

*« Кадровые технологии
в управлении персоналом
на государственной гражданской
службе»*

Структура презентации :

1. Понятие кадровой технологии
2. Основные требования к кадровым технологиям и условия их эффективности
3. Виды кадровых технологий на государственной гражданской службе

Литература:

- «О государственной гражданской службе РФ» от 27.07 2004 № 79-ФЗ
- «О проведении аттестации государственных служащих...» Указ Президента РФ № 110 от 01.02 2005, «О порядке сдачи квалификационного экзамена...» Указ Президента РФ № 111 от 01.02 2005, «О конкурсе на замещение вакантной должности...» Указ Президента РФ № 112 от 01.02 2005
- Актуализация потребности в личностно- профессиональном развитии государственных служащих/ Под общ. Ред. А.А. Деркача. М.: РАГС, 2001.
- Управление персоналом: Учебник / Общ ред. А. И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2008. С. 223–467.
- Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003.
- Чижов Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия. М.: «Альфа-Пресс» 2007.

Понятие кадровой технологии

Общий
смысл:
«процеду
ра»

Совокупность последовательно
производимых
действий, приемов, операций, позволяющих
быстро достигнуть заданного результата

Технология

На основе полученной
информации
о возможностях личности -
субъекта технологического
воздействия

КАК

Найти специалиста,
оценить и отобрать,
адаптировать в организации,
получить отдачу в форме
эффективной деятельности

ЦЕЛИ
кадровых
Технологи
й:

регулярное и оперативное обеспечение
субъекта
управления объективной информацией
о состоянии и тенденциях изменения
профессионализма сотрудников и кадрового
потенциала организации в целом.

Особенность и специфика кадровых технологий

Субъект
применения
кадровой
технологии

Процесс
применения
кадровой
технологии

Объект кадрово-
технологического
воздействия

Объект воздействия – **ЧЕЛОВЕК**, как:

- Профессиональный специалист
- Участник трудового процесса
- Субъект деятельности
- Представитель конкретной социальной общности
- Член коллектива (социальной организации)
- Носитель организационной культуры
- Сторона отношений с работодателем (правовых, экономических, социальных, административных, кадровых и т.д.)

В процессе управления персоналом:

КАДРОВАЯ ТЕХНОЛОГИЯ представляет собой инструментарий **УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**. Сущностное содержание кадровой технологии определяется через основные категории общей характеристики управления: **ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, ФУНКЦИИ, ПРИНЦИПЫ, ФОРМЫ, МЕТОДЫ, МЕХАНИЗМЫ, ПРОЦЕДУРЫ, РЕЗУЛЬТАТИВНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ, КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ**.

В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ:

Кадровая технология – это средство управления количественными и качественными характеристиками состава персонала организации, обеспечивающее достижение целей и эффективность функционирования.

Содержание кадровой технологии – совокупность последовательных действий, приемов, операций, которые позволяют на основе полученной информации о госслужащем (профессиональные знания, способности, умения, навыки, личностные качества) обеспечить условия их максимальной реализации, либо изменить в соответствии с целями организации.

В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ:

Цели кадровых технологий – *обеспечить процесс воздействия на персонал на основе проверенных на практике и утвержденных процедур и методик, которые минимизируют субъективизм в отношении к подчиненным и экономят время в достижении поставленных кадровых задач*

Принципы применения кадровых технологий :

- *управленческая компетентность;*
- *технологическая компетентность;*
- *правовая компетентность;*
- *психологическая компетентность*
- *гуманизм*

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

- **Возможность дифференцированного воздействия на систему социальных отношений организации с целью удовлетворения ее потребностей в количественных и качественных характеристиках персонала**
- **Обеспечение рационального включения возможностей человека в систему предписанных ролей (социальных, профессиональных) персонала организации**
- **Обеспечение воспроизводства требуемого профессионального опыта персонала**

ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Уровень деловой культуры

Научные основы:

- Профессиональная квалификация
- Административные ресурсы
- Организационная культура
- Коммуникативная культура
- Кадровая культура
- Инновационная культура

- методические материалы
- документационные разработки
- локальные нормативы
- программное обеспечение
- инновации в кадровых технологиях
- привлечение экспертов

ТРЕБОВАНИЯ:

Нормативно- правовая обоснованность
Социальная востребованность
Реальность применения
Экономическая обоснованность
Персонифицированность результата

Обеспечение культуры внедрения и понимания сути:
социальных технологий,
человековедческих технологий и
кадровых технологий



УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

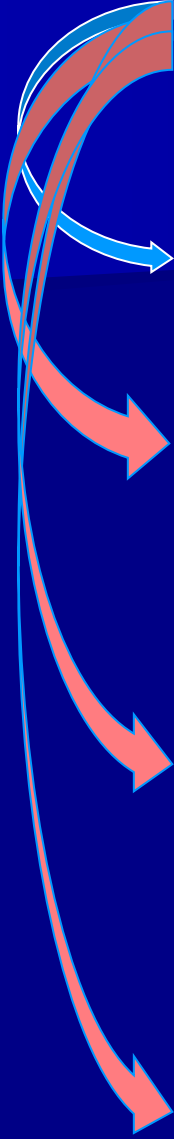
**ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЕ ВЛОЖЕНИЕ СРЕДСТВ В РАЗВИТИЕ
ТЕХНОЛОГИЗАЦИИ КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ**

**МАКСИМАЛЬНАЯ РЕГЛАМЕНТАЦИЯ И ТЕХНОЛОГИЗАЦИЯ ВСЕХ
КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУ ЖБЕ**

**ПОСТОЯННОЕ ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
(ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ)ПОДГОТОВКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

ВИДЫ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ





Текущая деловая оценка на этапе годового отчета:

На основе ст. 14 Указа Президента РФ № 110 госслужащий представляет результаты текущей деятельности

Предметом оценки выступают показатели эффективности и результативности госслужащего, записанные в его должностном регламенте или в индивидуальных планах работы

Для руководителей такие показатели совпадают с показателями эффективности и результативности структурного подразделения.

На этапе годового отчета оценивается текущая деятельность служащего, условиями которой выступают И ТРЕБУЮТ ТЕХНОЛОГИЗАЦИИ:

- Разработка индивидуального плана служебной профессиональной деятельности на отчетный год;
- Установление ключевых показателей и иных (не основных но желательных) показателей, отражающих вклад служащего в развитие отдела;
- Порядок (технология) подготовки и утверждения годового отчета регламентируется локальным НПА
- Разрабатывается шкала оценок (не менее трех: приемлемый, неприемлемый и успешный уровень)

Практическое задание :

- Сформулируйте основные критерии деловой оценки ваших подчиненных при проведении аттестации
- Выделите показатели эффективности и результативности деятельности вашего подчиненного на этапе годового отчета

Условия организации системы оценки персонала

- Заинтересованность и поддержка со стороны руководства;
- Наличие специалистов, обеспечивающих функционирование данной системы;
- Легитимация документов, регламентирующих оценочную деятельность (положение, инструкции, описание процедур, технологий и средств);
- Информирование (содержание), подготовка (тренинг), мотивация персонала;
- Установление однозначной связи результата оценки с системой оплаты и карьерного роста.

Основные требования к оценке персонала:

- **Объективность** – обеспечивается социологическим анализом и привлечением достаточного количества экспертов-оценщиков;
- **Прозрачность** – обеспечивает система адресных отчётов: общая часть – для всех заинтересованных сторон, специальные адресные части – в зависимости от проекции получаемой оценки и её дальнейшим использованием;
- **Надёжность** – обеспечивается увеличением количества оцениваемых показателей и адекватностью используемых критериев и шкал;
- **Диагностичность** – оценка должна давать возможность прогнозировать эффективность дальнейшего труда сотрудника;
- **Достоверность** – обеспечивается апробацией полученных результатов, доработкой и стандартизацией процедуры оценки;

ТРЕБОВАНИЯ К КРИТЕРИЯМ ОЦЕНКИ:

- Каждый критерий деловой оценки должен быть ориентирован на конечный результат деятельности;
- Все критерии должны быть четко сформулированы;
- Субъект оценки должен быть знаком с критериями его оценки;
- Оценка по каждому из критериев должна производиться с использованием не менее двух оценочных процедур;
- При разработке методики оценки принимается единая шкала оценки (пяти-, трех-, семи- и т.д. бальная)

К р и т е р и и:

- Знания в области нормативно-правового регулирования профессиональной деятельности;
- Практические знания, необходимые для исполнения обязанностей;
- Инструментальные умения и навыки (документы, информация);
- Навыки решения проблем (аналитические и творческие способности);
- Коммуникативные умения и навыки
- Организаторские умения и навыки
- Ответственное отношение к делу
- Стремление к профессиональному и личностному росту
- Интерес к профессиональной деятельности
- Трудовая дисциплина
- Соблюдение стандартов поведения (деловая этика, стиль)
- Проявление личной инициативы
- Готовность выполнять дополнительную работу

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ:

КОЛИЧЕСТВО: степень соответствия объема работ, выполняемых за оцениваемый период установленным показателям;

КАЧЕСТВО: степень соответствия выполняемых работ установленным стандартам;

СРОКИ: соблюдение установленных сроков исполнения

СТОИМОСТЬ: стремление к экономии, строгому соблюдению смет, эффективное бюджетирование, экономический эффект от приложений

Технологические процедуры:

Технологические этапы и стадии в поведении кадрового конкурса

ПЕРВЫЙ ЭТАП:

Для всех групп должностей:	<i>Анализ представленных документов</i>	<i>Список кандидатов, допущенных ко второму этапу конкурса, утвержденный Председателем конкурсной комиссии</i>
-----------------------------------	-----------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Этапы и стадии кадрового конкурса

ВТОРОЙ ЭТАП:

Для высших и главных групп долж.:	<p><u>ПЕРВАЯ СТАДИЯ:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Подготовка реферата2. Тестирование на знания ПК3. Тестирование на знание законодательства по профилю должности4. Подготовка ситуационного задания (кейс-стади) <p><u>ВТОРАЯ СТАДИЯ:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Психологическое тестирование2. Экспертное собеседование	<p><u>ПЕРВАЯ СТАДИЯ:</u></p> <p>Отзывы на все виды испытаний с балльной оценкой</p> <p><u>ВТОРАЯ СТАДИЯ:</u></p> <p>Экспертные заключения с балльной оценкой</p>
----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Этапы и стадии кадрового конкурса

ВТОРОЙ ЭТАП:

<p>Для ведущих и старших групп долж.:</p> <p>(Для младшей группы долж. проводится только экспертное собеседование с оценкой)</p>	<p><u>ПЕРВАЯ СТАДИЯ:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Подготовка реферата2. Тестирование на знания ПК3. Тестирование на знание законодательства по профилю должности4. Подготовка ситуационного задания (кейс-стади) <p><u>ВТОРАЯ СТАДИЯ:</u></p> <ol style="list-style-type: none">2. Экспертное собеседование	<p><u>ПЕРВАЯ СТАДИЯ:</u></p> <p>Отзывы на все виды испытаний с балльной оценкой</p> <p><u>ВТОРАЯ СТАДИЯ:</u></p> <p>Экспертное заключение с балльной оценкой</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

КВАЛИФИКАЦИОННЫЙ ЭКЗАМЕН –

кадровая технология в системе управления качеством персонала; представляет собой проводимое квалификационными комиссиями испытание в целях определения уровня профессиональной подготовленности (компетентности) работника и степени его соответствия квалификационным требованиям замещаемой должности.

ПРИНЦИПЫ

- ✓ приоритет профессионализма и компетентности персонала
- ✓ объективность оценки результатов труда
- ✓ индивидуализация квалификационных испытаний
- ✓ открытость квалификационных процедур и работы квалификационных комиссий
- ✓ привлечение независимых экспертов
- ✓ целенаправленность и плановый характер квалификационных процедур
- ✓ сочетание высокой требовательности, принципиальности и благожелательности при испытаниях

ПРЕДМЕТ ОЦЕНКИ –

профессиональный уровень работника и результативность применения знаний, умений и навыков на практике, формирование профессионального опыта

СУБЪЕКТ ОЦЕНКИ –

квалификационные комиссии

ОБЪЕКТ ОЦЕНКИ –

работники компании

ПРОЦЕДУРА –

официально установленный в локальном нормативно-правовом акте организации порядок действий при проведении квалификационного экзамена

ФУНКЦИИ

- ✓ создание условий для профессиональной самореализации персонала в ходе трудовой конкуренции
- ✓ достижение социальной справедливости в оценке профессионального развития персонала и упорядочивание оплаты труда в соответствии с уровнем квалификации
- ✓ достижение социальной справедливости в оценке профессионального развития персонала и упорядочивание оплаты труда в соответствии с уровнем квалификации
- ✓ оценка проверки эффективности системы профессиональной подготовки и повышения квалификации кадров, определение перспективы ее совершенствования
- ✓ создание барьера на пути снижения общего уровня квалификации сотрудников, повышение роли персонала высшей квалификации
- ✓ обеспечение среднесрочного и долгосрочного прогнозов профессионально-квалификационной структуры работников организации и создание условий для оптимизации численности персонала и его профессиональной мобильности
- ✓ решение задач охраны труда на предприятиях
- ✓ обеспечение сбора информации о качестве работы сотрудников для установления обратной связи при оценке эффективности деятельности по достижению целей организации

РЕЗУЛЬТАТ –

присвоение (лишение) квалификационной категории

АТТЕСТАЦИЯ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ И ДУХОВНО-НРАВСТВЕННОГО СООТВЕТСТВИЯ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ ТРЕБОВАНИЯМ ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ, КВАЛИФИКАЦИОННЫМ ХАРАКТЕРИСТИКАМ ВЫПОЛНЯЕМОЙ РАБОТЫ

ЦЕЛЬ

ПОЛУЧЕНИЕ ОБЪЕКТИВНОЙ СРАВНИТЕЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ ОБ УРОВНЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

ФУНКЦИИ

ПРИНЦИПЫ

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ

УСТАНОВЛЕНИЕ СЛУЖЕБНОГО СООТВЕТСТВИЯ РАБОТНИКА ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО В СООТВЕТСТВИИ С ЕГО СПЕЦИАЛЬНОСТЬЮ И КВАЛИФИКАЦИЕЙ

ВЫЯВЛЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВ ПРИМЕНЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО

СТИМУЛИРОВАНИЕ РОСТА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ РАБОТНИКА И УЛУЧШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ЕГО ТРУДА

ОПРЕДЕЛЕНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ, ПРОФ. ПОДГОТОВКИ ИЛИ ПЕРЕПОДГОТОВКИ СЛУЖАЩЕГО

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПЕРЕДВИЖЕНИЯ КАДРОВ, ОСВОЖДЕНИЯ ОТ ДОЛЖНОСТИ ИЛИ ПЕРЕВОДА

СИСТЕМАТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА КАДРОВ - основа для кадровых решений при отборе, продвижения (карьеры) персонала управления, формирования резерва. Проведении мероприятий по повышению профессиональной квалификации.

ГЛАВНОЕ В АТТЕСТАЦИИ - комплексная оценка на основе системы показателей и индикаторов деятельности служащих, включая оценку профессиональных, деловых, личностных качеств работника и результатов его труда

Аттестационная КОМИССИЯ

Возможные решения:

1. Соответствует должности:

- рекомендуется повысить в должности;
- рекомендуется повысить ЗП;
- рекомендуется присвоить более высокий разряд, класс, чин.

2. Не соответствует должности:

- перевод на другую должность, работу, увольнение.

3. Соответствует должности условно:

- исправление недостатков, повторная аттестация.

Достоинства:

- Составлен в соответствии с системой
- Определены ценные работники организации
- Делается прозрачными отношениями

Коллективе.

- Содержит сведения:
 - о соответствии подготовки работника
 - о профессиональной компетентности.
 - об отношении к исполнению

обязанностей

ознакомление с ними .

5. Заслушивание на комиссии.
6. Принятие решения.
7. Подготовка кадровой службой приказа по итогам проведения аттестации

Недостатки:

решения
чества
в.
ет
ие
дик.

- Не способствует стимулированию участников
- Ориентирует на принятие эмоциональных решений на основе личных симпатий

Форма аттестационного листа

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ ГОСУДАРСТВЕННОГО ГРАЖДАНСКОГО СЛУЖАЩЕГО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

1. Фамилия, имя, отчество _____

2. Год, число и месяц рождения _____

3. Сведения о профессиональном образовании, наличии ученой степени, ученого звания _____

(когда и какое учебное заведение окончил, специальность и квалификация _____

по образованию, ученая степень, ученое звание) _____

4. Замещаемая должность государственной гражданской службы на момент аттестации и дата назначения на эту должность _____

5. Стаж государственной службы (в том числе стаж государственной гражданской службы) _____

6. Общий трудовой стаж _____

7. Классный чин гражданской службы _____
(наименование классного чина и дата его присвоения)

8. Вопросы к государственному гражданскому служащему и краткие ответы на них _____

9. Замечания и предложения, высказанные аттестационной комиссией _____

10. Краткая оценка выполнения гражданским служащим рекомендаций предыдущей аттестации _____
(выполнены, выполнены частично, не выполнены)

11. Решение аттестационной комиссии _____

(соответствует замещаемой должности государственной гражданской службы; соответствует замещаемой должности государственной гражданской службы и рекомендуется к включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности государственной гражданской службы в порядке должностного роста;

соответствует замещаемой должности государственной гражданской службы при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации;

не соответствует замещаемой должности государственной гражданской службы)

12. Количественный состав аттестационной комиссии _____

На заседании присутствовало _____ членов аттестационной комиссии

Количество голосов за _____, против _____

13. Примечания _____

Председатель
аттестационной комиссии (подпись) (расшифровка подписи)

Заместитель председателя
аттестационной комиссии (подпись) (расшифровка подписи)

Секретарь
аттестационной комиссии (подпись) (расшифровка подписи)

Члены
аттестационной комиссии (подпись) (расшифровка подписи)
(подпись) (расшифровка подписи)

Дата проведения аттестации _____

С аттестационным листом ознакомился _____
(подпись государственного гражданского служащего, дата)

(место для печати
государственного органа)

Оценка руководителем

Процедура проведения

- *разъяснение порядка проведения и целей оценки;*
- *Предварительный сбор информации;*
- *получение от подчиненных отчетов и информации о планах на будущее;*
- *Подготовка к собеседованию;*
- *Проведение собеседования;*
- *Постановка целей и задач на новый период;*
- *Согласование плана индивидуального развития;*
- *Написание заключения .*

С

ЭМЫ

Универсальный бланк актуальной оценки персонала (УБАОП-93-ТАИ)



1.00. Общие сведения 2.00.Критерии

2.1.1 Профессиональные		Баллы аттестующих			Описание оцениваемых индикаторов
		1	2	3	
2.01.00	Профессиональные знания				
2.01.01	Профессиональные умения и навыки				
2.01.02	Знания документов, регламентирующих деятельность				
2.01.03	Способности к накоплению и обновлению проф. опыта				
2.01.04	Степень реализации опыта по занимаемой должности				
2.01.05	Способности к творческому применению проф. опыта				
2.01.06	Показатель по критерию				
2.01.07	Показатель по предыдущей оценке				
2.02	Деловые				
2.02.00	Организованность и собранность в деятельности				
2.02.01	Ответственность и исполнительность				
2.02.02	Инициативность и предприимчивость				
2.02.03	С				

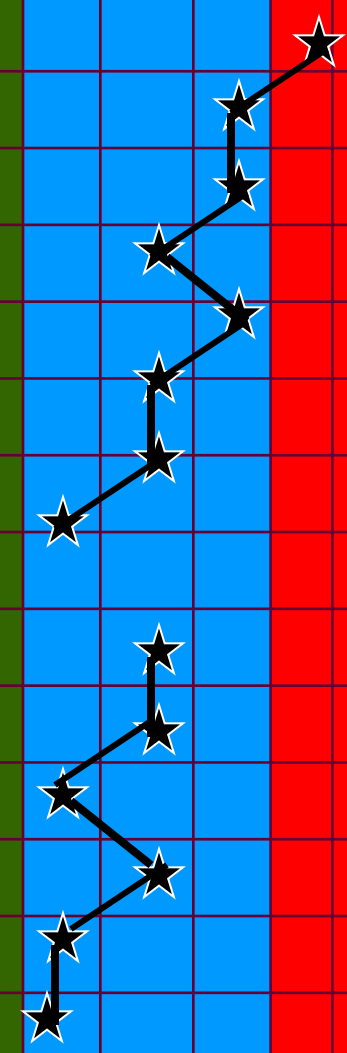
УБАОП-93-ТАИ - продолжение

2.1.1 Профессиональные		Баллы аттестующих			Описание оцениваемых индикаторов	
		1	2	3		
2.02.04	Руководство подчиненными					
2.02.05	Качество результата деятельности					
2.02.06	Показатель по критерию					
2.02.07	Показатель по предыдущей оценке					
2.03	Морально-психологические					
2.03.00	Гуманность					
2.03.01	Способность к самооценки					
2.03.02	Этика поведения, стиль деятельности					
2.03.03	Дисциплинированность					
2.03.04	Справедливость и честность					
2.03.05	Способность адаптироваться к новым условиям					
2.03.06	Качество конечного результата деятельности					
2.03.07	Лидерство					
2.4	Интегра	Выводы				

Профессиограмма сотрудника организации

Показатели (критерии) оценки

		Плохо			Средне			Хорошо		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
А	Подготовленность по профессии									
1	Общая подготовка									★
2	Знания по специальности								★	
3	Профессиональные навыки								★	
4	Смелость в принятии решений						★			
5	Степень личной ответственности								★	
6	Умение планировать свою работу							★		
7	Личная организованность								★	
8	Умение осуществлять контроль						★			
Б	Личностные качества									
9	Обязательность								★	
10	Справедливость							★		
11	Честность								★	
12	Дисциплинированность							★		
13	Аккуратность								★	
14	Воспитанность								★	



Спасибо
за внимание !