



**Отчёт по результатам исследования
«Система управления талантами для государственных служащих»**

Оглавление

Сокращения и обозначения	3
Общая информация	4
Раздел 1. Резюме отчета	5
Раздел 2. Анализ системы управления талантами в действующей модели государственной службы	10
§2.1. Процессы управления талантами в текущих процессах управления персоналом на государственной службе	10
§2.2. Президентский молодежный кадровый резерв	12
§2.3. Общенациональная программа «Подготовка отраслевых менеджеров по управлению изменениями»	12
§2.4. Основные выводы по анализу системы управления талантами для государственных служащих	14
Раздел 3. Механизмы расширения позиционной модели государственной службы.	15
Раздел 4. Рекомендации по механизмам «бокового входа» и «социального лифта» для высококвалифицированных специалистов негосударственного сектора, по порядку и инструментам их приема на работу;	17
Раздел 5. Подход к системе управления талантами на государственной службе в контексте смешанной модели государственной службы	18
§5.1. Задачи системы управления талантами	18
§5.2. Цикл системы управления талантами	20
§5.3. Уровни зрелости системы управления талантами	28
§5.4. Процесс управление преемственностью	29
Раздел 6. Разработка рекомендаций по развитию членов Президентского молодежного кадрового резерва (карьерный рост, обучение, саморазвитие, трудоустройство)	31
§6.1. Рекомендации к процессу формирования пула Президентского молодежного кадрового резерва	31
§6.2. Рекомендации к ожиданиям от членов Президентского молодежного кадрового резерва	33
§6.3. Фокусы развития членов Президентского молодежного кадрового резерва	34
§6.4. Метрики эффективности Президентского молодежного кадрового резерва	35
Раздел 8. Выработка рекомендаций по внедрению смешанной (позиционно-карьерной) модели госслужбы и системы управления талантами	36
Приложение 3 - Описание фокусов обучения для руководителей по лидерским компетенциям ..	44
Приложение 4 - Перечень рекомендованной литературы для руководителей	46
Приложение 5 - Обязательные темы для обучения по обратной связи	47
Приложение 6 - Концепция встреч 1 на 1	48
Приложение 7 – Основные внешние источники информации (в алфавитном порядке)	52

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

ДКРДО МТИ Департамент кадровой работы и документационного обеспечения Министерства торговли и интеграции Республики Казахстан

Общая информация

В задачи исследования входило:

- 1) проанализировать систему управления талантами в действующей модели государственной службы;
- 2) разработать механизмы расширения позиционной модели государственной службы;
- 3) проанализировать и разработать рекомендации по механизмам «бокового входа» и «социального лифта» для высококвалифицированных специалистов негосударственного сектора, по порядку и инструментам их приема на работу;
- 4) разработать подходы к системе управления талантами на государственной службе в контексте смешанной модели государственной службы (включая рекомендации по внутреннему воспитанию, по ротации талантов, по особому порядку распределения талантов);
- 5) разработать рекомендации по развитию членов Президентского молодежного кадрового резерва (карьерный рост, обучение, саморазвитие, трудоустройство)
- 6) выработать рекомендации по внедрению смешанной (позиционно-карьерной) модель госслужбы и системы управления талантами.

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

На основании требований технической спецификации исследования проведены путём:

- 1) изучения нормативных правовых актов Республики Казахстан;
- 2) проведения интервью со стейкхолдерами;
- 3) анализа документов Министерства торговли и интеграции РК, Агентства по делам государственной службы;
- 4) изучения лучших международных практик в системе управления талантами, в том числе на государственной службе;

Объектом анализа системы управления талантами государственного органа для целей проводимого исследования выступила кадровая служба Министерства торговли и интеграции Республики Казахстан (далее – МТИ РК).

В рамках исследования были проведены интервью и обсуждения с работниками кадровой службы МТИ РК, их руководителями, а также представителями АДГС.

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

Раздел 1. Резюме отчета

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.

Исходя из основных принципов государственной службы, закрепленных в Законе о госслужбе, функции СУП должны ориентироваться и охватывать принципы государственной службы посредством эффективного процесса «Управление талантами».

Процесс «Управление талантами» обеспечивает 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.

Управление талантами — это полный спектр HR-процессов по привлечению, развитию, мотивации и удержанию высокоэффективных сотрудников.

Полный спектр процессов управления персоналом — это набор процессов управления персоналом, которые интегрируются друг с другом. Это означает, что деятельность по управлению талантами больше, чем сумма отдельных частей. Это также означает, что для полного раскрытия потенциала требуется стратегия управления талантами.

Привлечение, развитие, мотивация и удержание — это неполный список. Управление талантами затрагивает все ключевые области управления персоналом, от найма до адаптации сотрудников и от управления эффективностью до удержания сотрудников.

Цель управления талантами - повысить производительность. Процесс направлен на мотивацию, вовлечение и удержание сотрудников, чтобы они работали лучше. Вот почему так важно управление талантами. Если все сделано правильно, создается устойчивое конкурентное преимущество с помощью интегрированной системы методов управления талантами, которые трудно скопировать и / или имитировать.

Другими словами, управление талантами — это процесс, направленный на повышение производительности за счет интегрированных практик управления людьми.

Книга «Война за таланты» (Авторы: Эд Майклз, Хелен Хэндфилд-Джонс, Элизабет Экселрод), которая была опубликована на основании результатов масштабных исследований, проведенных компанией McKinsey с целью выяснить, каким образом отношение к сотрудникам определяет успех компании, дает такое определение термину «талант» — это совокупность таких способностей человека как дарования, умения, знания, опыт и интеллект, а также способность учиться и расти.

Фокус на таланты сместился в 80-х годах с началом информационной эпохи, когда важность производственных активов (фабрик, станков) начала смещаться в сторону нематериальных активов – бренды, клиенты, разработки, интеллектуальные продукты.

С этого времени работодатели стали гораздо больше полагаться на талантливых сотрудников, соответственно, важно привлекать очень талантливых людей на работу.

Также важно понимать существенное усиление конкуренции в привлечении талантов и изменения в реальности для высокопотенциальных работников.

Старая реальность	Новая реальность
Людам нужны работодатели	Работодателям нужны люди
Конкурентное преимущество – капитал и оборудование	Конкурентное преимущество – талантливые люди
Более талантливые работники имеют некоторое значение	Более талантливые работники имеют огромное значение
Дефицит рабочих мест	Дефицит талантливых людей
Сотрудники верны работодателям и есть гарантия их занятости	Люди склонны к смене компаний, а их обязательства краткосрочны
Люди принимают предлагаемый стандартный компенсационный пакет	Люди требуют гораздо больше

Поскольку человеческий капитал ключевой для государственной службы, а конкуренция за высокопотенциальный человеческий капитал в данный момент максимально напряжена, перед Агентством должна стоять первоочередная задача в выстраивании сильной системы управления талантами и реализации следующих пяти действий:

1. **Принять установку на таланты** – глубокая убежденность в том, что для реализации целей государственной службы необходимы очень талантливые работники. Привлечение таких работников должно стать целью каждого руководителя. И речь идет не об улучшении кадровых процессов, а в новой установке мышления.

Старые представления	Новое отношение к талантам
Неопределенное понятие, что «люди – наш ценнейший актив»	Глубокая убежденность, что более талантливые сотрудники приводят к повышению результативности государственного аппарата
Управление людьми – обязанность СУП	Все руководители отвечают за усиление своего коллектива
Раз в год мы отводим два дня на работу с талантами	Управление талантами – основная часть управления компанией
Руководитель работает с сотрудниками, которых «унаследовал»	Руководитель идет на смелые действия, чтобы построить нужную команду

2. **Сделать предложения о работе государственных аппаратов привлекательным** – необходимо разработать ценностное предложение работодателя – совокупность того, что день за днем испытывают и получают государственные служащие, работая на государственной службе: от внутренней удовлетворенности работой до атмосферы на рабочем месте, руководства, коллеги, вознаграждения и т.д.

Старые ожидания	Новые ожидания
Большой бюджет и много подчиненных	Новые задачи и увлекательные направления работы
Традиционная иерархия компании	Горизонтальная, изменчивая, гибкая организация
Перспективы на тридцать лет, хорошая зарплата и пенсионный план	Перспективы на пять лет, благосостояние, связанное с создаваемой ценностью
Неуклонный подъем по служебной лестнице	Ротация

3. **Перестроить стратегию найма** государственных служащих – необходимо нанимать государственных служащих всех уровней и обращаться к новым источникам талантов, определять, какие важные умения нужны на государственной службе, а затем искать новые лица в новых местах.

Старые стратегии привлечения сотрудников	Новые стратегии привлечения сотрудников
Воспитывать все таланты внутри государственной службы	Привлекать таланты со стороны на всех уровнях
Нанимать, когда освобождаются должности	Постоянно охотиться за выдающимися людьми
Пользоваться несколькими традиционными ресурсами	Пользоваться множеством различных источников талантов

Давать объявления для тех, кто ищет работу	Находить способы связаться с кандидатами, пассивно ищущими работу
Главное при найме – отбор кандидатов	Главное при найме – и отбор кандидатов, и умение их убедить
Нанимать по необходимости, без общего плана	Разрабатывать стратегию привлечения каждого типа талантливых кандидатов

4. **Обеспечить процесс непрерывного развития** государственных служащих – каждый руководитель на каждом уровне государственного аппарата может и должен заниматься развитием людей.

Старый подход к развитию	Новый подход к развитию
Развитие происходит само собой	Процесс развития встроен в организацию
Развитие означает обучение	Развитие означает, в первую очередь, сложную и интересную работу, коучинг, оценку и наставничество
Таланты принадлежат подразделению: люди не переходят из одного подразделения в другое	Таланты принадлежат всему государственному аппарату: люди легко передвигаются между подразделениями
В развитии нуждаются только нерезультативные сотрудники	Все сотрудники нуждаются в развитии и коучинге

5. **Дифференцировать и вдохновлять государственных служащих** – необходимо выстроить систему, в которой лучшие, наиболее талантливые сотрудники быстрее получают повышение и зарабатывают больше, чем работники со среднестатистической результативностью. Необходимо как можно активнее ускорять развитие наиболее эффективных сотрудников (10%-20% от общей численности), чтобы удержать их и максимизировать их вклад в работу госоргана. Им требуются интересные и сложные задания, чтобы поддерживать высокий уровень вовлеченности и вдохновения.

Старая культура	Новая культура
Делаются одинаковые вложения во всех государственных служащих	Одни государственные служащие талантливее и гораздо результативнее других, и в них делаются соответствующие вложения
Оплата самых результативных государственных служащих немного больше, чем сотрудников со средними результатами	Оплата самых результативных государственных служащих существенно больше

Мы знаем, что данный государственный служащий работает со средней результативностью, но он\она работает уже 15 лет, поэтому нужно поступить справедливо.	Нужно поступить справедливо в отношении высокоэффективных коллег данного государственного служащего
Руководителей не нужно хвалить	Руководителям, как и всем остальным, нужно знать, что их ценят
Неэтично, когда руководители говорят о государственных служащих за их спиной	Руководители обязаны обсуждать государственных служащих в своем подчинении
Недифференцированная похвала мотивирует сотрудников в общем	Дифференциация стимулирует повышение результатов сотрудников и компании

Выделяют 3 уровня зрелости системы управления талантами:

1. Становление - Управление талантами не происходит или система на стадии внедрения
2. Развитие - Присутствуют некоторые элементы системы управления талантами, но разрозненные
3. Зрелость - Управление талантами является неотъемлемой частью управления человеческими ресурсами

В данный момент система управления талантами для государственных служащих Республики Казахстан находится на этапе становления и необходимо до 5 лет систематической непрерывной работы для выстраивания зрелой эффективной системы.

Дорожная карта для внедрения и развития системы управления для государственных служащих представлена в разделе 5.5.

Раздел 2. Анализ системы управления талантами в действующей модели государственной службы

§2.1. Процессы управления талантами в текущих процессах управления персоналом на государственной службе

Система управления персоналом на государственной службе Республики Казахстан является централизованной.

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.

Кадровые службы государственных органов выполняют свои функции, чётко соблюдая полученные рекомендации, формализованные процедуры и прочие стандарты кадровых процессов государственной службы.

АДГС, как уполномоченный орган в сфере государственной службы является участником кадровых процессов в государственных органах, выполняя 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;
3. координирует вопросы конкурсного отбора на государственную службу;
4. координирует деятельность государственных органов по вопросам: подготовки, переподготовки и повышения квалификации, мониторинг состояния кадрового состава;
5. осуществляет государственный контроль за соблюдением законодательства РК в сфере государственной службы;

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

1. функции, связанные с конкурсным отбором на государственную службу;
2. функции, связанные с оценкой деятельности государственных служащих;
3. функции, связанные с обучением и развитием персонала;
4. функции, связанные с системой нематериального поощрения;
5. иные функции и полномочия, установленные законодательством Республики Казахстан.

Данные функции лишь частично покрывают процессы управления талантами. В частности, следующие функции АДГС имеют отношение к системе управления талантами:

1. разрабатывает нормативные правовые акты в пределах своей компетенции;
2. координирует вопросы конкурсного отбора на государственную службу;
3. координирует деятельность государственных органов по вопросам: подготовки, переподготовки и повышения квалификации, мониторинг состояния кадрового состава;

Кроме того, следующие функции СУП имеют отношение к системе управления талантами:

1. функции, связанные с конкурсным отбором на государственную службу;
2. функции, связанные с оценкой деятельности государственных служащих;
3. функции, связанные с обучением и развитием персонала;

В то же время, согласно информации, предоставленной в процессе интервью, 90% рабочего времени и функционала работников СУП сосредоточены на кадровом администрировании. Следовательно, вышеперечисленные процессы присутствуют лишь процедурально и содержательно не отвечают характеристикам системы управления талантами.

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.

СУП только администрируют процесс обучения. Анализ и оценка потребностей в обучении, планирование обучения, дизайн и отработка содержания программ, оценка эффективности обучения не происходят.

Система оценки эффективности персонала работает только формально. Содержательно ни руководители государственной службы, ни сами государственные служащие в процесс не вовлекаются.

Кроме того, ряд процессов\элементов системы управления талантами не представлен вовсе:

1. Планирование потребности в человеческом капитале;
2. Привлечение кандидатов с рынка (head hunting);
3. Работа с брендом работодателя;
4. Управление адаптацией;
5. Оценка потенциала;
6. Управление ротацией;
7. Наставничество и коучинг;
8. Управление вовлеченностью.

Необходимо отметить, что в последние годы с участием госаппарата было реализовано 2 проекта, которые могут заложить основу для формирования системы управления талантами для государственных служащих:

1. Президентский молодежный кадровый резерв
2. Общенациональная программа «Подготовка отраслевых менеджеров по управлению изменениями», реализованная Фондом Нурсултана Назарбаева совместно с Правительством РК в 2020-2021 гг.

§2.2. Президентский молодежный кадровый резерв

Решением Национальной комиссии по молодежному кадровому резерву при Президенте в 2019 году в резерв было зачислено 300 человек.

В список резервистов вошли 106 представителей частного сектора, 98 сотрудников квазигосударственного сектора и 96 - государственных служащих.

На момент зачисления в резерв передовое зарубежное образование имели 58% кандидатов, 42% – выпускники казахстанских вузов. Степень доктора наук - 6 человек, 204 - степень магистра. Средний возраст победителей отбора составил 31 год. При этом резервисты имеют значительный опыт работы в различных сферах экономики. Многие работают или работали в крупных иностранных и транснациональных компаниях, представляющих различные сектора экономики.

По состоянию на август 2021 года из 300 резервистов трудоустроены 182, что составляет 60% от общего количества резервистов. В центральные госорганы назначены 93 резервиста, в местные – 38, в нац.компании – 32, иные и частные организации – 19.

При этом политические должности занимают 17 резервистов, должности корпуса «А» – 5, два резервиста являются депутатами Мажилиса Парламента, 1 резервист – депутат областного маслихата. Работа по трудоустройству остальных резервистов продолжается.

Основными требованиями к резервистам являются гражданство, возраст, образование и стаж работы. К участию в конкурсе допускаются граждане Республики Казахстан не старше 35 лет, имеющие высшее образование и трудовой стаж работы не менее пяти лет.

В ходе отбора оцениваются способности кандидатов работать со сложной текстовой и числовой информацией, решения реальных проблем, составленных в виде ситуационных задач. Кроме того, посредством Ассессмента-центра выявляются и оцениваются компетенции кандидатов присущих лидерам новой формации, такие как стратегическое мышление, проактивность, управление деятельностью, командное лидерство, убедительность.

§2.3. Общенациональная программа «Подготовка отраслевых менеджеров по управлению изменениями»

Программа "Отраслевые менеджеры" стартовала в Казахстане в январе 2020 года.

Ключевые задачи программы:

- Развитие экспертов высокого уровня, нацеленных внести свой вклад в развитие экономики страны;
- Формирование пула отраслевых лидеров;
- Формирование сообщества менторов по управлению изменениями;
- Поиск решений по 40 задачам из 12 отраслей.

При отборе кандидатов помимо установленных квалификационных требований проводилась оценка личностных, профессиональных, психологических, поведенческих характеристик. Важно, чтобы человек умел работать в команде, был нацелен на результат, умел брать на себя ответственность.

Оценка кандидатов производилась посредством тестирования, собеседования (глубинные интервью, интервью по компетенциям), ситуативных задач, бизнес-кейсов. Для проведения оценки кандидатов привлекались профессиональные ассессоры и психологи, в том числе международные эксперты.

В программе приняло участие 211 участников, которые были выбраны из более 3000 кандидатов, подавших заявку. Это эксперты, которые в рамках данной программы работали над конкретными задачами, выдвинутыми правительством Республики Казахстан.

В программу включены 11 отраслей, такие как водные ресурсы, строительство, образование, здравоохранение, сельское хозяйство, геологоразведка, медиа индустрия, культура и спорт, региональное развитие, и т. д.

В каждой отрасли были выбраны конкретные задачи, над которыми работали участники в командах от четырех до семи человек. Главная цель - поиск отраслевых профессионалов и их дальнейшая подготовка в качестве лидеров управления изменениями в этих самых 11 отраслях экономики.

Все участники программы – граждане Республики Казахстан. Есть участники из Нур-Султана, Алматы и практически всех регионов страны. Многие участники – это казахстанцы, которые учатся в докторантуре или работают за рубежом. Были также участники, которые работают на госслужбе в Объединенных Арабских Эмиратах, также в туристической отрасли в Турции, в США, во Франции, и во многих других стран Европы и Азии. То есть, география была представлена практически всем миром.

В результате программы было получено:

- Пул высокопотенциальных отраслевых экспертов, готовых занять ключевые позиции в приоритетных отраслях экономики;
- Пул отраслевых лидеров;
- Сообщество менторов по управлению изменениями
- Бизнес-решения по отраслевым 40 задачам

§2.4. Основные выводы по анализу системы управления талантами для государственных служащих

1) На законодательном уровне в функциях АДГС и СУП не закреплены все процессы\элементы системы управления талантами;

2) 90% рабочего времени эксперты кадровой службы занимаются кадровым делопроизводством, следовательно, на процессы управления талантами времени экспертов кадровой службы не остается;

3) Квалификационный уровень сотрудников СУП позволяет им выполнять ограниченный набор HR функций, и недостаточен для комплексной системы управления персоналом. В конкурсных и аттестационных комиссиях работник кадров исполняет функции секретаря, от которого не требуется специальных знаний и навыков применения кадровых технологий;

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

5) 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;

6) Нет работы с брендом работодателя, системы оценки персонала, адаптации, стажировки. Система повышения квалификации не работает на должном уровне;

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

8) Как результат, в текущем формате функционирования системы управления персоналом на государственной службе, система управления талантами отсутствует в принципе, за исключением некоторых проектных инициатив. Соответственно, пока не находится на уровне становления согласно методологии, описанной в разделе 5.3.

Раздел 3. Механизмы расширения позиционной модели государственной службы.

В данный момент на государственной службе применяется карьерная модель развития работников, в рамках которой государственный служащий продвигается по вертикальной иерархичной карьерной лестнице для занятия вышестоящей должности.



Позиционная модель государственной службы предполагает рассмотрение разных кандидатов на вышестоящую должность, не только тех, что занимают нижестоящие должности в вертикальной иерархической структуре.

Для перехода на позиционную модель найма государственных служащих необходимо перестроить стратегию найма – необходимо расширить требования к должностям (в части исключения требования по опыту работы на нижестоящей должности, или обязательного опыта работы на государственной службе), нанимать государственных служащих всех уровней и обращаться к новым источникам талантов, определять, какие важные умения нужны на государственной службе, а затем искать новые лица в новых местах.

Старые стратегии привлечения сотрудников	Новые стратегии привлечения сотрудников
Воспитывать все таланты внутри государственной службы	Привлекать таланты со стороны на всех уровнях
Нанимать, когда освобождаются должности	Постоянно охотиться за выдающимися людьми
Пользоваться несколькими традиционными ресурсами	Пользоваться множеством различных источников талантов

Давать объявления для тех, кто ищет работу	Находить способы связаться с кандидатами, пассивно ищущими работу
Главное при найме – отбор кандидатов	Главное при найме – и отбор кандидатов, и умение их убедить
Нанимать по необходимости, без общего плана	Разрабатывать стратегию привлечения каждого типа талантливых кандидатов

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

Раздел 4. Рекомендации по механизмам «бокового входа» и «социального лифта» для высококвалифицированных специалистов негосударственного сектора, по порядку и инструментам их приема на работу;

По данным исследования Antal в Казахстане за 2021 год, в топ 3 причины увольнения из организации входят следующие:

- Отсутствие перспектив и возможностей карьерного роста
- Стало «скучно», не интересные задачи
- Стресс на работе

Соответственно, высококвалифицированные специалисты, в первую очередь, будут ожидать от работодателя и возможностей развития, и интересные задачи, и возможности гибкости, и баланса работа-личная жизнь.

Поэтому реализация механизмов «бокового входа» и «социального лифта» зависит в меньшей степени от процедуральных аспектов, а в большей степени может быть реализована при наличии зрелой системы управления талантами на государственной службе.

В частности, для привлечения высококвалифицированных специалистов у государственной службы должен быть сильный бренд работодателя. И это не означает, что уровень заработной платы на государственной службе должен быть обязательно самым высоким. Потенциальным кандидатам нужно очень четко и прозрачно показывать, как они могут реализоваться на государственной службе, как могут повлиять на качество жизни в Республике Казахстан, какие масштабные, социально значимые проекты могут реализовать.

То есть, фокус в ценностном предложении работодателя нужно делать не на компенсационной составляющей, а на содержании работы государственных служащих.

Кроме того, необходимы работающие механизмы прямого поиска кандидатов. Талантливые, высокопотенциальные кандидаты в редких случаях будут искать объявления о вакансиях. Таких кандидатов нужно самостоятельно находить и убеждать их присоединиться к государственному аппарату.

Также, необходимо расширять зоны поисков кандидатов. В частности, активно работать с молодежью – студентами или даже школьниками. Рассматривать варианты привлечения на государственную службу лиц с активной гражданской позицией, например, волонтеров (индивидуальных волонтеров или участников волонтерских движений), или работников некоммерческих, неправительственных организаций – поскольку по ценностной составляющей такие кандидаты будут очень подходить государственной службе.

Более подробно о выстраивании процессов\элементов, необходимых для привлечения высокопотенциальных кандидатов описано в разделе 5.

Раздел 5. Подход к системе управления талантами на государственной службе в контексте смешанной модели государственной службы

§5.1. Задачи системы управления талантами

В современном понимании система управления талантами – это циклический комплекс HR-процессов, включающий в себя кадровое планирование, рекрутинг, адаптацию, обучение, оценку потенциала сотрудников, планирование их дальнейшего развития и продвижение талантов. Системы управления талантами предназначены для достижения долгосрочных целей организации посредством человеческого капитала. Задача системы управления талантами состоит в том, чтобы помочь человеку понять себя, свои возможности и определить области приложения своих талантов в работе.

Цель управления талантами - повысить производительность. Управление талантами направлено на мотивацию, вовлечение и удержание сотрудников, чтобы они работали лучше. Вот почему так важно управление талантами. Если все сделано правильно, создается устойчивое конкурентное преимущество с помощью интегрированной системы методов управления талантами, которые трудно скопировать и / или имитировать.

Другими словами, управление талантами — это процесс, направленный на повышение производительности за счет интегрированных практик управления людьми.

Также важно понимать существенное усиление конкуренции в привлечении талантов и изменения в реальности для высокопотенциальных работников.

Старая реальность	Новая реальность
Людам нужны работодатели	Работодателям нужны люди
Конкурентное преимущество – капитал и оборудование	Конкурентное преимущество – талантливые люди
Более талантливые работники имеют некоторое значение	Более талантливые работники имеют огромное значение
Дефицит рабочих мест	Дефицит талантливых людей
Сотрудники верны работодателям и есть гарантия их занятости	Люди склонны к смене компаний, а их обязательства краткосрочны
Люди принимают предлагаемый стандартный компенсационный пакет	Люди требуют гораздо больше

Поскольку человеческий капитал ключевой для государственной службы, а конкуренция за высокопотенциальный человеческий капитал в данный момент максимально напряжена, перед Агентством и госорганами должна стоять первоочередная задача в выстраивании сильной системы управления талантами. В первую очередь, необходимо принять установку на таланты.

Установка на таланты — это глубокая убежденность в том, что для реализации целей государственной службы необходимы очень талантливые работники. Привлечение таких работников должно стать целью каждого

руководителя. И речь идет не об улучшении кадровых процессов, а о новой установке мышления.

Старые представления	Новое отношение к талантам
Неопределенное понятие, что «люди – наш ценнейший актив»	Глубокая убежденность, что более талантливые сотрудники приводят к повышению результативности государственного аппарата
Управление людьми – обязанность СУП	Все руководители отвечают за усиление своего коллектива
Раз в год мы отводим два дня на работу с талантами	Управление талантами – основная часть управления компанией
Руководитель работает с сотрудниками, которых «унаследовал»	Руководитель идет на смелые действия, чтобы построить нужную команду

Система управления талантами также позволяет выявить ключевые качества, компетенции, а также мотивационные установки, которые необходимы для эффективной работы.

Как уже указывалось ранее, управление талантами в организации предполагает создание среды, в которой раскрываются и развиваются таланты и потенциал каждого сотрудника. Система позволяет не только выявить талант, но и понять, в каких областях деятельности этот талант можно максимально эффективно использовать.

Построение комплексной системы управления талантами, включает определение того, какие компетенции нужны организации, комплексную оценку сотрудников, развитие потенциала и формирование мотивирующей среды.

По данным исследовательских компаний, организации, которые имеют проработанную стратегию в области управления талантами, достигают результатов на 26% более эффективно. В большинстве отраслей экономики отлаженная система управления талантами может сыграть решающее значение для успеха организации.

Кроме того, исследования показывают, что внедрение системы управления талантами позволяет организации достичь сразу нескольких стратегических целей. В том числе повысить привлекательность бренда, улучшить компетенции сотрудников и получить пул резервистов, способных быстро и эффективно замещать новые вакансии. В свою очередь, работающая система управления талантами – это шанс для сотрудника продвинуться по карьерной лестнице, получить новые знания, найти свое место в жизни.

Казахстанские компании все чаще и активнее проявляют интерес к системам управления талантами. Пока внедрение и использование таких решений остается уделом крупного бизнеса, у которого не только есть средства на развитие дополнительных возможностей автоматизированных систем, но и

имеется мощная платформа управления персоналом, покрывающая базовые процессы, без которой надстройка в виде управления талантами не работает.

Комплексный подход по управлению талантами интересен, в первую очередь, крупным организациям, в которых есть возможность построить карьерные лестницы и полноценную систему корпоративного обучения.

Важно учитывать, что построение системы управления талантами – процесс длительный и требует включенности в процесс развития персонала не только сотрудников АДГС и СУП, но и всех руководителей госорганов. Требуется вложений временных, финансовых и иных ресурсов.

Кроме того, при внедрении систем управления талантами зачастую необходимо пересмотреть или разработать стратегию управления кадровым потенциалом. При этом, основным изменением будет возрастающее использование, в том числе и не финансовых форм вознаграждения для мотивации талантливых сотрудников.

§5.2. Цикл системы управления талантами

Система управления талантами является совокупностью взаимосвязанных процессов и элементов управления персоналом, в фокусе которой находится **оценка деятельности, кадровый резерв и обратная связь**.

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

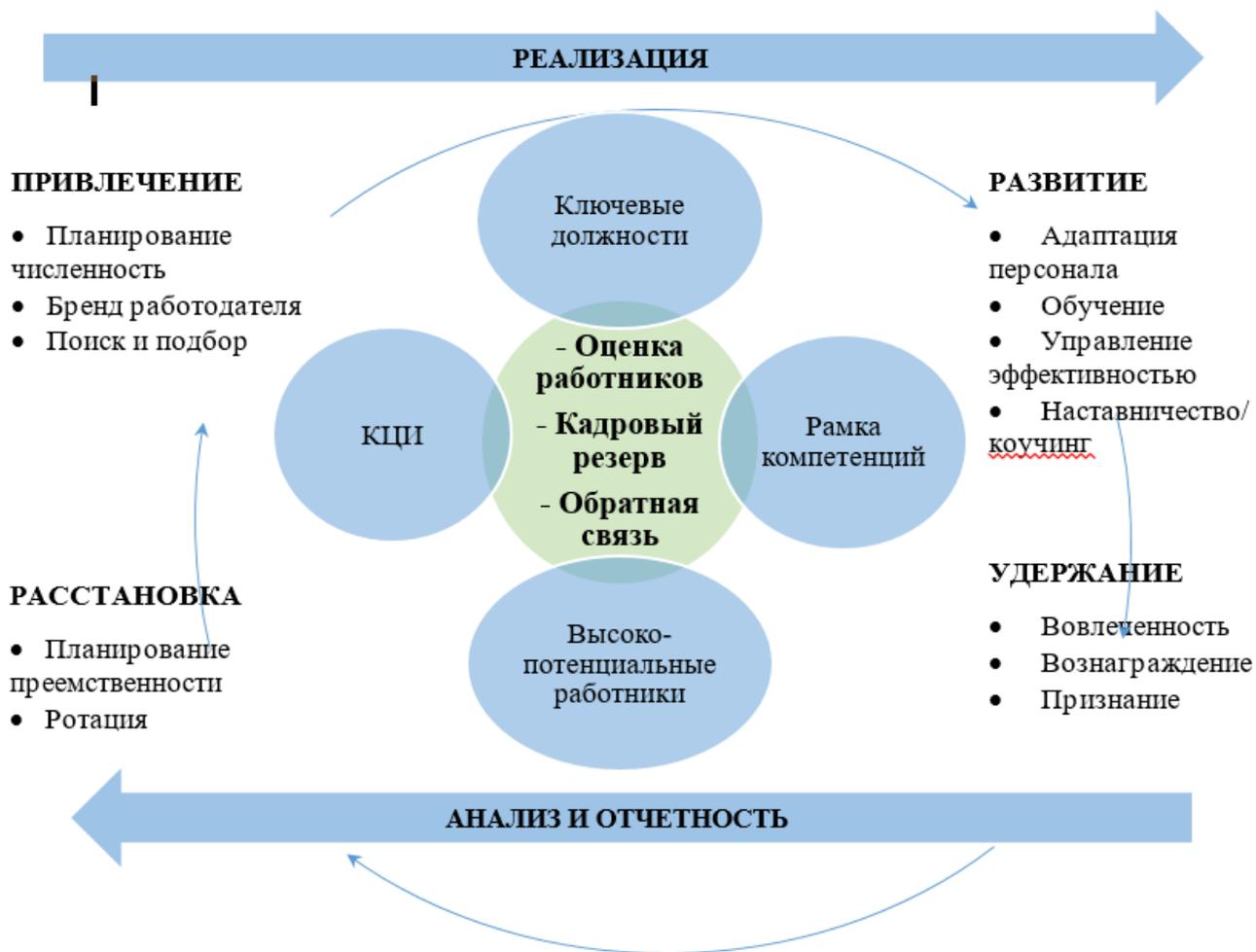
Ключевые должности, рамка компетенций, высокопотенциальные работники и КЦИ – это важные элементы\составляющие системы управления талантами, которые обеспечивают реализацию процесса управления преемственностью.

Формирование пула преемников может осуществляться при наличии работающего зрелого процесса оценки деятельности, на основании которого определяются высокопотенциальные эффективные работники.

Такие процессы как привлечение, развитие, удержание и расстановка работников, объединяют систему управления талантами в непрерывный циклический и системный процесс.

Стоит отметить, что данные процессы (привлечение, развитие и расстановка работников) уже частично присутствуют на государственной службе, однако для того, чтобы соответствовать требованиям системы управления талантами необходимо существенное повышение уровня зрелости данных процессов.

На схеме ниже представлены все перечисленные элементы и процессы, которые составляют систему управления талантами.



Привлечение работников включает такие под-процессы, как:

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

Планирование численности отвечает на вопрос, когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуется организации сотрудников для реализации ее задач. Основная цель планирования человеческих ресурсов состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора — работников, их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм.

Кроме того, в рамках планирования численности проводится анализ производительности труда, который, в целом, дает оценку эффективности деятельности организации.

В применении к государственному аппарату планирование численности необходимо применять в случаях формирования новых государственных органов.

Если рассматривать данный процесс через призму управления талантами, то при наличии плана преемственности или перечня высокопотенциальных

работников, новый государственный орган может быть сформирован в той или иной степени из данных списков работников.

Управление брендом работодателя – системная работа по формированию привлекательного имиджа работодателя.

В рамках внедрения системы управления талантами необходимо сделать предложение государственных органов привлекательным через разработку ценностного предложения работодателя – совокупности того, что день за днем испытывают и получают государственные служащие, работая на государственной службе: от внутренней удовлетворенности работой до атмосферы на рабочем месте, руководства, коллег, вознаграждения и т.д.

Старые ожидания	Новые ожидания
Большой бюджет и много подчиненных	Новые задачи и увлекательные направления работы
Традиционная иерархия организации	Горизонтальная, изменчивая, гибкая организация
Перспективы на тридцать лет, хорошая зарплата и пенсионный план	Перспективы на пять лет, благосостояние, связанное с создаваемой ценностью
Неуклонный подъем по служебной лестнице	Ротация

Выделяют 4 эволюционных этапа, которые проходит организация при работе с брендом работодателя.

1. Бренд работодателя «по умолчанию» - минимальный, но все же определенный набор поощрений за труд, который удерживает сотрудников и привлекает кандидатов

2. Осознанное понимание ценностного предложения - в организации делают анализ ситуации и выявляют потребности сотрудников и ожидания кандидатов. На основании полученной информации, с привязкой к стратегии организации выстраивается система работы с персоналом по всем HR-направлениям: от приема до увольнения.

3. Работодатель готов получать обратную связь от сотрудников через призму бренда работодателя и корректировать системы мотивирования. Идет не просто осознанное создание для сотрудников HR-бренда и вытекающего из него более качественного ценностного предложения, но и его активное продвижение с помощью различных информационных источников.

4. В организации не просто создают и продвигают интересное ценностное предложение, его делают уникальным, отличным от конкурентов - за его основу берут индивидуальный адресный подход к сотруднику. Работодатель уважает сотрудника и понимает его потребности, выбирает такие виды поощрения, которые по-настоящему нужны ему. Это делает его работодателем мечты.

В текущей ситуации государственная служба находится на первом этапе работы с брендом работодателя. Более того, среди кандидатов может

присутствовать даже некоторое отрицательное восприятие работы на государственной службе.

Поэтому критично важно начать системную работу по выстраиванию положительного бренда госслужбы, как работодателя, для формирования возможности привлечения талантливых кандидатов с рынка, а также удержания потенциальных и высокоэффективных работников в рамках государственной службы.

Учитывая специфику государственной службы, достичь 4 этапа развития бренда работодателя является маловероятным ввиду отсутствия гибкости в управлении персоналом. В то же время, даже наличие системной работы, соответствующей 3 этапу развития, сможет существенно повлиять на качество человеческого капитала на государственной службе.

Процесс поиска и подбора формально присутствует на государственной службе, однако система управления талантами требует более глубокой, содержательной работы с кандидатами, проактивной позиции в части привлечения необходимых кандидатов на государственную службу.

Как уже фиксировалось ранее, в подходах к поиску и подбору персонала произошел ряд изменений, которые нельзя игнорировать. В частности:

- Смещается фокус с внутренних передвижений на внешнее привлечение работников;
- Постоянный поиск талантливых работников, даже если сейчас нет подходящей вакансии. Формирование внешнего резерва кандидатов без привязки к конкретным вакансиям;
- Активное использование всех возможных площадок для поиска кандидатов (порталы работы, профессиональные социальные сети, очные мероприятия (как, например, ярмарки вакансий));
- Привлечение кандидатов под конкретные проекты для получения конкретных результатов;
- Открытый диалог с кандидатами по их ожиданиям и реалистичным перспективам от работы на государственной службе;

Текущий процедуральный фокус процесса поиска и подбору отвечает потребностям прозрачности и публичности процедур поиска и подбора государственных служащих.

Однако, переход на следующий уровень содержательной реализации процесса необходим для реализации задач по управлению талантами на государственной службе. Такой переход также потребует смещения текущей административной роли СУП в данном процессе в сторону проактивного привлечения качественного человеческого капитала, системной работы с брендом работодателя и среднесрочного планирования потребности в персонале.

Развитие работников включает такие подпроцессы, как:

- Адаптация работников
- Обучение

- Управление эффективностью
- Наставничество/коучинг

Адаптация работников - процесс обоюдного восприятия, оценки и приспособления как нового сотрудника к предприятию-работодателю, так и предприятия к работнику.

Данный процесс выстроен в разных компаниях по-разному, однако он обязательно должен присутствовать как процесс, чтобы повысить эффективность работника в первый период работы и минимизировать риск отказа от дальнейшего сотрудничества.

Ключевые элементы процесса:

- Программа тренингов и обучающих мероприятий для нового сотрудника. Этот инструмент поможет понять суть его работы, получить необходимую информацию касательно деятельности организации;
- Постановка четких задач на первый период работы;
- Разработка плана поэтапного усложнения заданий для нового сотрудника;
- Ознакомление с ключевыми курируемыми объектами и организациями (по возможности, выезд на данные объекты);

В данный момент формализованный процесс управления адаптацией работников отсутствует на государственной службе. И хоть он и не является наиболее приоритетным при внедрении системы управления талантами, высокопотенциальные внешние кандидаты будут в любом случае иметь ожидания по содействию со стороны государственных органов в их более эффективном вхождении в новую роль. Поэтому рано или поздно данный процесс необходимо будет реализовать на государственной службе.

В части **обучения** необходимо обеспечить процесс непрерывного развития государственных служащих – каждый руководитель на каждом уровне государственного аппарата может и должен заниматься развитием людей.

Старый подход к развитию	Новый подход к развитию
Развитие происходит само собой	Процесс развития встроен в организацию
Развитие означает обучение	Развитие означает, в первую очередь, сложную и интересную работу, коучинг, оценку и наставничество
Таланты принадлежат подразделению: люди не переходят из одного подразделения в другое	Таланты принадлежат всему государственному аппарату: люди легко передвигаются между подразделениями
В развитии нуждаются только нерезультативные сотрудники	Все сотрудники нуждаются в развитии и коучинге

Управление эффективностью – это один из ключевых процессов системы управления талантами, который позволяет отделить высокоэффективных сотрудников, от средне эффективных и малоэффективных.

Детально подход к управлению эффективностью описан в отдельном исследовании.

Успешная реализация данного процесса обеспечит качественное построение системы управления талантами для государственных служащих.

Наставничество и коучинг критично важно не превратить в формальность, заполнение форм и отчетности.

В опыте наставничества важны три ключевые области: идеология, процесс и навыки.

Суть идеологии наставничества в том, что каждый руководитель отвечает за развитие каждого своего сотрудника. Важно непрерывное развитие, так что наставничество — регулярные встречи и открытые обсуждения, непрерывный мониторинг и обратная связь. Наставник, в свою очередь, запрашивает команду подчиненных о целях развития для себя.

Процессная составляющая реализуется через процесс обучения и развития и управление эффективностью. В частности, управление работой руководителя по развитию подчиненных и саморазвитию осуществляется через индивидуальные планы развития (ИПР), чек-листы, постановку целей.

В рамках дорожной карты по внедрению системы управления талантами на государственной службе предлагается провести массовое обучение для руководителей по управленческим компетенциям, в том числе, по элементам коучинга и наставничества для формирования соответствующих навыков.

Удержание работников включает такие подпроцессы, как:

- Управление вовлеченностью
- Управление вознаграждением
- Признание работников

Системная работа по **управлению вовлеченностью** включает регулярный мониторинг уровня вовлеченности работников, а также работу по тем направлениям, которые требуют улучшения по результатам мониторинга.

Мониторинг вовлеченности проводится методом опроса работников (наиболее распространенный онлайн формат опроса) по таким темам:

- Приверженность компании (насколько людям хочется работать в этой организации и своей работой способствовать ее успеху);
- Увлеченность работой (что приносит работа в организации — удовлетворение и радость, или ощущение утраты сил и выгорания?);
- Инициативность (насколько сотрудники готовы проявлять инициативу и выходить за тот минимум своих обязанностей, который предусмотрен должностной инструкцией).

В части **управления вознаграждением и признанием** работников – необходимо выстроить систему, в которой лучшие, наиболее талантливые сотрудники быстрее получают повышение и зарабатывают больше, чем

работники со среднестатистической результативностью. Необходимо как можно активнее ускорять развитие наиболее эффективных сотрудников (10%-20% от общей численности), чтобы удержать их и максимизировать их вклад в работу компании. Им требуются интересные и сложные задания, чтобы поддерживать высокий уровень вовлеченности и вдохновения.

Старая культура	Новая культура
Делаются одинаковые вложения во всех государственных служащих	Одни государственные служащие талантливее и гораздо результативнее других, и в них делаются соответствующие вложения
Оплата самых результативных государственных служащих немного больше, чем сотрудников со средними результатами	Оплата самых результативных государственных служащих существенно больше
Мы знаем, что данный государственный служащий работает со средней результативностью, но он\она работает уже 15 лет, поэтому нужно поступить справедливо.	Нужно поступить справедливо в отношении высокоэффективных коллег данного государственного служащего
Руководителей не нужно хвалить	Руководителям, как и всем остальным, нужно знать, что их ценят
Неэтично, когда руководители говорят о государственных служащих за их спиной	Руководители обязаны обсуждать государственных служащих в своем подчинении
Недифференцированная похвала мотивирует сотрудников в общем	Дифференциация стимулирует повышение результатов сотрудников и компании

Процесс расстановки включает в себя такие подпроцессы:

- Планирование преемственности
- Ротация

Управление преемственностью подробно расписано в разделе 5.4.

Что касается **ротации**, то при эффективной реализации процесса государственный аппарат может преследовать такие цели:

- подготовка руководящих кадров;
- смена обстановки для государственных служащих (когда человек занимал должность длительное время и хочет получить новые знания, навыки на другом месте);
- предотвращение или разрешение конфликтов;
- подготовка специалистов как универсалов;
- обеспечение взаимозаменяемости людей в случае болезней и отпусков;

- поиск государственному служащему более подходящей должности при неудовлетворительности результатов в старой должности;
- повышения степени сплоченности коллектива организации, усиления коммуникаций между ними и т.д.

Принято считать, что оптимальный период для занятия одной должности руководителем составляет 5 лет, для специалиста 3-5 лет. Однако нельзя устанавливать общий срок для всех однородных должностей. В каждом конкретном случае следует учитывать обстоятельства, влияющие на период занятия работником той или иной должности и целесообразность ротации.

Для преодоления сопротивления внедрению системы ротации необходимо, чтобы она была начата с высших уровней управления государственного аппарата, ее внедрение возможно только по инициативе высшего руководства.

При этом важно, чтобы перестановки осуществлялись справедливо, чтобы более легкие или трудные должности распределялись равномерно. Для того чтобы система ротаций могла эффективно функционировать, работники должны обладать высокими интеллектуальными и волевыми качествами. Поэтому на этапе подбора государственных служащих важно, чтобы отбирались именно самые лучшие кандидаты.

§5.3. Уровни зрелости системы управления талантами

Выделяют 3 уровня зрелости системы управления талантами, которые зависят от наличия в организации эффективно действующих тех или иных процессов и элементов управления персоналом.

Уровень зрелости	СТАНОВЛЕНИЕ	РАЗВИТИЕ	ЗРЕЛОСТЬ
Характеристики уровня	Управление талантами не происходит или система на стадии внедрения	Присутствуют некоторые элементы системы управления талантами, но разрозненные	Управление талантами является неотъемлемой частью управления человеческими ресурсами
Фокус	<ul style="list-style-type: none"> • Запуск инструментов для работы с брендом работодателя • Развитие навыков руководителей • Внедрение инструментов обратной связи • Определение ключевых должностей • Формирование и развитие кадрового резерва проектным способом 	<ul style="list-style-type: none"> • Зрелый процесс оценки деятельности • Формирование культуры наставничества • Формирование культуры обратной связи • Формирование сильного бренда работодателя 	<ul style="list-style-type: none"> • Интеграция всех процессов управления персоналом в систему управления талантами • Формирование навыков коучинга у руководителей • Формирование культуры саморазвития • Регулярная аналитика метрик управление талантами
Период реализации	1-2 года	2-3 года	4-5 лет

Согласно анализу существующей системы управления талантами для государственных служащих можно сделать вывод об отсутствии системы как таковой. Поэтому необходима планомерная, системная работа по внедрению системы, с четким пониманием, что быстрых результатов и эффектов в данной работе ожидать не стоит.

Первые ощутимые результаты можно будет получить по завершению фазы Становления. В частности, должны заработать элементы обратной связи, быть реализованы проекты по формированию кадрового резерва, определены ключевые должности, реализованы первые мероприятия по работе с брендом работодателя.

§5.4. Процесс управление преемственностью

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

Ключевые позиции можно определить как те позиции, которые имеют решающее значение для деятельности организации, и которые из-за требуемых умений, навыков и/или опыта будет трудно заменить.

На примере МТИ РК был сформирован перечень ключевых должностей государственного органа.

Данный перечень охватывает 44 должности, в том числе политические должности – перечень представлен в Приложении 1.

Пробелы формируют те позиции, которые потенциально не могут занять высокоэффективные текущие работники. Поэтому необходимо разработать план по устранению пробелов, которые могут возникнуть, когда люди, находящиеся на ключевых позициях, уходят или продвигаются.

Этот план, как правило, включает в себя сочетание подготовки и развития существующего персонала и внешнего набора.

Развитие преемников осуществляется, в том числе, за счет назначения наставников каждому преемнику.

Формирование пула преемников должно отвечать реальным потребностям организации в средне- и долгосрочной перспективе для успешной реализации стратегии государственного органа.

Отбор пула преемников строится на принципах прозрачности и справедливости.

Обсуждение карьерных планов является неотъемлемой частью процедуры оценки деятельности для пула преемников. Оно не является обещанием позиции, а предоставляет больше возможностей для развития потенциала преемников.

Развитие карьеры работников не ограничивается рамками своего подразделения/государственного органа. Через инструменты ротации, стажировок и кросс-функциональных перемещений руководитель имеет право

развиваться в других подразделениях государственного органа/других государственных органах.

Поскольку процесс управления преемственностью охватывает весь государственный аппарат, необходима его централизации на уровне АДГС.

Детальный процесс управления преемственностью представлен в Приложении 2.

Раздел 6. Разработка рекомендаций по развитию членов Президентского молодежного кадрового резерва (карьерный рост, обучение, саморазвитие, трудоустройство)

Для целей анализа и выработки рекомендаций в отношении членов Президентского молодежного кадрового резерва были проведены интервью с членами Президентского молодежного кадрового резерва, с представителями работодателей, которые трудоустроивали членов молодежного кадрового резерва, а также с представителями государственных органов (9 участников интервью на условиях конфиденциальности).

Основные наблюдения и рекомендации можно сгруппировать в два направления:

1. Процесс формирования пула Президентского молодежного кадрового резерва
2. Ожидания от членов Президентского молодежного кадрового резерва

§6.1. Рекомендации к процессу формирования пула Президентского молодежного кадрового резерва

Повышение эффективности работы с Президентским молодежным кадровым резервом может дать формирование пула резервистов под потребности будущих работодателей. В частности, государственный и квазигосударственный секторы могут сформировать свои текущие и будущие потребности в квалифицированных мотивированных специалистах для привлечения на конкретные должности или для реализации конкретных проектов.

Потребности необходимо формировать с учетом необходимой экспертизы, квалификации, практического опыта и необходимых компетенций для работодателя как в текущий момент, так и с учетом перспектив развития работодателя. Предлагается следующий механизм для формирования потребности:

1. Разработка шаблона для сбора потребности (Название работодателя, наименование должности необходимого специалиста, требования к квалификации, опыту работы, сертификатам, экспертизе, реализованным проектам, описание ожидаемых результатов от специалиста, период, на который нужен специалист (если проектная работа), возможный уровень вознаграждения)
2. Отправка шаблона для заполнения в государственные органы, квазигосударственный сектор, в крупные компании для сбора информации
3. Проведение разъяснений по заполнению шаблона
4. Консолидация предоставленной информации с группировкой специалистов по сферам работы, квалификации

Данный подход также поможет увязать ожидания работодателей и резервистов, а также облегчит процесс трудоустройства для резервистов.

Поскольку пул членов Президентского молодежного кадрового резерва не был сформирован исходя из потребностей будущих работодателей,

компетенции, экспертиза и ожидания резервистов не всегда совпадали с возможными предложениями работодателей.

Как результат, представители работодателей высказывали мнение, что в некоторые моменты через интенсивность запросов со стороны государственных органов у работодателей формировалось обязательство трудоустроить резервистов, хотя таких обязательств работодатели на себя не брали. Работодатели чувствовали давление со стороны государственных органов, что, вследствие, могло привести к тому, что процесс терял качественную составляющую с большим фокусом на формальные результаты.

Такой подход может дать краткосрочные результаты по трудоустройству, но в долгосрочной перспективе может быть не самым эффективным, поскольку и кадровые резервисты, и работодатели могут потерять мотивацию и прекратить сотрудничество достаточно быстро.

Заблаговременная работа с работодателями по выявлению их потребностей, как описано выше, сможет исправить эту ситуацию и повысить эффективность процесса.

Кроме того, согласно мнениям, высказанным как членами президентского кадрового резерва, так и представителями работодателя, важно заранее прорабатывать ожидания обеих сторон от сотрудничества.

Представители работодателя комментировали, что кандидаты, не соответствующие квалификационным требованиям с базовым опытом работы, ожидали топовые позиции в рамках трудоустройства с основательными компенсационными пакетами и стремительным карьерным ростом.

Члены Президентского кадрового резерва со своей стороны комментировали, что вместо полезных проектов, направленных на повышение эффективности деятельности работодателя, занимались рутинными операционными вопросами с минимальной пользой как для личного развития, так и для конечных потребителей.

В результате таких различных ожиданий уровень удовлетворенности обеих сторон от данного проекта может снижаться.

Для повышения валидности результатов оценки по личностно-деловым компетенциям и минимизации риска включения в пул Президентского кадрового резерва кандидатов, не соответствующих ожиданиям, предлагается подкреплять профиль кандидата обратной связью с предыдущих мест работы (от коллег, подчиненных, руководителей).

При этом, предлагается брать во внимание не письменные рекомендации, предоставленные кандидатами, а проводить интервью с бывшими руководителями, коллегами и подчиненными кандидата.

В процессе проведения интервью есть возможность отсеять социально ожидаемые ответы и получить более приближенную к объективной картину о кандидате.

Кроме того, уже после трудоустройства членов Президентского кадрового резерва предлагается осуществлять мониторинг их деятельности. В частности, на регулярной основе можно проводить беседы как с самим кадровым

резервистом, так и с его\ее руководителем, для получения обратной связи относительно эффективности работы резервиста, а также для понимания оправдания ожиданий резервистов.

Высокая эффективность работы резервиста и ощутимые результаты, которые получает работодатель от деятельности резервиста, с одной стороны, а также высокий уровень удовлетворенности самого резервиста – по мнению опрошенных более критичные показатели для всего проекта, нежели процент трудоустроенных резервистов.

Для резервистов с критически низкой эффективностью, а также для резервистов, которые демонстрируют неэтичное поведение, или поведение, нарушающее ключевые принципы программы, должен быть предусмотрен механизм исключения из Президентского молодежного кадрового резерва.

В случае смены работодателя в процессе работы с резервистами можно предусмотреть проведение выходного интервью как с самим кандидатом, так и с его\ее непосредственным руководителем, чтобы понимать предпосылки и причины такого решения.

В помощь как резервистам, так и их работодателям можно разработать некие руководства для работы. Какие обязательные действия должны быть предприняты со стороны резервиста (например, знакомство с коллективом, выяснение ожиданий от работы резервиста, четкое понимание, по каким показателям будет измеряться эффективность работы резервиста), а также какие действия необходимы со стороны работодателя (например, представление резервиста коллективу, постановка целей и задач, проведение регулярных встреч 1 на 1 с резервистом, назначение наставника, регулярное предоставление обратной связи).

Важно отслеживать уровень удовлетворенности резервистов от работы в той или иной организации, от работы с тем или иным руководителем и\или наставником.

Администратор проекта Президентский молодежный кадровый резерв может формировать некий неформальный рейтинг работодателей и руководителей\наставников, а также поощрять тех из них, кто вносят существенный вклад в программу.

§6.2. Рекомендации к ожиданиям от членов Президентского молодежного кадрового резерва

Учитывая, что большая часть членов Президентского молодежного кадрового резерва трудоустроилась в государственные органы (центральные или местные) для них на первый план, выходят ценностно-мотивационные аспекты профессиональной деятельности. Следовательно, целесообразно рассмотреть в рамках оценочных процедур по отбору кандидатов их готовность служению обществу, их мотивацию работать на благо Республики Казахстан и оставаться в Казахстане в долгосрочной перспективе.

Максимально важно избежать попадания в Президентский кадровый резерв кандидатов с потребительским отношением к данному проекту, с

излишним фокусом на реализацию персональных карьерных амбиций, при этом даже с сильными профессиональными и личностно-деловыми компетенциями. Ведь такие кандидаты формируют отрицательное отношение к проекту как у потенциальных работодателей, так и у общественности.

Предлагается рассмотреть возможность расширения перечня желательных требований к кандидатам и включить в оценочный процесс волонтерский аспект деятельности кандидата.

В практике международных уважаемых университетов уже давно применяется оценка социальной\общественной активности кандидата для принятия решения о зачислении кандидата в тот или иной ВУЗ.

Персональное участие кандидатов в волонтерских, благотворительных инициативах указывает на проактивную и небезразличную жизненную позицию, готовность помогать, инвестировать личные ресурсы - а это именно то поведение, которое и проявляет мотивацию и ценности кандидатов.

В процесс отбора можно включить вопросы относительно волонтерской деятельности для обсуждения на интервью, в анкету кандидатов для подачи заявки на участие в проекте.

Более того, представители работодателей комментировали частое отсутствие у членов Президентского кадрового резерва необходимого руководящего опыта и устойчивых навыков руководства большими командами.

Следовательно, при отборе кандидатов рекомендуется проверять наличие формального руководящего опыта, а также во время оценки компетенций основательно оценивать реалистичность, зрелость кандидата и наличие устойчивых навыков руководства людьми.

В случае отсутствия таких компетенций необходимо управлять ожиданиями членов Президентского кадрового резерва относительно уровней должностей, на которые они могут претендовать.

§6.3. Фокусы развития членов Президентского молодежного кадрового резерва

В дополнение к тому, что было описано выше в части возможных направлений повышения эффективности работы с членами Президентского молодежного кадрового резерва, рекомендуется рассмотреть такие инструменты:

1. Регулярные (например, 1 раз в квартал) запланированные обсуждения представителя администратора проекта и резервиста для получения обратной связи от резервиста

2. Закрепление наставников за резервистами – авторитетных представителей бизнеса, государственных органов и квазигосударственных компаний для оказания поддержки резервистам в процессе их развития

3. Развитие через участие в проектах – в дополнение к трудоустройству резервистов предлагается привлекать их к реализации значимых для государственных органов, квазигосударственного сектора и частного бизнеса проектов

4. Изучение международного передового опыта – организация визитов\презентаций с международным передовым опытом в разных отраслях для применения данного опыта в Казахстане

5. Проведение ежегодного форума членов Президентского молодежного кадрового резерва – масштабного мероприятия с обсуждением ключевых результатов программы, награждением наиболее успешных резервистов, выступлением авторитетных лидеров мнений и именитых спикеров

§6.4. Метрики эффективности Президентского молодежного кадрового резерва

Для оценки эффективности деятельности Президентского молодежного кадрового резерва предлагается использовать такие метрики эффективности:

1. Средняя скорость трудоустройства членов Президентского молодежного кадрового резерва – высокопотенциальных кандидатов с необходимыми компетенциями и реалистичными ожиданиями будут трудоустраивать достаточно быстро.

2. Уровень удовлетворенности работодателей от работы членов Президентского молодежного кадрового резерва – важно, чтобы резервисты приносили пользу и ощутимый результат своим работодателям, что можно замерять через опросы удовлетворенности

3. Уровень удовлетворенности резервистов от программы – участники Президентского молодежного кадрового резерва вносят существенный вклад в репутацию программы, в целом, поэтому если программа будет реализовываться регулярно, важно заменять уровень удовлетворенности участников и делать по результатам замера соответствующие выводы. Данный показатель будет отражать и наличие карьерных возможностей для резервистов, и условия для их личностного роста и развития и многое другое

4. Средний конкурс на одно место в Президентском молодежном кадровом резерве – указывает на популярность и востребованность программы

5. % удержания кадровых резервистов в Республике Казахстан – с учетом увеличения оттока казахстанских специалистов из Республики Казахстан важно отслеживать и понимать, остаются ли члены Президентского молодежного кадрового резерва жить и строить карьеру в Казахстане, либо же уезжают на рубеж

Раздел 8. Выработка рекомендаций по внедрению смешанной (позиционно-карьерной) модели госслужбы и системы управления талантами

Как указывалось ранее, внедрение смешанной модели госслужбы тесно взаимосвязано с внедрением полноценной системы управления талантами на государственной службе и может быть обеспечено за счет реализации предлагаемой дорожной карты для внедрения системы управления талантами на этапе зрелости «Становление».

Направление работ	Наименование мероприятия	Описание мероприятия	Ответственный	Дополнительная информация
Фиксация функционала по управлению талантами в регламентирующих документах	Внесение изменений в Закон о госслужбе в части функций АДГС и СУП	Дополнение текущего перечня функций АДГС и функционала СУП в части управления талантами (а именно, следующими процессами: планирование потребности в человеческом капитале (в части качественных характеристик); привлечение кандидатов с рынка; работа с брендом работодателя; управление адаптацией; оценка потенциала; управление ротацией; наставничество и коучинг; управление вовлеченностью;	АДГС	Полная информация по функционалу, который необходимо предусмотреть в Законе о госслужбе содержится в разделах 5.3 и 5.4
	Обновление положений о подразделении,	С учетом нового функционала по управлению талантами необходимо	СУП	С учетом нового комплексного функционала,

	должностных инструкций и линий оценки должностей СУП для целей грейдинга	расширить содержание положений о подразделениях, должностных инструкций и линий оценки для целей грейдинга должностей СУП		уровень должностей СУП должен возрасти
Запуск инструментов для работы с брендом работодателя	Сформировать ценностное предложение работодателя (ЦПР)	Ценностное предложение должно содержать призыв к будущим государственным служащим с преимуществами, ценностями и выгодами, которые убеждают кандидатов работать на госслужбе, а также коммуникационный план по распространению данного призыва.	АДГС	В рамках разработки ЦПР необходимо определить целевую аудиторию, найти ключевые причины, по которым кандидаты приходят на госслужбу, определить ключевые элементы и дополнительные атрибуты ЦПР, а также сформировать это все в привлекательное коммуникационное сообщение.
	Принимать участие в ярмарках вакансий	На регулярной основе в городах Республики Казахстан проводятся ярмарки вакансий (некоторые ярмарки проводятся по инициативе акиматов), где	СУП	В условиях пандемии ряд ярмарок вакансий были переведены в онлайн формат.

		работодатели представляют свои вакансии соискателям, рассказывают о возможностях и требованиях к работе в их организациях. Представителям СУП госорганов предлагается также принимать участие в таких мероприятиях для распространения информации о существующих вакансиях на государственной службе		
Выступать на студенческих площадках в качестве работодателя	на в	ВУЗы периодически проводят мероприятия для общения работодателей и студентов, как будущих соискателей работы. Представителям государственного аппарата важно выступать на таких площадках для формирования положительного имиджа и популяризации госслужбы. На таких мероприятиях могут выступать активные и узнаваемые среди	АДГС	Даже если на государственную службу нельзя трудоустроиться сразу после ВУЗа, важно формировать у молодого поколения положительное восприятие работы на государственной службе. В таком случае талантливая молодежь будет рассматривать государственный

		общественности государственные служащие.		аппарат как один из путей карьерной реализации.
Развитие навыков руководителей	Реализация массовой программы обучения для опытных руководителей	Необходима разработка и реализация комплексной программы обучения для руководителей государственных органов, основанное на рамке компетенций, а также охватывающее следующие компетенции, ключевые для каждого руководителя: <ul style="list-style-type: none"> • Открытая коммуникация и доверие • Делегирование • Мотивация • Организация работы и контроль задач • Формирование эффективных команд • Саморазвитие <p>Более детальное раскрытие фокусов обучения – в Приложении 3.</p>	АДГС	Программа обучения с более глубокой проработкой лидерских компетенций и регулярным обсуждением примеров из жизни, с которыми столкнулись руководители. По результатам программы у руководителей их уже сформированные подходы работы с подчиненными должны замениться лидерскими компетенциями согласно рамке компетенций.
	Запуск массовой программы	Обучение должно иметь смешанный формат –		Программа обучения должна

	обучения для молодых руководителей (с руководящим опытом до 6 месяцев)	комбинацию онлайн и очного обучения, а также содержать материалы для самостоятельно проработки. Обучение рекомендовано выстроить в модульном формате со сбалансированным содержанием теории и практики.		знакомить молодого руководителя с данной ролью, чтобы сформировать изначально правильные подходы к работе с командой.
	Внедрение культуры чтения среди руководителей	Необходимо сформировать перечень рекомендованной литературы для руководителей с целью формированию культуры саморазвития и самообучения	АДГС	Перечень рекомендованной литературы представлен в приложении 4 Для запуска и популяризации инициативы необходимо привлечь авторитетного государственного служащего, который является лидером мнений.
Внедрение инструментов обратной связи	Проведение массового обучения по обратной связи	Необходимо запустить массовое обучение по предоставлению и	АДГС	Обязательные темы обучения

		<p>получению обратной связи как для руководителей, так и для работников.</p> <p>Обучение должно иметь смешанный формат – комбинацию онлайн и очного обучения, а также содержать материалы для самостоятельно проработки.</p>		представлены в приложении 5.
	<p>Запуск регулярного проведения карьерных диалогов по результатам оценки деятельности</p>	<p>Карьерные диалоги должны стать обязательным элементом системы оценки эффективности. Для регулярного проведения карьерных диалогов необходимо разработать вспомогательные материалы (брошюры, буклеты для государственных служащих).</p>	АДГС	
	<p>Запуск регулярного проведения встреч 1 на 1 с уровнем руководителей государственных органов (до уровня директора департамента включительно)</p>	<p>Для того, чтобы встречи 1 на 1 стали частью культуры государственных служащих, необходима тщательная проработка и коммуникация инструмента. Успех мероприятия зависит от персонального вовлечения высшего руководства государственных органов и</p>	АДГС	<p>Проект концепции встреч 1 на 1 представлен в приложении 6</p>

		качественного сопровождения процесса на этапе запуска. Необходимо разработать качественные вспомогательные материалы и убедить высшее руководство государственных аппаратов активно вовлечься в процесс.		
Определение ключевых должностей	Определение перечня ключевых должностей для плана преемственности	Детально процесс формирования перечня ключевых должностей описан в разделе 5.4.	АДГС	Пример перечня ключевых должностей на примере МТИ РК представлен в Приложении 1
Формирование и развитие кадрового резерва проектным способом	Реализация проекта по формированию кадрового резерва для государственной службы из внутренних кандидатов	Процесс формирования пула преемников (кадрового резерва) описан в разделе 5.4. В случае отсутствия результатов процесса оценки деятельности можно провести дополнительные процедуры оценки, либо использовать существующую информацию по эффективности работников.	АДГС	В пилотном режиме проект можно реализовать на примере МТИ РК
	Проведение масштабного	Организация и проведение масштабного все	АДГС	

	обучающего мероприятия для преемников	республиканского форума кадровых резервистов государственной службы Республики Казахстан с приглашением известных мотивационных спикеров		
--	---------------------------------------	--	--	--

Приложение 3 - Описание фокусов обучения для руководителей по лидерским компетенциям

1. •Открытая коммуникация и доверие

Умение донести до команды свое «видение» жизненно важно для любого менеджера. Команде необходимо знать, в каком направлении движется организация и что руководитель берет на себя ответственность двигаться в этом направлении.

Как только это будет установлено, регулярный контакт с каждым из членов команды поможет понять работников и то, чего они добиваются.

Доверие в команде – основа эффективного взаимодействия. Доверие выстраивается через открытую коммуникацию. Поэтому у руководителей должен быть устойчивый навык и привычка такую коммуникацию выстроить в команде и поддерживать на должном уровне.

2. Делегирование

Руководитель команды не сможет достичь всех поставленных целей в одиночку. Лучшие руководители знают, как использовать силу и сильные стороны людей в своих командах. Затем руководители могут эффективно делегировать свои полномочия тем, кто, как они знают, выполнит свою работу. Все делегирование должно быть четким и поддерживаться руководителем. Делегирование — это не отречение, и у руководителя всегда должен быть запасной план на случай, если что-то пойдет не так, как ожидалось, поскольку в конечном итоге ответственность лежит на нем.

3. Мотивация

Каждый работник мотивирован по-разному. Умение отличного руководителя - узнать, что мотивирует каждого человека, и использовать эти знания, чтобы извлечь из них максимум пользы.

4. Организация работы и контроль задач

В качестве ролевой модели для подчиненных руководителю необходимо найти эффективный способ организации и расстановки приоритетов в работе. Даже если это не обязательно сильная сторона руководителя, необходимо выстроить системы и процедуры, которым должна следовать команда.

В то же время, руководителю важно понимать, что работники не всегда ведут себя так, как руководителю хотелось бы. Развитие терпения принесет плоды в долгосрочной перспективе.

Тот факт, что руководитель сформировал один путь, не означает, что этот путь будет лучшим для сотрудника. Руководителю необходимо развить уровень толерантности выше среднего, чтобы дать подчиненным шанс развиваться.

5. Формирование эффективных команд

Понимание того, что все команды должны работать для достижения общей цели, - главный урок для любого руководителя. Роль руководителя - помогать коллективу достичь общего успеха, а также получать удовлетворение от своей работы.

Каждый сотрудник, от самого низкооплачиваемого до самого старшего, играет определенную роль в достижении общей цели, и каждый работник должен понимать это.

Необходимо регулярно хвалить работников перед коллективом за хорошую работу и следить за тем, чтобы любые конструктивные отзывы высказывались в частном порядке.

6. Саморазвитие

Можно научиться быть хорошим руководителем через постоянное личностное развитие и гибкость поведения. Руководителям необходимо быть открытым к новому и подавать тем самым личный пример своим коллегам.

От руководителя ожидается, что он\она будет регулярно делиться полезными материалами со своими коллегами и призывать их к саморазвитию.

Приложение 4 - Перечень рекомендованной литературы для руководителей

1. «Скорость доверия. То, что меняет все», Стивен Кови
2. «Доставляя счастье», Тони Шей
3. «Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта», Дэниел Гоулман
4. «Сезоны жизни», Джим Рон Книга-
5. «Лидер без титула», Робин Шарма
6. «21 неопровержимый закон лидерства
7. «Камасутра для оратора. 10 глав о том, как получать и доставлять максимальное удовольствие, выступая публично», Радислав Гандапас
8. «Эмоциональный интеллект 2.0», Тревис Бредбери
9. «Разверните ваш корабль», Дэвид Марке Книга
10. «7 навыков высокоэффективных людей», Стивен Кови
11. «Как становятся лидерами», Уоррен Беннис
12. «От хорошего к великому», Джим Коллинз
13. «Жизнь на полной мощности», Джим Лоэр и Тони Шварц

Приложение 5 - Обязательные темы для обучения по обратной связи

- «Все хорошо!» - это не обратная связь;
- Какую роль обратная связь играет в жизни человечества, бизнеса и человека в отдельности;
- Что такое обратная связь и зачем она нужна;
- Какова связь между результативностью и поведением;
- Как принимать обратную связь;
- Как давать обратную связь, будучи лидером;
- Инструменты обратной связи;
- Проведение карьерного диалога;
- Проведение встречи 1 на 1;
- Как поддерживать культуру обратной связи

Приложение 6 - Концепция встреч 1 на 1

1 на 1
121
1 to 1
One-on-one
1:1

Индивидуальные запланированные регулярные встречи непосредственного руководителя и прямого подчиненного для обсуждения:

- текущего статуса задач
- настроения команды
- возможных сложностей
- мотивации работника
- взаимных ожиданий

«1:1 ЭТО ОБЯЗАТЕЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ЛЮБОГО ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ, ЭТО САМЫЙ ЛУЧШИЙ СПОСОБ РЕАЛЬНО УСЛЫШАТЬ СВОИХ РАБОТНИКОВ И УБЕДИТЬСЯ, ЧТО ВЫ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ПОНИМАЕТЕ ИХ ВИДЕНИЕ ТОГО, ЧТО РАБОТАЕТ, А ЧТО НЕ РАБОТАЕТ У ВАС В КОМАНДЕ»

Ким Скотт – бывший руководитель YouTube, Google, Apple

1

Встречи 1 на 1 повышают эффективность работников за счет согласования приоритетов и снижения количества точечных вопросов к руководителю на ежедневной основе

2

Встречи 1 на 1 способствуют формированию положительных отношений в команде и, согласно результатов исследований, повышают уровень вовлеченности

3

Встречи 1 на 1 помогают идентифицировать и проактивно решить возникшую сложную ситуацию перед тем, как она станет большой проблемой

4

Встречи 1 на 1 создают отличные условия для обмена обратной связью между руководителем и подчиненным

В ЕЖЕДНЕВНОЙ РАБОТЕ РУКОВОДИТЕЛЬ И ПРЯМОЙ ПОДЧИНЕННЫЙ РЕГУЛЯРНО ОБСУЖДАЮТ ТЕКУЩИЕ ВОПРОСЫ, ОДНАКО ТАКИЕ ОБСУЖДЕНИЯ НЕ ЗАМЕНЯЮТ ВСТРЕЧИ 1 НА 1

Критерий	Текущие ежедневные встреч	Встречи 1 на 1
Обсуждаются текущие операционные рабочие вопросы	Да	Да
Обсуждаются долгосрочные цели работника\подразделения, стратегические цели компании. У работника есть возможность восполнить пробелы в данной информации.	Нет	Да
Обсуждается мотивация, настроения и вовлеченность команды	Нет	Да
Проговариваются взаимные ожидания (к работнику от руководителя и к руководителю от работника)	Нет	Да
Обсуждение приоритетов и руководителя, и работника	Нет	Да
Все работники получают одинаковое количество времени руководителя	Нет	Да
У работника есть возможность задать тему для обсуждения	Нет	Да
Присутствует системность встреч	Нет	Да

Роль руководителя команды

Рамка компетенций

ПРИМЕР ТОГО, КАК МОЖЕТ ОТЛИЧАТЬСЯ ВОСПРИЯТИЕ СИТУАЦИИ РАБОНИКОМ И РУКОВОДИТЕЛЕМ

•Сотрудника наняли на какой-то оклад, который предложили ему на основе его резюме и собеседования и на который согласился сам сотрудник.

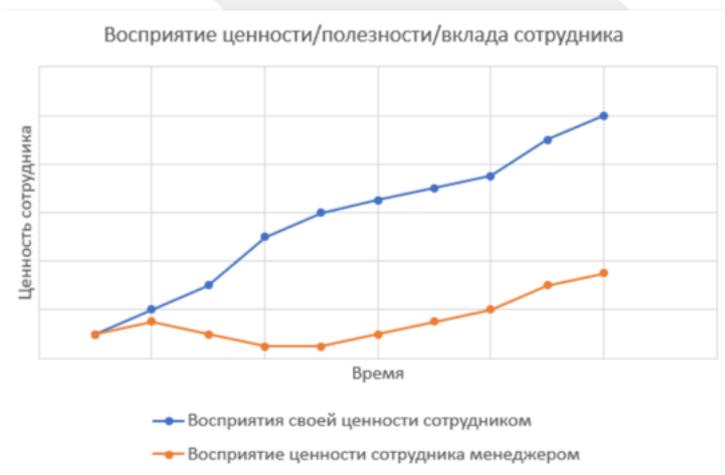
•Затем сотрудник стал активно включаться в работу, помогать другим коллегам, предлагать полезные идеи.

•Сотрудник посчитал, что он делает больше, чем от него требовалось и ожидает, что это заметят и оценят.

•В это же время менеджер видит, что сотрудник не справляется со своими непосредственными обязанностями, зато активно вмешивается в дела коллег, увлекается никому ненужными идеями.

•К концу приведенного временного отрезка появляется существенный разрыв между восприятием менеджера и самовосприятием сотрудника.

•В определенный момент этот разрыв может вылиться в конфликт.



ИНВЕСТИРУЯ ВСЕГО 10% РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ НА ВСТРЕЧИ 1 НА 1 РУКОВОДИТЕЛИ КАК ПРАВИЛО ПОЛУЧАЮТ РЯД СУЩЕСТВЕННЫХ ВЫГОД

1. Результативность руководителя повышается, поскольку работники фокусируются на задачах, которые важны для руководителя
2. Руководитель меньше отвлекается отвечая на многочисленные вопросы работников по текущим задачам
3. Руководителю не приходится решать кризисные конфликтные ситуации в команде
4. От руководителя внезапно не уходят ценные люди
5. Руководитель держит руку на пульсе мотивации работника

НАБОР БАЗОВЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПОМОЖЕТ СДЕЛАТЬ ПРАКТИКУ ВСТРЕЧ 1 НА 1 МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНОЙ

- 1 Запланируйте ваши регулярные встречи 1 на 1 в календаре в режиме «циклические встречи»
- 2 Не пробуйте встречаться со всеми работниками в своей команде, встречайтесь только с прямыми подчиненными (до 7 человек)
- 3 Можно встречаться 1 раз в неделю на 30 минут или 1 раз в 2 недели на 60 минут
- 4 Обязательно делайте записи в процессе встречи о ваших договоренностях с работником
- 5 Готовьтесь ко встрече, перечитывая записи с прошлого раза
- 6 Используйте правило 90\10: 90% времени встречи говорит работник, 10% - вы
- 7 Обсуждайте прошлые успехи и сложности, текущие приоритеты и будущие возможности

10 ВОПРОСОВ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ПРОВЕСТИ ЭФФЕКТИВНУЮ ВСТРЕЧУ 1 НА 1

1. Как дела (в семье\на учебе)?
2. Все ли прошлые договоренности были выполнены?
3. Довольны ли вы своими результатами на работе?
4. Нравится ли то, чем вы занимаетесь?
5. Что демотивирует на работе?
6. Чем я могу помочь?
7. Какие приоритеты сейчас?
8. Что отнимает больше всего времени?
9. Как настроение в коллективе?
10. Что бы вы хотели обсудить?

ДЛЯ НАЗНАЧЕНИЯ ВСТРЕЧ 1 НА 1 МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ТАКОЙ ШАБЛОН ПИСЬМА

Добрый день,

Хочу проинформировать вас, что я планирую назначить регулярные встречи 1 на 1 с каждым из моих непосредственных подчиненных. Цель данных встреч – обсудить приоритеты, поделиться обратной связью, обсудить любые другие вопросы, которые нет возможности проговорить в ежедневной работе.

Обращаю внимание, что встречи 1 на 1 - это Ваше время для обсуждений со мной (конфиденциальных обсуждений), поэтому Ваши вопросы и комментарии – это основной фокус встреч.

Признаюсь, для меня это тоже новая практика, но данный инструмент показался мне интересным и полезным. Поэтому я предлагаю попробовать, но обещаю, если он не подойдет нашей команде, мы не будем тратить на него время.

С уважением,

Руководитель

Приложение 7 – Основные внешние источники информации (в алфавитном порядке)

1. Public sector talent: The views of Public Sector leaders, Delloitte
2. Research article talent management and its effects on the competitive advantage of the organization, Cross Ogohi Daniel, Nile University of Nigeria, January 2020
3. Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations, Marian Thunnissen, Hogeschool Fontys, July 2017
4. Talent management overview, state services commission, New Zeland Government, November 2017
5. The War for Talent, Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod, October 2001