

**ДОРОЖНЯ КАРТА ДЛЯ**  
розроблення нової системи інформаційної  
підтримки **УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ**  
**РЕСУРСАМИ**

Пол Мігус,  
Радник Проекту

27 лютого 2012р.

# ОСНОВНІ МОМЕНТИ

2

- Презентація проекту "Дорожньої карти інформаційної підтримки системи управління людськими ресурсами"
- Обговорення документу
- Обговорення етапів впровадження

# Система інформаційної підтримки управління людськими ресурсами

3

- є основним компонентом проекту Реформа управління персоналом на державній службі в Україні
- це система, що підтримує реалізацію функцій управління людськими ресурсами та передбачає автоматизацію низки процесів з метою посилення ефективності та стандартизації (уніфікації) процесів
- система складається з модулів, що є взаємопов'язаними

# Проект Дорожньої карти щодо інформаційної підтримки управління людськими ресурсами

4

- Відповідність новому баченню щодо управління людськими ресурсами, викладеними у Стратегічній рамці щодо реформи управління персоналом
- Врахування найкращих практик інших країн управління людськими ресурсами (УЛР), орієнтація на старетігії розвитку та адаптацію до європейських стандартів
  - Надання підтримки процесам аналізу даних з управління персоналом, планування людських ресурсів, здійснення моніторингу та звітування;
  - Система має надавати допомогу процесам УЛР і забезпечувати працівників кадрових відділів інструментами, які сприяють підвищенню ефективності та результативності виконання діяльності;
- На основі проведення попередніх консультацій, за участі представників ЦОВВ (весна 2009 року)

# Результати попередніх консультацій: виявлені проблеми (1)

Під час попередніх консультацій було виявлено низку проблемних питань:

- Існуюча система «Картка» не відповідає функціональним потребам кадрових служб, її розглядають як одноразовий інструмент звітності
- труднощі при введенні даних через технічні збої та / або недостатній рівень кваліфікації працівників
- велика кількість систем введення даних вручну
- введення даних кілька разів (двічі, тричі) є загальноприйнятою практикою в Україні, оскільки немає зв'язку між різними системами, бракує послідовності (зв'язків) при реєстрації, веденні та зберіганні інформації немає можливості редагування даних; процеси архівзації та вилучення даних також є складними
- дані передаються Державному комітету статистики вручну (за допомогою дискет)
- неможливість сортування \систематизації та аналізу даних на рівні ЦОВВ, що ускладнює просування використання системи для цілей планування людських ресурсів
- відсутні зв'язки УЛР, у тому числі системи Картка з інформаційними системами оплати праці (через відокремленість функцій)

# Результати попередніх консультацій: виявлені проблеми (2)

- Співробітники кадрових служб витрачають більшу частину свого часу на роботу із паперами щодо забезпечення певних процедур
- Автоматизація процедур УЛР є дуже незначною
- Така ситуація залишає мало можливостей для стратегічної діяльності
- Існує нагальна потреба у технологіях, які здатні створити більше можливостей для аналізу та звітності на рівні окремих ЦОВВ та уряду в цілому, а також краще підтримувати діяльність з управління людськими ресурсами. Система повинна спрощувати діяльність кадрових служб, \_ як для окремих відомства, так і для уряду в цілому

# Засадничі підходи (1)

7

- Відповідність новому баченню щодо управління людськими ресурсами, викладеними у Стратегічній рамці щодо реформи управління персоналом; врахування найкращих практик інших країн управління людськими ресурсами (УЛР), орієнтація на старетигії розвитку та адаптацію до європейських стандартів;
- Надання підтримки процесам аналізу даних з управління персоналом, планування людських ресурсів, здійснення моніторингу та звітування;
- Офіційна система записів даних з управління персоналом, а також її зв'язок із іншими системами (наприклад, фінансовою системою для оплати праці) вимагає введення точних та актуальних даних;
- Розроблена відповідно до систем управління персоналом світового рівня: таблиці, що розгортаються та містять значення на вибір, повністю інтегрована (з посиланнями на інші модулі, єдино разове внесення даних), зручна для користувачів.

# Засадничі підходи (2)

8

- Система має надавати допомогу процесам УЛР і забезпечувати працівників кадрових відділів інструментами, які сприяють підвищенню ефективності та результативності виконання діяльності;
- Шаблони для форм, стандартних листів, офіційних документів з рішень, розроблені з метою стандартизації процедур та збору даних;
- Надання керівникам та працівникам прямого доступу для ведення та затвердження діяльності, пов'язаної з кадровими документами та процедурами (запити щодо надання професійного навчання, відпустки та запит на заміщення вакантної посади ) на більш пізньому етапі впровадження системи.



# Технічні стандарти (1)

- Існуючі системи «Картка» та “Кадри” будуть замінені новою системою кадрового обліку,
- Статус проекту Національної бази електронних особових справ державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України (НБДС) потребує з'ясування
- Описати яким чином ця система повинна працювати з метою забезпечення необхідної функціональності процесів УЛР та взаємодіяти з іншими програмами – базуючись на кращій практиках
- Єдине авторитетне джерело даних для інформації з управління персоналом, жодні інші системи не ведуться та не використовуються;
- Єдине введення даних: однакова інформація не вводиться двічі, дані постійно додаються
- Таблиці, що розгортаються та містять значення на вибір: користувач обиратиме значення замість введення довільного тексту – вбудована система для забезпечення точності даних

# Технічні стандарти (2)

10

- ❑ Створення та заповнення шаблонів і форм листів, оновлення системи;
- ❑ Інтеграція з програмами Office, а також Інтранетом для створення листів, можливості вирізати і вставляти дані з основних документів, сканувати документи, створення загальних електронних повідомлень-нагадувань,
- ❑ Відстеження витраченого часу на здійснення ключових процедур, ключових кроків, дат початку та закінчення процесу, позначення обов'язкових полів
- ❑ Використання єдиного захищеного паролем веб-сайту для доступу користувачів
- ❑ Створення звітів легко і швидко, з використанням графічних елементів, таблиць та візуальних деталей;
- ❑ Взаємодія з іншими системами та базами даних: система оплати праці, внутрішній веб-сайт (інтранет);
- ❑ Система має бути зручною для користувачів, мати вигляд та відчуття веб-сайту (*web look and feel*)
- ❑ Функція самообслуговування працівника та керівника з'явиться на більш пізньому етапі

# Проведення консультацій

- Необхідно провести консультації з різноманітними зацікавленими сторонами:
  - посадовими особами Нацдержслужби;
  - керівниками відділів управління персоналом, представниками Ради керівників кадрових служб
  - фахівцями з управління персоналом
  - профспілками
  - технічними експертами
  - фахівцями з фінансових питань та оплати праці
  - керівниками та державними службовцями
  - іншими міжнародними донорами

# СФЕРА ДІЇ (Дорожньої карти)

12

- Відповідність новому баченню щодо управління людськими ресурсами , викладеними у Стратегічній рамці щодо реформи управління персоналом
- Врахування найкращих практик інших країн управління людськими ресурсами (УЛР), орієнтація на старетігії розвитку та адаптацію до європейських стандартів
- Передбачення взаємодії нової системи управління персоналом із системою оплати праці, веб-сайтами (внутрішнім та зовнішнім) та іншими базами даних;
- Визначення можливих звітів на різних рівнях: центральних органів виконавчої влади та уряду в цілому

13

# СИСТЕМА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПІДТРИМКИ УЛР

# Модулі (компоненти) системи управління людськими ресурсами

14

- Інформація про державного службовця/проходження служби
- Підбір персоналу та прийняття на державну службу
- Оцінювання діяльності державних службовців
- Професійне навчання

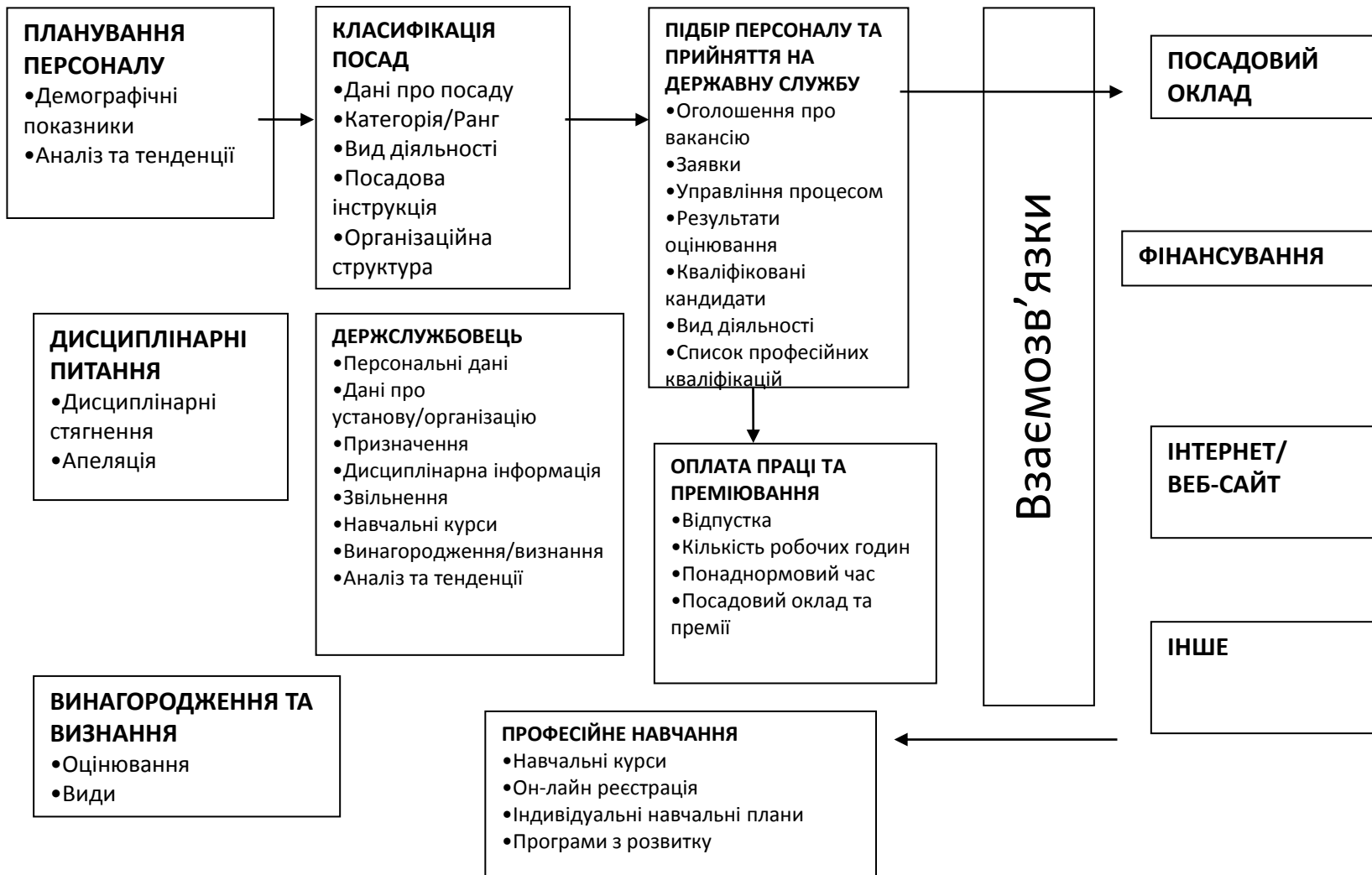
=====

- Винагородження та визнання
- Оплата праці та преміювання державних службовців
- Дисциплінарні питання
- Планування людських ресурсів та звітність
- Класифікація посад

Функціональні вимоги, визначені у документі, охоплюють усі функції управління людськими ресурсами, однак частина щодо оплати праці подається без достатньої деталізації через відокремленість системи.

# Схема модулів (компонентів) системи

15



# Функціональні вимоги

16

- Кожен модуль має визначати вимоги щодо збору даних та сприяння процесу з урахуванням наступних питань:
  - ▣ Яка інформація має бути зібрана;
  - ▣ Коли дані повинні бути введені: після прийняття рішення або здійснення ключового кроку;
  - ▣ Хто повинен вводити дані: роль та обов'язки;
  - ▣ З якою метою вводиться інформація: відповідно до законів і нормативно-правових актів, для ефективності, архівації інформації, проведення аналізу, звітування.



Пропоновані нові елементи даних та їх використання

# Модуль про державного службовця/ проходження служби

18

- Модуль державного службовця - це консолідація всієї ключової інформації, що стосується конкретного працівника від вступу на державну службу, просування по ній - і до виходу на пенсію або відставки. Він містить архівні записи рішень, прийнятих щодо класифікації посади, призначення працівника на посаду, оплати праці, підвищення кваліфікації, надання відпусток, призначення дисциплінарних заходів тощо;
- Ведення особових справ і кадрового обліку в електронному та паперовому форматах, швидкий/ легкий пошук цих даних є суттєвим для управління персоналом.

# Модуль про державного службовця/ проходження служби (2)

19

- Пропонується, аби модуль відслідковував всі обов'язкові елементи даних, зазначені у Главі 4 нового Закону «Про державну службу»
- Крім того, необхідно враховувати такі дані:
  - Номер ідентифікації для кожного державного службовця, що генерується системою
  - Інформація (зазначена або через лінк) про оплату праці державного службовця (посадовий оклад, преміювання, надбавки, заохочення тощо) та роки служби
  - Демографічні дані
  - Дані щодо тимчасових завдань
  - Інформація про відпустки
  - Дані про контактні особи за надзвичайних ситуацій,
  - Дані про дисциплінарні заходи, звільнення/ відставку (обмежений доступ)

# Набір персоналу та прийняття на державну службу

20

- Підбір персоналу охоплює керування процесами щодо заміщення вакантних посад, просування та звільнення.
- Виявлені проблеми:
  - Дуже обмежене використання засобів автоматизації (технологій/інструментів) – поточний процес є трудомістким та вимагає багато паперової роботи, процедура конкурсного відбору здійснюється вручну від початку до кінця
  - Існує обмежена можливість для здійснення аналізу результатів конкурсу та результативності процесу, для призначень на інші посади за результатами конкурсу та підвищення ефективності процесу

# Набір та просування персоналу: пропоновані нові елементи даних та їх використання (1)

21

- ▣ Єдиний внутрішній веб-сайт (Інтранет) для:
  - розміщення оголошень щодо вакансій,
  - створення і використання заяв (аплікаційних форм) он-лайн,
  - автоматичної перевірки відповідності формальним вимогам для участі у конкурсі, визначеним в оголошенні, у тому числі наявності необхідної інформації;
  - відстеження даних про проходження конкурсу кандидата та повідомлення про результати конкурсу
- ▣ Створення електронних шаблонів для стандартних форм, які використовують кадрові служби, а також для оновлення даних системи: наприклад, запит на заміщення вакантної посади, оголошення про вакансію, форми заяв, інформація про попередній відбір кандидатів для участі у конкурсі, повідомлення про результати оцінювання тощо

# Набір та просування персоналу: пропоновані нові елементи даних та їх використання (2)

22

- Номер процесу відбору, що автоматично генерується системою та який дозволяє відстежувати процес відбору від початку до кінця і пов'язує його з наступними призначеннями, здійсненими в результаті цього процесу
- Повідомлення про результати відбору надсилаються кандидатам електронною поштою або розміщуються на захищеному паролем веб-сайті
- Створення електронної особової справи кандидата
- Можливості тестування та оцінювання в режимі он-лайн
- Використання списків кваліфікованих кандидатів для призначень на інші вакансії у відомстві та обмін інформацією про кандидатів на рівні ЦОВВ та з іншими урядовими структурами для збільшення можливостей використання результатів конкурсного відбору

# Набір та просування персоналу: пропоновані нові елементи даних та їх використання (3)

23

- Відстеження часу, витраченого на проведення відбору від початку до кінця
- Відстеження кінцевих термінів (для оскаржень, завершення випробувального періоду), перенесення термінів
- Для проведення аналізу генерування звітів про проведену діяльність щодо набору персоналу, результати оцінювання, “джерел” набору персоналу, типи призначень

# Оцінювання діяльності державних службовців

24

- Новий порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців (згідно з новим законом “Про державну службу”), має бути основою для модулю.
- Передбачається розробка нової форми для оцінки,
- Пропоновані вимоги:
  - електронні форм з оцінювання та індивідуального плану навчання та розвитку , заповнення форм в електронному режимі
  - введення даних з описової частини форми, у тому числі наданих рекомендацій, підсумкових оцінок та іншої інформації до системи
  - введення та відслідковування даних щодо потенціалу державних службовців (для просування, ротації, стажування тощо)



# Професійне навчання

25

- Підвищення рівня професійної кваліфікації є необхідним для покращення результатів діяльності, пов'язане із функціональними обов'язками, оцінюванням результатів діяльності та пріоритетами організації;
- Система має підтримувати можливості управління процесом, у тому числі, визначенні потреб у навчанні, пріоритетів та звітування на рівні окремих відомств та уряду в цілому; передбачати заповнення планів навчання в електронному форматі, уможливлувати аналіз вимог до проведення навчання, тощо.
- Інформація має бути доступною в модулі про державного службовця.

# Навчання: нові елементи даних та їх використання (1)

26

- Тип навчання та ступінь пріоритетності (обов'язкове навчання; підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації; навчання, пов'язане з роботою на посаді, стажування; коучінг/ менторство; спеціальні програми навчання та розвитку тощо);
- Автоматичне генерування календаря навчальних програм з усією необхідною інформацією для розміщення на офіційному внутрішньому веб-сайті (Інтранеті);
- Створення шаблонів “запиту щодо навчання” он-лайн та можливості погодження та/ або затвердження керівниками такого запиту в електронному режимі, а також можливості генерації наказів про направлення на навчання та участь у навчальних заходах.

# Навчання: нові елементи даних та їх використання (2)

27

- ▣ Лінки до надавачів навчальних послуг (і внутрішніх, і зовнішніх), з можливостями он-лайн реєстрації
- ▣ Відслідковування даних про участь у навчальних заходах (облік), результати навчання, оцінку навчальних програм учасниками, вартість навчальних заходів та іншої інформації з метою вдосконалення “управління навчанням” та оновлення особових справ

# Карта процесу – навчання (на прикладі Школи вищого корпусу)

28

## КАРТА ПРОЦЕСУ – НАВЧАННЯ



# Визнання та винагородження

29

- Для спеціалістів з управління персоналом цей процес є трудомістким, облік винагород ведеться вручну
- Запропоновані нові вимоги:
  - Введення даних про види винагород (подяки, грошові виплати, медалі, почесні відзнаки, присвоєння чергового рангу тощо)
  - Створення шаблонів форм, наказів, листів з інформування про винагородження і т.ін. та відстеження усього процесу (від моменту подання пропозиції / рекомендацій до прийняття рішення)
  - Можливість узагальнення інформації по відомству, генерації звітів
  - Відповідні дані мають вноситися у Модулі про державного службовця та бути складовою особою справи

# Оплата праці державних службовців

30

- Оплата праці, у тому числі преміювання, безпосередньо впливає на працівників, тому ця інформація повинна бути внесена в особову справу працівника;
- Існує обмежена можливість доступу кадровиків до інформації про оплату праці та аналізу даних про премії; в межах процедури щорічної статистичної звітності повідомляється лише середня заробітна плата; записи та баланс щодо відпусток обробляються вручну;
- Має існувати взаємозв'язок між двома системами: системою інформаційної підтримки УЛР та оплати праці державних службовців. Необхідно провести аналіз щодо того, як система інформаційної підтримки УЛР повинна відстежувати цю інформацію.

# Оплата праці: нові елементи даних та їх використання

31

- Пропоновані нові вимоги:
  - введення та відслідковування даних про всі види відпусток, про понаднормове використаних днів відпустки; перерахування днів відпустки при переході на роботу в інше відомство;
  - можливість для працівників надсилати запит щодо відпустки та отримувати погодження від керівника в електронному вигляді/он-лайн, з автоматичним оновленням плану відпусток персоналу;
  - Внесення даних або лінк до інформації щодо оплати понаднормових годин праці, посадового окладу та премій, надбавок та інших даних, що стосуються оплати праці;
  - відслідковування годин роботи для працівників, які працюють неповний робочий день , та пропорційного розрахунку кількості днів відпустки на рік.

# Планування людських ресурсів (1)

32

- Планування людських ресурсів покликане сприяти досягненню цілей відомства на основі оцінювання поточних і майбутніх потреб організації у кадрах
- Планування людських ресурсів охоплює проведення аналізу:
  - демографічних даних (стать, вік) та характеристик зайнятості (вислуга років, відсутність на роботі без поважної причини, причини звільнення, середній вік виходу на пенсію тощо);
  - компетенцій, у тому числі вмінь /навичок , освіта, підвищення кваліфікації, результати оцінювання діяльності тощо
  - внутрішніх кадрових тенденцій (досягнення пенсійного віку, кількість вакантних посад, плинність кадрів, мобільність працівників тощо)
- Систематизація інформації та аналіз, як правило, здійснюється за аналогічними функціями діяльності працівників (юристи, бухгалтери, інженери)



# Планування людських ресурсів (2)

33

- На даний момент готуються певні статистичні таблиці та розміщуються на офіційному веб-сайті Нацдержслужби, водночас можливості для здійснення аналізу є обмеженими (через недостатність інформації, складність обробки даних тощо);
- Пропонується готувати на регулярній основі певні аналітичні звіти, які надаватимуться на розгляд керівникам на рівні відомств та уряду в цілому;
- Потрібно провести аналіз вимог до звітності та інформації, необхідної для різних зацікавлених сторін (Нацдержслужба, керівники відомств, кадрові служби, безпосередні керівники тощо).

# Планування людських ресурсів: приклади звітів

34

- Приклади звітів:
  - Розподіл працівників та демографічні дані по групах працівників (відповідно до функцій)
  - Мобільність : інформація про те, звідки “приходять” нові працівники; причини звільнень (нова вимога – обов'язкове інтерв'ю працівника кадровиком в разі звільнення); плинність кадрів
  - Управління персоналом: вакансії (кількість, вид, рівень ), лікарняні, оскарження, дисциплінарні порушення, винагороди, результати оцінювання діяльності тощо
  - Професійне навчання: навчальні плани; навчальні пріоритети; навчальні програми, в яких службовці брали участь; вартість навчання
- Необхідно передбачити можливості звітування по усіх виданих даних, які вносяться у систему.

# Дисциплінарні питання

35

- Важливими є захист конфіденційності персональних даних / обмежений доступ до дисциплінарної інформації
- На даний час дані, які стосуються дисциплінарних стягнень, зберігаються у паперовому вигляді та не подаються у звітах до Державного комітету статистики
- Елементи даних, які можна відслідковувати:
  - підстави для притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності
  - посадова особа, що проводить службове розслідування; дата; результати
  - види дисциплінарних заходів
  - дати видалення даних з особових справ
- Інформація зберігається в системі та є частиною електронної особової справи працівника

# Класифікація посад

36

- Класифікація слугує основою для інших важливих процесів у сфері УЛР, зокрема, для: прийняття на державну службу, оплати праці, оцінювання результатів діяльності та підвищення кваліфікації;
- Пропоновані нові елементи даних та їх використання:
  - Номери посад, що автоматично створюються системою, пов'язані з модулем про державного службовця та порядком підзвітності
  - Організаційна структура та місце посади в ній
  - Назва посади
  - Типи рішень щодо класифікації (наприклад, створення нової посади, повторна класифікація посади відповідно до змін, ліквідація посади) та дата набуття чинності
  - Рівень та група класифікації посад
  - Зв'язок із посадовою інструкцією (на Інtranеті/внутрішній мережі), посадового окладу, обов'язкових вимог до навчання;
  - Здатність автоматичної генерації організаційних структур у графічному вигляді, класифікації посади (для існуючих посад) та складання звітів

37

## ПЛАН ДІЙ ТА ОСНОВНІ ЕТАПИ

# Управління змінами та комунікація

38

- Важлива частина розробки та реалізації нової системи - стратегія та плани - повинна бути здійснена на початку
- Дана стратегія тісно пов'язана з тренінговим компонентом впровадження системи, потребує спеціалізованого ресурсу
- Мають бути залучені численні зацікавлені особи та сторони: керівники кадрових служб, Нацдержслужба, технічні експерти, фахівці зі статистики та інші сторони і особи, які будуть взаємодіяти із системою
- Залучення спільноти фахівців з управління персоналом має вирішальне значення – вони мають бути задіяні на кожному етапі впровадження системи;
- Цілі та завдання :
  - Підвищити обізнаність та розуміння компонентів системи, а також її цілей;
  - Викликати інтерес та підтримку на всіх рівнях, в тому числі вищого корпусу державної служби;
  - Вивчити очікування та надавати інформацію про переваги (роз'яснювальна робота) ;
  - Гарантувати, що система надає можливості для аналізу, здійснення моніторингу та звітування;
  - Гарантувати оновлення системи кадровиками

# Програма навчання для працівників кадрових підрозділів

39

- Ключовим елементом успішного впровадження системи є проходження кінцевими користувачами системи з управління персоналом якісної програми навчання;
- Найкраща практика – призначити працівника кожної кадрової служби, як "обізнаного користувача", який стане експертом системи та надаватиме допомогу колегам;
- Нацдержслужба може проводити навчання до впровадження системи, а також на постійній основі для підтримки діяльності системи;
- Для виконання цього завдання мають бути виділені відповідні ресурси.

# Управління інформацією

40

- На початковому етапі необхідно розробити стратегію управління інформацією (та дотримуватися її) -
- визначається, яким чином інформація вноситься, захищається, визначається, архівується, використовується та зберігається;
- Необхідно визначити фахівців. Відповідальних за управління даними /інформацією
- Для цього необхідним є залучення фахівців з управління даними /інформацією



# Система управління імплементацією дорожньої карти (1)

41

- Для контролю за впровадженням та обслуговуванням системи необхідна належна модель управління
- Переваги системи управління
  - Забезпечення прозорості змін та підтримка необхідного лідерства
  - Забезпечення чіткого керівництва, управління ризиками та оперативне вирішення проблем
  - Підтримка участі зацікавлених сторін (з питань управління персоналом та інформаційних технологій) та сприяння постійній комунікації
  - Досягнення зацікавленості та прихильності спільноти фахівців з управління персоналом, які будуть основними користувачами системи
- На початковому етапі необхідно чітко визначити ролі та відповідальності сторін, розробити різні стратегії та плани, визначити сферу впливу, проблемні питання, ризики, витрати (ці питання даний документ не розглядає)

# Система управління імплементацією дорожньої карти (2)

42

- Створення наглядової ради у складі посадових осіб вищого корпусу державної служби
  - Як правило, Наглядова рада у складі посадових осіб вищого корпусу державної служби надає стратегічне керівництво групі з впровадження, що відповідає за реалізацію проекту. Група з впровадження звітує перед організацією (Нацдержслужбою), відповідальною за керівництво проектом. У моделі управління буде визначено зв'язок з існуючими комітетами, наприклад, з Радою керівників кадрових служб та іншими
- Для обслуговування нової системи мають бути виділені ресурси
- Створення робочої групи за участі технічних експертів та фахівців з УЛР

# Рекомендації та наступні кроки

Розробити план дій включаючи технічну складову, за консультаційної підтримки Проекту.

План дій має визначати:

- завдання та ключову діяльність по етапах
- робочу групу з чітко визначеною відповідальністю та ролями членів групи
- пріоритетні модулі
- необхідні вимоги до дизайну всієї системи
- часові рамки
- процес комунікації та процедуру звітування

# Рекомендації та наступні кроки

Дотримуватись поетапного підходу до розробки та впровадження нової системи:

- використовувати роботу Проекту по інших компонентах (наприклад, розробку нового підходу до оцінювання держслужбовців), як пілот на ранній стадії розробки та впровадження системи
- визначити законодавчі обмеження
- розробити «мапи» (схеми) процесів, стандартизовані процедури (Standard Operating Procedures) та «шаблони» для ключових форм та звітів

# Рекомендації та наступні кроки

45

Розробити консультаційну стратегію:

- проведення консультацій з Радою керівників кадрових служб
- проведення фокус-груп з фахівцями з управління людськими ресурсами для детального обговорення кожного пріоритетного модулю

46

Дякуємо за увагу!