



Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)

П Р И К А З

«10» мая 2017 г.

№ 0951/0

Москва

**Об утверждении Стратегии управления персоналом
Финансового университета на 2017 – 2021 гг.**

В целях реализации мероприятий по развитию и сохранению кадрового потенциала Финансового университета п р и к а з ы в а ю:


1. Утвердить Стратегию управления персоналом Финансового университета на 2017 – 2021 гг. (далее – Стратегия) согласно приложению.
2. Руководителям структурных подразделений приступить к реализации мероприятий, определенных Стратегией.
3. Контроль исполнения приказа возложить на директора по персоналу Сухова Э.В.

Ректор

М.А. Эскиндаров

Приказ подготовил:

Нач. отдела мотивации и развития персонала
Центра планирования и развития персонала

 О.А. Матвеева
«27» 04 2017 г.


Согласовано:

Первый проректор по внешним связям
 К.В. Симонов
«27» 04 2017 г.


Проректор по стратегическому развитию и практико-ориентированному образованию

 А.Н. Зубец
«27» 04 2017 г.

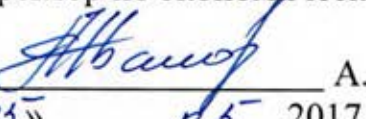
Первый проректор по учебной и методической работе

 Н.М. Розина
«27» 04 2017 г.

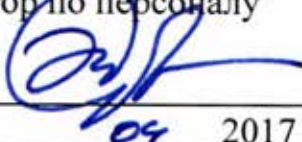
Проректор по социальной и воспитательной работе

 А.В. Кожаринов
«02» 05 2017 г.

Директор по экономической и финансовой работе

 А.С. Иванов
«05» 05 2017 г.

Директор по персоналу

 Э.В. Сухов
«27» 04 2017 г.

Приложение

УТВЕРЖДЕНА
приказом Финуниверситета
от 10.05.2017 № 0954/0

«Смысл всей нашей политики – это сбережение людей, умножение человеческого капитала как главного богатства России»

ПУТИН Владимир Владимирович

Из послания Федеральному собранию 01.12.2016

СТРАТЕГИЯ **управления персоналом Финансового университета на 2017 – 2021 гг.**

1. Общие положения

1.1. Стратегия управления персоналом (далее – Стратегия) рассчитана на период 2017 – 2021 гг., представляет собой совокупность средств и методов управления персоналом, направленных на реализацию миссии, целей, Стратегии и Программы развития Финансового университета.

Стратегия призвана обеспечить формирование профессионального, высококвалифицированного, сплоченного коллектива, сохраняющего и приумножающего опыт и традиции Финансового университета и обладающего высокой мотивацией к созданию университета будущего.

Стратегия ориентирована на выполнение мероприятий в рамках основных задач государственной политики по развитию и сохранению кадрового потенциала в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 года № 2190-р «Об утверждении Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы» и распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2014 года № 722-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки».

Реализация Стратегии позволит объединить основные подсистемы Системы управления персоналом с целью оптимизации их влияния на работников университета, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

1.2. Сроки реализации Стратегии.

Реализация Стратегии рассчитана на пятилетний период с 2017 по 2021 гг. Все мероприятия Стратегии подразделяются на три группы:

– долгосрочные/стратегические задачи, с периодом реализации до 5 лет (внедрение и развитие основных подсистем управления персоналом до 2022 года);

- среднесрочные задачи, с периодом реализации до 3 лет (до 2020 года);
- краткосрочные/оперативные задачи, с периодом реализации до 1 года (до 2018 года).

1.3. Объект и субъект Стратегии.

Объектом Стратегии является персонал университета - научно-педагогические работники, учебно-вспомогательный, административно-управленческий и административно-хозяйственный персонал.

Субъектом Стратегии является система управления персоналом, включающая в себя ректорат, подразделения, задействованные в управлении персоналом, структурные подразделения университета, объединенные по принципу функционального и методического подчинения и руководителей структурных подразделений.

1.4. Базовые принципы Стратегии.

Стратегия основывается на следующих базовых принципах, разделяемых всеми её субъектами:

- Финансовый университет – инновационный университет, реализующий стратегию опережающего развития, задающий и поддерживающий передовые стандарты образования и науки;

- Финансовый университет рассматривает человеческий капитал как основной ресурс, приобретённый в ходе конкурентной борьбы, способный обеспечить достижение его стратегических целей;

- управление персоналом Финансового университета основывается на преобладании социально-психологических и экономических методов мотивации, направленных на предоставление условий для реализации личностного потенциала работника, и является одной из важнейших функций управления университетом на всех иерархических уровнях. При этом руководители структурных подразделений делегируют подразделениям, обеспечивающим реализацию мероприятий Стратегии, ряд полномочий в области организации работы с персоналом, оставляя за собой право принятия решений в пределах установленной компетенции;

- Финансовый университет заинтересован в приращении человеческого капитала путем систематического повышения квалификации персонала по всем направлениям деятельности и рассматривает расходы на персонал как долгосрочные инвестиции в его воспроизводство;

- персонал Финансового университета – это профессиональное сообщество, являющееся носителем его корпоративной культуры и ценностей, сочетающее такие черты, как креативность, солидарность и партнерство работников, что способствует формированию положительного отношения, уважения и доверия общества к университету, идентификации его бренда;

- Финансовый университет как работодатель и персонал выступают социальными партнерами, разделяющими миссию и цели университета, а также способы их достижения, которые определены Стратегией и Программой

развития университета. Университет обеспечивает своему персоналу реализацию социальных, духовных и материальных потребностей в соответствии с личным вкладом каждого в достижение целей и задач университета;

– Финансовый университет ориентируется на установление долгосрочных трудовых отношений с каждым работником, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и позволяющих работнику полностью реализовать свой профессиональный, интеллектуальный и социальный потенциал, а также совершенствовать его в направлениях, определяемых потребностями университета и в соответствии с функционалом и должностными компетенциями работника;

– управление персоналом Финансового университета интегрировано в Стратегию и Программу развития Финансового университета.

1.5. Цели и задачи Стратегии.

Целью реализации Стратегии является формирование ответственного, профессионального, конкурентоспособного коллектива, способного в полной мере реализовать стратегические цели Финансового университета, направленные на улучшение качества образовательного процесса и научной деятельности.

Достижение указанной цели предполагает решение следующих задач:

– создание комплексной системы управления персоналом, включающей в себя все современные средства и методы управления персоналом, направленные на реализацию активной кадровой политики, способствующей повышению результативности использования потенциала персонала, для достижения установленных целевых показателей Финансового университета. Целевые показатели Стратегии (приложение № 1 к Стратегии);

– создание единых центров ответственности за реализацию процессов (функций), оказывающие прямое влияние на Систему управления персоналом, снятие со структурных подразделений университета отдельных функций по управлению персоналом для высвобождения их трудовых, временных и иных ресурсов;

– формирование и поддержание имиджа Финансового университета как привлекательного работодателя, одного из лучших и наиболее престижных вузов России.

2. Текущее состояние функции управления персоналом

Решение задач, направленных на строительство и развитие университета нового типа, требует новаторских подходов к разработке Системы управления персоналом, связанных с развитием не столько сервисных функций кадрового обеспечения, сколько функций, направленных на воспроизводство и повышение качества человеческого капитала, соответствующего требованиям современного образовательного пространства.

Сопоставление отдельных действующих функций управления персоналом Финансового университета с классической моделью управления персоналом, а также с профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом» (приказ Минтруда России от 06.10.2015 № 691н) позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время ряд функций управления персоналом в Финансовом университете не реализуется, а значительная их часть требуют модернизации и улучшения, в частности:

2.1. Подсистема «Стратегические инициативы по управлению персоналом».

Под «Стратегическими инициативами по управлению персоналом» в настоящей Стратегии понимаются действия, приводящие к существенным улучшениям процессов и результатов деятельности Университета, и происходящие за счет повышения эффективности, качества, квалификации и опыта персонала.

Текущий статус подсистемы:

Ответственным за подсистему «Стратегические инициативы» в соответствии с профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом», утвержденным приказом Минтруда России от 6 октября 2015 года № 691н является директор по персоналу.

Направления, требующие разработки (внедрения) и улучшений:

- разработка и утверждение Кадровой политики;
- разработка, внедрение и регламентация Системы управления персоналом, позволяющей обеспечить централизацию функций контроля процессов, влияющих на достижение целевых показателей Стратегии, обеспечивающей координацию деятельности структурных подразделений университета, реализующих отдельные функции (процессы) Системы управления персоналом.

2.2. Подсистема «Организационное развитие».

Под «Организационным развитием» в настоящей Стратегии понимается комплекс мероприятий, используемых в университете в целях повышения организационной эффективности и выполнения показателей, предусмотренных Стратегией и Программой развития Финансового университета (управление ответственностью; организационное проектирование; анализ «зон безответственности» и дублирования функций; регламентация деятельности в соответствии с профессиональными стандартами; нормирование; эффективная организация труда и т.д.).

Текущий статус подсистемы:

Процессы подсистемы «Организационное развитие» в настоящее время не регламентированы и не прозрачны для работников и руководителей структурных подразделений. Нет единого центра ответственности за функцию, не определен руководитель, ответственный за процесс в целом. В результате процессы изменений проходят через сопротивление со стороны персонала, в неплановом и несистемном режиме, без типовых сценариев изменений.

Направления, требующие разработки (внедрения) и улучшений:

- регламентация деятельности подсистемы;
- разработка типовых сценариев организационных изменений, планирования и оптимизации численности персонала университета;
- совершенствование порядка формирования штатного расписания.

2.3. Подсистема «Кадровое администрирование».

Под «Кадровым администрированием» в настоящей Стратегии понимается процесс управления движением и учетом персонала в университете в соответствии с нормами действующего законодательства Российской Федерации.

Текущий статус подсистемы:

Подсистема «Кадровое администрирование» полностью централизована в Блоке управления персоналом и реализуется Управлением кадрового обеспечения.

Наличие сформированной и выстроенной системы администрирования кадров является залогом высокой корпоративной культуры, надежности, управляемости и стабильности Финансового университета.

Направления, требующие разработки (внедрения) и улучшений:

- контроль и автоматизация учета рабочего времени;
- оптимизация и автоматизация отдельных функций кадрового учета;
- дальнейшая адаптация программного обеспечения «1С: Зарплата и кадры» к потребностям университета;
- оптимизация форм внутренней кадровой отчетности;
- совершенствование информационной и справочной работы;
- разграничение круга взаимосвязанных функций и сферы ответственности с заинтересованными структурами;
- сокращение численности работников, обеспечивающих кадровое администрирование в результате улучшения процесса.

2.4. Подсистема «Подбор и адаптация персонала».

Под «Подбором и адаптацией персонала» в настоящей Стратегии понимается процесс своевременного обеспечения потребностей Финансового университета в персонале, обладающем требуемой квалификацией, в необходимом количестве для достижения целей Финансового университета с последующим его приспособлением к содержанию и условиям трудовой деятельности Финансового университета.

Текущий статус подсистемы:

Подсистема «Подбор и адаптация персонала» не является централизованной подсистемой, реализуется руководителями структурных подразделений, регламентируется нормативными актами Минобрнауки России и локальными нормативными актами Финуниверситета.

Подбор научных и педагогических работников осуществляется руководителями структурных подразделений через процедуру конкурса организуемого конкурсной комиссией и учеными советами соответственно.

В подборе административно-управленческого и вспомогательного персонала, а также в процессе адаптации вновь принятых работников, наряду с

руководителями структурных подразделений, участвует Центр планирования и развития персонала.

Направления, требующие разработки (внедрения) и улучшений:

- формализация процесса адаптации;
- синхронизация в единый процесс отдельно существующих в настоящее время процедур планирования потребности и подбора персонала с учетом имеющихся ресурсов (сформированного кадрового резерва, совета молодых ученых университета, выполнения научно-образовательными департаментами и кафедрами целевых показателей Стратегии и Программы развития Финансового университета);

- внедрение и освоение специализированного модуля в 1С.

2.5. Подсистема «Оценка персонала».

Под «Оценкой персонала» в настоящей Стратегии понимается комплексный процесс, реализуемый на плановой основе по оценке эффективности работников (результативность труда, независимая оценка по результатам внутренних социологических исследований, ранжирование персонала/подразделений по наиболее значимым критериям/маркерам в рамках реализации Стратегии и Программы развития Финансового университета) и оценке соответствия занимаемой должности (с учетом квалификационных требований, предъявляемых соответствующими профессиональными стандартами/квалификационными справочниками и иными требованиями, предъявляемыми законодательством Российской Федерации).

Текущий статус подсистемы:

Процессы подсистемы «Оценка персонала» в настоящее время не синхронизированы, результаты оценки не учитываются в едином центре ответственности.

Подсистема «Оценка персонала» в настоящее время не обеспечена ресурсами, центр ответственности не создан.

Направления, требующие разработки (внедрения) и улучшений:

- создание единого центра ответственности за все виды оценки персонала (Центра оценки персонала), синхронизация в единый процесс отдельно существующих в настоящее время оценочных процедур (сроки, периодичность и пр.);

- разработка и утверждение локального нормативного акта, определяющего и объединяющего все виды оценки персонала, применяемые в университете;

- обеспечение подсистемы ресурсами.

2.6. Подсистема «Развитие персонала».

Под «Развитием персонала» в настоящей Стратегии понимается комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности персонала университета, обеспечение прозрачности траектории индивидуального карьерного и профессионального развития каждого работника для более эффективного достижения целей и задач университета.

Текущий статус подсистемы:

В настоящее время подсистема «Развитие персонала» реализуется Блоком по управлению персоналом («Кадровый резерв», «Политика по работе с молодыми учеными», обучение (повышение квалификации) персонала).

Подсистема обеспечена ресурсами Центра планирования и развития персонала и Института повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников.

Направления, требующие разработки (внедрения) и улучшений:

- регламентация подсистемы (разработка локального нормативного акта, регулирующего вопросы карьерного планирования и профессионального развития работников);

- развитие корпоративной системы обучения, в т.ч. дистанционного;

- разработка концепции и модели непрерывного обучения работников Финансового университета.

2.7. Подсистема «Монетарная мотивация».

Под «Монетарной мотивацией» в настоящей Стратегии понимается комплекс мероприятий, направленных на создание и развитие системы оплаты труда, отвечающей принципам единой экономической и социальной эффективности, сбалансированности и непротиворечивости.

Текущий статус подсистемы:

В настоящее время процессы подсистемы «Монетарная мотивация персонала» реализуются Центром нормирования труда, заработной платы и договорной работы, частично Управлением кадрового обеспечения и Центром планирования и развития персонала.

Направления, требующие разработки (внедрения) и улучшений:

- пересмотр порядка формирования окладной части заработной платы работников («региональный» подход с учетом МРОТ каждого региона, повышение в структуре заработной платы доли гарантированной части (должностного оклада) к переменной – до 70%);

- развитие Системы эффективного контракта, решающей задачи по улучшению условий труда, объективности оценки результативности деятельности работников по критериям и показателям стимулирования, развитие системы мотивации труда, основанной на выявлении наиболее мотивационных факторов по категориям персонала, оценке результатов индивидуального и коллективного труда работников, нормировании труда;

- выполнение целевых показателей, предусмотренных Стратегией и Программой развития Финансового университета по доведению средней заработной платы ППС и НР к 2018 году по экономике региона до уровня 200%;

- совершенствование монетарной мотивации по эффективному контракту ННР;

- оптимизация документального сопровождения оформления переменной части заработной платы.

2.8. Подсистема «Немонетарная мотивация».

Под «Немонетарной мотивацией» в настоящей Стратегии понимается реализация программ, не подразумевающих прямых выплат работнику и, при

этом, стимулирующих его на достижение личной профессиональной эффективности, формирующих чувство социальной защищенности и признающих персональные и коллективные заслуги.

Текущий статус подсистемы:

В настоящее время процессы подсистемы «Немонетарная мотивация персонала» в большом объеме реализуются проректором по социальной и воспитательной работе.

Функция по награждению работников корпоративными наградами, представлению к ведомственным и государственным наградам закреплена за Центром планирования и развития персонала (блок управления персоналом).

Направления, требующие разработки (внедрения) и улучшений:

- формирование социальных пакетов для членов Кадрового резерва и Совета молодых ученых Финансового университета;
- внедрение социальных программ для всех категорий работников университета;
- обновление действующих программ немонетарной мотивации.

2.9. Подсистема «Внутренние коммуникации и корпоративная культура».

Под «Внутренними коммуникациями и корпоративной культурой» в настоящей Стратегии понимается развитие успешной двусторонней коммуникации с персоналом в целях повышения уровня его вовлеченности, развития и укрепления корпоративной культуры университета.

Текущий статус подсистемы:

В настоящее время процессы подсистемы «Внутренние коммуникации и корпоративная культура» частично реализуются первым проректором по внешним связям, проректором по социальной и воспитательной работе и проректором по маркетингу и работе с абитуриентами.

Направления, требующие разработки (внедрения) и улучшений:

- регламентация процессов;
- определение единого центра ответственности за процессы;
- планирование внутренних коммуникаций по освещению реализуемых в университете проектов;
- разработка и реализация программы корпоративных ценностей.

3. Анализ внутренней и внешней среды, сильные и слабые стороны Системы управления персоналом, основные возможности и угрозы

Финансовый университет сегодня – это крупный научно-образовательный комплекс, обладающий набором уникальных характеристик, развитие которых будет способствовать успешной реализации Стратегии:

- узнаваемый бренд;
- значительный кадровый потенциал;
- высокий уровень документационного обеспечения работы с персоналом;
- наличие специализированных подразделений, реализующих функции Системы управления персоналом: Управление кадрового обеспечения; Центр планирования и развития персонала; Институт повышения квалификации и

профессиональной переподготовки работников; Центр нормирования труда, заработной платы и договорной работы; Служба охраны труда; Группа социальной работы;

- внедрение метода проектно-ориентированных кадровых политик (кадровых инициатив), в рамках которых разработаны и внедрены (находятся в стадии внедрения): Политика награждения работников Финансового университета на 2014-2019 гг.; Политика по работе с молодыми учеными; Регламент управления Системой эффективного контракта НПР; Положение о кадровом резерве и Положение об Управляющем комитете кадрового резерва;

- вовлечение в процессы управления персоналом наиболее активной части трудового коллектива, путем создания различных комитетов, комиссий, проектных групп: Комиссия по награждению работников; Комиссия по оценке эффективности деятельности НПР; Управляющий комитет кадрового резерва; Проектных групп по разработке «Наградной политики», «Системы кадрового резерва», «Системы эффективного контракта», по внедрению профессиональных стандартов и т.д.;

- автоматизация процессов документационного обеспечения работы с персоналом («1С», Directum);

- наличие разветвленной региональной сети;

- наличие корпоративного портала и корпоративных СМИ, включая печатные издания и телевидение, а также аккаунты и профили в социальных сетях (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter).

Наряду с сильными сторонами, существуют отдельные характеристики Финансового университета, которые препятствуют успешной реализации Стратегии управления персоналом, в частности:

- отсутствие формализованной Кадровой политики Финуниверситета;

- отсутствие единых центров ответственности по реализации отдельных функций системы управления персоналом, в т.ч. функций: оценка и аттестация персонала; развитие персонала; монетарная и немонетарная мотивация персонала;

- несоответствие нормативным требованиям соотношения численности НПР к остальным категориям работников;

- отрицательная динамика в изменении доли молодых НПР в общей численности НПР;

- отсутствие положительной динамики изменения численности зарубежных ведущих профессоров, преподавателей и исследователей, работающих в университете;

- отсутствие формализованной программы корпоративных ценностей;

- отсутствие эффективного механизма выработки и принятия решений по организационному строительству;

- отсутствие сбалансированной системы мотивации персонала;

- отсутствие инструмента бюджетирования основной части процессов управления персоналом;

- отсутствие четко выстроенной системы внутренних коммуникаций;

– ограниченность (а зачастую нерациональность расходов) финансовых ресурсов;

– отсутствие автоматизации процессов управления персоналом (исключение – документационное обеспечение работы с персоналом).

Таблица SWOT- анализа – приложение № 2 к Стратегии.

4. Приоритетные направления развития

Приоритеты работы с персоналом в Финансовом университете ориентированы на эффективное управление человеческими ресурсами, включая целевые группы персонала, которые составляют совокупный кадровый потенциал вуза. Стратегия содержит ряд базовых задач, связанных с подготовкой к 100-летию Финансового университета, в рамках реализации которых формируются наиболее благоприятные условия для раскрытия потенциала научно-педагогических работников, а также персонала, занятого на административно-управленческих и иных должностях.

Реализация Стратегии осуществляется посредством формирования сбалансированной, комплексной системы мотивации, в том числе достижения конкурентоспособного уровня оплаты труда, различающегося в зависимости от включенности работников в деятельность университета.

Формирование кадровых решений в Финансовом университете нацеливается на использование концептуальных подходов стратегического менеджмента в рамках проектно-ориентированных кадровых политик (Системы эффективного контракта, Политики кадрового резерва, Политики заработной платы, Политики мотивации работников, Наградной политики, Политики по работе с молодыми учеными, Социальной политики, Политики развития и обучения персонала и т.д.). Целями и задачами указанных политик являются программные решения по вопросам управления персоналом, реализуемые в рамках функционирования комитетов, комиссий, организации проектной работы. Данные подходы позволяют выявлять наиболее инициативных и талантливых сотрудников, ориентированных на работу в университете.

4.1. Стратегические инициативы.

В 2017 году в целях реализации стратегических инициатив по управлению персоналом предусматривается разработка программ и их целевых показателей по направлениям деятельности основных подсистем, влияющих на эффективность работы с персоналом.

В рамках функционирования подсистемы на постоянной основе разрабатываются, сопровождаются и актуализируются структура, цели, стратегия и кадровая политика Финансового университета.

Настоящая Стратегия предусматривает разработку, утверждение и сопровождение в течение обозначенного периода:

- кадровой политики Финансового университета;
- системы управления персоналом Финансового университета;
- ключевых стратегических инициатив и задач;
- основных мероприятий реализации настоящей Стратегии;
- целевых показателей Стратегии.

4.2. Организационное развитие и синхронизация административных процессов при организационных изменениях.

В 2016 году была реализована концепция «департаментизации научно-образовательного процесса», на основе которой были спроектированы кадровые решения по управлению процессами интеграции научно-исследовательской и экспертно-аналитической деятельности в образовательный процесс, а также сформирована база для обновления и активизации академической среды и обучающихся. В настоящее время научно-образовательная деятельность строится на принципах единства целей и задач, а также концентрации потенциала работников в рамках научных направлений и научных школ Финансового университета в 14 департаментах, целью деятельности которых является не только передача знаний, но и их генерация, а также выстраивание социально-экономических связей, способствующих качественным преобразованиям учебного процесса и наиболее полно отвечающим запросам работодателей в рамках подготовки квалифицированных кадров.

Планируемые в дальнейшем организационные преобразования затронут не только механизмы дальнейшего совершенствования системы управления учебным и научным процессами, но и станут инструментом модернизации системы управления административно-управленческим и вспомогательным персоналом.

При проектировании новой организационной структуры университета главные усилия будут сосредоточены на совершенствовании и повышении эффективности управления, внедрении современных технологий стратегического менеджмента, инструментов бюджетирования, формировании современной корпоративной культуры, исключении дублирования функций, а также отказе от неэффективных процессов и передаче неосновных процессов на аутсорсинг.

Отдельные задачи будут связаны с разработкой ключевых показателей эффективности в рамках направлений деятельности университета, структурных подразделений и категорий работников.

Численность категорий работников будет приведена в соответствие с Планом мероприятий («дорожная карта») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки», утвержденным Распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 апреля 2014 года № 722-р (соотношение научно-педагогических работников и административно-управленческого и вспомогательного персонала должно составить: 63% и 37%).

4.3. Кадровое администрирование.

Процесс кадрового администрирования как способ управления движением и учетом персонала в Финансовом университете осуществляется в соответствии с нормами законодательства Российской Федерации.

Приоритетными направлениями и в дальнейшем должны сохраниться юридически грамотное оформление трудовых отношений с работниками, обозначение целей организации и обеспечение их выполнения, а также правильное выстраивание системы документооборота. Планирование процесса кадрового администрирования, его поэтапная реализация, выработка модели взаимодействия подразделений, участвующих в процессе, позволит минимизировать риски, связанные с судебными разбирательствами, проверками компетентных контролирующих органов, и избежать соответствующих расходов финансового характера.

Реализация приоритетных направлений в кадровом администрировании, помимо организации процесса внутри подразделений кадрового блока, будет основана на распределении функций и сферы ответственности между подразделениями, участвующими в процессе, нацеливании действий работника на конкретные обязанности, задачи и результаты. При этом подход к формированию способов достижения требуемых результатов работы, направленных на контроль детального выполнения заданий или общий контроль результата, останется в компетенции руководителя структурного подразделения.

Дополнительными инструментами реализации эффективного кадрового администрирования будут:

- текущая кадровая работа, исключая небрежный подход;
- мероприятия по повышению квалификации персонала;
- рациональное использование кадрового потенциала;
- оптимизация и автоматизация отдельных функций кадрового учета.

4.4. Подбор и адаптация персонала.

Будет продолжена работа по выявлению ценностных факторов, способствующих формированию основы для моделирования корпоративной культуры Финансового университета в рамках улучшения процессов подбора кадров, их расстановки, адаптации, закрепления на рабочих местах, а также продвижения наиболее талантливых и перспективных работников по «карьерной лестнице». Это обеспечит реализацию прозрачных процедур, способствующих развитию бренда Финансового университета как социально-ответственного, привлекательного и конкурентоспособного работодателя.

Осуществление программы последовательного обновления преподавательского состава способствует обеспечению его глобальной конкурентоспособности. Основные компоненты программы последовательного обновления кадров: деформализация конкурсных процедур, расширение занятости преподавателей исследованиями и экспертно-аналитической работой, перенос части аудиторной учебной нагрузки на ассистентов, аспирантов и докторантов, активное участие в международных профессиональных сообществах, введение и контроль показателя эффективности для учебно-

научных департаментов и кафедр по привлечению и задействованию молодых специалистов.

Для успешной поддержки вышеуказанных процессов Финансовый университет реализует Политику по работе с молодыми учеными, которая внедряется в целях повышения заинтересованности и вовлечения молодых ученых в формирование динамичной конкурентоспособной научно-исследовательской и научно-образовательной среды Финансового университета.

Формируется и поддерживается система укрепления кадрового потенциала региональной сети университета. В качестве одной из форм привлечения новых работников в штат Финансового университета будет использоваться приглашение перспективных работников с открытого, в т.ч. с международного рынка труда.

В рамках постановки системы подбора и адаптации работников на базе специализированного подразделения по управлению персоналом с 2014 года проводится анализ имеющихся в университете вакансий, причин текучести кадров, внутренних практик подбора персонала на вакантные позиции, а также ведется работа по разработке специализированных адаптационных программ университетского значения, предусматривающей последующую оценку их влияния на развитие мотивационных стимулов к труду в организации высшего образования бюджетного сектора, с учетом задач удержания наиболее квалифицированного персонала.

Дальнейшее совершенствование деятельности по привлечению для работы в университет будет сопровождаться введением в практику работы открытых, прозрачных процедур, способствующих развитию бренда Финансового университета как социально-ответственного, привлекательного и конкурентоспособного работодателя, действующего на рынке образовательных услуг в системе высшего образования.

4.5. Оценка персонала.

Плановое развитие и совершенствование системы оценки персонала является ключевой задачей настоящей Стратегии.

Процессы оценки персонала нацелены на выявление работников с наиболее высоким потенциалом, тиражирование во внутриуниверситетской среде высоких результатов труда для создания внутренней конкуренции по личной и коллективной эффективности, актуализацию Системы эффективного контракта Финансового университета, продвижение и развитие сотрудников с наиболее высоким потенциалом развития.

В университете предметом оценки персонала являются профессиональные качества персонала и результативность труда.

В период реализации Стратегии и в целях формирования эффективной системы достижения гарантии качества научно-образовательного процесса, рационального использования образовательного и творческого потенциала научно-педагогических работников, выявления работников, обладающих наиболее высоким уровнем компетенций, максимально вовлеченных в основные процессы Финансового университета, и для их дальнейшего профессионального

и карьерного развития, в Финансовом университете предусматривается несколько видов оценки НПР.

Ежегодная оценка:

- результатов выполнения НПР должностных обязанностей – выполнение индивидуальных планов работы в соответствии с Регламентом управления Системой эффективного контракта с научно-педагогическими работниками Финансового университета;

- выполнения/достижения критериев и показателей стимулирования в соответствии с Методикой распределения фонда ежемесячной надбавки за персональный вклад научно-педагогических работников в учебный процесс и научную деятельность Финансового университета;

- по результатам опроса «Преподаватель глазами студента» (для профессорско-преподавательского состава);

- по результатам рейтинга НПР, составляемого по итогам работы за отчетный период.

Периодическая оценка:

- при формировании кадрового резерва и в период нахождения в нем;

- при реализации целевых программ/политик Финансового университета (наградная, социальная, материального стимулирования, работы с молодыми учеными).

Систематическая оценка:

- при участии в конкурсе/выборах на соответствующую должность при истечении срока действия трудового договора (эффективного контракта) или кадровом перемещении;

- аттестация НПР (для работников, с которыми заключен трудовой договор (эффективный контракт) на неопределенный срок).

Оценка НПР проводится специально создаваемыми комиссиями/комитетами в соответствии с локальными нормативными документами, регламентирующими деятельность соответствующих комиссий/комитетов.

По результатам оценки качества деятельности НПР для наиболее эффективных работников Финансового университета разрабатываются и реализуются индивидуальные программы развития, к ним применяются меры поощрения, инициируется выдвижение их кандидатур на вышестоящие должности.

4.6. Развитие персонала.

Обучение персонала.

В целях реализации мероприятий по обучению персонала создан Институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников (далее – ИПКиППР) как корпоративный учебный центр. Миссией ИПКиППР является повышение квалификации и профессиональная переподготовка научно-педагогических работников и административно-управленческого персонала Финансового университета, формирования новых и развития имеющихся компетенций научно-педагогических работников в соответствии с развитием

науки и образования, изменениями в законодательстве, инновациями и достижениями в реальном секторе экономики.

С учетом установленных федеральным законодательством профессиональных стандартов и современных требований к качеству трудовых процессов планируется работа по актуализации дополнительных профессиональных программ, с учетом квалификационных требований к работникам по конкретным должностным позициям и категориям персонала.

С целью повышения конкурентоспособности Финансового университета, развития международных связей и академической мобильности научно-педагогических работников получают развитие стажировки в ведущих университетах Европы и мира по приоритетным направлениям деятельности Финансового университета.

Развитие такой важной формы повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников как стажировки в организациях реального сектора экономики и ведущих университетах, мировых компаниях и центрах Европы и мира, будет способствовать повышению компетенций научно-педагогических работников и административно-управленческого персонала университета.

С целью повышения качества преподавания учебных дисциплин будет проведено обучение научно-педагогических работников по дополнительным профессиональным программам с последующей сдачей квалификационных экзаменов и получением сертификатов российских, зарубежных и международных организаций, подтверждающих наличие квалификаций и (или) компетенций по профилю преподаваемых дисциплин и (или) научной деятельности.

Развитие НПР будет направлено на освоение новых образовательных технологий, формирование и развитие информационных, коммуникационных, общекультурных, языковых и исследовательских компетенций, научной и публикационной активности, включение воспитательной работы в педагогическую деятельность.

Развитие языковых компетенций будет осуществляться как силами преподавателей департамента языковой подготовки и приглашенными специалистами-носителями языка, так и посредством направления научно-педагогических работников на специализированные языковые курсы, в том числе за рубежом.

В соответствии с разработанными моделями компетенций по различным квалификационным группам и категориям персонала, а также требованиями к качеству трудового процесса, в основу которого будут положены профессиональные и корпоративные стандарты, будут разработаны и реализованы новые дополнительные профессиональные программы.

Обучение по дополнительным профессиональным программам будут проходить ежегодно не менее 35% из числа научно-педагогических работников и не менее 16% административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала Финансового университета.

Дальнейшее развитие получат новые формы организации кластера дополнительных профессиональных программ, которые будут проходить с участием ведущих зарубежных и российских работодателей и экспертов, в том числе представителей Российской академии образования, Минобрнауки России, Минтруда России, Рособнадзора, Росаккредагентства, Агентства стратегических инициатив, Национального агентства развития квалификаций, Федерального института развития образования и др.

Кадровый резерв Финансового университета.

В Финансовом университете с 2014 года был дан старт проекту «Кадровый резерв», в рамках которого молодые специалисты, преподаватели и научные работники университета стали участниками проекта по следующим группам: «Управленческий резерв»; «Будущие руководители подразделений, осуществляющих научно-исследовательскую и образовательную деятельность»; «Будущие профессора». Информационная открытость данного проекта обеспечивается разработанным Положением о кадровом резерве Финансового университета, сопровождением и освещением этапов формирования и развития кадрового резерва в соответствующем разделе корпоративного портала Финансового университета.

Целью формирования кадрового резерва является обеспечение преемственности поколений, совершенствование и развитие важных для достижения стратегических целей Финансового университета профессиональных компетенций научно-педагогических работников и административно-управленческого персонала университета, эффективное использование потенциала работников за счет оптимизации процессов подбора и перемещения управленческих и научно-педагогических кадров, совершенствование кадровой политики и стимулирование активного профессионального роста молодых ученых, преподавателей и специалистов университета, формирование пула «корпоративных талантов».

Реализация проекта осуществляется Управляющим комитетом кадрового резерва Финансового университета, деятельность которого регулируется соответствующим положением. Управляющий комитет является постоянно действующим коллегиальным органом Финансового университета, уполномоченным принимать решения и осуществлять контроль организации внедрения и развития системы формирования и работы с кадровым резервом, предусматривающей новые механизмы ротации кадров, обновление кадрового состава за счет вовлечения молодежи в процессы совершенствования основной деятельности университета, а также предупреждение рисков, связанных с возможным «выбыванием» из университетской среды перспективных и талантливых работников.

В результате внедрения механизма формирования кадрового резерва, построения системы мотивации молодых специалистов к эффективному труду, формируется устойчивая система работы с кадровым резервом.

4.7. Монетарная мотивация.

Для повышения эффективности и качества оказываемых образовательных услуг Финансовый университет с 2016 года поэтапно внедряет Систему эффективного контракта. Для реализации проекта предусматриваются следующие группы персонала: профессорско-преподавательский состав; научные работники; преподаватели СПО, руководители направлений деятельности и структурных подразделений управленческого звена; вспомогательный персонал; кадровый резерв и ключевые сотрудники структурных подразделений административно-управленческого звена.

В рамках внедрения Системы эффективного контракта разрабатываются, утверждаются и актуализируются следующие документы: Регламент управления Системой эффективного контракта с научно-педагогическими работниками, Положение о Комиссии по оценке эффективности деятельности, формы трудовых договоров (эффективных контрактов). Указанные документы определяют порядок оценки результатов трудовой деятельности и влияние указанных результатов на установление выплат стимулирующего характера и определяют задачи по совершенствованию условий труда, внедрению оценки эффективности деятельности работников по заданным критериям и показателям, установлению им конкурентной заработной платы, внедрению новых форм социальной поддержки. Решением поставленной задачи университет повышает свою привлекательность для высококвалифицированных специалистов, увеличивает набор лучших преподавателей с международного и российского рынка труда.

Комплексная Система эффективного контракта является одним из главных направлений Кадровой политики Финансового университета на период до 2022 года. Реализация Системы эффективного контракта осуществляется на основе планомерной комплексной деятельности, согласующейся с целями и задачами Стратегии и Программы развития университета и реализации программных решений Правительства Российской Федерации по модернизации российского образования.

В рамках общей системы управления результативностью труда разработана, внедрена и развивается система монетарной мотивации работников, сопряженная с оптимизацией структуры заработной платы работников, решением задачи по внедрению «регионального» подхода при установлении окладов с учетом МРОТ каждого региона, мероприятия по повышению доли гарантированной части (должностного оклада) к переменной в структуре заработной платы, стандартизацией и регламентацией процессов формирования штатного расписания Финансового университета и тарификационных списков педагогических работников.

В системе мотивации по разработанным критериям и показателям эффективности будут дифференцированы подходы к оплате труда работников, выполняющих работы различной сложности, которые будут включать конкретные подходы к установлению оплаты труда в зависимости от качества оказываемых Финансовым университетом образовательных услуг и эффективности деятельности каждого работника. Работы по дифференциации

подходов к системе мотивации предусмотрены действующей Системой эффективного контракта Финансового университета.

Базовые решения по развитию системы мотивации основываются на изучении мотивационных факторов различных категорий персонала, оценки результатов индивидуального и коллективного труда работников, организацией и нормированием труда, а также соблюдений требований Указов Президента и постановлений Правительства Российской Федерации, регулирующих вопросы оплаты труда работников системы образования.

4.8. Немонетарная мотивация.

В целях совершенствования социальной политики Финансового университета в свете государственных задач по формированию условий привлекательности работы в бюджетном секторе экономики и «майских указов Президента» будет реализовываться ряд важных проектов (социальных программ), нацеленных на создание условий для полноценной жизни и личностного развития работников. Социальные программы будут встроены в систему корпоративных ценностей, которая предусматривает реализацию практических решений на основе принципов доступности, солидарности, а также социальной ответственности работодателя в рамках нового формата корпоративной политики управления трудовыми отношениями.

Социальные программы рассчитаны на долгосрочный период и подразделяются на «Базовые социальные программы» и «Дополнительные социальные программы».

«Базовые социальные программы» содержат фундаментальные стратегические решения Финансового университета по актуальным и основополагающим для каждого работника проблемам социальной направленности.

В рамках «Дополнительных социальных программ», содержащих дифференцированные решения социальной направленности, будет осуществляться поддержка работников по вопросам семейного отдыха, организации спортивных мероприятий, обеспечения нуждающихся в детских садах, материальной поддержке, организации индивидуальной работы по запросам социального характера.

Дальнейшее развитие получит Система награждения работников, которая является одной из составляющих корпоративной культуры университета и предназначена для признания заслуг и достижений работников и их немонетарного стимулирования к достижению более высоких результатов в труде, научной, творческой и общественной деятельности.

На основе внедренной Наградной политики сформирован устойчивый механизм дифференцированной мотивации работников к эффективному труду, стимулирующий раскрытие потенциала работников. Особое значение деятельность по награждению работников приобретет в связи с предстоящей подготовкой к 100-летию юбилею Финансового университета.

Совершенствование Наградной политики является одной из основных задач развития подходов к немонетарному поощрению работников. Данная задача будет решаться путем развития системы корпоративных наград, стандартизации

требований к кандидатам на награждение и процедур по их выдвижению. Функционирующая на постоянной основе Комиссия по награждению работников Финансового университета реализует принцип последовательности награждения с соблюдением требований представления работников к государственным наградам, наградам Президента Российской Федерации, правительственным, ведомственным и корпоративным наградам с учетом их иерархии.

В рамках оценки заслуг работников в связи с эффективностью их труда предполагается поощрение значительного количества работников за период 2017-2021 гг.

4.9. Внутренние коммуникации и корпоративная культура.

Развитие системы внутрикорпоративных коммуникаций Финансового университета позволяет обеспечивать своевременный и достоверный обмен информационными потоками между руководством университета и работниками.

Настоящей Стратегией предусмотрено повышение прозрачности и формализация процесса по освещению во внутреннем информационном поле основных направлений деятельности Финансового университета, происходящих организационных и административных изменений, стандартизации процедур и систем управления университетом, что позволит повысить вовлеченность работников во внутренние процессы и мотивированность на результативную деятельность.

Основные каналы внутрикорпоративных коммуникаций Финансового университета:

- сайт Финансового университета;
- корпоративное телевидение;
- внутрикорпоративные системы – DIRECTUM, Outlook, Skype;
- журнал «Финансист».

Инструментарий, используемый при внутрикорпоративных коммуникациях:

- подготовка информации о событиях общеуниверситетского значения и ее распространение по каналам внутрикорпоративных коммуникаций;
- выпуски внутрикорпоративных информационных бюллетеней по направлениям деятельности;
- информирование работников об актуальных организационных событиях (своевременное доведение приказов и распоряжений);
- оперативные совещания Ректората по общеорганизационным вопросам, задачам, событиям, планам;
- рабочие совещания в коллективах структурных подразделений по вопросам текущей деятельности и внутриорганизационной жизни;
- доступность образцов стандартных кадровых документов (бланки, положения, основные приказы) на корпоративном сайте Университета.

Настоящей Стратегией предусмотрена реализация проекта «Банк идей работников Финансового университета».

Целевая аудитория – научно-педагогические работники и административно-управленческий персонал университета, хорошо знающие процессы по всем направлениям деятельности. Проект будет призван обеспечить

более эффективную поддержку развития и улучшения деятельности Университета за счет организации сбора, оперативного рассмотрения, внедрения идей по улучшению работы Университета и предоставления обратной связи.

5. Организационно-штатная структура, обеспечивающая реализацию Стратегии и зоны ответственности структурных подразделений

В реализации основных функций «Управления персоналом» участвуют следующие подразделения Финансового университета:

- структурные подразделения университета (филиалы, департаменты, кафедры и т.д.) (далее – СП);

- Управление кадрового обеспечения (далее – УКО);

- Центр планирования и развития персонала (далее – ЦПиРП);

- Центр нормирования труда, заработной платы и договорной работы (далее – ЦНТЗПиДР);

- Институт повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников (далее – ИПКиППР);

- Планово-финансовое управление (в части обеспечения запланированного объема финансирования мероприятий Стратегии и оказания содействия во внедрении и применении системы планирования и бюджетирования всех подсистем (процессов) Системы управления персоналом) (далее – ПФУ);

- Управление организации и контроля учебного процесса (в части представление исходных данных для нормирования и учета труда ППС) (далее – УОиКУП);

- Центр международного сотрудничества (в части академической мобильности НПР университета и привлечения иностранных НПР) (далее – ЦМС);

- Центр организационного обеспечения научной деятельности (в части организации конкурса и аттестации НР) (далее – ЦООНД);

- Отдел ученых советов (в части организации конкурса и аттестации ППС) (далее – ОУС);

- Группа социальной работы (в части социального обеспечения работников) (далее – ГСР);

- Центр общественных связей (в части обеспечения внутренних коммуникаций и транслирования корпоративной культуры) (далее – ЦОС);

- Служба охраны труда (далее – СОТ).

Зоны ответственности подразделений Финансового университета за выполнение целевых показателей Стратегии (приложение № 3 к Стратегии).

6. Мероприятия Стратегии.

Ключевые стратегические инициативы и задачи

6.1. Ключевые стратегические инициативы.

Для успешной реализации Стратегии управления персоналом предлагается осуществить следующие ключевые стратегические инициативы:

- определить перечень основных структурных подразделений, обеспечивающих функционирование подсистем Системы управления персоналом (для выявления соответствующих центров ответственности);

- определить (формализовать) центры ответственности по: организационному развитию; подбору и адаптации персонала; оценке и

аттестации персонала; развитию персонала; монетарной и немонетарной мотивации; внутренним коммуникациям и корпоративной культуре;

- внедрить инструмент бюджетирования Системы управления персоналом;
- автоматизировать основные процессы Системы управления персоналом.

Планируемые результаты реализации ключевых стратегических инициатив описаны в приложении № 4 к Стратегии.

6.2. Ключевые стратегические задачи*.

В процессе совершенствования Системы управления персоналом предлагается реализовать ряд ключевых стратегических задач:

- разработать и утвердить Кадровую политику;
- регламентировать: подсистему организационного развития; подсистему подбора персонала; процесс адаптации персонала; подсистему оценки персонала; подсистему развития персонала; процессы подсистемы Внутренние коммуникации и корпоративная культура.

Планируемые результаты реализации ключевых стратегических задач описаны в приложении № 5 к Стратегии.

С целью успешной реализации предложенных стратегических инициатив и задач разработан перечень мероприятий, структурированных по подсистемам Системы управления персоналом. План реализации данных мероприятий представлен в приложении № 6 к Стратегии.

7. Система управления реализацией Стратегии. Механизм мониторинга и корректировки Стратегии

Система управления реализацией Стратегии сочетает принципы стратегического и функционального управления, имеет многоуровневую структуру, включающую как административные, так и общественно-коллегиальные органы управления Финансового университета (приложение № 7 к Стратегии).

Проектное управление реализацией Стратегии обеспечит действенное управление изменениями, оптимальное использование ресурсов, минимизацию возможных рисков, создаст условия для достижения целевых показателей Стратегии.

Контроль за реализацией мероприятий, предусмотренных Стратегией и достижением целевых показателей по реализации данной Стратегии, будет осуществлять Кадровый комитет под председательством ректора.

Координация по взаимодействию как административных, так и общественно-коллегиальных органов управления Финансового университета при реализации мероприятий Стратегии, будет возложена на директора по персоналу.

Мониторинг показателей Стратегии осуществляется по отчетным периодам, установленным для конкретных целевых показателей в рамках описанных подсистем.

Основным показателем реализации Стратегии является достижение конечных результатов и выполнение установленных сроков реализации мероприятий.

**Задачи, в отличие от инициатив, не требуют финансовых ресурсов и могут быть решены в рамках операционной деятельности и реализации планов работы структурных подразделений*

Возможность корректировки Стратегии предусматривается:

- при необходимости приведения в соответствие с законодательством Российской Федерации в связи с его изменениями;
- в случае корректировки Стратегии и программы развития Финансового университета;
- по решению ректора Финансового университета (в т.ч. по инициативе директора по персоналу) с учетом решения Ученого Совета Финансового университета.

8. Необходимые ресурсы для реализации Стратегии

Реализация настоящей Стратегии не требует привлечения внешних или дополнительных ресурсов, но предусматривает перераспределение имеющихся внутренних резервов.

Для реализации Стратегии необходимо формализовать ответственность по всем подсистемам управления персоналом и закрепить ее в должностных обязанностях соответствующих руководителей (определить соответствующие центры ответственности).

В период реализации Стратегии необходимо предусмотреть возможность перераспределения внутренних резервов с учетом принципа кадрового укрепления наиболее нуждающихся в этом подсистем управления персоналом, в том числе возможность оперативного подчинения отдельных должностных лиц на период реализации основных задач (проектов) Стратегии руководителям, ответственным за их реализацию (проектное управление).

На стратегическом уровне корпоративного управления должна быть реализована система бюджетирования расходов на персонал с соблюдением баланса финансовых показателей на протяжении всего периода реализации Стратегии.

Формирование бюджета на календарный год будет основываться на анализе затрат прошлого периода и предусматривать статьи бюджета, обеспечивающие реализацию настоящей Стратегии в строгом соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и с учетом выполнения поставленных настоящей Стратегией задач.

Объемы финансового обеспечения мероприятий Стратегии на весь период ее реализации указаны в приложении № 8 к Стратегии.

Директор по персоналу



Э.В. Сухов

**Целевые показатели
Стратегии управления персоналом с 2017 по 2021 года**

Показатель/единица измерения	2017	2018	2019	2020	2021
Доля НПР в общей численности персонала /%	57	60	63	63	63
Доля молодых ученых (без уч. степени – до 30 лет, кандидат наук – до 35 лет, доктор наук – до 40 лет) в общей численности персонала/%	17,5	17,5	18	18	18
Отношение средней заработной платы НПР (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона/%	200	200	200	200	200
Численность зарубежных ведущих профессоров, преподавателей и исследователей, работающих в университете не менее 1 семестра/ человек	27	33	39	45	45
Доля НПР, имеющих ученую степень доктора и кандидата наук/%	76	77	78	80	82
Наличие кадрового резерва по ключевым должностям/%	80	85	90	95	100
Доля НПР, ежегодно повышающих свою квалификацию/%	35	35	35	35	35
Доля АУП и УВП, ежегодно повышающих свою квалификацию/%	13	14	15	16	16

**Таблица SWOT – анализа
Системы управления персоналом Финансового университета**

		Возможности	Угрозы	
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	1.	Узнаваемость бренда	Привлекательность университета на внутреннем и внешнем рынках труда	Высокий уровень конкуренции, многоаспектность поддержания позиции бренда и ее зависимость от многих факторов требует пересмотра маркетинговых и других функциональных политик
	2.	Высокий уровень квалификации персонала	Поддержание высокого уровня квалификации за счет систематического повышения квалификации персонала, в том числе формирования и подготовки кадрового резерва и развития молодых ученых	Утечка высококвалифицированного персонала в случае не реализации их ожиданий и возможностей
	3.	Благоприятные условия труда	Широкие возможности по развитию и улучшению условий труда	Высокий уровень издержек, связанных с поддержанием благоприятных условий труда
	4.	Наличие ЦПиРП как специализированного подразделения по работе с персоналом	Повышение конкурентных преимуществ Финуниверситета в области управления персоналом	Внутреннее сопротивление при реорганизации процессов, внедрении изменений
	5.	Наличие ИПКиППР как специализированного единого центра обучения всех категорий работников Финуниверситета. Значительный опыт подготовки и повышения квалификации основных категорий работников	Повышение уровня квалификации работников Финуниверситета собственными силами и силами привлеченных ведущих профессоров и экспертов других организаций, представителей органов власти и реального сектора экономики, значительное снижение издержек, связанных с их обучением во внешней образовательной среде	Ограничение возможности изучения передового опыта, в том числе опыта вузов-лидеров, во внешней образовательной среде. Отток высококвалифицированного персонала в случае не реализации их ожиданий и возможностей
	6.	Наличие ЦНТЗПиДР как специализированного единого центра нормирования труда и единого центра ответственности монетарной мотивации	Синхронизация всех видов стимулирования и поощрений, формирование конкурентноспособного преимущества в сохранении и привлечении талантливых и эффективных работников. Проведение оптимизации структуры и численности работников на основе научных методов организации труда	Внутреннее сопротивление процессу оптимизации структуры и численности университета. Неготовность (нежелание) внутренней среды к изменению существующей системы материальной мотивации

		Возможности	Угрозы
7.	Достижение планового значения отношения средней заработной платы НПР (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона	Соблюдение требований законодательства Российской Федерации	Не достижение планового значения отношения средней заработной платы НПР (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона
8.	Высокий уровень кадрового администрирования	Полное соблюдение требований Трудового законодательства Российской Федерации	Лидерство по качеству вступает в противоречие с лидерством по издержкам
9.	Внедрение метода проектно-ориентированных Кадровых политик (Кадровых инициатив)	Обеспечение действенного управления изменениями, оптимальное использование ресурсов, минимизация возможных рисков, вовлеченность в процессы управления персоналом наиболее активной части трудового коллектива, путем создания проектных групп, комитетов и комиссий, создание условий для достижения целевых показателей Стратегии.	Низкий уровень синхронизации процессов в рамках отдельных процедур. Размывание ответственности в рамках формирования смешанных по функционалу команд. Большие временные затраты
10.	Автоматизация процессов документационного обеспечения работы с персоналом («1С», Directum)	Сокращение трудозатрат исполнителей по документационному сопровождению процессов	Автоматизация процессов требует серьезных материальных затрат
11.	Наличие разветвленной региональной сети;	Популяризация и укрепление бренда Финансового университета на территории Российской Федерации	Региональные различия формируют разный уровень потребностей персонала различия в их компетенциях
12.	Наличие корпоративного портала, корпоративных СМИ и развитой системы внутрикорпоративных коммуникаций	Возможность использования и развития инструментария по внутрикорпоративным коммуникациям	Нарушение баланса распределения информации и освещения информации не для персонала, а для внешних пользователей

		Возможности	Угрозы
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	1. Отсутствие формализованных стратегических установок в области управления персоналом	Формализация имеющихся, разработка и внедрение новых установок – внутренних вызовов по лидерству в организации работы с персоналом	Отсутствие центров ответственности за реализацию отдельных HR-процессов
	2. Отсутствие формализованной Кадровой политики	Разработка актуальной Кадровой политики	Низкий уровень вовлеченности ректората, руководителей и персонала СП в реализацию Кадровой политики
	3. Отсутствие эффективного механизма выработки и принятия решений по организационному строительству	Разработка и внедрение эффективного механизма, учитывающего актуальные потребности	Сильное влияние «человеческого фактора»
	4. Отсутствие у руководителей структурных подразделений необходимого уровня квалификации и компетентности в области управления персоналом	Совершенствование системы повышения квалификации руководителей СП. Развитие и формирование навыков и компетенций наиболее актуальных для развития Университета	Пассивность руководителей СП
	5. Не определен единый центр ответственности за оценку и аттестацию персонала	Ввести в практику работы с персоналом Систему оценки и аттестации, для формирования новых должностных компетенций, развития потенциала работников, выявления талантов, подбора и расстановки кадров	Гонка персонала за высокими показателями, недоработка по процессам и показателям, не подлежащим оценке
	6. Не определен единый центр ответственности за развитие персонала	Сформировать Систему развития персонала в соответствии с профессиональными стандартами и задачами по повышению качества образовательной деятельности	Неиспользование потенциала персонала и не реализация карьерных планов и планов их развития с последующим выгоранием (снижением эффективности) и возникающим риском по увольнению

		Возможности	Угрозы
7.	Не определен единый центр ответственности за организацию корпоративной социальной политики	Развитие данного направления, вовлечение профсоюза и повышение эффективности проектов и мероприятий в рамках их совместной реализации	Не востребованность процессов и мероприятий, проводимых в рамках разовых мероприятий, снижение вовлеченности персонала
8.	Отсутствие сбалансированной системы мотивации персонала	Проведение независимой внутренней экспертной оценки существующей системы мотивации и разработка предложений по ее дальнейшему развитию	Демотивация персонала, связанная с неэффективной системой мотивации
9.	Отсутствие инструмента бюджетирования большей части HR-подсистем	Разработка современного инструмента, позволяющего с низкими затратами реализовывать эффективные и необходимые процессы	Нереализуемые проекты, упущенные возможности по сохранению и развитию кадрового потенциала
10.	Децентрализация Системы управления персоналом, (не определены зоны ответственности по направлениям: материальная мотивация; разработка и реализация социальных программ для персонала; внутренние коммуникации и корпоративная культура...)	Изменить подходы к координации деятельности подразделений, в части достижения основных целевых показателей Стратегии, что позволит сформировать комплексный механизм управления человеческими ресурсами для реализации задач активной кадровой политики с учетом новых подходов к мотивации и оценке результативности труда различных категорий персонала	Торможение развития Системы управления персоналом университета в силу отсутствия четких целевых установок, несогласованности действий, размывания ответственности и распыления ресурсов
11.	Соотношение численности НПП к остальным категориям работников не соответствует нормативным требованиям	Построить Систему управления численным составом университета и организационного проектирования (оптимизация численности) на основе научных методов организации труда	Вероятность не выполнения нормативных требований соотношению численности НПП к остальным категориям работников

	Возможности	Угрозы
12. Отрицательная динамика в изменении доли молодых НПП в общей численности НПП	Закрепить молодых специалистов в университете (омолаживание коллектива); Продолжить формирование комплексной системы работы с молодыми НПП, в т.ч. с кадровым резервом	Затруднение модернизации научно-образовательных направлений и развития инновационной деятельности; Недостаточная сбалансированность НПП по возрастному составу, профессиональным качествам, способностям и личным приоритетам
13. Отсутствие положительной динамики изменения численности зарубежных ведущих профессоров, преподавателей и исследователей, работающих в университете	Достижение необходимых показателей за счет введения КПЭ, влияющего на заработную плату руководителей, ответственных за его достижение	Недостаточная международная академическая мобильность преподавателей и исследователей
14. Отсутствие формализованной программы корпоративных ценностей	Сформировать корпоративную культуру, способствующую созданию единых ценностей и установок академической среды Финансового университета	Отсутствие конкурентного преимущества перед другими работодателями
15. Отсутствие внутренней информационной политики	Формирование адаптированной системы коммуникаций с учетом двусторонних потребностей (работодатель-работники)	Нарушенные коммуникации, сопротивление персонала изменениям и снижение его эффективности
16. Отсутствие автоматизации процессов управления персоналом (исключение – документационное обеспечение работы с персоналом)	Перераспределение внутренних ресурсов для выполнения целевых показателей Стратегии Финансового университета и Стратегии управления персоналом	Повышенные трудозатраты по сопровождению действий, связанных с документационным сопровождением и работой с информационными системами

**Зоны ответственности руководителей структурных подразделений
Фининиверситета за выполнение целевых показателей Стратегии**

Зона ответственности	СП	Целевые показатели стратегии
Кадровое администрирование	УКО СП	Отсутствие судебных решений о нарушении трудового законодательства при проведении кадровых мероприятий (по вине Управления кадрового обеспечения и руководителя СП)
Подбор; Немонетарная мотивация; Монетарная мотивация	СП ЦПиРП ПФУ	Наличие кадрового резерва по ключевым должностям; Доля молодых ученых в общей численности НПР
Организационное развитие и синхронизация административных процессов при организационных изменениях (в т.ч. нормирование) Монетарная мотивация	ЦНТЗПиДР УОиКУП УКО СП	Доля НПР в общей численности персонала; Достижение планового значения отношение средней заработной платы НПР (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона
Обучение	СП ИПКиППР	Доля работников, ежегодно повышающих свою квалификацию
Подбор (международный рекрутинг)	СП ЦМС УКО	Численность зарубежных ведущих профессоров, преподавателей и исследователей, работающих в университете не менее 1 семестра
Оценка НР	СП ЦООНД	Доля НР, имеющих ученую степень доктора и кандидата наук; Доля молодых ученых в общей численности НПР
Оценка ППС	СП ОУС	Доля ППС, имеющих ученую степень доктора и кандидата наук; Доля молодых ученых в общей численности НПР
Немонетарная мотивация	СП ЦПиРП ГСР	Доля молодых ученых в общей численности НПР
Охрана труда	СП СОТ	Отсутствие случаев нарушения техники безопасности и травматизма на рабочем месте (по вине работодателя);
Обеспечение запланированного объема финансирования мероприятий Стратегии и оказания содействия во внедрении инструмента бюджетирования всех подсистем (процессов) Системы управления персоналом	ПФУ ЦПиРП ЦНТЗПиДР ИПКиППР УКО ГСР СОТ ЦМС СП	Реализация в полном объеме всех мероприятий Стратегии

Ключевые стратегические инициативы

Инициатива	Описание
1. Определение центра ответственности за организационное развитие	<p>Осуществление организационного анализа и проектирования организационной структуры.</p> <p>Управление численностью (активное использование нормирования труда работников СП, отказ от практики дублирования и наличия излишних функций в СП, проведение жесткой политики на сокращение излишней численности СП).</p> <p>Регламентация деятельности СП и работников, организационный контроль</p>
2. Определение центра ответственности за подбор и адаптацию персонала	<p>Планирование потребности в персонале и подбор персонала.</p> <p>Взаимодействие с КА, ЦЗ, СМИ, мониторинг рынка труда.</p> <p>Адаптация персонала</p>
3. Создание центра ответственности за оценку и аттестацию персонала	<p>Синхронизация отдельно существующих в н.вр. оценочных процедур.</p> <p>Разработка методологии аттестации и оценки персонала.</p> <p>Планирование и проведение аттестации и оценки персонала.</p> <p>Создание Центра оценки персонала</p>
4. Определение центра ответственности за развитие персонала	<p>Разработка и внедрение методологии карьерного роста и индивидуального планирования развития работников.</p> <p>Совершенствование системы обучения персонала.</p> <p>Управление HR-проектами по целевым группам персонала («резервисты», молодые ученые, молодые таланты, руководители СП и т.д.).</p> <p>Оценка эффективности развивающих мероприятий, разработка и внедрение нового инструментария</p>
5. Определение центра ответственности за монетарную мотивацию персонала	<p>Совершенствование системы монетарной мотивации.</p> <p>Пересмотр порядка формирования окладной части з/п, порядка и условий формирования переменной (премиальной) части з/п.</p> <p>Разработка и внедрение компенсационных пакетов (по уровням должностей, по различным категориям работников (руководителей СП, «резервистов», молодых ученых и т.д.)</p>
6. Определение центра ответственности за немонетарную мотивацию персонала	<p>Разработка новых и совершенствование действующих программ немонетарной мотивации.</p> <p>Разработка социальных программ для целевых групп («резервисты», молодые ученые, ветераны, зарубежные преподаватели и ученые и т.д.).</p> <p>Взаимодействие с профсоюзом, управляющими органами/комитетами по работе с целевыми группами персонала</p>
7. Определение центра ответственности за внутренние коммуникации и корпоративную культуру	<p>Развитие системы корпоративных коммуникаций, Развитие системы "обратной связи" с работниками.</p> <p>Разработка и реализация программы корпоративных ценностей.</p> <p>Методология и регламентация подсистемы</p>
8. Внедрение механизма бюджетирования всех HR-подсистем	<p>Разработка и внедрение инструментов бюджетирования всех подсистем управления персоналом</p>
9. Автоматизация основных HR-процессов	<p>Повышения качества управления Системой управления персоналом.</p> <p>Снижение трудоемкости всех рутинных процессов</p>

**Ключевые стратегические задачи*
по регламентации основных HR-процессов**

Задача	Описание
1. Разработка и утверждение Стратегии управления персоналом до 2022г.	Разработка ЛНА, определяющего совокупность долгосрочных решений, систему методов и средства управления персоналом, применяемых до 2022 года с целью реализации активной кадровой политики, направленной на формирование эффективной системы воздействия на персонал в интересах реализации миссии Финансового университета
2. Разработка и утверждение Кадровой политики	Разработка ЛНА, определяющего систему взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления работы с персоналом
3. Регламентация подсистемы организационного развития	Разработка ЛНА, регламентирующих вопросы организационного строительства (нормирование труда работников СП, выявление дублирования и наличия излишних функций в СП ...)
4. Регламентация подсистемы подбора персонала	Синхронизация в единый процесс отдельно существующих в настоящее время процедур планирования потребности и подбора персонала
5. Регламентация процесса адаптации персонала	Разработка Регламента об адаптации работников Финансового университета и реализация процесса
6. Регламентация подсистемы оценки персонала	Разработка ЛНА, определяющего и объединяющего все виды оценки персонала, применяемые в Финуниверситете (оценка соответствия должности, эффективности деятельности и пр.)
7. Регламентация подсистемы развития персонала	Разработка ЛНА, регулирующего вопросы карьерного планирования и профессионального развития работников; Актуализация, ЛНА регламентирующих вопросы реализации дополнительных профессиональных программ в ИПКиППР
8. Регламентация процессов подсистемы Внутренние коммуникации и корпоративная культура	Разработка ЛНА, регламентирующего вопросы Внутренних коммуникаций и корпоративной культуры

*Задачи, в отличии от инициатив, не требуют финансовых ресурсов и могут быть решены в рамках операционной деятельности и реализации планов работы структурных подразделений

Приложение № 6
к Стратегии управления персоналом

План реализации
Стратегии управления персоналом*

подсистема I	процессы подсистемы I	2017	2018	2019	2020	2021
Стратегические инициативы по развитию Системы управления персоналом	Кадровая политика (Политика)	Разработка и утверждение Политики	Реализация Политики	Реализация Политики	Актуализация/обновление Политики (при необходимости ее переутверждение)	Реализация Политики
	Разработка, утверждение и реализация Стратегии развития системы управления персоналом (Стратегия)	Разработка и утверждение Стратегии	Реализация Стратегии	Реализация Стратегии	Реализация Стратегии	Реализация Стратегии
	Развитие и совершенствование системы управления персоналом	Подготовительные мероприятия по созданию центров HR-компетенций	Создание центров HR-компетенций по подбору, адаптации, оценке, развитию персонала, социальной ответственности, монетарной и немонетарной мотивации	Создание центра HR-компетенции по организационному развитию, внутренним коммуникациям и корпоративной культуре	Совершенствование механизмов управления центрами HR-компетенций	Совершенствование механизмов управления центрами HR-компетенций
	Разработка и реализация политик и ЛНА, улучшающих процессы управления персоналом	Разработка новых ЛНА, регламентирующие функционирование создаваемых центров HR-компетенций; актуализация существующей локально-нормативной базы	Разработка новых ЛНА, регламентирующие функционирование создаваемых центров HR-компетенций; актуализация существующей локально-нормативной базы	Разработка новых ЛНА, регламентирующие функционирование создаваемых центров HR-компетенций; актуализация существующей локально-нормативной базы	Разработка новых ЛНА, регламентирующие функционирование создаваемых центров HR-компетенций; актуализация существующей локально-нормативной базы	Разработка новых ЛНА, регламентирующие функционирование создаваемых центров HR-компетенций; актуализация существующей локально-нормативной базы
	Кадровый контроллинг и кадровое планирование	Контроль и выполнение целевых показателей, установленных Стратегий, разработка целевых показателей в рамках утвержденной Стратегии	Выполнение и корректировка контрольных и целевых показателей Стратегии, их утверждение, разработка дорожной карты по необходимым мероприятиям	Реализация мероприятий по достижению целевых показателей Стратегии	Актуализация/обновление целевых показателей Стратегии (при необходимости)	Контроль достижения целевых показателей Стратегии

*При условии обеспечения создаваемых центров HR-компетенций необходимыми ресурсами, с учетом внутреннего перераспределения полномочий (централизации процессов), автоматизации процессов и выделения новых/дополнительных ресурсов

подсистема 2	процессы подсистемы 2	2017	2018	2019	2020	2021
Организационное развитие и синхронизация административных процессов при организационных изменениях	Организационный анализ	-	-	-	Проведение организационной диагностики управленческих, функциональных и административных процессов	Организационная диагностика вновь создаваемых функций/процессов
	Организационное проектирование	-	-	-	Оптимизация существующей модели управления, формализация блок-схем (Block chart) организационной структуры ФУ/подразделений	Актуализация организационной структуры, внесение изменений (при необходимости)
	Организационная методология	-	-	-	Разработка ЛНА по регламентации деятельности Финансового университета и его работников, разработка карт функциональных/кроссфункциональных процессов	Разработка карт функциональных/кроссфункциональных процессов
	Управление численностью	Нормирование труда работников СП; Выполнение установленных нормативов, в части касающейся доли АУП в общей численности работников	Нормирование труда работников СП; Выполнение установленных нормативов, в части касающейся доли АУП в общей численности работников	Нормирование труда работников СП; Выполнение установленных нормативов, в части касающейся доли АУП в общей численности работников.	Разработка новых/дополнительных нормативов численности и соотношения численности по группам персонала, нормирование типовых функций административно-управленческого персонала	Нормирование труда работников СП
	Регламентация деятельности СП и работников	Разработка и внедрение типовых должностных инструкций для ННР и педагогических работников (СПО)	Разработка типовых должностных инструкций (по профстандартам в части обязательности их применения)	Разработка типовых должностных инструкций (по профстандартам в части обязательности их применения)	Организация внесения изменений в ОРД (положения об СП и должностные инструкции работников) в рамках утвержденных изменений организационных, управленческих и функциональных процессов	Сопровождение процесса
Организационный контроль	Контроль за соблюдением установленных нормативов, наличием в СП должностных инструкций и положений о СП	Контроль за соблюдением установленных нормативов, наличием в СП должностных инструкций и положений о СП	Контроль за соблюдением установленных нормативов, наличием в СП должностных инструкций и положений о СП	Контроль: - объективности и достоверности вносимых изменений в ОРД; - соблюдения установленных нормативов; - актуальности ДИ и Положений об СП	Контроль соблюдения карт функциональных/кроссфункциональных процессов, выявление зон «безответственности», «пересечения/дублирования функций»	

подсистема 3	процессы подсистемы 3	2017	2018	2019	2020	2021
Кадровое администрирование	Кадровое делопроизводство	Анализ кадровых процессов с целью их оптимизации и автоматизации. Оценка текущего состояния кадрового делопроизводства. Выработка предложений по оптимизации и автоматизации кадровых процессов.	Разработка способов внедрения принятых решений на основании проведенного анализа кадровых процессов. Реализация принятых решений по оптимизации и автоматизации кадровых процессов.	Реализация принятых решений по оптимизации и автоматизации кадровых процессов.	Анализ результатов внедрения решений по оптимизации и автоматизации кадровых процессов.	Корректировка внедренных решений по оптимизации и автоматизации кадровых процессов на основании проведенного анализа результатов.
	Учет кадров	Актуализация и развитие информационной системы по учету кадров	Актуализация и развитие информационной системы по учету кадров (в т.ч. до уровня формирования электронного личного дела).	Анализ кадровых процессов с целью выявления возможности их стандартизации.	Стандартизация процессов, которые не являются вариативными.	Анализ и корректировка выполненной работы.
	Формирование отчетности	Анализ полноты сведений в информационной системе для формирования всех видов отчетности.	Введение на основании проведенного анализа дополнительных сведений в информационную систему и их систематизация.	Анализ возможностей информационной системы по формированию различных видов отчетности и выработка предложений по ее доработке.	Внедрение вновь разработанных форм отчетов с учетом возможностей информационной системы.	Оценка соответствия полученного результата требованиям рабочего процесса.
	Автоматизация подсистемы	Разработка методологии проведения аудита кадрового администрирования с целью его автоматизации.	Проведение аудита кадрового администрирования. Разработка предложений по оптимизации и автоматизации процесса.	Реализация разработанных предложений с учетом норм и требований трудового законодательства Российской Федерации.	Анализ проведенной работы по оптимизации процесса.	Корректировка внедренных решений по оптимизации и автоматизации кадрового администрирования на основании проведенного анализа результатов.
	Контроль дисциплины труда и трудового распорядка	Контроль соблюдения дисциплины труда в подразделениях. Выявление нарушений, выработка предложений по их устранению и мерам дисциплинарного воздействия.	Контроль соблюдения дисциплины труда в подразделениях. Выявление нарушений, выработка предложений по их устранению и мерам дисциплинарного воздействия.	Контроль соблюдения дисциплины труда в подразделениях. Выявление нарушений, выработка предложений по их устранению и мерам дисциплинарного воздействия.	Контроль соблюдения дисциплины труда в подразделениях. Выявление нарушений, выработка предложений по их устранению и мерам дисциплинарного воздействия.	Контроль соблюдения дисциплины труда в подразделениях. Выявление нарушений, выработка предложений по их устранению и мерам дисциплинарного воздействия.
	Правовые функции по сопровождению трудовых отношений	Ведение предупредительной работы для исключения возникновения юридических рисков, в связи с изменениями в законодательстве Российской Федерации, посредством информирования персонала.	Разработка и утверждение организационно-правовых документов базового уровня, регламентирующих кадровые процедуры в университете.	Проведение обучения и информирование персонала по вопросам, возникающим в процессе оформления трудовых отношений и кадрового делопроизводства.	Проведение обучения и информирование персонала по вопросам, возникающим в процессе оформления трудовых отношений и кадрового делопроизводства.	Проведение обучения и информирование персонала по вопросам, возникающим в процессе оформления трудовых отношений и кадрового делопроизводства.

подсистема 4	процессы подсистемы 4	2017	2018	2019	2020	2021
	Планирование потребности в персонале	Формирование годового плана потребности университета в персонале в рамках действующего Регламента планирования потребности в персонале и подбора персонала. Идентификация потребности университета в привлечении ведущих иностранных специалистов. Формирование перспективного плана по приему иностранных специалистов с учетом потребностей структурных подразделений университета.	Формирование годового плана потребности университета в персонале, в т.ч. в иностранных специалистах, в рамках действующего Регламента планирования потребности в персонале и подбора персонала в университет	Разработка и утверждение корпоративного плана потребности в персонале, в т.ч. в иностранных специалистах, на календарный год (с учетом потребностей в НПП и филиалов), доработка Регламента планирования потребности в персонале и подбора персонала в университет	Автоматизация формы корпоративного плана потребности в персонале на календарный год Формирование корпоративного плана потребности в персонале, в т.ч. в иностранных специалистах, на календарный год с учетом критериев эффективности Финуниверситета	Анализ отклонений план/факт, работа по устранению причин отклонений потребности в персонале Формирование корпоративного плана потребности в персонале, в т.ч. в иностранных специалистах, на календарный год
Подбор и адаптация персонала	Подбор персонала	Подбор АУП в соответствии с Регламентом планирования потребности в персонале и подбора персонала Формирование критериев и методики подбора иностранных специалистов на основе изучения опыта ведущих российских и зарубежных вузов.	Подбор АУП в соответствии с Регламентом планирования потребности в персонале и подбора персонала. Формализация требований и критериев к иностранным специалистам, приглашаемым на условиях заключения трудового договора.	Разработка единой модели подбора всех категорий персонала на основе корпоративного плана потребности в персонале, ее утверждение и реализация. Выстраивание системного взаимодействия с ведущими рекрутинговыми агентствами и хедхантинговыми платформами в части отбора и привлечения ведущих иностранных специалистов.	Централизация функции по подбору всех категорий персонала в подразделениях по управлению персоналом	Организация подбора персонала по корпоративному плану потребности в персонале и обеспечение текущих потребностей в персонале
	Адаптация персонала	Разработка проекта Положения об адаптации	-	Разработка Положения о наставничестве, Справочника сотрудника, адаптационного семинара для новых работников и семинара «Эффективный сотрудник Финуниверситета. Наши ожидания»	Обработка результатов обратной связи от новичков по результатам адаптации, улучшение процесса	Проведение конкурса среди наставников, награждение и поощрение победителей Сопровождение и улучшение процесса

Взаимодействие с КА, центрами занятости и СМИ	-	-	Разработка маркетинговой стратегии по позиционированию Финуниверситета на рабочих сайтах и в организациях, предоставляющих услуги по подбору персонала, как лучшего работодателя среди ВУЗов России (HR-бренд Финуниверситета)	Реализация утвержденной маркетинговой стратегии по позиционированию Финуниверситета как лучшего работодателя среди ВУЗов России	Внедрение механизма мониторинга и обратной связи на рейтинговых сайтах по отзывам о работодателях
Автоматизация подсистемы	-	-	Разработка технического задания на доработку специализированного модуля 1С, обучение работников	Внедрение автоматизированного модуля в Москве	Тиражирование автоматизированного модуля в филиалах, обучение персонала
Мониторинг рынка труда	-	-	Проведение мониторинга и анализа рынка труда по НПР в Москве, зарплатных соотношений и ожиданий кандидатов на трудоустройство, разработка формы отчета и его заполнение, разработка предложений	Проведение мониторинга и анализа рынка труда по АУП в Москве, заполнение отчета, разработка предложений по улучшению ситуации	Проведение мониторинга и анализа рынка труда в регионах присутствия филиалов, заполнение отчета, разработка предложений по улучшению ситуации
Бюджетирование подсистемы	-	-	Формирование консолидированного бюджета на подбор персонала с учетом маркетинговой стратегии по развитию HR-бренда Финуниверситета как лучшего работодателя среди ВУЗов России	Формирование консолидированного бюджета на подбор и адаптацию персонала на текущий период	Формирование консолидированного бюджета на подбор и адаптацию персонала на текущий период с учетом новых процессов

подсистема 5	процессы подсистемы 5	2017	2018	2019	2020	2021
Оценка и аттестация персонала	Методология оценки и аттестации	-	Разработка модели оценки Финуниверситета (должностей, подразделений, компетенций, эффективности, целевых групп, аттестации, индивидуальной, 360 градусов и т.д.)	Разработка проекта Положения об оценке персонала	Разработка и утверждение модели компетенций	Оценка должностей (грейдинг)
	Планирование аттестации и оценки	Текущая деятельность в рамках внедрения Системы эффективного контракта и работы с кадровым резервом.	Текущая деятельность в рамках внедрения Системы эффективного контракта и работы с кадровым резервом. Разработка формы графика и утверждение периодов оценочных процедур Финансового университета с указанием ответственных руководителей и сроков проведения оценок	Утверждение графика оценочных мероприятий на год с учетом одобренной модели оценки Финансового университета	Утверждение графика оценочных мероприятий на год (с учетом оценки НПП по компетенциям)	Утверждение графика оценочных мероприятий на год (с учетом централизации функции по аттестации НПП)
	Проведение аттестации и оценки	Проведение оценки кандидатов в кадровый резерв Проведение отбора работников для присвоения статуса «Молодой ученый Финансового университета» Участие в оценке эффективности НПП (в рамках Системы эффективного контракта) Участие в работе аттестационных комиссий	Выбор инструментария, формализация оценочных мероприятий, реализуемых впервые Оценка кандидатов в кадровый резерв на текущий период Оценка результатов «резервистов» за год (по индивидуальным планам развития)	Проведение оценочных мероприятий в соответствии с утвержденным графиком	Проведение оценочных мероприятий в соответствии с утвержденным графиком + Оценка НПП по компетенциям	Проведение оценочных мероприятий в соответствии с утвержденным графиком + Оценка АУП по компетенциям
	Использование результатов аттестации и оценки	В рамках наградной деятельности Финуниверситета Для составления индивидуальных планов развития молодых ученых и резервистов	Разработка и утверждение формы годового отчета по оценке персонала Рейтинги по результатам оценки (для премирования, нематериальных поощрений, наград и пр.)	Использование результатов оценки по лидерам целевых групп для разработки профилей «идеальных сотрудников»	Формирование единого отчета со сводными данными по всем видам оценки, проводимой в университете, автоматизация процесса оценки	В рамках решений, принимаемых в части управления персоналом Для пересмотра критериев эффективности

подсистема 6	процессы подсистемы 6	2017	2018	2019	2020	2021
Развитие персонала	Методология развития персонала	-	-	Разработка ЛНА по развитию и планированию карьеры персонала Финуниверситета Утверждение типовых карьерных карт Расширение количества групп кадрового резерва	Разработка программ и карт индивидуального карьерного развития работников	Доработка, улучшение подсистемы «Развитие персонала», внедрение новых развивающих технологий
	Планирование развития кадрового потенциала	-	-	-	Разработка плана ротации персонала, включая временные стажировки на вышестоящих должностях Формирование корпоративного «заказа» на обучение по требуемым компетенциям, эффективному менеджменту и др. для ИПКиППР	Сопровождение и использование внедренных форм и методов развития кадрового потенциала, повышения деловой и личной эффективности работников
	Управление HR-проектами по целевым группам персонала	Сопровождение кадрового резерва Финуниверситета Участие в реализации Политики по работе с молодыми учеными	Сопровождение кадрового резерва Финуниверситета Участие в реализации Политики по работе с молодыми учеными	Сопровождение кадрового резерва, формирование индивидуальных планов развития «резервистов», проектов по целевым группам персонала Анализ выполнения индивидуальных планов развития, рекомендации к назначению (оперативный резерв, среднесрочный резерв или стратегическая перспектива)	Сопровождение кадрового резерва, проектов по целевым группам персонала (молодые ученые) и др. текущая деятельность	Реализация проекта повышения личной эффективности (с измерением результатов) по выбранным работникам из целевых групп персонала Сопровождение текущей деятельности по развитию персонала
	Оценка эффективности развивающих мероприятий, разработка и внедрение нового инструментария	-	-	Разработка механизма оценки эффективности обучения (ROI) Коэффициент использования кадрового резерва при заполнении вакансий Финансового университета	Реализация проекта «День самоуправления» – для кадрового резерва и др. целевых групп Анализ обратной связи от руководителей «резервистов»	Измерение результатов по реализованному проекту повышения личной эффективности работников
	Автоматизация подсистемы	-	-	Автоматизация формы индивидуального плана развития	Автоматизация карьерных карт	Тиражирование автоматизированных документов и обучение филиалов Финуниверситета

Методология обучения персонала	Реализация программы развития ИПКиППР Разработка новых и модернизация существующих дополнительных профессиональных программ (ДПП), направленных в т.ч. на развитие информационно-коммуникационных, мультидисциплинарных научных, психолого-педагогических, лингвистических и общекультурных компетенций Разработка концепции реализации ДПП в дистанционной форме.	Совершенствование механизмов оценки профессиональных компетенций НПР Финуниверситета. Создание корпоративного стандарта «Преподаватель Финансового университета» Создание Центра оценки компетенций НПР.	Разработка новых и модернизация существующих ДПП в соответствии с корпоративным стандартом, в том числе для молодых ученых и преподавателей.	Разработка новых и модернизация существующих ДПП на основании моделей компетенции НПР и АУП, в том числе для руководителей структурных подразделений и представителей кадрового резерва.	Сопровождение процесса и его совершенствование.
Планирование обучения	Утверждение годового плана повышения квалификации работников, в т.ч. кадрового резерва и молодых ученых.	Проведение анализа по выявлению потребности в обучении работников. Утверждение годового плана обучения работников с учетом результатов выявленных потребностей и возможностей системы дистанционного обучения	Автоматизация процесса планирования и отчетности Текущая деятельность по планированию обучения	Планирование обучения в комплексном формате с учетом новых форм, методов и ресурсов обучения работников	Сопровождение процесса, его совершенствование и оптимизация
Организация и проведение обучения	Реализация новых и модернизированных ДПП, в том числе в дистанционной форме для работников, кадрового резерва и молодых ученых Финуниверситета. Проведение Зимней и Летней школы педагогического мастерства.	Реализация дополнительных профессиональных программ с учетом развития индивидуальных образовательных траекторий работников, в том числе в дистанционной форме.	Реализация дополнительных профессиональных программ с учетом развития индивидуальных образовательных траекторий работников, в том числе для молодых ученых и преподавателей.	Реализация ДПП на основании моделей компетенции НПР и АУП, в том числе для руководителей структурных подразделений и представителей кадрового резерва.	Сопровождение процесса и его совершенствование.

Подсистема 7	процессы подсистемы 7	2017	2018	2019	2020	2021
Монетарная мотивация	Развитие и совершенствование окладной/фиксированной части оплаты труда	Формирование «регионального» подхода при установлении окладов (в соответствии с МРОТ региона), формирование Реестра окладов для НПР, повышение доли гарантированной части (должностного оклада) к переменной в структуре з/п (до 70%), изменение структуры з/п (ее оптимизация)	Формирование «регионального» подхода при установлении окладов (с учетом МРОТ каждого региона), формирование Реестра окладов для АУП и ВП	Разработка предложений по корректировке региональных коэффициентов, их утверждение и переход на них	Период стабилизации, сопровождение подсистемы Внесение изменений, обусловленных внешними влияниями/внутренними последствиями	Пересмотр Реестров должностей и профессий с учетом проведенной оценки должностей (грейдирования)
	Развитие и совершенствование разового/единовременного поощрения	Разработка нового механизма годового премирования НПР (в т.ч. с учетом рейтинга департаментов и кафедр) Разработка и утверждение критериев разового премирования НПР Пересмотр критериев премирования в Методике установления персональной надбавки НПР по итогам работы	Разработка механизмов годового премирования для АУП и ВП Разработка и утверждение критериев разового премирования АУП и ВП	Анализ и применение лучших практик разового/единовременного премирования, используемых в передовых ВУЗах, доработка процессов подсистемы	Период стабилизации, сопровождение подсистемы Внесение изменений, обусловленных внешними влияниями/внутренними последствиями	Корректировка процесса разового/единовременного премирования с учетом грейдинга должностей
	Развитие компенсационной политики	Разработка и внедрение компенсаций и льгот для работников, включенных в целевые группы персонала Финансового университета (кадровый резерв, молодые ученые)	Формирование компенсационных пакетов для работников по категориям должностей	Анализ компенсационной политики передовых ВУЗов, применение лучших практик, доработка процессов подсистемы	Период стабилизации, сопровождение подсистемы Внесение изменений, обусловленных внешними влияниями/внутренними последствиями	Корректировка компенсационной политики Финуниверситета с учетом грейдинга должностей
	Методология и регламентация подсистемы	Внесение изменений в существующие ЛНА (с учетом нововведений) или их отмена Передача части полномочий в Филиалы, внедрение нового механизма контроля за использованием ФОТ в филиалах	Внесение изменений в Коллективный договор Финансового университета	Внесение изменений в действующие ЛНА/разработка новых ЛНА на основе внедряемых изменений	Период стабилизации, сопровождение подсистемы Внесение изменений, обусловленных внешними влияниями/внутренними последствиями	Внесение изменений в ЛНА с учетом проведенной оценки должностей (грейдирования)
	Бюджетирование ФОТ и контроль его исполнения	ПЛАН/ФАКТ за текущий период Анализ использования ФОТ, причин отклонений, предложение механизмов повышения эффективности использования ФОТ. Анализ эффективности «дорогих» работников, анализ «стоимости» эффективных работников	Автоматизация процесса бюджетирования ФОТ, тиражирование системы в филиалы	Бюджетирование в рамках подсистемы Развитие системы и механизмов бюджетирования, анализ эффективности использования ФОТ	Период стабилизации, сопровождение подсистемы Внесение изменений, обусловленных внешними влияниями/внутренними последствиями	Учет проводимых изменений в рамках утвержденного ФОТ, его корректировка и перераспределение

Подсистема 8	процессы подсистемы 8	2017	2018	2019	2020	2021
Немонетарная мотивация	Формирование корпоративных социальных программ/единый соц. пакет		Формализация понятия социальный пакет (по уровням работников) Аудит, пересмотр и обновление социальных пакетов для целевых групп персонала (молодые ученые, кадровый резерв, по видам награжденных, по уровню должности и пр.)	Сопровождение реализуемых программ	Формирование пакета социальных гарантий и льгот в зависимости от стажа работы в Финуниверситете Разработки программы социальной поддержки работающих матерей/одиноких родителей	Донастройка корпоративных социальных программ с учетом проведенного грейдинга должностей
	Реализация социальных программ для целевых групп персонала	Сопровождение программ по работе с кадровым резервом и молодыми учеными. Открытие детского сада для детей работников университета. Открытие Лицея.	Внедрение виртуальной Доски почета Финуниверситета (на сайте), на плазменных панелях Финуниверситета Разработка программы немонетарной мотивации для заслуженных работников	Разработка отдельной программы (с конкретными мероприятиями в текущем году) немонетарной мотивации молодых ученых Финуниверситета	Запуск программы поддержки работающих матерей/одиноких родителей Запуск программ по спортивным мероприятиям для целевых групп персонала (например, команда преподавателей против команды студентов и пр.)	Проведение конкурса педагогического мастерства «Преподаватель года Финансового университета» (подкатегории СПО и ВПО)
	Взаимодействие с профсоюзом, управляющими органами/комитетами по работе с целевыми группами персонала	Работа в составе управляющих органов/комитетов	Разработка и реализация совместных программ на текущий период (на условиях со финансирования)	Взаимодействий с советом молодых ученых, с профсоюзом (в рамках сопровождения и развития социальных программ), работа в составе специализированных комиссий/комитетов	Совместное сопровождение реализуемых программ, разработка и реализация новых программ на основании совместно разработанного и согласованного плана	Совместное организационное сопровождение и подготовка призов для победителей (от бесплатных фотосессий до ценных подарков)
	Методология и регламентация подсистемы	-	Внесение изменений в действующие ЛНА, регламентирующие подсистему, разработка новых ЛНА	Внесение изменений в действующие ЛНА, регламентирующие подсистему, разработка новых ЛНА	Внесение изменений в Коллективный договор Пересмотр наградной политики Финуниверситета с учетом опыта работы центра HR-компетенций по корпоративной культуре и внутренним коммуникациям	Разработка Положения о конкурсе педагогического мастерства «Преподаватель года Финансового университета» (подкатегории СПО и ВПО)
	Бюджетирование расходов на социальные программы	Формирование бюджета по награждению работников	Формирование сводного бюджета, анализ расходов	Формирование и исполнение бюджета, анализ «весовых» значений отдельных подстатей бюджета на социальные программы	Формирование бюджета и отчета по его выполнению Автоматизация процесса бюджетирования	Формирование бюджета и отчета по его выполнению

Подсистема 9	процессы подсистемы 9	2017	2018	2019	2020	2021
Внутренние коммуникации и корпоративная культура	Развитие системы внутренних корпоративных коммуникаций	Выстраивание системного взаимодействия с профильными структурными подразделениями по подготовке видеороликов, репортажей, публикаций на сайте Финуниверситета и в журнале «Финансист», освещающих ключевые события в рамках деятельности подразделений кадрового блока.	Разработка плана мероприятий по формированию аутентичной системы внутренних коммуникаций, функционирующих в регулярном режиме.	Расширение функционала подразделений в части обязанностей по формированию карт существующих/внедряемых процессов для их понимания работниками, по обязательному информационному сопровождению реализуемых проектов Сопровождению типовыми «вопрос-ответ»	Проведение оценки внутренних коммуникаций по подразделениям (этики делового общения, установленных коммуникационных правил и параметров) Разработка плана по улучшению Измерение удовлетворенности персонала, предложения по корректировке процессов, реализуемых центрами HR-компетенций	Дальнейшее совершенствование системы внутренних корпоративных коммуникаций с учетом актуальных стратегических задач, внутренних и внешних вызовов.
	Развитие корпоративной культуры	Идентификация корпоративных ценностей Финуниверситета и формирование перспективного плана по развитию и укреплению корпоративной культуры.	Формализация системы корпоративных ценностей, норм поведения, праздничных и знаменательных корпоративных дат, их освещение в корпоративных СМИ. Введение в адаптационный семинар экскурсии в музей Финуниверситета Оценка перспективности и планирование проведения мероприятий по командообразованию (тимбилдинг) ключевыми структурными подразделениями Финуниверситета	Внедрение практики мероприятий по командообразованию (тимбилдинг) для большинства структурных подразделений Финуниверситета. Внедрение механизмов мотивации сотрудников к постоянному профессиональному и личностному росту и самосовершенствованию (под девизом «Успех каждого – успех университета!»). Проведение для вновь принятых на работу сотрудников вводных семинаров по корпоративной этике и корпоративной культуре.	Проведение на регулярной основе комплекса мер и мероприятий, направленных на сохранение корпоративной культуры Финуниверситета и передачу ценностей и традиций новым сотрудникам. Разработка плана корпоративных мероприятий на текущий период, их проведение.	Разработка плана корпоративных мероприятий на текущий период, их проведение.

Методология и регламентация подсистемы	Изучение опыта ведущих российских и зарубежных вузов в части построения и функционирования системы внутренних коммуникаций	Разработка проекта Политики по внутренним корпоративным коммуникациям	Разработка регламентов, необходимых для развития подсистемы и реализации утвержденной Политики	Дальнейшая актуализация локальных нормативных актов, касающихся методологии и регламентации подсистемы внутренних коммуникаций и корпоративной культуры.	
Развитие системы «обратной связи» с работниками	Изучение опыта ведущих российских и зарубежных вузов в части построения и функционирования системы обратной связи «работодатель-работник»	Внедрение механизмов устойчивой обратной связи «работодатель-работник», в т.ч. с применением современных информационно-коммуникационных средств. Разработка проекта «Конвейер идей» или «Банк идей Финансового университета», механизма мотивации работников по результатам принятых к внедрению/реализации идей	Реализация проекта по внутренним публикациям на еженедельной основе руководителей структурных подразделений («Нам есть, что сказать») для работников Финуниверситета		
Бюджетирование подсистемы	Формирование структуры бюджета на развитие подсистемы, планирование и анализ исполнения бюджета	Бюджетирование текущих и перспективных потребностей по функционированию и развитию подсистемы. Автоматизация процесса бюджетирования.	Бюджетирование текущих и перспективных потребностей по функционированию и развитию подсистемы	Бюджетирование текущих и перспективных потребностей по функционированию и развитию подсистемы	Бюджетирование текущих и перспективных потребностей по функционированию и развитию подсистемы

**Система управления реализацией
Стратегии управления персоналом на 2017 – 2021 гг.**

