



**РАБОТА
РОССИИ**

Кадровый центр

Федеральный центр
компетенций в сфере занятости
Минтруда России

Организация процессов управления персоналом

Доработка региональных проектов
комплексной модернизации СЗН

Структура Плана-графика регионального проекта



- мероприятия с датами начала и окончания (длительность < 30 рабочих дней)
- контрольные точки / мероприятия с предельными сроками окончания
- подтверждающие документы и исполнители

Контрольные точки и контрольные мероприятия



Контрольная точка

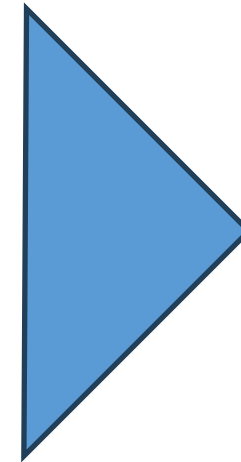
Это конкретный результат проекта (задачи), который должен быть достигнут в установленный срок и который можно проверить



Контрольные мероприятия

набор мероприятий, критически необходимый для достижения контрольной точки: что необходимо обязательно сделать, чтобы достичь контрольной точки

! При отсутствии хотя бы одного рекомендуемого контрольного мероприятия контрольная точка считается НЕ пройденной

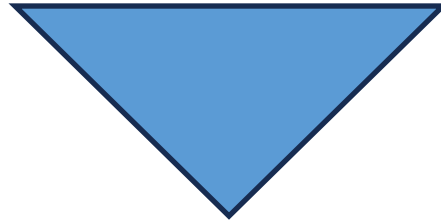


Параметры контрольной точки/ контрольного мероприятия:

- Результат
- Подтверждающий документ
- Дата

Актуализация региональных проектов комплексной модернизации

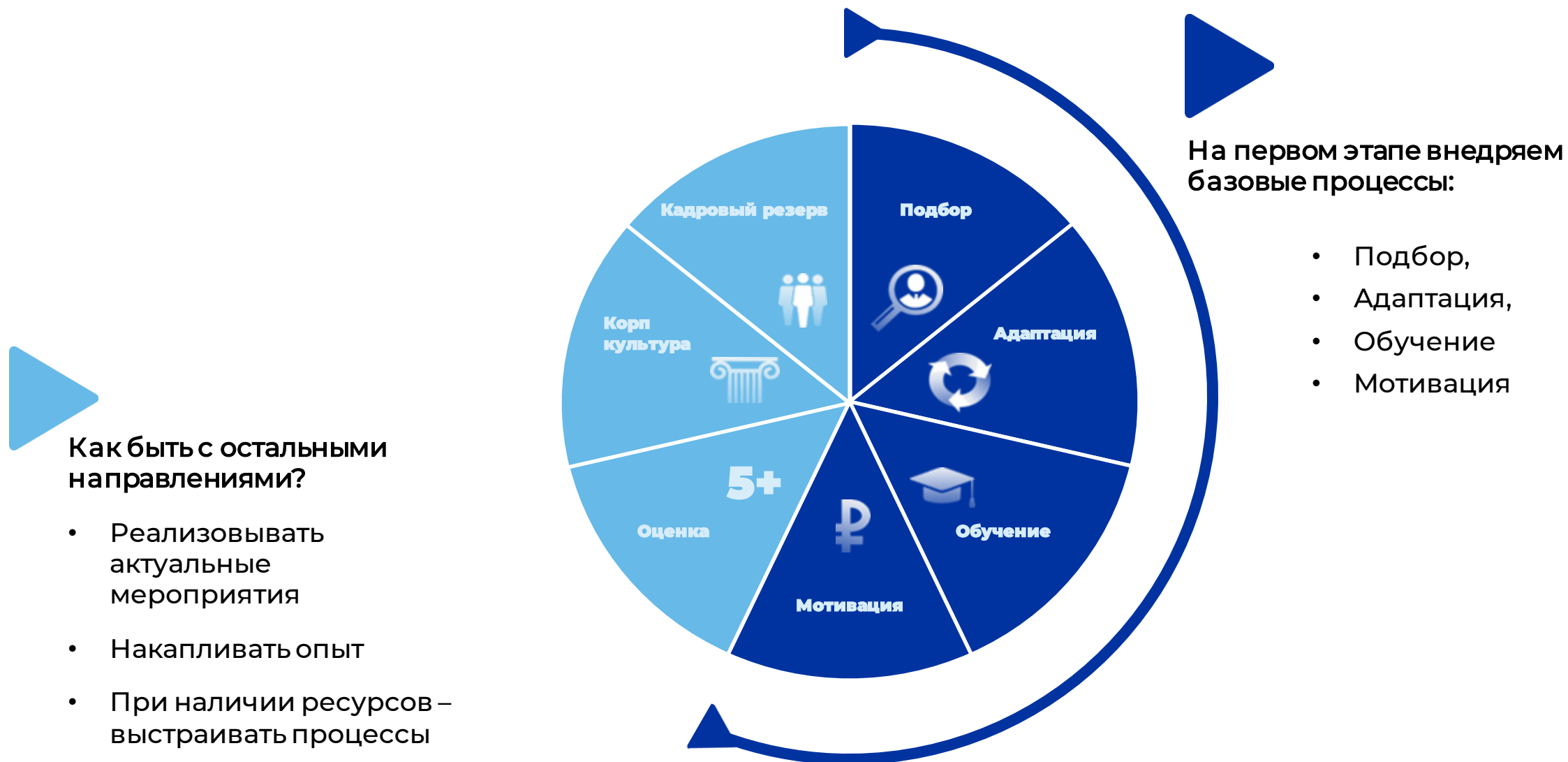
- ❑ Пересмотреть региональный проект и внести соответствующие контрольные точки
- ❑ Внести контрольные мероприятия по достижению соответствующей контрольной точки



Срок 17 мая 2023 года (п 3.2. Протокола Рабочей группы Роструда от 04.05.2023)


Задавайте ВОПРОСЫ!

Приоритеты включения в региональные проекты процессов управления персоналом




Инструменты внедрения стандартов деятельности


Стандарт

- Создание службы персонала 
- Перечень ключевых процессов и требования к ним
- Типовая дорожная карта внедрения процессов УП
- Показатели эффективности внедрения


Корпоративная система обучения

- Единые сквозные программы обучения 
- СДО
- Внутренние тренеры

Технокарты

- Практическое пособие «Общие правила ...» 
- Примерные Положения. Рекомендации.
- Примерная структура Службы персонала
- Требования к руководителю службы персонала

Сопровождение

- Телеграм-канал 
- **Семинары**
- Консультации по запросу
- «Конференции»

<https://disk.yandex.ru/d/DOrCIMwZVoo4rw>

Информационная система АИС ЦМП

Как внедряем?



Контрольные точки и контрольные мероприятия: Организация процессов управления персоналом

№	Контрольная точка (КТ) /контрольное мероприятие (КМ)	Срок достижения	Результат контрольной точки/ контрольного мероприятия/ подтверждающий документ
КТ 25	Создана служба управления персоналом	01.04.2023	Копия приказа, должностные инструкции руководителя и специалистов службы управления персоналом. Положение о подразделении — при наличии
КМ 26.1	Разработка Положения о подборе персонала (с приложениями)	До 01.06.2023	Проект_Положение о подборе персонала и форма заявки на подбор
КМ 26.2	Разработка положения об адаптации персонала (с приложениями)	До 01.06.2023	Проект_Положение об адаптации персонала. Типовая программа адаптации. Включая критерии успешности ее выполнения
КМ 26.3	Разработка Положения об обучении персонала (с приложениями)	До 01.06.2023	Проект_Положение об обучении и форма заявки на обучение
КМ 26.4	Разработка программы нематериальной адаптации (план реализации программы)	До 01.06.2023	Проект_Программа нематериальной мотивации персонала (план реализации программы)
КМ 26.5	Разработка Книги нового сотрудника	До 01.06.2023	Проект_Книга нового сотрудника
КМ 26.6	Разработка Анкеты для сбора обратной связи об удовлетворенности трудом	До 01.06.2023	Проект_Анкета для сбора обратной связи об удовлетворенности трудом
КТ 26	Разработаны и представлены следующие документы (проекты документов): •положение о подборе персонала (с приложениями); •положение об адаптации персонала (с приложениями); •положение об обучении персонала (с приложениями); •программа нематериальной мотивации персонала (план реализации программы); •книга нового сотрудника; •анкета для сбора обратной связи об удовлетворенности трудом.	01.06.2023	Проекты документов: •положение о подборе персонала и форма заявки на подбор; •положение об адаптации персонала. Типовая программа адаптации, включая критерии успешности ее выполнения; •положение об обучении и форма заявки на обучение; •программа нематериальной мотивации персонала (план реализации программы); •книга нового сотрудника; •анкета для сбора обратной связи об удовлетворенности трудом.

Контрольные точки и контрольные мероприятия:

Организация процессов управления персоналом

№	Контрольная точка (КТ) /контрольное мероприятие (КМ)	Срок достижения	Результат контрольной точки/ контрольного мероприятия/ подтверждающий документ
КМ 27.1	Апробация процессов подбора и утверждение Положения о подборе персонала (с приложениями)	До 31.08.2023	Утвержденное Положение о подборе персонала и форма заявки на подбор
КМ 27.2	Апробация процессов адаптации и утверждение Положения об адаптации персонала (с приложениями)	До 31.08.2023	Утвержденное Положение об адаптации персонала. Типовая программа адаптации. Включая критерии успешности ее выполнения
КМ 27.3	Апробация процессов обучения и утверждение Положения об обучении персонала (с приложениями)	До 31.08.2023	Утвержденное Положение об обучении и форма заявки на обучение
КМ 27.4	Апробация системы нематериальной мотивации и утверждение программы нематериальной адаптации (план реализации программы)	До 31.08.2023	Утвержденное Программа нематериальной мотивации персонала (план реализации программы)
КМ 27.5	Апробация и утверждение Книги нового сотрудника	До 31.08.2023	Утвержденная Книга нового сотрудника
КМ 27.6	Апробация и утверждение Анкеты для сбора обратной связи об удовлетворенности трудом	До 31.08.2023	Утвержденная Анкета для сбора обратной связи об удовлетворенности трудом
КТ 27	Доработаны - с учетом замечаний, полученных в ходе апробации - и утверждены документы, указанные в п.26	31.08.2023	Утвержденные документы: <ul style="list-style-type: none">•положение о подборе персонала и форма заявки на подбор;•положение об адаптации персонала. Типовая программа адаптации, включая критерии успешности ее выполнения;•положение об обучении и форма заявки на обучение;•программа нематериальной мотивации персонала (план реализации программы);•книга нового сотрудника;•анкета для сбора обратной связи об удовлетворенности трудом
КМ 28.1	Подведение итогов по показателям успешности внедрения базовых процессов управления персоналом	До 20.12.2023	Заполненный чек-лист по показателям успешности, в т.ч. отчет по текучести основного персонала, текучести персонала на испытательном сроке, доле сотрудников, прошедших обучение за период.
КТ 28	Эффективность внедренных процессов управления персоналом: подбор, адаптация, обучение и развитие персонала, мотивация	20.12.2023	Заполненный чек-лист по показателям успешности внедрения базовых процессов управления персоналом: <ul style="list-style-type: none">•Текучесть основного персонала (не выше 15%)•Текучесть персонала общая на испытательном сроке (не выше 5%)•(Текучесть определяется без учета организационно-штатных мероприятий, указанных в п.3)•Доля сотрудников, прошедших обучение за период (не менее 50%)

Ошибки в составлении планов региональных проектов

- **Не все контрольные точки представлены**

В Плане должны присутствовать ВСЕ контрольные точки (25, 26, 27, 28)

Для более четкого понимания полноты состава подтверждающих документов введены контрольные мероприятия, которые являются **ОБЯЗАТЕЛЬНЫМИ**

Пример наличия всех контрольных точек в Адванте

[-] 6. Организация процессов управления персоналом центра занятости населения	В РАБОТЕ
25. Создана служба по работе с персоналом	НЕ НАЧАТ
26. Разработаны и представлены документы (согласно списку отчетных документов)	В РАБОТЕ
27. Доработаны - с учетом замечаний, полученных в ходе апробации - и утверждены документы, указанные в п.26	В РАБОТЕ
28. Эффективность внедренных процессов управления персоналом	НЕ НАЧАТ

Ошибки в составлении планов региональных проектов

- Указаны НЕ все подтверждающие документы

Подтверждающие документы указаны в Результатах контрольной точки/ контрольного мероприятия - это минимальный набор документов, которые необходимо представить. Например, Положение о наставничестве - является НЕ обязательным документом, НО, если вы ссылаетесь на него в обязательных документах, то оно становится автоматически ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ

Пример в Адванте

6. Организация процессов управления персоналом центра занятости населения	В РАБОТЕ
✓ 6.2. Введение должности специалиста по персоналу (HR-специалист) в отдел кадровой и организационной работы	ЗАВЕРШЁН
✗ 25. Создана служба по работе с персоналом	НА ПРОВЕРКЕ
✓ Разработка и утверждение положения о подборе персонала ГОКУ «ЦЗН Новгородской области»	ЗАВЕРШЁН
✓ Разработка и утверждение положения об адаптации персонала ГОКУ «ЦЗН Новгородской области»	ЗАВЕРШЁН
✓ Разработка и утверждение типовой программы адаптации персонала ГОКУ «ЦЗН Новгородской области»	ЗАВЕРШЁН
✓ Утверждение критериев оценки выполнения Программы адаптации персонала ГОКУ «ЦЗН Новгородской области»	ЗАВЕРШЁН
✓ Утверждение положения об организации обучения работников ГОКУ «ЦЗН Новгородской области»	ЗАВЕРШЁН
✗ 26. Разработаны и представлены документы (согласно списку отчетных документов)	НА ПРОВЕРКЕ
✗ 27. Доработаны - с учетом замечаний, полученных в ходе апробации - и утверждены документы, указанные в п.26	НЕ НАЧАТ
✗ 28. Эффективность внедренных процессов управления персоналом	НЕ НАЧАТ

Отсутствуют подтверждающие документы по КТ 26:

- Программа нематериальной мотивации (план реализации программы)
- Книга нового сотрудника
- Анкета сбора обратной связи об удовлетворенности трудом

Ошибки в составлении планов региональных проектов

- **Большое количество мероприятий**

План регионального проекта конкретного субъекта может отличаться в стороны увеличения мероприятий, НО рекомендуем "не мельчить" именно в этом документе и ориентироваться на итоговый документ - Чек-лист внедрения процессов управления персоналом

Пример в Адванте

6. Организация процессов управления персоналом центра занятости населения	В РАБОТЕ
25. Создана служба по работе с персоналом	НЕ НАЧАТ
26. Разработаны и представлены документы (согласно списку отчетных документов)	В РАБОТЕ
27. Доработаны - с учетом замечаний, полученных в ходе апробации - и утверждены документы, указанные в п.26	В РАБОТЕ
28. Эффективность внедренных процессов управления персоналом	
7.1 Обучение руководителей и экспертов по направлению «Внутренние тренеры»	
7.2 Обучение руководителей и экспертов по направлению «Управление персоналом служб занятости населения»	
7.3 Разработка и утверждение правил организации работы с персоналом по базовым процессам управления персоналом	
7.3.1 Разработка правил подбора сотрудников, адаптации сотрудников	
7.3.2 Разработка правил мотивации сотрудников, обучения и развитие персонала	
7.3.3 Разработка правил развития корпоративной культуры, управления кадровым резервом.	
7.3.4 Утверждение правил организации работы с персоналом по базовым процессам управления персоналом	
7.4 Формирование и утверждение плана мероприятий в сфере управления персоналом	
7.5 Внедрение системы наставничества	
7.5.1 Разработка и утверждение Положения о наставничестве	
7.5.2 Проведение отбора кандидатов в наставники	НА ПРОВЕРКЕ
7.5.3 Проведение вводного обучения наставников.	НА ПРОВЕРКЕ
7.6 Разработка информационных материалов	НА ПРОВЕРКЕ
7.6.1 Разработка книги сотрудника	НА ПРОВЕРКЕ
7.6.2 Разработка пособия для наставников	НА ПРОВЕРКЕ
7.6.3 Разработка и утверждение Кодекса этики сотрудников	НЕ НАЧАТ

Много мероприятий, задач.

Отсутствуют подтверждающие документы по КТ 26:

- Программа нематериальной мотивации (план реализации программы)
- Заполненный чек-лист по показателям успешности внедрения базовых процессов

Ошибки в составлении планов региональных проектов

- **Нереалистичные сроки**

Контрольные точки задают максимальный срок достижения результата. Контрольные мероприятия могут быть выполнены ДО даты контрольной точки и иметь разные сроки.



Например,

по КТ 26 предполагается разработка самого большого пакета документов.

Ряд регионов планирует подготовку такой документов в один день - это допустимо, НО трудозатратно, как в плане подготовки, так и плане проверки.

Примеры успешных подходов в составлении планов региональных проектов

Пример декомпозиции плана в Адванте

6. Организация процессов управления персоналом центра занятости населения	↑	В РАБОТЕ
25. Создана служба по работе с персоналом		ЗАВЕРШЁН
7.1 Создана служба управления персоналом		НЕ НАЧАТ
7.4 Определение подразделения/назначение сотрудника, ответственного за организацию работы с персоналом		НЕ НАЧАТ
7.5 Разработка и выполнение должностной инструкции сотрудника, ответственного за организацию работы с персоналом		НЕ НАЧАТ
26. Разработаны и представлены документы (согласно списку отчетных документов)		НА ПРОВЕРКЕ
7.2 Реализация Книги нового сотрудника		НЕ НАЧАТ
7.3 Реализация Положения о наставничестве		НЕ НАЧАТ
7.6 Разработка и выполнение документов: заявка на подбор персонала типовая программа адаптации заявка на обучение анкета для сбора обратной связи и др.		ЗАВЕРШЁН
27. Доработаны - с учетом замечаний, полученных в ходе апробации - и утверждены документы, указанные в п.26		В РАБОТЕ
7.7 Доработаны с учетом замечаний, полученных в ходе апробации и утверждены документы: * положение о подборе персонала (с приложениями); * положение об адаптации персонала (с приложениями); * положение об обучении персонала (с приложениями); * программа нематериальной мотивации персонала (план реализации программы); * книга нового сотрудника; * анкета для сбора обратной связи об удовлетворенности трудом.		НЕ НАЧАТ
28. Эффективность внедренных процессов управления персоналом		В РАБОТЕ
7.8 Внедрены процессы управления персоналом: подбор, адаптация, обучение и развитие, мотивация.		В РАБОТЕ
7.9 Разработка и выполнение KPI сотрудника (система материальной мотивации)		НЕ НАЧАТ
7.10 Разработка и выполнение плана проведения корпоративных мероприятий		НЕ НАЧАТ

- Присутствуют ВСЕ контрольные точки
- Присутствуют контрольные мероприятия, которые показывают этапы достижения КТ

Рекомендации:
Довнести в план контрольные мероприятия и подтверждающие документы согласно типовому перечню КТ и КМ

Примеры успешных подходов в составлении планов региональных проектов

Пример плана в Адванте

6. Организация процессов управления персоналом центра занятости населения	В РАБОТЕ
25. Создана служба по работе с персоналом	НА ПРОВЕРКЕ
26. Разработаны и представлены документы (согласно списку отчетных документов)	НА ПРОВЕРКЕ
27. Доработаны - с учетом замечаний, полученных в ходе апробации - и утверждены документы, указанные в п.26	НЕ НАЧАТ
28. Эффективность внедренных процессов управления персоналом	НЕ НАЧАТ
VI/1 Создание службы по работе с персоналом	НА ПРОВЕРКЕ
VI/2 Разработка и утверждение Положений по базовым процессам управления персоналом	НА ПРОВЕРКЕ
VI/2.1 Положение о подборе персонала	НА ПРОВЕРКЕ
VI/2.2 Разработка формы заявки на подбор персонала	НА ПРОВЕРКЕ
VI/2.3 Положение об адаптации персонала	НА ПРОВЕРКЕ
VI/2.4 Разработка типовой программы адаптации, включая критерии успешности ее выполнения	НА ПРОВЕРКЕ
VI/2.5 Положение об организации обучения персонала	НА ПРОВЕРКЕ
VI/2.6 Разработка формы заявки на обучение	НА ПРОВЕРКЕ
VI/2.7 Оценка потребности в обучении / заявка на обучение	НЕ НАЧАТ
VI/2.8 Анкетирование для сбора обратной связи об удовлетворенности трудом	НЕ НАЧАТ
VI/2.9 Разработка книги нового сотрудника	НЕ НАЧАТ
VI/3 Положение об организации обучение сотрудников ЦЗН под руководством внутренних тренеров	НЕ НАЧАТ
VI/4 Внесение изменений в положения: о подборе персонала, об адаптации персонала, об обучении персонала	НЕ НАЧАТ
VI/5 Фиксация результатов внедрения базовых процессов управления персоналом	НЕ НАЧАТ
VI/6 Разработка и утверждение программы нематериальной мотивации персонала	НЕ НАЧАТ
VI/7 Внесение изменений в программу нематериальной мотивации персонала	НЕ НАЧАТ

- Присутствуют ВСЕ контрольные точки
- Присутствуют основные подтверждающие документы
- Перечень контрольных мероприятий Присутствуют контрольные мероприятия, которые показывают этапы достижения КТ

Рекомендации:

- Довнести в план контрольные мероприятия и подтверждающие документы согласно типовому перечню КТ и КМ
- Связать КТ и КМ

Дополнительно: ошибки во внедрении процессов управления персоналом

Ошибки при создании подразделения по работе с персоналом:

- поздние сроки
- второстепенное позиционирование
- «размазанный» функционал

Ошибки в подтверждающих документах:

- Мало конкретики
- Недостаточно понятно и четко представлен процесс
- Избыточный объем, описательный стиль

Вопросы?