов работы и выполнение конкретных целей проектов и заданий, а не за присутствие на рабочем месте (как например, выплата одинаковой премии всем госслужащим по экономии ФОТ).

4. Программы повышения вовлеченности госслужащих нацелены на повышение эффективности и результативности, а также на удержание

госслужащих. Например, СУП может способствовать улучшению управленческих навыков руководителей структурных подразделений и госоргана в целом, содействовать изменению стиля лидерства, осуществлять проекты по наделению госслужащих дополнительными расширенными полномочиями, ответственностью и компетенциями (job enrichment&enlargement) на рабочих местах в рамках должностных обязанностей подразделения и внутренних нормативных документов.

3.2.4. Структура СУП

Для реализации современной модели управления человеческими ресурсами необходима правильная структура HR службы. В мировой практике используется следующее функциональное разделение HR ролей и должностей: руководители СУП, эксперты, специалисты, HR дженералисты и HR профессионалы (бизнес партнеры).

Структура СУП может зависеть от госоргана, но основные роли и обязанности могут быть следующие:

1. **Руководитель СУП.** В мировой практике руководители HR служб играют стратегическую роль. Обычно руководители СУП госорганов подчиняются непосредственно руководителю аппарата госоргана. Эта структура должна создать возможность для HR выполнять свою стратегическую роль. Руководители СУП должны обладать информацией и делиться с ней с другими руководителями госорганов о сильных и слабых сторонах персонала, возможностях и угрозах для реализации целей госоргана и участвовать в разработке общей стратегии. Кроме того, они разрабатывают и направляют HR стратегию, определяют приоритеты и фокус своей HR-команды.

2. **Старшие эксперты** несут ответственность за такие HR-функции, как отношения с сотрудниками, привлечение талантов и организационное развитие. Эксперты по персоналу планируют, направляют и координируют деятельность СУП по своим направлениям и предоставляют руководителю информацию о стратегии управления персоналом.

3. **Специалисты** (или младшие функциональные эксперты) обладают опытом в конкретных областях HR деятельности, таких как конкурсный найм, прохождение госслужбы, обучение и развитие, оценка деятельности и т.д. Их роль заключается в применении лучших практик в своем направлении для продвижения HR стратегии.

В небольшом госоргане могут быть HR эксперты широкого профиля (также известные как **HR-дженералисты**), знакомые со всеми разнообразными услугами HR. Эксперты широкого профиля могут обладать опытом в одной или нескольких HR процессах, но, как правило, достаточно компетентны в каждой области, чтобы давать советы и указания сотрудникам и руководителям.

HR-профессионалы (HR бизнес-партнеры) — это более опытные эксперты широкого профиля, которым поручено представлять HR-услуги непосредственно функциональным направлениям госоргана. HR профессионалы используют более глубокое понимание своей организации и своей функции, чтобы найти способы, которыми HR могут помочь функциям в достижении их

целей. Это требует многих навыков, включая глубокое понимание отраслевой специфики госоргана, консультирование, управление взаимоотношениями и коммуникации. Эти профессионалы могут сыграть ключевую роль в демонстрации ценности HR для всего госоргана.

Способ структурирования HR зависит от многих факторов, решающим является обеспечение соответствия структуры HR персонала стратегическим планам государственной службы.

Преимущества и недостатки различных вариантов структурирования HR функции, принятые в мировой практике представлены в таблице.

Структура	Обзор	Преимущества и недостатки
Централизованная СУП	Весь кадровый персонал, находящийся в СУП предоставляет услуги госоргану и всем его территориальным подразделениям (пример МТИ).	<u>Преимущества:</u> Обеспечивает больший контроль и согласованность во всем госоргане. <u>Недостатки:</u> может препятствовать гибкости и скорости; может снизить эффективность коммуникаций.
Децентрализованная СУП	Персонал СУП в каждом подразделении или местоположении, выполняющий необходимые действия.	<u>Преимущества:</u> обеспечивает более прямой контакт между HR и другими функциями, а также способствует коммуникациям и оперативности. <u>Недостатки:</u> непоследовательность кадровых политик и стандартов.
Центр HR экспертизы	Центр HR экспертизы укомплектован экспертами, которые разрабатывают правила, политики и процедуры и определяют методологию HR процессов. HR эксперты, дженералисты и HR профессионалы на местах реализуют	<u>Преимущества:</u> Обеспечивает согласованность между правилами, политиками и процедурами, и их практической реализацией на местах в конкретных госорганах. <u>Недостатки:</u> HR центр экспертизы может изолироваться от реалий и восприниматься, как оторванный от реалий действительности.

Структура	Обзор	Преимущества и недостатки
	эти правила, политики и процедуры, адаптируя их по мере необходимости и взаимодействуют с сотрудниками госорганов.	
Общие центры обслуживания (сервисные центры), например, по кадровому администрированию, расчету и выплатам заработной платы, администрированию социальных льгот, обучения, конкурсного найма и т.д.	Каждый госорган может выбрать в сервисном центре, что ему нужно, из меню общих кадровых услуг (обычно транзакционных). Таким образом госорганы соглашаются совместно использовать сервисный центр, предоставляющий транзакционные услуги кадрового администрирования	<p><u>Преимущества:</u> при эффективном предоставлении подобных услуг в госоргане снижается нагрузка на транзакционную деятельность в пользу стратегической деятельности, создающей добавленную ценность.</p> <p><u>Недостатки:</u> риски недостаточного использования сервисных центров.</p>

Централизованный/децентрализованный HR

Централизованный HR характеризуется тем, что весь персонал HR находится в СУП и оттуда предоставляет услуги всем частям организации. Все решения по кадровой стратегии и координация всех кадровых мероприятий принимаются в СУП. Целью централизованной структуры является обеспечение кадровых процессов во всей организации. Централизованный HR также позволяет крупным организациям повысить эффективность предоставления HR-услуг.

В децентрализованном HR каждая часть организации контролирует свои собственные кадровые вопросы. Стратегия может по-прежнему разрабатываться в центральной СУП, а сотрудники отдела кадров в каждом подразделении или местоположении выполняют необходимые действия. Децентрализация HR может позволить HR позиционировать себя ближе к своим внутренним клиентам и укрепить отношения.

Централизованный HR обеспечивает большой контроль и согласованность во всей организации, но также может препятствовать гибкости и оперативности и может снизить эффективность коммуникации. Децентрализованный HR обеспечивает более прямой контакт между HR и другими функциями и способствует коммуникациям. Обратной стороной может быть отсутствие согласованности между политиками и стандартами в области управления персоналом.

Центр HR экспертизы

В своей книге «Ценностное предложение HR» авторы Дэйв Ульрих и Уэйн Брокбанк описывают следующие альтернативы.

Центр HR-экспертизы укомплектован экспертами, которые разрабатывают политики, правила и процедуры. Специалисты по персоналу общего профиля, которые могут находиться в госорганах, реализуют эти политики, адаптируют их по мере необходимости и взаимодействуют непосредственно с сотрудниками. Центр HR экспертизы формулирует основные HR-ценности, разрабатывает инструменты, которые будут использоваться всеми HR-подразделениями и создает программы, направленные на повышение HR компетенций. В Казахстане роль Центра HR экспертизы выполняет Агентство по делам государственной службы.

Общие центры обслуживания

Ульрих и Брокбанк выделяют еще одну структурную альтернативу, известную как HR-общие центры обслуживания. Вместо того, чтобы в каждой организации иметь своих собственных специалистов по одинаковым кадровым транзакционным процессам, госорганы могут пользоваться общими ресурсами такого центра, выбирая то, что им нужно, из меню общего центра обслуживания. Таким образом, транзакционная работа с персоналом выполняется центром обслуживания, что позволяет экспертам по персоналу госоргана тратить больше времени на стратегические или трансформационные мероприятия, которые помогают создавать добавленную ценность для организации.

Общие процессы, объединенные в общие центры обслуживания, могут включать в себя приказной учет, расчет заработной платы, администрирование командировочных расходов, социальных льгот, администрирование процедуры сбора и скрининга резюме, тестирования и первичного интервьюирования кандидатов при найме и многие другие.

Четыре основных положительных результата для организаций, реализовавших концепцию общего центра обслуживания:

1. Сокращение времени, затрачиваемого на административные транзакционные задачи;
2. Снижение административных расходов и оптимизация ресурсов;
3. Объединение дублирующих функций;
4. Лучшее отслеживание информации и данных о сотрудниках, применение аналитики.

Общие центры обслуживания обеспечивают экономию и повышение производительности за счет размещения в одном месте аналогичных транзакционных процессов.

Центры экспертизы (СОЕ) нацелены на использование стратегического опыта в организации для стимулирования ее развития и постоянного совершенствования. СОЕ могут воспользоваться преимуществами цифровых коммуникаций для создания сетей экспертов. СОЕ в HR могут сосредоточиться на привлечении талантов, управлении талантами, обучении и развитии, компенсациях и льготах, а также на других областях кадровой экспертизы.

Хорошим примером деятельности АДГС по управлению талантами для всей государственной службы как Центра HR экспертизы является проект по формированию Президентского молодежного кадрового резерва.

Аутсорсинг транзакционных функций

В мировой практике использование сторонних подрядчиков является одновременно структурной альтернативой и инструментом, который HR может использовать для развития своих стратегических функций. Отношения с третьими сторонами принимают форму аутсорсинга, при которой сторонний поставщик предоставляет виды деятельности, обычно транзакционного характера. Кадровая деятельность, которая не является стратегической, но требует значительных ресурсов или требует специальных знаний, является кандидатом на аутсорсинг. Примеры аутсорсинга кадровых услуг:

1. Расчет и выплата заработных плат
2. Программы администрирования льгот.
3. Системы обучения и развития, включая обучение и управление знаниями.
4. Сохранение данных о сотрудниках и аналитика.
5. Программы найма и отбора.

Аутсорсинг может обеспечить экономию затрат для организации, но при этом может произойти потеря управленческого контроля.

Цели работы стороннего подрядчика должны быть согласованы со стратегическими целями HR и организации. Необходимо подтвердить надежность, возможности и опыт потенциальных подрядчиков, а также их этический характер, поскольку HR сохраняет ответственность за методы и этическое поведение стороннего подрядчика.

Раздел 4. Рекомендации

§4.1. Обоснование необходимости расширения перечня функций по управлению персоналом на уровне госоргана

Для трансформации роли СУП от транзакционных функций к стратегическим предлагается:

1. Провести полный анализ бизнес процессов по управлению человеческими ресурсами и **закрепить законодательно и внутренними нормативными документами ответственность СУП** не просто за соблюдение отдельных отрывочных процедур кадровых процессов (3-5 уровня), но ответственность и полномочия за реализацию таких полноценных HR бизнес процессов, как стратегическое планирование, развитие корпоративной культуры,

управление талантами, управление трудовыми отношениями в соответствии с предлагаемой моделью HR бизнес процессов (приложение 1);

2. Для полноценной реализации указанных бизнес процессов СУП должны быть обеспечены **необходимыми ресурсами (численностью и способностями/компетенциями)**, в противном случае, закрепленная ответственность и полномочия останутся на бумаге. Инструментом обеспечения способностями и компетенциями может служить пересмотр квалификационных требований к работникам СУП, а также прохождение работниками СУП специальной программы обучения и сертификации;

3. Четко **разделить функции СУП на стратегические**, то есть создающие добавленную ценность для госоргана (функции стратегического планирования, развития корпоративной культуры), **операционные** (организация и реализация бизнес процессов по управлению талантами) и **административные** (транзакционные).

4. HR должности, ответственные за процессы стратегического планирования, развития корпоративной культуры и управления талантами, **необходимо отнести к функциональному блоку А**, из-за сложности решаемых вопросов, ответственности за долгосрочные результаты, необходимого высокого уровня квалификации, высокой цены ошибок в планировании численности и качества необходимого персонала. Данное отнесение позволит мотивировать высококвалифицированных специалистов в области управления человеческими ресурсам и соответственно удерживать их на государственной службе.

5. Часть стратегических функций, таких как планирование ротации, **планирование преемственности** на высшие ключевые должности, **формирование кадрового резерва** важно делегировать **Агентству по делам государственной службы**, как аналогу Центра HR экспертизы. Операционную деятельность, а именно функции HR дженералистов и HR профессионалов возможно закрепить на уровне каждого государственного органа;

6. Рассмотреть возможность **передачи транзакционных функций в Общий центр обслуживания** (например, Национальный центр управления персоналом госслужбы может выполнять многие транзакционные функции для всех госорганов через ИТ платформы) **либо в аутсорсинг** (например, по договору услуг, так как необязательно работникам, осуществляющим транзакционные функции присваивать статус госслужащих и обеспечивать всеми социальными льготами).

§4.2 Роль культуры клиент-ориентированности (человекоцентричности) в HR

В утвержденной Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года подчеркивается ценность построения «человекоцентричной» модели «Люди прежде всего». Важным проявлением человекоцентричности является культура клиент-ориентированности.

Роли HR в госоргане можно будет выполнять более эффективно, если СУП будет развивать внутреннюю «культуру клиент-ориентированности». Точно также, как госорганы заботятся о внешних клиентах, которые используют их

услуги, СУП должна заботиться о внутренних клиентах (руководителях и сотрудниках), развивать сервисную культуру, создавая восприятие HR-деятельности не просто как транзакций, а как части госоргана, обеспечивающей высокое качество своим внутренним клиентам, что позволит госоргану выполнять запросы внешних клиентов.

Для развития человекоцентричной культуры и в целом развития стратегической HR функции госорганов можно использовать инструмент организационного развития McKinsey 7-S. Этот инструмент описывает организацию, как имеющую семь взаимосвязанных элементов. По мнению консультантов McKinsey, при создании устойчивых организационных изменений, нового типа культуры, необходимо присутствие и изменение каждого из этих элементов:

1. Стратегия (Strategy). Культура, ориентированная на клиента/человека, должна стать важной составной частью HR деятельности, создающей свою добавленную ценность для госоргана. HR Стратегия предоставляет план создания этой ценности. Развитие человекоцентричной, клиенториентированной культуры может служить частью HR стратегии госоргана, также как и акцент на функциях стратегического планирования и управления талантами.

2. Разделяемые ценности (Shared values). Руководители СУП должны требовать от своих сотрудников приверженности качественной работе и обслуживанию внутренних клиентов. Требование должно быть явным, об этом следует информировать с помощью различных средств и мероприятий, например, во время адаптации новых госслужащих, на регулярных встречах и индивидуальных встречах при проведении аттестации и оценки деятельности сотрудников СУП.

3. Структура (Structure). Структура СУП должна быть подстроена под обслуживание внутренних клиентов, изменена, если она замедляет или мешает специалистам по персоналу выполнять качественно свою работу. Именно поэтому в мировой практике активно используется структура HR, разделяющая функции HR дженералистов/профессионалов, Центра экспертизы и Общего центра обслуживания, так как такое разделение позволяет максимально сконцентрироваться на качественном обслуживании клиентов;

4. Системы (Systems). Системы поддерживают то, как госслужащие выполняют свою работу. Системы могут включать в себя множество инструментов, политик и процедур. Например, опросы удовлетворенности госслужащих работой СУП - это элемент системы, предлагающий внутреннюю оценку потребителями качества продуктов/услуг HR. Понятие качества обслуживания клиентов должно быть включено в должностные инструкции сотрудников СУП, в процесс оценки деятельности и совокупного поощрения. Обслуживание клиентов также является ключевым критерием и в случае аутсорсинга услуг кадрового администрирования. Чтобы предоставлять более качественные услуги, СУП должен внедрить процесс периодических встреч с внутренними клиентами, чтобы точно и полностью понять их текущие потребности;

5. Сотрудники (Staff). Умение предоставлять услуги клиентам является критерием отбора специалистов по персоналу. Специалисты по персоналу вознаграждаются и высоко оцениваются за безупречное обслуживание клиентов. Действенным механизмом внедрения человекоцентричной культуры станет отнесение работников СУП к блоку А;

6. Навыки (Skills). Руководители СУП должны оценивать навыки и компетенции сотрудников СУП, позволяющие предоставлять качественное обслуживание внутренних клиентов, и развивать навыки через обучение и развитие (например, обучение коммуникациям, разрешению конфликтов). Утвержденные казахстанские профессиональные HR стандарты квалификации позволят специалистам СУП наработать необходимые навыки и компетенции.

7. Стиль руководства (Style of leadership). Руководители СУП должны всеми своими действиями и поведением демонстрировать ценность ориентации на человека, на клиента, даже если для этого могут потребоваться дополнительные ресурсы, силы и время. Возможно, в рамках Академии государственного управления необходимо запустить специальную лидерскую программу для линейных руководителей госорганов, направленную, например, на развитие навыков предоставления обратной связи подчиненным, эмпатии, развития подчиненных. Не только руководители СУП, но и другие руководители всех звеньев должны понимать стратегическую роль СУП, значение человеческих ресурсов в деятельности госоргана, а также смысл и ценности человекоцентричной культуры. Что можно достигнуть обширной обязательной программой обучения руководителей основам управления человеческими ресурсами.

§4.3. Предложения по повышению профессионализма работников СУП.

4.3.1. Текущие и необходимые квалификационные требования, порядок отбора, оценки компетенций работников СУП

В настоящее время на работников СУП распространяются Типовые квалификационные требования к административным государственным должностям корпуса «Б», утверждённые Приказом Председателя Агентства РК по делам государственной службы от 13 декабря 2016 года №85 (далее – Типовые квалификационные требования).

Категории должностей работников СУП определяются в зависимости от государственного органа.

Изучение должностных инструкций работников СУП показало, что никаких специальных требований к работникам кадровой службы на ведомственном уровне не установлено. Исходя из Типовых квалификационных требований кандидаты, претендующие на занятие должности работников СУП должны отвечать следующим требованиям:

- 1) иметь послевузовское или высшее образование (для всех позиций);
- 2) иметь опыт работы, который засчитывается в установленном порядке в зависимости от позиции. Например, одним из вариантов засчитываемого стажа принимается стаж работы по функциональному

направлению конкретной должности – от не менее 3 лет для главного инспектора СУП до не менее 6 лет для руководителя СУП. При этом для позиции эксперта наличие опыта работы не требуется;

3) иметь определенный набор компетенций, необходимых для выполнения профессиональной деятельности. Перечень компетенций ранжирован в зависимости от должности.

Данное описание квалификационных требований вряд ли позволит работникам СУП реализовать функции в соответствии с целевой моделью управления человеческими ресурсами. В этой связи рекомендуется пересмотреть требования в соответствии с профессиональными HR стандартами квалификации.

Перечень утвержденных казахстанских профессиональных стандартов в области управления человеческими ресурсами

1	Стратегический HR
2	Планирование трудовых ресурсов
3	Организационный дизайн
4	Поиск и подбор персонала
5	Адаптация персонала
6	Управление эффективностью деятельностью
7	Обучение и развитие персонала
8	Управление совокупным вознаграждением
9	Управление талантами
10	Управление трудовыми отношениями
11	Общее управление человеческими ресурсами
12	Цифровой HR
13	Кадровое администрирование
14	HR аналитика
15	Корпоративная культура
16	Управление изменениями
17	Управление благополучием работников
18	Внутренние коммуникации
19	Социология труда* (социологические исследования в организации)
20	Бренд работодателя
21	HR Консалтинг (консультирование в области управления человеческими ресурсами)
22	Аутстаффинг персонала
23	Управление карьерой работников
24	Оценка потенциала персонала (Ассессор)

На основании указанных стандартов разработаны и предлагаются следующие квалификационные требования для работников СУП.

I. Требования к квалификации «HR профессионал»

Уровень образования	Высшее образование
Профиль образования	Управление персоналом/ Финансы/ экономика/ менеджмент/ гуманитарное/ юридическое

Опыт работы в профессиональной среде (профиль)	Управление персоналом Поддерживает одну или несколько функций HR на тактическом уровне
Опыт работы в профессиональной среде (длительность), лет	Не менее 3-х лет опыта работы
Обязательные трудовые функции	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка и реализация HR стратегии; 2. Поиск и подбор персонала; 3. Адаптация новых работников; 4. Управление эффективностью деятельности; 5. Обучение и развитие персонала; 6. Управление совокупным вознаграждением; 7. Управление талантами; 8. Управление трудовыми отношениями; 9. Планирование и бюджетирование затрат на персонал.

II. Знания, необходимые для исполнения трудовых функций

№ п\п	Наименование трудовой функции с указанием Профессионального стандарта	Перечень необходимых знаний
1	Разработка и реализация HR стратегии	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нормативные правовые акты РК, регулирующие вопросы управления трудовыми отношениями и отношений, непосредственно связанные с трудовыми; вопросы социального партнерства; 2. Основы менеджмента, экономики, психологии, организационного развития и поведения, риск-менеджмента, устойчивого развития; 3. Стратегия развития организации, миссия и видение организации, основные цели и показатели эффективности, основы кадрового планирования; 4. Современные тенденции и передовые международные технологии в области управления человеческими ресурсами; 5. Развитие корпоративной культуры. Управление изменениями; 6. Подходы и практики в области равенства и разнообразия работников;
2	Поиск и подбор персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тенденции и лучшие практики в области поиска и подбора персонала;

		<ul style="list-style-type: none"> 2. Требования организации в области поиска и подбора персонала; 3. Подходы к исследованию рынка труда по вопросам трудоустройства; 4. HR-процессы организации по поиску и подбору персонала; 5. Законодательное регулирование вопросов профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации для функционирования и развития организации;
3	Адаптация новых работников	<ul style="list-style-type: none"> 1. Нормы и порядок, предусмотренный законодательством РК по инструктированию и обучению персонала по безопасности и охране труда и промышленной безопасности; 2. Технологии адаптации, способы и методы получения и анализа информации; 3. Техники и инструменты коммуникации с работниками;
4	Управление результативностью	<ul style="list-style-type: none"> 1. Тенденции и лучшие практики в области управления результативностью; 2. Постановка целей, инструменты управления по целям, разработка КПД; 3. Методика и технология предоставления конструктивной обратной связи; 4. Карта процесса оценки деятельности, оценка по целям и компетенциям, калибровочные сессии; 5. Анализ и выявление проблемных зон для усовершенствования процесса;
5	Обучение и развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> 1. Современные тренды в области обучения и развития персонала; 2. Инструменты обучения и развития и их характеристики; 3. Нормы и порядок, предусмотренный законодательством РК по инструктированию и обучению персонала по безопасности и охране труда; 4. Порядок оформления профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;
6	Управление совокупным вознаграждением	<ul style="list-style-type: none"> 1. Основные тенденции развития и передовые международные технологии в области управления совокупным вознаграждением, концепции совокупного поощрения и в целом, в области управления человеческими ресурсами;

		<ul style="list-style-type: none"> 2. Инструменты материального и нематериального стимулирования труда работников; 3. Подходы оценки эффективности программ вознаграждения; 4. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления совокупным вознаграждением, системой премирования и других форм стимулирования труда;
7	Управление талантами	<ul style="list-style-type: none"> 1. Разработка стратегии и формирование подхода к управлению талантами в организации, исходя из лучших HR практик и потребностей организации; 2. Определение ключевых /критических позиций для организации, с учетом стратегии развития организации, составление профиля должности, включая требования по знаниям, навыкам и компетенциям; 3. Теории мотивации, влияние ценностей, роль лидеров в управлении талантами, внедрение практики непрерывной обратной связи, процесса коучинга и менторинга на рабочем месте; 4. Экспертные знания и умения в области управления талантами: аудит и привлечение талантов, оценка потенциала, формирование пула талантов, включая потенциальных преемников, подбор необходимых инструментов и программ развития, определение менторов, выбор механизмов удержания талантов;
8	Управление трудовыми отношениями	<ul style="list-style-type: none"> 1. Нормативные правовые акты, регулирующие вопросы управления трудовых отношений и отношений, непосредственно связанные с трудовыми и иных отношений, возникающих в рамках иных видов привлечения человеческих ресурсов; 2. Последствия несоблюдения актов работодателя и практик в области управления трудовыми отношениями; 3. Методы управления конфликтами, процедуры и инструменты медиации; Особенности разрешения трудовых споров в согласительной комиссии. 4. Система коллективно-договорного регулирования, роль и значение соглашений сторон социального партнёрства (соглашение

		генеральное, отраслевое, региональное) (система социального партнерства);
9	Планирование и бюджетирование затрат на персонал	1. Основы планирования потребности в персонале; 2. Методы планирования и бюджетирования затрат на персонал;

III. Компетенции

1	Эффективные взаимоотношения со стейкхолдерами	<ul style="list-style-type: none"> • HR профессионал четко и ясно излагает свои мысли и позицию по обсуждаемым вопросам • Аргументированно доносит свою точку зрения и учитывает мнение других. • HR профессионал применяет техники активного слушания в общении. • HR профессионал умеет решать конфликты с пользой для общего дела
2	Следование этическим нормам и принципам	<ul style="list-style-type: none"> • HR профессионал разделяет и поддерживает ценности организации. • HR профессионал строго следует Кодексу этического поведения. • HR профессионал открыто высказывает свое мнение, действует в защиту правды и справедливости в любой ситуации.
3	Принятие решений	<ul style="list-style-type: none"> • HR профессионал проявляет способность выбрать лучшее решение, исходя из анализа сложившейся ситуации. • HR профессионал изучает изменения в потребностях бизнеса, использует знания в сфере своей деятельности, в других областях, а также понимание бизнеса в целом для принятия решений. • HR профессионал адаптирует тактику своих действий в соответствии с изменившейся ситуацией, анализирует причины неудачи и меняет подходы или стратегию.
4	Ориентация на результат	<ul style="list-style-type: none"> • HR профессионал ставит перед собой четкие цели и задачи, проявляет настойчивость и последовательность в их достижении. • HR профессионал добивается результата, невзирая на вызовы и препятствия. • HR профессионал демонстрирует энтузиазм и поддерживает членов команды и своих коллег, способствуя решению проблем и достижению желаемого результата.

5	Лидерство, эмпатия и открытость	<ul style="list-style-type: none"> • HR профессионал обеспечивает ясное понимание цели и направления деятельности для окружающих, • заряжает энергией, воодушевляет и мотивирует других на решение поставленных задач. • HR профессионал обеспечивает согласованность и поддержку HR инициатив и программ по управлению человеческими ресурсами на всех уровнях организации.
6	Профессионализм и саморазвитие	<ul style="list-style-type: none"> • HR профессионал самостоятельно и последовательно занимается развитием своих профессиональных навыков и компетенций. • HR профессионал поддерживает свою профессиональную квалификацию, является экспертом в своей области для руководства и коллег. • HR профессионал поддерживает и побуждает коллег на всех уровнях организации развивать свои знания, навыки и компетенции, учиться на ошибках и не сдаваться перед трудностями.

Данные квалификационные требования позволят работникам СУП полноценно реализовать бизнес процессы стратегического планирования, развития корпоративной культуры и управления талантами. Для наращивания способностей и компетенций в области стратегического и операционного HR сотрудники СУП должны обладать всеми вышеуказанными навыками и знаниями.

В этой связи работникам СУП рекомендуется прохождение Программы профессиональной сертификации, соответствующей казахстанскому законодательству и казахстанским профессиональным стандартам в области управления человеческими ресурсами (УЧР).

Сертификация в области управления человеческими ресурсами (HR) проводится с целью развития ключевых знаний и опыта работы с применением «best HR practice», а также подтверждения и присвоения профессиональной квалификации, основанной на утвержденных профессиональных стандартах HR-отрасли.

Сертификация позволяет специалистам систематизировать знания в сфере HR; поощряет участие в профессиональном сообществе и дает доступ к базам информации; дает конкурентное преимущество, повышая уверенность специалистов в собственных знаниях и навыках; является важным шагом в развитии карьеры; демонстрирует способность выполнения сертифицируемых специалистами более сложных стратегических задач; повышает конкурентоспособность на рынке труда; укрепляет доверие и признание работодателя к профессионализму HR.

Предложения по порядку отбора кандидатов на должности СУП.

1. Рекомендовать госорганам утвердить квалификационные требования к должностям СУП по разделам «Необходимые знания и умения. Компетенции» на основе утвержденных казахстанских профессиональных стандартов «Стратегический HR», «Общее управление человеческими ресурсами» для должностей директора департамента/руководителя СУП, а также руководствоваться нижеперечисленными профессиональными стандартами при разработке квалификационных требований к должностям СУП, в зависимости от функциональной направленности должности.

2. Обновить описание функционала в Положениях о СУП и Должностные инструкции с включением функций стратегического и операционного управления человеческими ресурсами.

3. Обновить инструменты оценки соответствия кандидатов квалификационным требованиям. Возможно, составить и применять тесты профессиональных знаний при приеме на работу на должности СУП госорганов либо ситуационные практические задания, что позволит оценить наличие знаний и умений, а также оценить соответствие квалификационным требованиям. Рекомендуем применять техники интервью по компетенциям при собеседовании с кандидатами на должности СУП для оценки их соответствия квалификационным требованиям.

4. Преимущество при отборе желательно отдавать кандидатам, имеющим подтвержденные навыки через наличие опыта и/или сертификацию в области управления человеческими ресурсами.

5. Во исполнение функции по координации и осуществлению методологического руководства деятельностью кадровых служб госорганов, осуществлению оценки эффективности управления персоналом госорганов, АГДС рекомендуется:

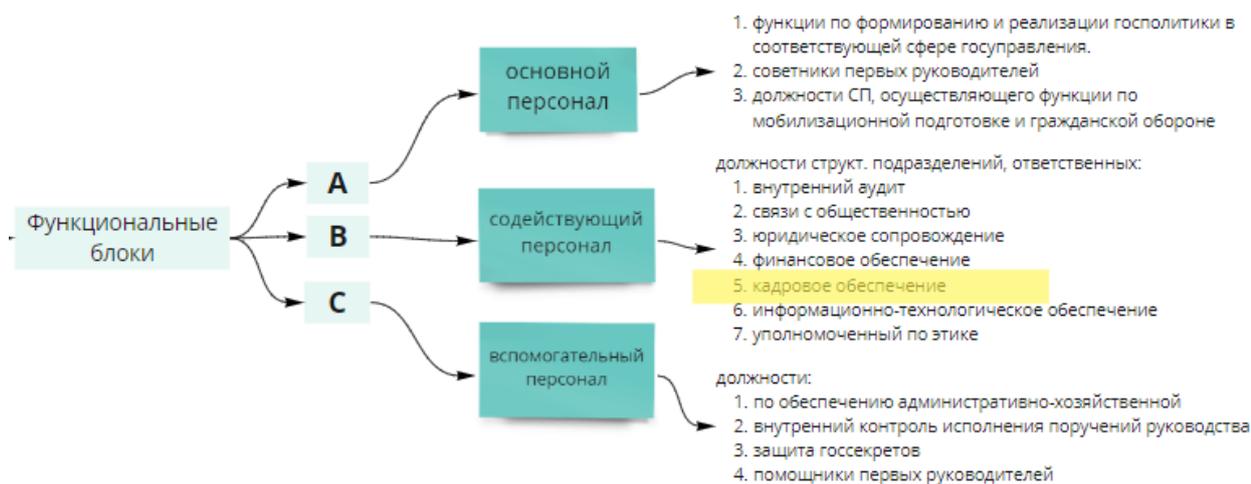
периодически проводить аудит, вести реестр работников СУП, организовывать ротацию квалифицированных специалистов с подтвержденной квалификацией;

принимать участие в аттестации/оценке деятельности и проверять на соответствие обновленным квалификационным требованиям.

4.3.2. Обоснование отнесения сотрудников СУП, задействованных в стратегическом кадровом планировании, к функциональному блоку «А»

Согласно Постановлению Правительства Республики Казахстан от 29 декабря 2017 года №939 «О некоторых вопросах оплаты труда административных государственных служащих в пилотном режиме» должности структурных подразделений по кадровому обеспечению отнесены к функциональному блоку «В» - как содействующий персонал (рис. 8).

Рис. 8. Функциональные блоки



Уровень должности определяет позицию административной государственной должности пилотного органа в зависимости от результатов ее оценки и используется для установления должностного оклада.

В случае одобрения рекомендаций о четком разделении функций СУП на стратегические, операционные и административные на HR должности со стратегическими функциями (стратегическое планирование, развитие корпоративной культуры и управление талантами) будут возложены задачи высокого уровня сложности – в сравнении с текущими вопросами кадрового обеспечения.

Стратегические HR функции:

- 1) создают добавленную ценность для госоргана;
- 2) определяют ответственность за долгосрочные результаты;
- 3) требуют высокого уровня необходимой квалификации;
- 4) характеризуются высокой ценой ошибок в планировании численности и качества необходимого персонала.

С учетом данных факторов привлечение на государственную службу высококвалифицированных специалистов в области управления человеческими ресурсами и их удержание должно быть мотивировано в том числе посредством достойной оплаты труда и придания значимости должности путем отнесения к основному персоналу (функциональному блоку «А»).

По своей сути стратегические HR функции сопоставимы с такими функциями как:

выработка стратегических решений госоргана, формирование и реализация госполитики;

осуществление стратегических, регулятивных, реализационных или контрольных функций госоргана, вытекающих из его миссии, стратегических целей и задач;

проектную деятельность (проектное управление) в рамках реализации миссии, стратегических задач и целей, возложенных на госорган.

Таким образом HR функции стратегического и операционного блоков должны быть отнесены к блоку А (как основные функции, напрямую влияющие на достижение результатов через качество персонала и соответственно качество

принимаемых решений в госоргане), а функции HR транзакционного блока могут быть отнесены к блоку Б (вспомогательный).

С учётом рекомендаций по повышению роли СУП рекомендуется также обратить внимание на соблюдение нормы статьи 6 Закона о госслужбе, закрепляющей организационную самостоятельность (автономность) СУП в структуре госоргана. С учётом расширенного функционала СУП должна фокусироваться исключительно на HR процессах.

4.3.3. Рекомендации по внедрению предложений

В совокупности выработанные рекомендации предполагают концептуальные комплексные изменения в работе СУП: от внедрения новых бизнес процессов до развития профессиональных компетенций работников кадровых служб. Такая перестройка невозможна без практического вовлечения всех заинтересованных сторон/стейкхолдеров в процессы изменений, которые подразумевают целый ряд мероприятий – от пересмотра функционала и поправок в нормативно-правовую базу до перестройки отношения к ценности функции HR в системе госслужбы и перехода от управления кадрами к HR управлению. При внедрении изменений необходимо учесть текущую готовность всех заинтересованных сторон к данным изменениям, возможное сопротивление, мотивацию к изменениям и наличие необходимых навыков и компетенций у всех заинтересованных сторон к внедрению предлагаемых изменений по роли и полномочиям СУП. То есть применить структурный подход управления изменениями, учитывающий все практики и технологии управления изменениями.