

УТВЕРЖДАЮ  
Руководитель  
Федерального казначейства

Р.Е. Артюхин

25 октября 2022 г.

## **КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ КАЗНАЧЕЙСТВА РОССИИ**

### **1. Общие положения**

Настоящая кадровая стратегия определяет основные направления, принципы и задачи кадровой политики Казначейства России.

Стратегия разработана в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – Федеральный закон № 79-ФЗ), постановлением Правительства Российской Федерации от 1 декабря 2004 г. № 703 «О Федеральном казначействе», основными направлениями деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года, утвержденными Правительством Российской Федерации 29 сентября 2018 г. и иными нормативно-правовыми актами.

В настоящей стратегии используются следующие понятия:

кадровый потенциал – имеющиеся кадровые ресурсы и их потенциальные возможности, обеспечивающие эффективность, результативность и развитие деятельности Казначейства России;

кадровая политика – совокупность целей, принципов и действий, определяющих направление и содержание работы с кадрами;

текучесть кадров – показатель движения кадров (увольнений) вне зависимости от их причин по отношению к среднефактическому составу;

кадровая обеспеченность – показатель соотношения между замещенными и не замещенными (вакантными) должностями;

кадровые ресурсы – профессиональный и квалифицированный состав персонала для реализации целей в фактические результаты;

кадровые процессы – совокупность последовательных действий для достижения определенного результата кадровой политики путем рационального использования интеллектуальных, трудовых и материальных ресурсов в соответствии с действующим законодательством;

информированность – показатель осведомленности о кадровых процессах, в том числе о принятой системе стимулирования и мотивации, возможностях должностного роста и профессионального развития;

удовлетворенность – уровень оценки кадровых процессов, в том числе порядка стимулирования и мотивации и условий обеспечения должностного роста на основе профессионального развития;

профессиональное развитие – осуществляемый на постоянной основе процесс приобретения новых знаний и умений, развития профессиональных и личностных качеств в целях повышения уровня квалификации;

стимулирование и мотивация – комплекс мероприятий, направленных на повышение результативности профессиональной (служебной) деятельности.

## 2. Цель, задачи и принципы

**Целью Стратегии** является создание системы управления кадровым потенциалом для обеспечения Казначейства России профессионально подготовленными кадрами, обладающими специальными и уникальными знаниями в конкретной области профессиональной служебной деятельности, а также умениями применять эти знания в практической деятельности при реализации задач по развитию Казначейства России.

Для достижения поставленной цели определены следующие **задачи**:

- формирование, внедрение и развитие механизмов кадрового подбора, учитывающих потребности Казначейства России, в том числе по результатам оценки претендентов на основе единого комплекса квалификационных требований к профессиональным и личностным качествам кандидатов;

- формирование и совершенствование системы мотивации сотрудников к эффективности их профессиональной служебной деятельности;

- создание целостной многоуровневой системы профессионального развития гражданских служащих Казначейства России в течение всего периода прохождения гражданской службы, учитывающей уровень должности, область профессиональной служебной деятельности, специфику должностных обязанностей гражданского служащего;

- формирование и внедрение норм корпоративной культуры в повседневную профессиональную служебную деятельность;

- формирование и развитие высокоэффективной, стабильной и профессиональной команды;

- развитие бренда Казначейства России.

Реализация поставленных задач базируются на следующих **принципах**:

- целеполагание: ориентация на решение основных стратегических

задач развития Казначейства России;

- профессионализм: приоритет в формировании кадрового состава из числа высококвалифицированных кадров, в том числе на основе горизонтальной и вертикальной ротации, развития преемственности и использования кадрового резерва;

- плановость: использование долгосрочного (стратегического), среднесрочного (тактического) и краткосрочного (оперативного) планирования и прогнозирования потребности в кадрах, последовательная реализация системы мероприятий, определенных настоящей Стратегией;

- системность: применение методов реализации поставленных Стратегией задач в совокупности взаимосвязанных и влияющих друг на друга элементов на постоянной основе.

### **3. Основные направления кадровой стратегии**

Кадровая стратегия является частью общей стратегии развития Казначейства России, которая позволит достичь долгосрочных целей через эффективные методы управления и развития персоналом.

К основным направлениям кадровой стратегии следует отнести:

- поиск и привлечение новых сотрудников;

- развитие профессиональных и универсальных компетенций сотрудников;

- совершенствование системы мотивации сотрудников, направленное, в том числе, на удержание ценных сотрудников;

- корпоративную культуру.

Реализация основных направлений стратегии позволит обеспечить развитие ряда направлений кадровой политики, ориентированных на снижение текучести кадров и сохранение имеющегося кадрового потенциала, а также на повышение заинтересованности сотрудников в деятельности Казначейства России.

#### **4.1. Поиск и привлечение новых сотрудников**

Поиск и привлечение новых сотрудников включает в себя определение потребности в количественном и качественном их составе, подборе и отборе внешних кандидатов.

В целях обеспечения Казначейства России профессионально подготовленными кадрами, обладающими специальными и уникальными знаниями и умениями в конкретной области профессиональной служебной деятельности, определены следующие способы привлечения персонала:

проведение мониторинга и анализа текущей ситуации, определение потребности в кадрах;

заключение договоров о целевом обучении с абитуриентами и последующее их трудоустройство;

обеспечение эффективного взаимодействия Казначейства России с образовательными организациями;

поиск среди выпускников высших учебных заведений (день открытых дверей, ярмарки вакансий, иные способы взаимодействия с образовательными организациями);

организация конкурсов (на вакантные должности, в кадровый резерв, профессионального мастерства);

рекрутинг с использованием специализированных ресурсов (в том числе собственной базы резюме), включая мониторинг профильных кадров в других федеральных органах исполнительной власти.

#### 4.1.1. Мониторинг и анализ текущей ситуации, определение потребности в кадрах

Формирование кадровой стратегии обусловлено необходимостью сохранения кадрового потенциала Казначейства России в условиях острой конкуренции на рынке труда за квалифицированные кадры, так как устойчивость и эффективность деятельности организации напрямую зависит от количества и качества трудовых ресурсов.

Целью проведения мониторинга является оценка текущего состояния кадровых ресурсов для получения актуальной, полной, достоверной и регулярно обновляемой информации, необходимой для анализа и прогноза развития кадрового потенциала Казначейства России.

Для анализа текущей ситуации применяются следующие количественные и качественные методы оценки:

факторный анализ, в результате которого определяются внутренние факторы (сильные и слабые стороны) и внешние факторы (возможности и угрозы) организации;

изучение мнения внешних соискателей о привлекательности организации, о причинах смены организации;

определение текучести кадров;

мониторинг психологического состояния сотрудников.

#### 4.1.2. Заключение договоров о целевом обучении

Целевое обучение проводится в целях удовлетворения потребностей Казначейства России в кадрах с определенным уровнем образования (квалификацией) исходя из потребности в подготовке кадров по соответствующим специальностям, направлениям подготовки.

Целевое обучение является одним из инструментов поиска и привлечения новых сотрудников.

В целях качественного подбора кандидатов, с которыми заключается договор о целевом обучении, проводится конкурс в соответствии с методикой проведения конкурсов на заключение договора о целевом обучении, утверждаемой Правительством Российской Федерации.

Заключение договора о целевом обучении предполагает заинтересованность со стороны Казначейства России как заказчика, так и со стороны обучающегося: обучающийся осознанно подходит к освоению программы обучения, а заказчик создает условия для подготовки новых кадров «под ключ» в соответствии со своими требованиями, обеспечивая прохождение практики под руководством опытного наставника.

В результате время на адаптацию нового сотрудника к рабочим процессам после трудоустройства значительно снижается, отсутствует необходимость ввода в должность.

Целевое обучение дает возможность среднесрочного и долгосрочного планирования потребности Казначейства России в подготовке кадров по необходимым направлениям.

#### 4.1.3. Система взаимодействия с образовательными организациями (дипломные, курсовые работы, практика, стажировка)

Система направлена на обеспечение эффективного взаимодействия Казначейства России с профильными образовательными организациями, ВУЗами и СУЗами, их студентами и выпускниками, а также на привлечение перспективных молодых кадров на службу.

Система взаимодействия Казначейства России с ВУЗами, СУЗами нацелена на объединение образовательной и консультационной составляющей профориентации и включает в себя комплекс мероприятий, каждое из которых обеспечивает успешность и детальную проработку реализуемых задач.

На первом этапе согласовывается количество студентов, которым ВУЗ, СУЗ готов рекомендовать взаимодействовать с Казначейством России в рамках подготовки работ, которым Казначейство России может обеспечить профессиональным консультированием.

Организация консультационного сопровождения дипломных и курсовых работ на первом этапе предполагает определение тематики работ и выбора кураторов из числа сотрудников Казначейства России.

На втором этапе студентом совместно с курирующим сотрудником Казначейства России формируется график работы, который согласуется с ВУЗом, СУЗом.

Контроль за исполнением графика подготовки, помощь в получении профессиональных консультаций возлагается на курирующего сотрудника Казначейства России.

На заключительном этапе предполагается участие сотрудников Казначейства России, курирующих дипломные и курсовые работы, в подготовке рецензионных документов, заключений и отчетов о практике.

Ожидаемыми результатами организации данной работы являются:

популяризация Казначейства России, знакомство с его целями, задачами, структурой, функциональными направлениями деятельности;

актуальность профессионального консультирования студентов;

профессиональная ориентация перспективных молодых кадров, обеспечение получения студентами и выпускниками образовательных организаций практико-ориентированных знаний и умений;

обеспечение взаимосвязи образовательных программ с потребностью Казначейства России к уровню подготовки (знаниям и умениям) студентов и выпускников образовательных организаций;

формирование представлений об ожиданиях, предпочтениях и дальнейших действиях на рынке труда выпускников;

формирование четкой концепции карьерного развития выпускников;

выявление талантливой молодежи, обладающей необходимым потенциалом для успешного прохождения службы;

формирование банка резюме с целью последующего трудоустройства перспективных выпускников образовательных организаций.

Кроме того, проведение практик и стажировок будет способствовать обеспечению личностного и профессионального роста государственных гражданских служащих, являющихся руководителями практики/стажировки или наставниками, формированию позитивного имиджа Казначейства России, а также повышению престижа и привлекательности государственной службы.

#### 4.1.4. День открытых дверей для студентов ВУЗов и СУЗов

День открытых дверей для студентов ВУЗов и СУЗов является формой самопрезентации Казначейства России и проводится в целях знакомства с его

миссией, целями, задачами, структурой, организацией деятельности, а также привлечения наиболее перспективных студентов и выпускников на вакантные должности с учетом квалификационных требований.

Дни открытых дверей могут проводиться как на территории Казначейства России (территориальных органов), так и в ВУЗах, СУЗах либо иных помещениях.

Информация о проведении дня открытых дверей размещается на официальном сайте Казначейства России (территориальных органов), в социальных сетях, на информационных стендах, иных информационных ресурсах, способствующих информированию посетителей о дате, времени и формате его проведения.

Проведение мероприятия предполагает использование корпоративной символики, раздачу информационных материалов, а также иных способов презентации, позволяющих сформировать у присутствующих полное и позитивное представление о Казначействе России.

Результатом проведения Дня открытых дверей является популяризация бренда Казначейства России, а также возможность привлечения молодых специалистов по необходимым направлениям деятельности.

#### 4.1.5. Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей и включение в кадровый резерв, формирование кадрового резерва

Конкурсы проводятся в целях оценки профессионального уровня граждан Российской Федерации (гражданских служащих Российской Федерации), допущенных к участию в конкурсах, а также их соответствия установленным квалификационным требованиям для замещения соответствующих должностей гражданской службы.

При проведении конкурсов применяются методы оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов и формирование соответствующих им конкурсных заданий, позволяющие производить отбор кандидатов на замещение должностей гражданской службы, разделяющих ценности Казначейства России и обладающих профессиональными и личностными качествами, ориентированными на выстраивание открытых и честных взаимоотношений в коллективе, исключающих межличностные конфликты.

Основными целями формирования *кадрового резерва* являются:

- обеспечение равного доступа граждан Российской Федерации к государственной гражданской службе;
- содействие формированию высокопрофессионального кадрового состава гражданской службы;

- содействие должностному росту гражданских служащих;
- своевременное замещение должностей гражданской службы.

Формирование кадрового резерва осуществляется путем реализации следующих мероприятий:

- использования федерального резерва управленческих кадров;
- формирования резерва управленческих кадров для замещения руководящих должностей, назначение на которые осуществляется без проведения конкурсных процедур;
- проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы;
- проведения конкурсов на включение в кадровый резерв;
- по результатам аттестации в соответствии с пунктом 1 части 16 статьи 48 Федерального закона № 79-ФЗ.

Актуализация кадрового резерва проводится ежегодно на основе прогноза выбытия кадров, кадровой обеспеченности структурных подразделений, а также анализа текучести кадров и использования кадрового резерва, которые готовятся соответствующим кадровым подразделением органа Казначейства России (территориального органа).

В целях сокращения сроков введения в должность гражданских служащих, включенных в кадровый резерв, возможно применение практики исполнения ими обязанностей по вышестоящей должности на период отсутствия замещающего ее гражданского служащего.

В результате использования конкурсных процедур и кадрового резерва происходит сокращение сроков подбора кадров и закрытие вакантных должностей.

#### 4.1.6. Банк резюме

Целью формирования Банка резюме является возможность использования имеющейся базы как внутренних, так и внешних кандидатов в целях закрытия имеющихся вакансий наиболее перспективными и квалифицированными кадрами.

Основными задачами формирования Банка резюме являются:

- поиск и отбор кандидатов (рекрутинг) с определенным набором профессиональных и личностных компетенций исходя из потребности структурных подразделений Казначейства России;
- сокращение срока закрытия вакансий.

Наполнение Банка резюме состоит из:



- информации о гражданах и гражданских служащих, состоящих в кадровом резерве по результатам конкурсов на замещение вакантных должностей и включения в кадровый резерв;

- информации о гражданских служащих, включенных в федеральный резерв управленческих кадров;

- резюме перспективных выпускников образовательных организаций, проявивших свои способности в рамках прохождения практики или стажировки, участвующих в днях карьеры, ярмарке вакансий, дне открытых дверей;

- резюме соискателей, размещенных на специализированных сайтах по подбору персонала в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», соответствующих квалификационным требованиям и профессиональным навыкам для замещения вакантных должностей с учетом специфики Казначейства России;

- резюме (справок-объективов) гражданских служащих иных федеральных органов исполнительной власти, в том числе сокращаемых по основанию, предусмотренному пунктами 8.2 или 8.3 части 1 статьи 37 Федерального закона № 79-ФЗ (с согласия указанных гражданских служащих);

- резюме соискателей, полученных из иных источников.

Использование Банка резюме позволит не просто сократить время закрытия вакансии, а подобрать именно тех кандидатов, которые смогут стать высокопродуктивными сотрудниками.

## **4.2. Развитие профессиональных и универсальных компетенций**

Развитие Казначейства России в целом является следствием развития профессиональных и универсальных компетенций его сотрудников.

При определении системы профессионального развития используется принцип непрерывного процесса совершенствования и роста, в который вовлечены все сотрудники от руководителя до рядовых должностей и соответствует определенному циклу из четырех шагов «планируй - делай - учись - действуй».

### **4.2.1. Институт наставничества**

Наставничество - форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Наставничество является элементом системы управления знаниями и способствует развитию служебной культуры.

Целями наставничества являются:

подготовка гражданских служащих, впервые поступивших на гражданскую службу в центральный аппарат Казначейства России (территориальный орган Казначейства России), к самостоятельному выполнению должностных обязанностей;

минимизация периода их адаптации к замещаемой должности;

помощь в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей.

Задачами наставничества являются:

оказание помощи в профессиональной и должностной адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, к условиям осуществления служебной деятельности, а также в преодолении профессиональных трудностей, возникающих при выполнении служебных обязанностей;

обеспечение формирования и развития профессиональных знаний и навыков лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;

ускорение процесса профессионального становления и развития лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, развитие их способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с замещаемой должностью;

содействие в выработке навыков служебного поведения лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, соответствующего профессионально-этическим принципам и правилам служебного поведения, а также требованиям, установленным законодательством;

ознакомление лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с эффективными формами и методами индивидуальной работы и работы в коллективе, направленное на развитие их способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них служебные обязанности, повышать свой профессиональный уровень.

Информация о наставниках, о результатах наставничества размещается на официальном сайте Казначейства России (территориальных органов), Ведомственном портале, социальных сетях, информационных стендах, иных информационных ресурсах в целях популяризации системы наставничества.

Одним из видов направлений наставничества следует выделить адаптацию к текущим процессам деятельности сотрудников, находившихся в отпуске по уходу за ребенком, и сотрудникам предпенсионного возраста.

Привлечение наставников к их адаптации позволит:

ускорить процесс восстановления профессиональных компетенций и навыков;

обратить внимание на новые нормативные акты, регулирующие сферу деятельности;

восстановить социально-психологический баланс между работой и личной жизнью.

#### 4.2.2. Открытое обсуждение целей и задач Казначейства России как часть менеджмента

Открытое обсуждение актуальных целей и задач является важной формой партнерства руководства Казначейства России и его сотрудников.

Его целью является прогнозирование, планирование и достижение намеченных результатов в деятельности Казначейства России.

Открытое обсуждение целей, задач, а также путей их решения может проводиться как на уровне организации в целом, так и на уровне одного или нескольких структурных подразделений.

Данная процедура способствует достижению следующих результатов:

обеспечение равного доступа к участию в определении направлений стратегического развития, иных значимых вопросов деятельности Казначейства России всех сотрудников, вне зависимости от должности;

формирование коллективного интеллекта;

возможность получения новых взглядов, свежих идей, планов, путей развития;

развитие сотрудниками профессиональных компетенций и навыков публичных выступлений;

снижение конфликтности и напряженности внутри структурного подразделения;

информирование сотрудников о происходящих событиях, возможных изменениях и их влиянии на общие процессы деятельности в целях снижения информационной асимметрии между различными группами должностей;

повышение мотивации гражданских служащих;

выявление активных участников обсуждений с целью возможного вовлечения в процессы по решению поставленных задач.

#### 4.2.3. Проблемно-аналитические сессии

Проблемно-аналитическая сессия - это форма групповой работы, направленная на совместную разработку решений наиболее актуальных проблем развития кадровых процессов.

Цель – объединить индивидуальные опыт и знания каждого участника и выработать предложения по практическому решению проблемы.

Проведение проблемно-аналитических сессий способствуют получению следующих результатов:

выявление проблем в деятельности и определение способов их решения;

расстановка приоритетов в деятельности и соответствие целям;

создание плана мероприятий, понятного для исполнителей;

вовлеченность гражданских служащих в процесс разработки предложений и их реализации;

снижение сопротивления изменениям;

уменьшение сроков проведения изменений;

развитие профессиональных компетенций гражданских служащих;

создание команды, способной работать над поставленными задачами;

повышение мотивации гражданских служащих;

непосредственное общение методологов с исполнителями;

выявление продуктивных участников сессий из числа исполнителей, их использование в качестве опорных элементов команды.

#### 4.2.4. Профессиональное развитие

Организация мероприятий профессионального развития осуществляется на системной основе и заключается в приобретении гражданскими служащими новых знаний и умений, развитии их профессиональных, личностных и деловых качеств в целях поддержания и повышения уровня квалификации.

Обеспечение мероприятий профессионального развития осуществляется в рамках:

государственного заказа на мероприятия по профессиональному развитию гражданских служащих (далее – государственный заказ);

образовательных сертификатов;

бюджетных ассигнований федерального бюджета на очередной финансовый год и плановый период, запланированных Казначейством России на профессиональное развитие сотрудников.

Система профессионального развития включает в себя:

разработку правовых актов по вопросам организации и планирования профессионального развития гражданских служащих;

использование комплексного подхода при планировании мероприятий профессионального развития и отборе гражданских служащих для участия в указанных мероприятиях;

содействие повышению уровню профессионального образования гражданских служащих, получению ими второго и последующего высшего образования, в том числе в рамках целевого обучения;

обучение управленческим навыкам гражданских служащих, назначенных на руководящие должности;

создание условий и стимулирование гражданских служащих к непрерывному саморазвитию путем создания и развития информационно-образовательного ресурса (например, электронной базы знаний на официальном сайте в сети Интернет, Ведомственном портале);

повышение информированности гражданских служащих о возможности использования в целях саморазвития раздела «Профессиональное развитие» Единой информационной системы управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации (далее – ЕИСУКС) ([edu.gossluzhba.gov.ru](http://edu.gossluzhba.gov.ru));

проведение мероприятий профессионального развития (мастер-классов, тренингов, проблемно-аналитических сессий), направленных на развитие компетенций обучаемых;

оценку и контроль использования знаний и умений, полученных гражданским служащим в ходе мероприятий профессионального развития, в профессиональной служебной деятельности;

взаимодействие с образовательными и научными организациями, экспертами в области профессионального развития;

взаимодействие с иными федеральными органами исполнительной власти, организациями при проведении специализированных семинаров, тематических встреч и круглых столов.

Планирование мероприятий профессионального развития, проводимых в рамках государственного заказа, а также за счет средств федерального бюджета, предусмотренных Казначейством России на профессиональное развитие сотрудников, осуществляется в соответствии с утвержденным перечнем программ.

Предметно-тематическое содержание программ должно учитывать приоритетные направления стратегического развития Казначейства России, а также области и виды профессиональной служебной деятельности гражданских служащих.

Перечень программ формируется по итогам оценки мероприятий профессионального развития за предыдущий год, а также текущей и прогнозируемой потребности гражданских служащих в совершенствовании уже имеющихся компетенций или получении новой компетенции в рамках осуществляемого вида деятельности.

Оценка мероприятий профессионального развития проводится ежегодно (возможно с использованием Ведомственного портала Казначейства России) в целях определения наиболее интересных и востребованных программ для повышения эффективности и результативности как отдельного гражданского служащего, так и Казначейства России в целом.

По ее итогам формируется список наиболее эффективных и популярных программ дополнительного образования, который используется при планировании мероприятий профессионального развития на следующий год.

Организация мероприятий профессионального развития на системной основе позволит:

- обеспечить развитие кадрового потенциала;
- актуализировать перечень программ, предлагаемых к реализации образовательными организациями;
- привлечь заинтересованных руководителей к активному участию в развитии подчиненных сотрудников;
- осуществить переход от спонтанного, регламентированного извне планирования к среднесрочному и долгосрочному планированию.

#### 4.2.4. Самообразование сотрудников

Самообразование – это осознанная целенаправленная образовательная работа сотрудника, направленная на получение новых знаний и навыков в профессиональной сфере, а также развитие и совершенствование личностных компетенций.

Мероприятия по совершенствованию системы саморазвития гражданских служащих Казначейства России включают в себя:

изучение профессиональной и развивающей литературы, а также нормативных правовых актов, методического инструментария, размещенных в официальных источниках;

развитие информационно-образовательного ресурса Ведомственного портала;

участие в мероприятиях профессионального развития (мастер-классах, семинарах, тренингах, проблемно-аналитических сессиях);

самостоятельное изучение образовательных материалов, размещенных в разделе «Профессиональное развитие» ЕИСУКС ([edu.gossluzhba.gov.ru](http://edu.gossluzhba.gov.ru));

дистанционное обучение по программам профессионального развития;

участие в адаптации новых сотрудников в качестве наставника;

сопровождение дипломных и курсовых работ.

Самообразование сотрудников способствует росту профессионализма кадрового состава, расширяет возможности развития Казначейства России в целом.

### 4.3. Система мотивации сотрудников

Мотивация гражданских служащих – стимулирование гражданских служащих к эффективному, результативному и добросовестному исполнению ими своих должностных обязанностей.

Мероприятия по мотивации способствуют достижению следующих целей:

- получение позитивных результатов в деятельности Казначейства России;

- обеспечение непрерывной качественной работы за счет эффективной и результативной профессиональной деятельности гражданских служащих;

- повышение приверженности гражданских служащих ценностям Казначейства России;

- привлечение и удержание профессиональных кадров;

- повышение действенности влияния на гражданских служащих поощрений и наградений;

- повышение привлекательности Казначейства России на рынке труда;

- повышение удовлетворенности гражданских служащих профессиональной деятельностью, коллективом, Казначейством России как представителем нанимателя.

Принципы организации системы мотивации:

- сочетание материальных и нематериальных форм стимулирования;

- справедливая оценка достигнутых гражданским служащим результатов служебной деятельности;

- применение установленных видов поощрений и наградений в соответствии с действующим законодательством и нормативными правовыми актами Казначейства России;

- открытость информации о применяемых материальных и нематериальных формах стимулирования.

Система мероприятий **материальной мотивации** включает в себя:

- совершенствование механизма стимулирования гражданских служащих, принимающих непосредственное участие в реализации национальных проектов, Стратегической карты развития Казначейства России;

- премирование гражданских служащих за конкретный вклад в выполнение особо важных и сложных заданий руководства, оперативность и

профессионализм в решении вопросов, входящих в его компетенцию, внедрение новых форм и методов, позитивно отразившихся на результатах работы по выполнению особо важного и сложного задания;

обеспечение взаимосвязи размера премирования с достигнутыми результатами служебной деятельности;

создание механизма стимулирования гражданских служащих, принимающих участие в качестве наставника молодых сотрудников, а также сопровождающих дипломные и курсовые работы.

Система мероприятий **нематериальной мотивации** базируется на формировании доверия к сотрудникам как к движущей силе, ключевому элементу клиентоцентричной модели развития Казначейства России и включает в себя:

- поддержание инициативы и предоставление возможности реализации идей гражданских служащих в профессиональной деятельности;

- включение в рейтинг наставников;

- обеспечение дополнительного профессионального развития;

- включение гражданских служащих в кадровый резерв Казначейства России, а также федеральный резерв управленческих кадров;

- участие гражданских служащих в торжественных, представительских и официальных мероприятиях, различных встречах, переговорах, общественно значимых проектах, реализации национальных проектов, Стратегической карты развития Казначейства России;

- награждение гражданских служащих, показавших наилучшие результаты, государственными наградами, наградами иных органов исполнительной власти, ведомственными наградами Казначейства России, занесение в Книгу почета и на Доску почета Казначейства России (территориального органа), выдачу ценных подарков и сувениров с символикой Казначейства России;

- проведение мероприятий по награждению и поощрению гражданских служащих в торжественной обстановке;

- размещение информации о поощрении (кроме премирования) и награждении гражданских служащих на официальном сайте, социальных сетях, информационных стендах иных информационных ресурсах;

- включение молодых специалистов в составы молодежных советов;

- обеспечение условий для эффективного использования гражданскими служащими служебного времени, включая планирование и рациональное распределение должностных обязанностей и служебной нагрузки между гражданскими служащими, недопущение системного привлечения гражданского служащего к выполнению им своих должностных



обязанностей за пределами нормальной продолжительности служебного времени;

- выстраивание неформального взаимодействия руководителей структурных подразделений и подчиненных в реализации совместных задач, проектов, проведение мероприятий во внеслужебное время, в том числе направленных на командообразование. При этом неформальные взаимоотношения не должны исключать необходимости неукоснительного соблюдения служебной дисциплины, а также признания авторитета служебного положения непосредственного руководителя;

- проведение спортивно-оздоровительных мероприятий, например, спартакиад, ежедневных «физкультурных пауз»;

- обеспечение гражданских служащих надлежащими организационно-техническими условиями.

#### **4.4. Корпоративная культура**

Корпоративная культура Казначейства России представляет собой совокупность устойчивых связей, взаимоотношений, норм, ценностей и идей, связанных со стратегией развития Казначейства России и направленных на развитие и повышение эффективности коммуникаций, как между сотрудниками Казначейства России, так и с внешними контрагентами.

Основной целью Корпоративной культуры Казначейства России является создание, сохранение и развитие уникальной казначейской корпоративной идеологии взаимодействия сотрудников Казначейства России и видения собственной роли в системе управления государственными финансами. Меры по внедрению и развитию элементов корпоративной культуры реализуются в следующих направлениях:

- менеджмент счастья;

- свод корпоративных правил;

- Молодежный совет;

- социальные сети и официальный сайт, Ведомственный портал;

- ветеранское движение;

- профсоюз;

- безопасность труда и сохранность здоровья.

##### **4.4.1. Менеджмент счастья**

Менеджмент счастья Казначейства России представляет собой набор наиболее передовых методов и инструментов борьбы с негативом.

Негативный эмоциональный фон серьезно влияет на качество труда, способствует нарастанию конфликтных ситуаций между сотрудниками и не позволяет эффективно проводить мероприятия по развитию профессиональных и универсальных компетенций сотрудников. Для борьбы с негативом необходимо использовать прогрессивные практики оценки и работы с эмоциональным состоянием, которые направлены на повышение уровня субъективной удовлетворенности.

Счастье в Казначействе России – совместимость целей и задач Казначейства России и его сотрудников, а также совокупность мотивов, побуждающих Казначейство России и его сотрудников добиваться поставленных целей.

Счастливым казначей – это сотрудник, осмысленно выбравший путь Казначей России, высоко вовлеченный в деятельность Казначейства России, разделяющий его роль, миссию и ценности, адаптированный в коллективе, с позитивными взглядами на жизнь и мотивацией к достижению поставленных перед Казначейством России целей и задач, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Основной целью менеджмента счастья является результат, когда «все сотрудники Казначейства России счастливы».

Для реализации данной цели предлагается решение следующих задач:

- создание системы мониторинга психологического состояния сотрудников на базе Ведомственного портала;
- внедрение системы оценки счастья сотрудников при помощи пяти базовых показателей: «достижения», «позитивность», «отношения», «смыслы» и «вовлеченность»;
- создание плана мероприятий по управлению психологическим климатом в Казначействе России;
- создание раздела на Ведомственном портале, отображающего состояние «индекса счастья».

Для решения данных задач предполагается использование следующих методов и инструментов:

- опросы на Ведомственном портале;
- проведение мероприятий по командообразованию (включая развитие навыков командной работы, укрепление командного духа, оптимизации функционально-ролевого распределения между членами структурных подразделений) для сотрудников с обязательным участием руководства;
- создание досуговых зон в административных зданиях Казначейства России;
- повышение качества питания в столовых, расположенных в административных зданиях Казначейства России;

- проведение на регулярной основе спортивно-оздоровительных мероприятий.

Конечным результатом менеджмента счастья является устойчивая система управления психологическим климатом в Казначействе России.

#### 4.4.2. Свод корпоративных правил

Целью корпоративных правил Казначейства России является упорядочивание формата взаимодействия и элементов рабочего процесса сотрудников Казначейства России.

Основой корпоративных правил является Кодекс этики и служебного поведения федеральных государственных гражданских служащего Федерального казначейства, а также результаты Стратегической сессии Федерального казначейства за 2019 год, такие как:

1. Правила повседневного взаимодействия сотрудников Казначейства России.
2. Принципы взаимодействия сотрудников Казначейства России.
3. Правила проведения совещаний.

Свод корпоративных правил обеспечит единообразие формата взаимодействия сотрудников Казначейства России, и способствует выработке собственного уникального стиля поведения сотрудников как во внутренних коммуникациях, так и во внешней среде, а также повысит эффективность и результативность внутренних коммуникаций.

#### 4.4.3. Молодежный совет

Молодежный совет Казначейства России (далее – Молодежный совет) является постоянно действующим совещательным органом и создан с целью коллегиальной выработки решений по актуальным вопросам молодежной политики в Казначействе России.

Основная цель Молодежного совета в рамках кадровой стратегии – развитие системы молодежной политики и воспитательной работы через реализацию на практике компетентностно-ориентированного подхода и создания условий для формирования гражданина и патриота России, конкурентоспособного сотрудника, обладающего высокой общей культурой и профессионализмом, а также личности казначея, разделяющего корпоративные ценности в Казначействе России.

В рамках развития молодежного движения, предлагается:

- формирование активной патриотической позиции «Я – Казначей» и корпоративной ответственности перед коллегами;

- формирование и укрепление у молодых сотрудников солидарности и преданности Казначейству России, отстаивание его интересов и высокого уровня репутации;

- развитие интереса к истории Отечества, уважительного отношения к нравственным ценностям российской культуры;

- организация мероприятий, направленных на создание системы воспитания, основанной на истории, традициях, ценностях и культуре народов нашей страны и Казначейства России.

Кадровая стратегия рассматривает молодежь Казначейства России не только как драйвера развития и лидерства, но и как ценнейший кадровый ресурс, способствующий росту и развитию казначейской системы, формированию образа будущего.

#### 4.4.4. Социальные сети, официальный сайт и Ведомственный портал

В своей информационной политике Казначейство России придерживается принципов открытости и прозрачности своей деятельности, а также соблюдает меры по поддержанию обратной связи со всеми контрагентами.

Казначейство России представлено в социальных сетях, располагая аккаунтами в Telegram (в том числе территориальных органов и Молодежного совета), VK, собственным каналом на Rutube и своим официальным сайтом.

Размещаемая в Интернете информация позволяет решить следующие задачи:

- увеличение оперативности информирования граждан об изменениях в деятельности Казначейства России, различных новостях и событиях, касающихся жизни Казначейства России;

- создание всестороннего и достоверного образа в информационном пространстве.

Наличие различного контента является необходимостью и одним из способов доведения информации о деятельности Казначейства России, популяризации бренда в условиях, когда Интернет стал для большинства граждан одним из основных каналов получения информации и услуг.

При этом внутренней информационной площадкой для сотрудников является Ведомственный портал, который создан для выстраивания горизонтальных связей посредством оперативного обмена информацией между структурными подразделениями, способствуя ускорению коммуникации. Он является «виртуальным офисом», который позволяет

наиболее эффективно организовать рабочий процесс и повысить производительность труда.

Помимо этого, он обеспечивает доступность информации о кадровом резерве путем размещения в Банке резюме данных сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, а также потенциальных кандидатов на замещение вакантных должностей, соответствующих квалификационным требованиям.

Результатом развития Ведомственного портала является создание современной онлайн-платформы, обеспечивающей устойчивую коммуникацию между сотрудниками внутри Казначейства России и своевременное решение возникающих в ходе рабочего процесса вопросов и задач.

Конечным результатом является развитие принципов открытости и прозрачности своей деятельности, а также соблюдение мер по поддержанию обратной связи со всеми референтными группами.

#### 4.4.5. Ветеранское движение

Ветеранское движение служит объединению ветеранов и почетных работников Казначейства России. Ветеранское движение обеспечивает сохранение традиций и исторического наследия Казначейства России. Также большую роль играет ветеранское движение в обеспечении преемственности поколений и сохранении уникальности российской казначейской службы. Ветераны казначейской службы привлекаются к разрешению конфликтов интересов, выступая в роли третьей стороны. Ветераны оказывают важную помощь в формате консультации по поводу функциональной деятельности Казначейства России, особенно в условиях различных кризисов, которые в современное время являются достаточно частым явлением. Встречи ветеранов с сотрудниками Казначейства России способствуют адаптации молодых сотрудников, усвоению корпоративных норм и традиций Казначейства России, а также позволяют поддерживать монолитность сообщества казначеев по всей стране.

В рамках развития и поддержки ветеранского движения предусмотрено повышение активности ветеранских организаций в мероприятиях, формирующих корпоративную культуру в органах Казначейства России.

#### 4.4.6. Профсоюз

Общероссийский профессиональный союз казначеев России способствует развитию социального партнерства, поддержанию

стабильности и эффективности работы, а также привлечению и закреплению квалифицированных кадров в органах Казначейства России.

Основная цель Профсоюза – защита интересов сотрудников, организация мероприятий и реализация мер поддержки действующих сотрудников и пенсионеров Казначейства России.

Вместе с тем, развитие деятельности профсоюзной организации позволит решить следующие задачи:

- повышение эффективности работы с представителем нанимателя;
- увеличение количества членов профсоюзной организации;
- повышение финансовых возможностей профсоюзной организации для решения социальных вопросов сотрудников организации;
- повышение лояльности сотрудников к профсоюзной организации и ее деятельности;
- развитие и расширение социального пакета;
- поддержка здорового образа жизни и спорта;
- поддержка ветеранов и инициатив молодежи.

Участие в профсоюзе обеспечивает получение сотрудниками, в том числе бывшими, льгот и материальной помощи на медицинское обслуживание, санаторно-курортное лечение, занятия спортом, а также посещение культурных и иных мероприятий.

#### 4.4.7. Безопасность труда и сохранность здоровья

Казначейство России обеспечивает своим сотрудникам безопасность на своем рабочем месте и сохранность здоровья в течение всего рабочего дня.

Казначейство России стремится к развитию системы норм и практических процедур по обеспечению безопасности и сохранности здоровья сотрудников, включая меры противоэпидемиологического характера, следующим путем:

- внедрение принципов поддержки и заботы о здоровье;
- проведение профилактических процедур среди сотрудников;
- организация оздоровительного досуга среди сотрудников.

Конечным результатом является формирование бережливой системы и атмосферы в Казначействе России, развитие «чувства локтя», в рамках которой сотрудники будут ощущать и чувствовать заботу.

Кадровая стратегия Казначейства России способствует развитию системы подбора персонала, поддержки и укрепления кадрового потенциала

с учетом актуальных вызовов на рынке труда и необходимости обеспечения Казначейства России профессионально подготовленными кадрами.

Также кадровая стратегия учитывает современные методики и технологии в сфере управления кадрами, что способствует развитию имеющихся ресурсов, превращая их в устойчивую профессиональную команду с высокой квалификацией и передовыми подходами к выстраиванию рабочего процесса.

Управление кадровыми ресурсами Казначейства России способствует узнаваемости бренда Казначейства России как перспективного работодателя для наиболее высококвалифицированных специалистов на отечественном рынке труда.