КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

DOI: 10.22394/2070-8378-2021-23-5-80-91

СТАНДАРТИЗАЦИЯ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ С УЧЕТОМ ПРИНЦИПА КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ

НАДЕЖДА МИХАЙЛОВНА СЛАДКОВА, кандидат педагогических наук, директор по развитию
Всероссийский научно-исследовательский институт труда Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (Российская Федерация, 105043, Москва, ул. 4-я Парковая, 29). E-mail: n.sladkova@vcot.info
ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВНА ВОСКРЕСЕНСКАЯ, руководитель проектов
Всероссийский научно-исследовательский институт труда Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (Российская Федерация, 105043, Москва, ул. 4-я Парковая, 29). E-mail: O.Voskresenskaia@vcot.info

Аннотация: В статье представлен подход к автоматизации кадровых процессов в органах государственной власти, основанный на одном из ключевых принципов клиентоцентричности, предполагающих реализацию любых сервисов (внешних и внутренних) с учетом потребностей их получателей. Представлены результаты исследований по изучению потребностей сотрудников кадровых подразделений, руководителей высшего уровня органов публичной власти в области стандартизации кадровых процессов, использования кадровых информационных систем, в том числе для получения HR-аналитики. Итоги анализа положены в основу разработки предложений по совершенствованию Единой информационной системы управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ. Авторы считают необходимым моделирование архитектуры ЕИСУКС, с одной стороны, для поддержки и обеспечения ключевых кадровых стандартизированных процессов, с другой – в качестве сервисов для разных целевых групп.
Благодарность. Исследование выполнено в рамках государственного задания по теме «Научное обеспечение внедрения стандартизированного кадрового цикла на государственной гражданской и муниципальной службе с использованием информационно-коммуникационных технологий», 2021 г.
Ключевые слова: государственная гражданская служба, кадровые процессы, стандарты кадровых процессов, HR-аналитика, мониторинг эффективности, информационная система, ЕИСУКС, клиентоцентричность

Статья поступила в редакцию 8 сентября 2021 года.

Сладкова Н.М., Воскресенская О.А. Стандартизация и цифровизация кадровых процессов в органах государственной власти с учетом принципа клиентоцентричности. *Государственная служба*. 2021. № 5. С. 80–91.

STANDARDIZATION AND DIGITALIZATION OF PERSONNEL PROCESSES IN PUBLIC AUTHORITIES CONSIDERING THE PRINCIPLE OF CUSTOMER-CENTRICITY

NADEZHDA MIKHAILOVNA SLADKOVA, Candidate of Sci. (Pedagogy), Development Director
FSBI "All-Russian Scientific-Research Institute of Labor" of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation (29, 4-ya Parkovaya St., Moscow, 105043, Russian Federation). E-mail: n.sladkova@vcot.info
OLGA ALEKSANDROVNA VOSKRESENSKAIA, Project Manager
FSBI "All-Russian Scientific-Research Institute of Labor" of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation (29, 4-ya Parkovaya St., Moscow, 105043, Russian Federation). E-mail: O.Voskresenskaia@vcot.info

Abstract: The article presents the process of automation of personnel processes in public authorities based on one of the essential principles of customer-centricity. This approach involves the implementation of any services (external and internal) considering the needs of customers. The article studies the needs of HR departments' employees, top-level managers of public authorities in the field of standardization of personnel processes, and use of personnel information systems, including obtaining HR analytics. The analysis allowed to make some suggestions for improving the Unified Information System for Personnel Management of the State Civil Service of the Russian Federation (EISUKS). The authors believe that modeling the EISUKS architecture is necessary to support and provide essential personnel standardized processes as well as services for different target groups.
Acknowledgment: The research was carried out within the framework of the state assignment on the topic "Scientific support for the implementation of a standardized personnel cycle in the state civil and municipal service using information and communication technologies", 2021.
Keywords: state civil service, personnel processes, personnel process standards, HR-analytics, performance monitoring, information system, EISUKS, customer-centricity

The article was received on September 8, 2021.

Sladkova N.M., Voskresenskaya O.A. Standardization and digitalization of personnel processes in public authorities considering the principle of customer-centricity. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2021. No. 5. P. 80–91.

Введение

Эффективность реализации кадровых процессов любой организации на современном этапе во много определяется уровнем автоматизированной поддержки со стороны информационных систем. В случае с органами государственной власти (далее – ОГВ) такую функцию выполняет федеральная государственная информационная система «Единая информационная система управления кадровым составом государственной службы»[1] (далее – ЕИСУКС, Единая информационная система), а также множество локальных систем автоматизации кадровых процессов, разработанных по заказу ОГВ.

В контексте современной задачи трансформации кадровой работы на государственной службе для повышения производительности рабочих мест госслужащих [Байтеряков, Барышникова, Копыток, Филиппова, Шубина, 2021] особую актуальность приобретает внедрение современных, в том числе цифровых, HR-технологий, создание конкурентоспособной системы полного HR-цикла, централизация кадровой работы.

В первое десятилетие текущего века большинство руководителей подразделений и специалистов кадровых служб органов государственной власти строило работу с кадрами как вспомогательный, обеспечивающий основную деятельность процесс. В начале третьего десятилетия XXI века такой подход воспринимается как архаизм. Несмотря на то, что кадровая работа в настоящее время, как и прежде, обеспечивает основную деятельность, становится очевидным принципиальное изменение подходов. Использование технологий управления талантами на государственной службе в контексте формирования клиентоцентричной системы [Мартынова, 2013; Сидоренко, 2019] в условиях цифровизации – необходимая характеристика деятельности современных кадровых подразделений органов государственной власти и приоритет в работе с кадрами в перспективе пяти и более лет.

На ежегодном отчете Правительства Государственной Думе РФ в 2020 году Председатель Правительства Российской Федерации М.В. Мишустин отметил: «Мы начали свою работу, исходя из пяти базовых ценностей. Первая – выстраивать все сервисы государства вокруг потребностей людей. Действовать открыто, вести диалог на основе взаимного уважения и доверия»[2].

Данный подход находит все большее распространение в различных сферах государственного управления. «Достижение качественно нового уровня зрелости государственных органов возможно за счет личной вовлеченности руководителей, формирования сервисной культуры и платформенного подхода, постоянной работы с обратной связью и приверженности госслужащих принципам и ценностям клиентоцентричности», – отметил ректор Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации Владимир Мау[3].

Принцип клиентоцентричности[4] при определении векторов совершенствования и развития цифровой кадровой платформы государственной гражданской службы находит выражение прежде всего в учете потребностей, запросов пользователей этой системы. К таким пользователям должны относиться в равной степени как специалисты кадровых служб, так и руководители высшего уровня органов публичной власти, непосредственные руководители госслужащих, госслужащие, а также граждане, готовые к службе в органах власти.

Говоря о цифровизации, стоит отметить еще одно из условий успешной автоматизации и реализации кадровых процессов – необходимость стандартизации планируемых к автоматизации процессов.

Понятие «стандарт» имеет достаточно большой синонимический ряд: эталон, типаж, образец, шаблон, штамп, стереотип и т.п. В связи со значениями ряда перечисленных синонимов (шаблон, штамп и др.) слово «стандарт» воспринимается частью экспертов в контексте ограничения, исключения адаптивности, гибкости. Да, действительно, любой стандарт задает рамки и ограничения, но при определении стандарта допустимо спроектировать степень ограничений для реализации того или иного процесса, определив границы этих рамок жесткости. Например, один и тот же кадровый процесс может быть смоделирован с разным уровнем стандартизации (**рисунок 1**).

На рисунке 1 отражена модель А по процессу, который будет реализовываться с большей степенью гибкости, так как область, регулируемая стандартом процесса (его ядро), имеет меньший объем, нежели в модели Б.

Тем самым важно отметить, что стандартизация кадровых процессов (кадрового цикла) – это не создание предельно жестких правил или регламентов по всем кадровым процессам (100 %), лишающих специалистов по персоналу и руководителей подразделений возможности настройки «под сотрудника», «под ситуацию», а определение в каждом кадровом процессе оптимального соотношения объема обязательных требований, процедур и возможностей настройки «на сотрудника».

Стандартизация кадровых процессов и кадровых сервисов – явление далеко не новое в мировой прак-

---

1 Постановление Правительства РФ от 3 марта 2017 года № 256 (ред. от 16 апреля 2021 года) «О федеральной государственной информационной системе «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации»».

2 Ежегодный отчет Правительства в Государственной Думе РФ. http://government.ru/news/40074/

3 https://www.telemetr.me/content/gaidarforum/2

4 https://it-bank.gov39.ru/upload/iblock/d4f/d4f7b37e0809a89c135f2f75c18c0a57.pdf

тике [HR Government Functional Standard, 2019; Guiffrida, Weeks, Chen Lean, 2014]. Управление государственной и муниципальной службой развитых стран (США, Великобритания, Сингапур, Германия, Китай и др.) в целом характеризуется высоким уровнем стандартизации процессов, приведением действий различных структур правительства к единой методологии, регламентацией и унификацией требований к государственным служащим, несмотря на то, что реализация этой задачи проходила в этих странах в разные периоды времени.

Если для ряда развитых стран (таких как США, Китай) стандартность процедур в госоргане и индивидуальность ответственности госслужащего за эффективность давно стали основными формами работы, то, например, бюрократический механизм Великобритании долгое время считался практически непреодолимым в части реформирования госслужбы (где за эффективность отвечали советники, не относящиеся в классическом смысле к госслужащим, назначаемые из числа политических и общественных деятелей по направлению деятельности госоргана).

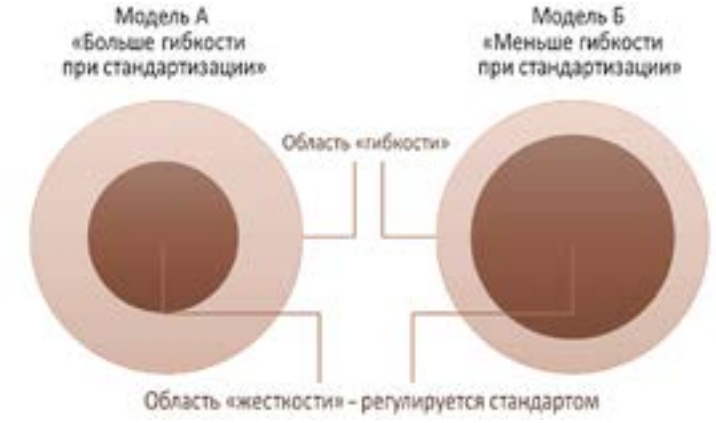
Тем интереснее обратиться к опыту Великобритании последних лет, где реализуется программа развития Global HR Design, направленная на стандартизацию и развитие (в том числе цифровизацию) кадровых процессов государственной службы. Здесь в начале 2018 года был разработан, а в 2019 году проходил апробацию Функциональный HR-стандарт[5], устанавливающий на уровне правительства ожидания по управлению человеческими ресурсами (HR) [Guiffrida, Weeks, Chen Lean, 2014], описывающий общие подходы и принципы HR-менеджмента, роли и ответственность, кадровые процессы (HR-процессы) первого, второго и третьего уровней. Последующие документы, подготовленные в рамках глобального HR-проектирования, раскрывают положения стандарта, содержат описание декомпозированных кадровых процессов.

В документах выделены три верхнеуровневых процесса:

- организационный дизайн и организационное развитие (стратегический уровень), включает два процесса второго уровня;
- сопровождение жизненного цикла служащего в организации (операционный уровень), включает шесть процессов второго уровня;
- кадровые сервисы, включает четыре процесса второго уровня.

Рисунок 1. Варианты моделей стандартизации кадрового процесса

Figure 1. Variants of models for the standardization of the personnel process



Следует отметить, что документы HR-стандарта в Великобритании перенесены в формат, обеспечивающий максимальную простоту содержания и понятность всем участникам процессов (включая граждан). Информация максимально визуализирована, представлена в наглядном, лаконичном формате, содержит схемы, таблицы и иллюстрации. Очевидна иерархия процессов и взаимосвязь документов для понимания любым пользователем. Стандарт размещен в открытом доступе на сайте правительства.

Стандартизация кадровых процессов отечественной государственной службы на федеральном уровне представлена не так системно и наглядно и имеет свои «белые пятна». На сегодня это скорее перечень нормативных правовых актов, не всегда одинаково полно и единообразно освещающий тот или иной кадровый процесс.

Сравнение уровня стандартизации HR-процессов государственной гражданской службы РФ относительно HR-стандарта Великобритании представлено в **таблице 1**.

Очевидна недостаточная стандартизация кадровых процессов государственной гражданской службы РФ, связанных со стратегическим уровнем, управлением талантами, обучением и развитием, современными кадровыми сервисами и др. Эти же процессы имеют наименьший уровень автоматизации, что было подтверждено полученными результатами исследования.

Тем не менее в последние годы накоплен положительный опыт отдельных органов публичной власти по автоматизации тех или иных кадровых процессов, который может быть полезен для совершенствования ЕИСУКС[6]. Единая информационная система за десятилетие своего функционирования подтвердила,

5 HR Government Functional Standard (2019). https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/818838/6.5721_CO_Government_HR_Functional_Standard_FINAL_GOV.UK.pdf

6 Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ (ЕИСУКС). https://digital.gov.ru/ru/activity/govservices/infosystems/7

Таблица 1. Уровень стандартизации HR-процессов на государственной службе РФ по сравнению со HR-стандартом Великобритании

Table 1. Level of standardization of HR-processes in the Russian civil service compared to the HR-standard in the Great Britain

HR-стандарт Великобритании	Уровень стандартизации HR- процессов в ОГВ в РФ			
	4	3	2	1
	высо-кий	выше среднего	сред-ний	низ-кий
Организационный дизайн и организационное развитие				
Люди и трудовые ресурсы. Организационный дизайн. Кадровое планирование. Изучение спроса и предложения человеческих ресурсов / рынка труда. Анализ и моделирование трудовых ресурсов.				
Организационное развитие Структурирование / стандартизация деятельности. Управление изменениями. Управление организационной структурой и должностными позициями.				
Сопровождение жизненного цикла служащего в организации				
2.1 Поступление на работу / набор и адаптация персонала 2.1.2. Набор персонала. 2.1.3. Адаптация персонала.				
2.2 Укрепление кадрового потенциала / формирование трудового коллектива 2.2.1. Согласование траектории карьеры и обучения служащего с потребностями подразделения / организации. 2.2.2. Управление талантами и преемственностью. 2.2.3. Оценка, обучение и развитие.				
2.3. Управление трудовыми ресурсами 2.3.1. Кадровый учет / управление кадровыми данными. 2.3.2. Управление рабочим временем / контроль отсутствия. 2.3.3. Забота о здоровье и благополучии персонала. Управление глобальной мобильностью / управление переводами и перемещениями в рамках организации и всей государственной службы. 2.3.4. Управление эффективностью. 2.3.5. Управление привлеченными трудовыми ресурсами (подрядчиками, временными сотрудниками и консультантами).				
2.3.6. Управление вовлеченностью. 2.3.7. Управление трудовыми отношениями, взаимодействием с профсоюзами. 2.3.8. Организационная культура / поведение и дисциплина.				
2.3.9. Вознаграждение. 2.3.9.1. Оплата труда. 2.3.9.2. Пособия и льготы. 2.3.9.3. Управление данными о заработной плате.				
2.4. Увольнение / завершение службы				
3. Кадровые сервисы				
3.1. Кадровая отчетность. 3.2. Обеспечение коммуникаций со служащими и обратной связи. 3.3. Управление данными о служащих. 3.4. Проектирование и управление автоматизированными системами управления персоналом.				

с одной стороны, свою востребованность, с другой – необходимость доработки с учетом нового этапа развития государственной гражданской службы и стандартизации ключевых кадровых процессов.

Использование лучших практик автоматизации кадровых процессов органов государственной власти для формирования предложений по развитию ЕИСУКС позволит ускорить и сделать более экономичным процесс ее совершенствования.

Задача развития единой информационной кадровой системы, при современных колоссальных темпах изменений, связанных с цифровизацией всех государственных и общественных институтов, уже не может ограничиться поддержкой бесперебойного функционирования или незначительными улучшениями – требуется конструирование новых современных сервисов, объединенных в сложную социотехническую систему [Акаткин, Ясиновская, 2018]. Для определения областей совершенствования ЕИСУКС перед авторами стояло два ключевых вопроса, на которые необходимо было получить ответы в ходе исследования: 1) каковы уровень и потребности по стандартизации и автоматизации кадровых процессов в ОГВ и 2) как учесть эти потребности и реализовать принцип клиентоцентричности при развитии ЕИСУКС?

Потребности в стандартизации и автоматизации кадровых процессов на государственной гражданской службе

В 2020 году экспертами ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России были проведены исследования уровня стандартизации кадровых процессов, потребностей, ожиданий руководителей и специалистов кадровых подразделений ОГВ от современных систем поддержки кадровых процессов. В исследовании приняли участие 166 органов власти РФ: федеральных органов власти, высших органов исполнительной власти субъектов РФ, муниципальных органов власти (от

трех до пяти человек от органа власти), в том числе 72 % респондентов в должности «руководители», 28 % участников в должности уровня «главные специалисты».

По результатам исследования были получены данные о состоянии стандартизации кадровых процессов на уровне органов власти, об оценке потребности в стандартизации и совершенствовании автоматизации кадрового цикла.

В рамках проводимого исследования было важно выяснить: существуют ли документы, закрепляющие стандарты кадровой работы на уровне ОГВ при отсутствии в нормативных правовых актах (НПА) единых стандартов кадровых процессов на федеральном уровне?

Результаты опроса показали, что такой документ существует по состоянию на ноябрь 2020 года только в девяти органах власти (5 %). Остальные 157 органов власти из числа участников опроса либо не имеют документов, закрепляющих стандарты реализации кадровых процессов, либо имеют частично – только по ряду процессов; при этом полный кадровый цикл (вся совокупность кадровых процессов) не описаны. Все кадровые процессы, реализуемые в данных органах власти, можно разделить на три группы: с высоким, средним и низким уровнем стандартизации. Высокий уровень стандартизации характерен для трех кадровых процессов: «комплектование кадрового состава» (84 %), «материальное стимулирование» (79 %), «профессиональное развитие» (78 %). Средний уровень стандартизации отмечается в отношении двух процессов: «оценка и аттестация кадров», а также «управление государственной служебной культурой». Низкий уровень стандартизации имеет процесс «обеспечения эффективности управления кадровым составом».

При этом стоит отметить, что в наиболее развитых системах управления кадрами не все кадровые процессы находятся на единообразно высоком уровне стандартизации. Значительное влияние на снижение эффективности управления персоналом оказывает факт низкого уровня стандартизации процесса «обеспечение эффективности управления кадровым составом».

Кроме того, отмечается большой разрыв в реализации структурного подхода и детализации при создании стандартов, характеризующих глубину проработки процессов. Наиболее часто описываемыми разделами стандарта (95–100 %) являются «название процесса» и «внешняя нормативно-правовая документация», только часть документов (60–70 %) содержит описание подпроцессов и функций, отчетности и аналитики, исполнителей и ресурсов процесса, а также данных по автоматизации. Из 5 % органов власти, работающих по стандартам, только 20 % имеют все 17 структурных элементов документа по стандартизации, рекомендованных ИСО[7]. Одним из наиболее редко встречающихся обязательных структурных элементов является описание рисков и мер их предупреждения.

ИТ-поддержка обеспечения деятельности по управлению кадрами реализуется с использованием только ЕИСУКС в 96 органах власти (58 %). Респонденты отмечают необходимость параллельно с ЕИСУКС использовать готовые рыночные ИТ-системы (Кадры 4,0; Парус-Кадры, 1С-предприятие, Эталон, Справка БК, АИС Мониторинг) или программы, разработанные собственными специалистами, 50 (30 %) и 37 (22 %) органов власти соответственно, то есть больше половины кадровых служб органов власти вынуждены дублировать информацию в двух системах, что явно ведет к росту непродуктивных трудозатрат специалистов данных служб.

При самостоятельной разработке ИТ-системы, поддерживающей кадровые процессы, силами специалистов органа власти предварительная алгоритмизация процессов проводилась только в 27 % случаев. Стоит отметить, что в части органов власти не используется какая-либо ИТ-система для кадровых процессов:

- комплектования кадрового состава (привлечение, отбор, адаптация) – в 11 %;
- оценки и аттестации кадров – в 38 %;
- материального стимулирования и нематериальной мотивации – в 61 %;
- профессионального развития – в 29 %;
- управления государственно-служебной культурой – в 65 %;
- противодействия коррупции – в 31 %.

Отмечается высокий уровень заинтересованности в доработке / совершенствовании функционала ЕИСУКС по процессам: оценка и аттестация, профессиональное развитие, управление государственно-служебной культурой (включая противодействие коррупции). Требует совершенствования автоматизация процесса комплектования кадров и материального стимулирования (50 и 70 % соответственно).

Потребность в разработке единого федерального стандарта кадрового цикла / всех кадровых процессов органов власти РФ отмечают как высокую – 27 %, выше средней – 20 % и среднюю – 35 % респондентов. То есть большая часть респондентов (82 %) подтвердила необходимость разработки и введения единого кадрового стандарта. Минимальная потребность или ее отсутствие зафиксированы в 17 (10 %) и 13 органах власти (8 %) соответственно. Процентное соотношение органов власти, имеющих стандарты (5 %) и не имеющих потребности в стандартизации / едином стандарте (8 %), показывает, что чаще всего не заинтересованы в разработке федерального стандарта те органы власти, которые с большими трудозатратами разработали и внедрили собственные стандарты кадровых процессов. Можно предположить, что кадровые службы этих органов обеспечивают большую эффективность кадровой работы, демонстрируют лучшие практики. Вероятно, более успешные в кадровой работе будут сопротивляться введению единого

7 Международная организация по стандартизации.

федерального стандарта кадровых процессов, так как они будут вынуждены внедрить некоторые изменения, провести работу, аналог которой они реализовали несколько лет назад.

Около 88 % респондентов отмечают, что введение единого федерального стандарта повысит эффективность работы с кадрами, упростит отчетность, сократит трудозатраты специалистов кадровых служб за счет исключения неэффективных функций.

В целом результаты исследования отражают низкий уровень охвата органов власти стандартизацией кадровых процессов, что потенциально может влиять на эффективность работы с кадрами и автоматизацию кадровых процессов с использованием ЕИСУКС. В тех органах власти, где локально, под собственные нужды реализована стандартизация кадровых процессов, при разработке внутренних стандартов используется различный (зачастую минимальный) набор структурных элементов по отношению к рекомендуемым ИСО, что может затруднить разработку кадровых сервисов в единой информационной системе.

Исследование подтвердило высокую заинтересованность органов власти по дальнейшему совершенствованию и внедрению единого федерального стандарта кадрового цикла с введением необходимой нормативно-правовой базы его использования. Растет понимание представителей органов власти, с одной стороны, необходимости, с другой – сложности обеспечения необходимой (полной и актуальной) аналитикой по кадрам, которая бы стала основой управленческих решений по обеспечению эффективности управления кадровым составом в условиях цифровизации и построения клиентоцентричной государственной службы. Ожидания органов публичной власти разного уровня в повышении эффективности ИТ-обеспечения кадровых процессов с использованием ЕИСУКС связаны с организацией стейкхолдерами процесса системной разработки функциональных требований по совершенствованию ЕИСУКС с учетом стандартизации кадрового цикла и принципов цифровизации и клиентоцентричности с вовлечением экспертных групп (представителей кадровых служб органов власти).

Потребность в автоматизации кадрового процесса по управлению эффективностью

Как уже было обозначено выше, перед исследователями стояла задача учета принципа клиентоцентричности при доработке единой системы работы с кадрами. Построение в условиях цифровой трансформации клиентоцентричного государства является одним из ключевых приоритетов, отраженных в подходах Стратегии социально-экономического развития России до 2030 года[8]. На повестке дня стоит преобразование государственной службы, работы с кадрами, максимально соответствующей принципам клиентоцентричности. Раскрывая относительно новое понятие «клиентоцентричности» [Мартынова, 2013; Сидоренко, Барциц, Хисамова, 2019] следует отметить, что модель клиентоцентричного государства подразумевает не только создание сервисов в работе с гражданами (например, в работе кадровых подразделений, при реализации конкурсных процедур на замещение вакантных должностей), но и в равной степени в организации работы кадровых служб с внутренними клиентами. Очевидно, что внутренними клиентами сотрудников кадровых служб являются как государственные служащие, так и руководители подразделений разного уровня.

Важнейшими участниками реализации кадровых процессов является в равной степени как руководитель подразделения, нуждающийся в информации и кадровых сервисах для организации его эффективной работы с сотрудниками, так и госслужащие, чья удовлетворенность во многом зависит от сервиса специалистов кадровых подразделений. Безусловно, уровень систем автоматизации кадровых сервисов для руководителей и служащих существенно может влиять на уровень удовлетворенности за счет повышения скорости, качества получения необходимой информации, возможности, максимального учета запросов и потенциала участников кадрового процесса. Модель клиентоцентричности при реализации кадровых процессов направлена на выстраивание взаимодействия на основе системной и достоверной аналитики, актуальной для принятия решений здесь и сейчас.

Существенным ограничением в конкурентоспособности как частном, так и в государственном секторах является факт принятия управленческих решений по итогам деятельности достаточно длительного периода – от одного месяца до года, то есть тогда, когда сам результат уже невозможно изменить. В теории этот процесс характеризуется как управление по запаздывающим показателям [Южаков, 2016]. Один из трендов современного управления – управление эффективностью операционной деятельности, ежедневной работой каждого сотрудника, с использованием данных по опережающим показателям [Сладкова, Ильченко, 2019; Сладкова, Ильченко, 2020]. Эта тема стала особенно актуальной в период 2020–2021 годов в условиях частичного перехода госслужащих на дистанционный режим работы.

В связи с этим на втором этапе более глубоко исследовалась проблема, выделенная участниками опросов на первом этапе как актуальная: обеспечение эффективности управления кадровым составом с использованием HR-аналитики в собственных информационных системах органов и ЕИСУКС.

Рассмотрим более детально потребности потенциальной целевой аудитории органов власти, связанные с аналитикой для принятия решений по управлению

8 Разработка фронтальной стратегии социально-экономического развития Российской Федерации. https://dpo-rd.ru/upload/iblock/fde/fde3983057ab8fdff17b67806891ed98.pdf

Рисунок 2. Оценка востребованности аналитических отчетов

Figure 2. Assessment of the demand for analytical reports

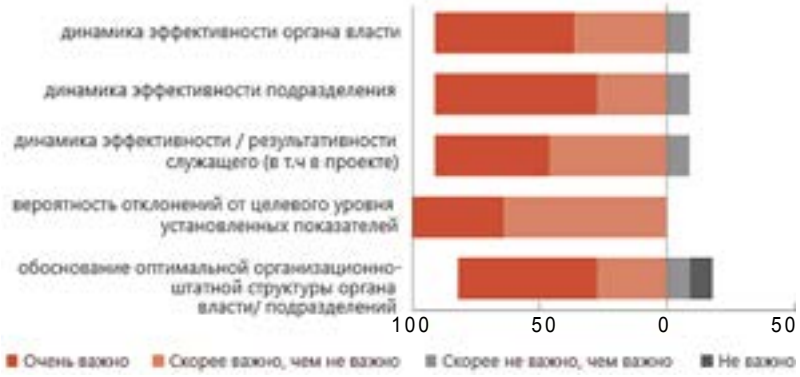


Рисунок 3. Оценка важности нормативных данных

Figure 3. Assessment of the importance of regulatory data



Рисунок 4. Оценка важности факторов эффективности служащего

Figure 4. Assessment of the importance of employee performance factors



Рисунок 5. Оценка факторов мотивационно-ценностной среды

Figure 5. Assessment of motivational and value-environment factors



эффективностью. Для сравнения рассмотрим эти данные в сопоставлении с потребностями бизнеса.

Что касается востребованности различных отчетов по эффективности (**рисунок 2**), наибольший интерес респондентов вызывает динамика эффективности подразделения (в этом отличие от потенциальных бизнес-заказчиков, считающих совокупный результат компании наиболее важным). «Динамика эффективности подразделения» лидирует с оценками «очень важно» – 58,3 %, «скорее важно» – 33,3 %. За ней следует «Динамика органа власти» («очень важно» – 50 %, «скорее важно» – 41,7 %), практически совпадает по востребованности отчет для «обоснования организационно-штатной структуры» («очень важно» – 50 %, «скорее важно» – 33,3 %). «Динамика эффективности / результативности служащего» («очень важно» – 41,7 %, «скорее важно» – 50 %) вызывает меньше интереса, чем у бизнес-заказчиков. И замыкает результат в этом блоке ответов «Вероятность отклонения от целевого уровня показателей» с оценками: «очень важно» – 33,3 %, «скорее важно» – 66,7 %.

Оценка важности нормативных данных (**рисунок 3**), как и в случае с представителями предприятий, показала низкий уровень значимости для потенциальных пользователей (во всяком случае, на существующем в данный момент уровне осознания или сформированной потребности). Оценка «очень важно» отмечена только для «Графика служебного времени при обычном (не дистанционном) режиме» (8,3 %, «скорее важно» – 58,3 %), необходимого для контроля служебной дисциплины.

Рассматривая оценки других факторов, влияющих на эффективность служащих, можно заметить, что некоторые данные относительно нормативов респонденты посчитали все же необходимыми для учета в аналитике и оценили их достаточно высоко. Так «Объем работы относительно нормативов» (**рисунок 4**) получил оценки «очень важно» в 58,3 % случаев, «скорее важно» в 25 % и ни одной оценки «неважно». Точно такая же заинтересованность отмечена для фактора «Соотношение обязанностей служащего по задачам должности / проекта / по срочным поручениям». Другие данные менее востребованы с достаточно серьезным отрывом от лидеров.

Рисунок 6. Оценка важности учета факторов неэффективности служащего

Figure 6. Assessment of the importance of accounting for employee inefficiencies

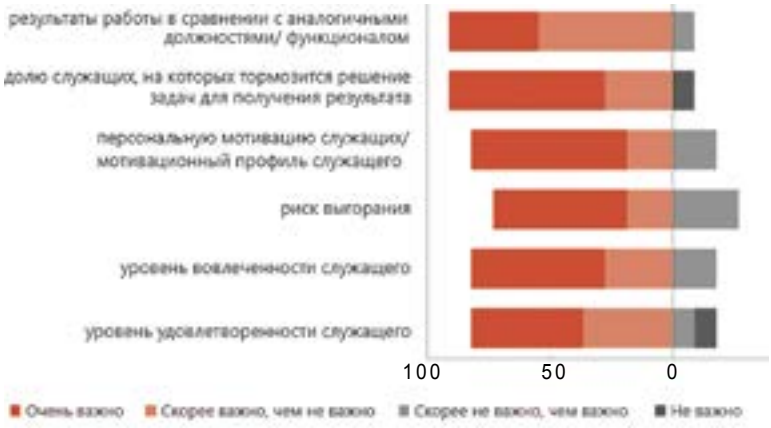


Рисунок 7. Оценка влияния управленческой зрелости руководителя на эффективность сотрудников

Figure 7. Assessment of the impact of managerial maturity on employee effectiveness

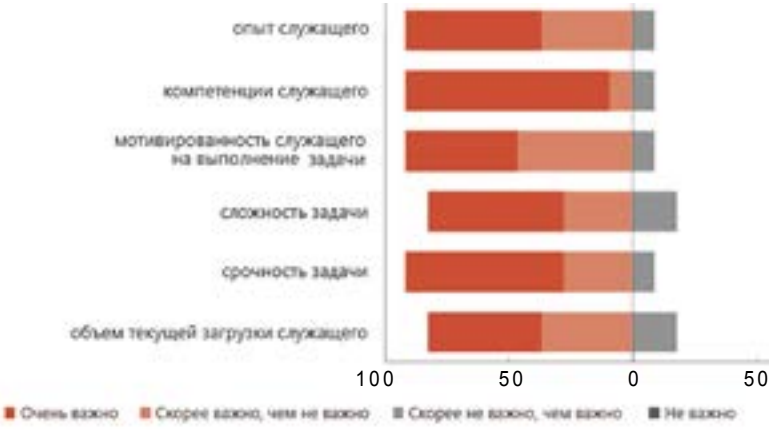
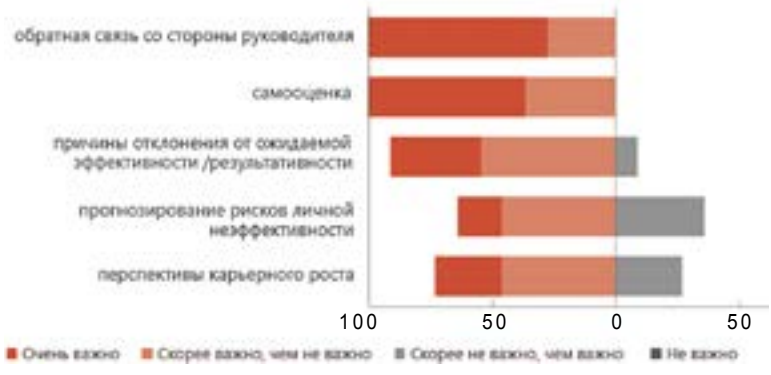


Рисунок 8. Оценка значимости для служащего отдельных факторов, влияющих на его эффективность

Figure 8. Assessment of individual factors' significance affecting employee effectiveness



Анализ мотивационно-ценностных проявлений служащего (**рисунок 5**), как и в случае с сотрудниками бизнес-структур, востребован на достаточно высоком уровне («очень важно» – 50 %, «скорее важно» – 41,7 % и для «проявленных служащим ценностей», и для «нарушений служащим служебной этики при коммуникации внутри и вне органа власти»).

Высокие оценки факторов, которые необходимо учитывать для анализа неэффективности служащего (**рисунок 6**), свидетельствуют о признании их ценности со стороны респондентов. Распределение факторов выглядит следующим образом (в скобках указаны значения оценок «очень важно» и «скорее важно»):

- доля служащих, на которых тормозится решение задач для получения результата (58,3; 33,3 %);
- персональная мотивация служащих / мотивационный профиль служащего (58,3; 25 %);
- уровень вовлеченности (50; 33,3 %);
- риск выгорания (50; 25 %);
- уровень удовлетворенности (41,7; 41,7 %);
- результаты работы в сравнении с аналогичными должностями / функционалом (33,3; 58,3 %).

Государственный, как и бизнес-пользователь, признает влияние управленческой зрелости руководителя на эффективность служащих (**рисунок 7**). По мнению респондентов, на эффективность служащих влияет готовность руководителя учитывать (в порядке убывания): компетенции служащего («очень важно» – 75 %, «скорее важно» – 16,7 %), срочность задачи («очень важно» – 58,3 %, «скорее важно» – 33,3 %), опыт служащего («очень важно» – 50 %, «скорее важно» – 33,3 %), сложность задачи («очень важно» – 50 %, «скорее важно» – 33,3 %), мотивированность служащего на выполнение задачи («очень важно» – 41,7 %, «скорее важно» – 50 %) и объем текущей загрузки служащего («очень важно» – 41,7 %, «скорее важно» – 41,7 %).

Самой необходимой информацией для управления личной эффективностью (**рисунок 8**) служащими была отмечена «обратная связь со стороны руководителя». Сумма оценок составляет 100 % («очень важно» – 75 %, «скорее важно» – 25 %). Наименьшую оценку получил фактор «прогнозирование рисков личной неэффективности» (очень важно» – 16 %, «скорее важно» – 50 %), что вполне вписывается в модель клиентоцен-

Рисунок 9. Оценка необходимости использования аналитики для повышения эффективности деятельности

Figure 9. Assessment of the need to use analytics to increase business efficiency



тричности (при выполнении задачи, руководитель, по сути, выступает в роли клиента / заказчика, запрос / ожидания которого должен удовлетворить сотрудник. Поэтому ему важно понять как можно скорее после выполненной задачи / получения, в какой мере выполнена эта задача, какие есть замечания и т.п. Для руководителей важной информацией является текущая самооценка сотрудником личной эффективности (совокупная сумма ответов «очень важно» и «скорее важно» – 100 %). Неожиданно, что несколько ниже по сравнению с вышеназванными факторами руководителей, сотрудников и кадровые службы интересуют причины отклонений от ожидаемой эффективности (91,6 %), прогнозирование карьеры и рисков неэффективности респонденты выделили как необходимый для аналитики фактор (75 и 66 % соответственно).

Наибольшую ценность в поддержке принятия решений по вопросам повышения эффективности респонденты видят в специализированной аналитической системе (**рисунок 9**), разработанной собственными специалистами. И это безусловный лидер ответов с оценками «очень важно» (в 66,7 % случаев), «скорее важно» (в 8,3 % случаев). Высоко оценивается возможность использования готовой аналитической ИТ-системы – в 66,7 % («очень важная» – 25 %, «скорее важная» – 41,7 %). В ответах госслужащих не наблюдается такого же высокого уровня доверия к собственной аналитике (на основе личных компетенций и опыта), как это было у представителей реального сектора экономики: «очень важно» – 16 %, «скорее важно» – 50 %. Наименее востребована аналитика, подготовленная «вручную» подразделениями органа власти (50 % положительных ответов: «очень важно» – 8,3 %, «скорее важно» – 41,7 %).

Как отмечалось, при проведении исследования было важно определить, насколько заинтересованы респонденты получать информацию из ИТ-системы для операционного управления текущей деятельностью и какие именно данные их интересуют больше всего.

Результаты проведенного исследования позволяют сделать следующие выводы: целевая аудитория (руководители органов власти, специалисты кадровых подразделений органов власти) высказала заинтересованность в получении с помощью информационной системы достоверной и объективной HR-аналитики для принятия обоснованных управленческих решений, направленных на повышение эффективности (от одного до трех раз в месяц). Важным остается требование к содержанию аналитических отчетов: они должны отражать динамику эффективности (продуктивности, трудозатрат) сотрудника, подразделения, органа власти. При этом выделяется, что на текущий момент особую ценность представляет аналитика на уровне продуктивности / эффективности подразделений.

Для принятия решений по повышению эффективности текущей деятельности сотрудников / служащих наиболее полезными признаны данные по трудозагрузке, о наличии барьеров эффективности, по компетенциям, а также по мотивации (включая риск выгорания).

Представляют интерес HR-данные, позволяющие оценивать реальные управленческие навыки руководителя (в частности, по постановке задач и обратной связи) как весьма значимые для роста эффективности сотрудников / служащих, подразделений и органов власти / организаций в целом. Значительная часть аудитории признает важным наличие ИТ-системы, оперативно поставляющей HR-аналитику по эффективности (в режиме онлайн). При этом наблюдается некоторое противоречие, зафиксированное в результатах опроса: нормативные данные и данные по контролю рабочего времени на ПК оцениваются как неважные, интерес к ним можно назвать умеренным или ниже умеренного. Тем не менее данные, которые должны сопоставляться с нормативными, признаны важными (например, фактический объем трудовой загрузки по сравнению с нормативным); вероятно, у участников возникают опасения по поводу того, что на основе накопленной системой HR-аналитики могут быть сформированы «нормативы» (целевой / нормативный профиль деятельности сотрудника на ПК по конкретной должности), которые будут потенциально сравниваться с его фактической деятельностью.

Потенциальные пользователи считают необходимой «тонкую подстройку» системы под запросы и специфику конкретного предприятия или органа власти; ряд представителей органов власти высказывает опасения по поводу возможности увеличения трудозатрат, если данная система не будет интегрирована с ЕИСУКС.

Рисунок 10. Вариант модели архитектуры ЕИСУКС 2

Figure 10. A variant of the EISUKS 2 architecture model



Таблица 2. Моделирование реализации кадровой работы в ОГВ с использованием ЕИСУКС 2

Table 2. Modeling the implementation of personnel work in the OGV using EISUKS 2

Задачи ИТ поддержки кадровой работы	Модули реализации кадровой работы							
	Кадровый учет и антикоррупция	Орг. проектирование	Управление эффективностью	Комплектование кадрового состава	Оценка компетенций	Проф. развитие	Мотивация	Служ. культура
Документооборот делопроизводства	Нормативно-правовое обеспечение							
Поиск, сбор, хранение, систематизация, каталогизация информации	Персональные данные, ЛПА	Шт. расписание, штатная расстановка, Распределение полномочий. Должностные регл.	Целевые профили	Поиск объявления, конкурс, адаптация	Модель компетенций, в том числе квал. требований	План ПР ИПР	Оклады, премии Льготы, компенсации Награды Карьера Проекты	Стандарты, требования. Символы
Онлайн мониторинг и контроль. Изучение (исследование) релевантного опыта	Статистика по НПА	Нормирование численности	Личные профили сотрудников КПЭ подразд., сотрудников	Текучесть Кадровые резервы	Факт по оценочным средствам: тесты, задания	Факт ПР ИПР	Удовлетворенность	Вовлеченность, благополучие
HR-аналитика для управленческих решений	Соблюдение НПА, данные для Росстата	Оценка потребности в изменении шт. численности и оргшт. структуры	Личная эффективность Эффективность подразделения в динамике	Текучесть по разным уровням должностей, полу, возрасту	Клиентоцентричность	Качество результативность ДПО, саморазвития	Мотивационный профиль Карьерный рост	Уровень развития служ. культуры
Коммуникации внутри ОГВ и для граждан	внутри ОГВ	внутри ОГВ	внутри ОГВ	внутри ОГВ и граждан	внутри ОГВ и для граждан	внутри ОГВ	внутри ОГВ	внутри ОГВ
Вебинары, видеолекции, образовательные порталы	–	–	внутри ОГВ	внутри ОГВ	внутри ОГВ и для граждан	внутри ОГВ	внутри ОГВ	внутри ОГВ и для граждан
Контроль знаний, навыков	–	–	–	–	Через систему электронных тестов	Анкетирование, анализ деятельности	–	Анкетирование
Защита информации Предотвращение и нейтрализация киберугроз и атак	+	+	+	+	+	+	+	+

Направления совершенствования Единой информационной системы управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ

Учитывая результаты исследований, представляется необходимым моделирование архитектуры ЕИСУКС, с одной стороны, для поддержки и обеспечения ключевых кадровых стандартизированных процессов, с другой – в качестве сервисов для разных целевых групп: руководителей высшего уровня ОГВ, руководителей подразделений, сотрудников кадровых служб, госслужащих, а также граждан, заинтересованных в работе на госслужбе (**рисунок 10**).

Для моделирования вариантов архитектуры ЕИСУКС 2 важно учитывать реализацию всего комплекса задач ИТ-системы в области управления персоналом на современном этапе (**таблица 2**).

Свойства / качества модуля мониторинга и управления эффективностью служащих в рамках моделирования ЕИСУКС 2

Остановимся более подробно на ИТ-модуле, позволяющем собирать и обрабатывать данные для мониторинга, построения отчетности и аналитики, позволяющей принимать решения по эффективности деятельности на различном иерархическом уровне с опережением относительно целевого результата. Речь идет о модуле по управлению эффективностью.

Учитывая данные анализа потребностей целевой аудитории руководителей, заместителей руководителей, руководителей подразделений, кадровых служб органов государственной власти (см. выше) в ИТ-модуле по управлению эффективностью госслужащих ОГВ, сформирован перечень свойств, которыми должен обладать целевой ИТ-модуль. Его преимущества могут быть обеспечены в том случае, если при разработке будет учтена необходимость:

– аналитической обработки фактически отражаемых на электронных носителях данных (ПК, планшет, служебный телефон и т.п.), *без дополнительной трудозагрузки* сотрудников, связанной с ручным вводом данных;

– *представления аналитических отчетов в динамике* на уровне: орган власти / подразделение / сотрудник;

– *накопления больших данных за прошлый период* для отражения динамики того или иного анализируемого объекта;

– *многофакторного алгоритмизированного анализа важнейших микрофакторов* (факторов операционной деятельности), влияющих на эффективность деятельности организации на разных уровнях;

– обеспечения *простого (дружественного) для восприятия целевой аудиторий формата* предоставления аналитики; отражения того или иного анализируемого фактора через призму полезности для выводов на уровнях: орган власти, подразделение, сотрудник;

– *разработки модуля мониторинга эффективности рабочего поведения госслужащего как аналитического помощника / советника («навигатор принятия решений»)* для принятия руководителями управленческих решений, направленных на развитие операционной деятельности и рабочего поведения сотрудников (например, формулирование «разрывов» как «областей развития / совершенствования», с исключением функции управления сотрудниками как контрольно-надзорной – увидел «разрыв», принял меры воздействия);

– *использования накопленных данных* операционных процессов, уровня корпоративной культуры, развития человеческого капитала; «подсветка» барьеров неэффективности, анализ факторов организации труда *для ежегодного моделирования оптимальной организационно-штатной структуры* для достижения поставленных стратегических и тактических целей, а также для обоснования необходимости ввода новых вакансий или сокращения численности в течение года.

– *использования накопленных фактических данных* по трудозагрузке сотрудников разного типа должностей *(плановые, внеплановые поручения и проекты) для балансировки трудовой нагрузки и предупреждения выгорания сотрудников, определения лидеров;*

– *получения в режиме реального времени, без дополнительных оценочных процедур* данных по фактическим компетенциям сотрудников, проявленным в работе на ПК, для минимизации рисков в текущей деятельности и плановой оценки по компетенциям;

– *вовлечения сотрудников в процесс управления личной эффективностью* через самоорганизацию, самоконтроль и саморазвитие посредством *«Зеркала для героя»* с механизмом опережающего напоминания по планам, задачам, необходимости пройти обучение и оценки его качества по итогам онлайн-курсов и др.;

– постепенного перехода органа власти к реализации механизмов *«самообучающейся организации»;*

– отслеживания данных не периодически, как у большинства ИТ-систем (один раз в год, один раз в квартал / месяц при реализации специальной процедуры сбора данных), а в *режиме непрерывного мониторинга и доступа к отчетам* всех целевых групп при обращении к ИТ-аналитике.

Преимущества модуля значительно возрастут в том случае, если с учетом потребностей целевой группы будет обеспечена возможность осуществления его «тонкой подстройки» под запросы и специфику конкретного ОГВ, а также использованы возможности импорта данных из других ИТ-систем и баз данных (базы знаний, поручений, целей и т.п.), до минимума будет сокращен ручной ввод данных.

Заключение

Серьезным ограничением, влияющим на эффективность кадровых процессов во всех органах власти, согласно проведенному исследованию, является недостаточный уровень сервиса таких модулей ЕИСУКС, как оценка, мотивация, оргштатное проектирование,

работа с кадровым резервом, профессиональное развитие. Несовершенство единой системы привело к необходимости использования органами публичной власти собственных разработок или готовых ИТ-продуктов в области управления кадрами, что повлекло за собой дублирование ввода информации, увеличение трудозатрат специалистов кадровых служб и, как следствие, повышение совокупных бюджетных расходов на ИТ-сопровождение кадровой работы на государственной гражданской и муниципальной службе.

В ходе исследования выявлена необходимость разработки и введения единого федерального стандарта кадровой работы. Исследование подтвердило высокую заинтересованность органов власти в совершенствовании ЕИСУКС для эффективного ИТ-обеспечения кадровых процессов и снижения трудозатрат за счет исключения неэффективных операций. Определены наиболее отстающие и требующие первоочередного внимания направления доработки. Наличие собственных разработок в органах власти можно использовать «во благо», переняв лучший опыт для доработки ЕИСУКС.

На основе принципа клиентоцентричности, с учетом анализа запросов потенциальных пользователей, предложены подходы к разработке ИТ-модуля автоматизированной опережающей HR-аналитики для руководителей органов власти, руководителей подразделений и госслужащих, для принятия обоснованных решений, направленных на повышение эффективности.

Литература

Акаткин Ю.М. Ясиновская Е.Д. Цифровая трансформация государственного управления. Датацентричность и семантическая интероперабельность /Препринт/ М.: ДПК Пресс, 2018.

Байтеряков С.В., Барышникова А.В., Копыток В.К., Филиппова А., Шубина Д.О. Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения / под ред. М.С. Шклярук. М.: Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений, 2021.

Мартынова С.Э. Концепция «сервисного» государства в контексте постиндустриальной парадигмы социального управления. *Вестник Тюменского государственного университета*. 2013. № 8. С. 165–173.

Мирзоян М.В., Солянов К.С. Разработка информационной системы мониторинга и анализа эффективности управления человеческим капиталом в системе государственной гражданской службы. *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2019. № 1-2. С. 108–119.

Сидоренко Э.Л., Барциц И.Н., Хисамова З.И. Эффективность цифрового государственного управления: теоретические и прикладные аспекты. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2019. № 2. С. 93–114.

Сладкова Н.М., Ильченко О.А. Производительность труда: подход к разработке типовых опережающих показателей результат-ориентированной системы труда. *Социально-трудовые исследования*. 2019. № 36 (3). С. 73–85. DOI: 10.34022/2658-3712-2019-35-2-86-97

Сладкова Н.М., Ильченко О.А. РОСТ: эффективный инструментарий оценки барьеров и определения драйверов производительности труда. *Социально-трудовые исследования*. 2020. № 38 (1). С. 126–138. DOI: 10.34022/2658-3712-2020-38-1-126-138

Южаков В.Н. Государственное управление по результатам: модель для России. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2016. № 1. С. 165–174.

Bernard A., Tichkiewitch S. Methods and Tools for Effective Knowledge Life-Cycle-Management. 2008. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00303296. In English

Guiffrida A.L., Weeks K.O., Chen L. Lean. Improving supply chain delivery performance using lean six sigma // Six Sigma Approaches in Manufacturing, Services, and Production, 2014. P. 89–117. In English

References

Akatkin Yu.M. Yasinovskaya E.D. Digital transformation of public administration. Data-centricity and semantic interoperability. Preprint. Moscow: DPK Press, 2018. P. 48. In Russian

Bayteryakov S.V., Baryshnikova A.V., Kopytok V.K., Filippova A., Shubina D.O. Personnel policy in the civil service: current issues and necessary changes. Edited by M.S. Shklyaruk. Moscow: Schetnaya palata Rossiyskoy Federatsii, Tsentr perspektivnykh upravlencheskikh resheniy, 2021. In Russian

Martynova S.E. The concept of “service” state in the context of the post-industrial paradigm of social management. *Vestnik Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta.* 2013. No. 8. P. 165–173. In Russian

Mirzoyan M.V., Solyanov K.S. The development of an information system for monitoring and analyzing the effectiveness of human capital management in the civil service system. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava*. 2019. No. 1–2. P. 108–119. In Russian

Sidorenko E.L., Bartsits I.N., Khisamova Z.I. The efficiency of digital public administration: theoretical and applied aspects. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya*. 2019. No. 2. P. 93–114. In Russian

Sladkova N.M., Ilchenko O.A. Labor productivity: an approach to the development of standard leading indicators of a result-oriented labor system. *Sotsialno-trudovyye issledovaniya*. 2019. No. 36 (3). P. 73–85. DOI: 10.34022 / 2658-3712-2019-35-2-86-97. In Russian

Sladkova N.M., Ilchenko O.A. Result-oriented labor system: an efficient tool for measuring barriers and determining labor productivity drivers. *Sotsialno-trudovyye issledovaniya*. 2020. No. 38 (1). P. 126-138. DOI: 10.34022 / 2658-3712-2020-38-1-126-138. In Russian

Yuzhakov V.N. Result-based public management: the Russian model. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya*. 2016. No. 1. P. 165–174. In Russian