

КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

ЛУЧШИЕ КАДРОВЫЕ ПРАКТИКИ В ЖИЗНЕННОМ ЦИКЛЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

НАДЕЖДА МИХАЙЛОВНА СЛАДКОВА^а

DOI: 10.22394/2070-8378-2022-24-1-70-80

ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВНА ВОСКРЕСЕНСКАЯ^аИРЭНА АЛЕКСАНДРОВНА ЯСИНСКАЯ^а^а Всероссийский научно-исследовательский институт труда Министерства труда и социальной защиты Российской ФедерацииЮРИЙ ЛЕОНИДОВИЧ ГОРКОВЕНКО^б^б ООО «РТ-Инвест Транспортные Системы»

Аннотация: В статье рассмотрены вопросы применения бенчмаркинга кадровых практик. Введено понятие жизненного цикла кадровой практики; приведены примеры лучших кадровых практик на государственной гражданской и муниципальной службе. Представлены результаты исследования уровня развития и автоматизации кадровых процессов на государственной службе, освещены вопросы развития единой информационной системы управления кадровым составом государственной службы Российской Федерации (ЕИСУКС) в контексте совершенствования технологий кадровых процессов. На основе проведенного анализа предложены методические подходы к рассмотрению кадровых практик на государственной гражданской и муниципальной службе, в госкорпорациях, и в целом к совершенствованию Конкурса лучших кадровых практик и инициатив в системе государственного и муниципального управления.

Ключевые слова: кадровый процесс, кадровая практика, конкурс кадровых практик, государственная служба, ЕИСУКС, автоматизация кадровых процессов

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 год.

Дата поступления статьи в редакцию: 9 ноября 2021 года.

BEST PERSONNEL PRACTICES IN THE CYCLE OF TRANSFORMATION

RESEARCH ARTICLE

NADEZHDA M. SLADKOVA^аOLGA A. VOSKRESENSKAYA^аIRENA A. YASINSKAYA^а^а All-Russian Scientific Research Institute of Labor of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian FederationYURIY L. GORKOVENKO^б^б RT-Invest Transport Systems, LLC

Abstract: The article examines the application of benchmarking for personnel practices. The authors demonstrate the concept for the cycle of personnel practices and examples of best personnel practices in the civil and municipal service. The article presents the results of the study on the level of development and automation for personnel processes in the civil service and highlights the development of a unified information system for personnel management of the civil service of the Russian Federation (EISUKS) as part of modernization for personnel processes technologies. The authors propose methodological approaches to considering personnel practices in the civil and municipal service, state-owned corporations, and recommendations for modernizing the Contest of Best Personnel Practices and Initiatives in the State and Municipal Management System.

Keywords: personnel process, personnel practice, competition of personnel practices, civil service, EISUKS, automation of personnel processes

Acknowledgment: The research was carried out within the framework of the state task on the topic "Scientific support for implementing the standardized personnel cycle in the state civil and municipal service using information and communication technologies", 2021.

Received: November 9, 2021.

Введение

Набор кадровых процессов, реализуемых как в бизнес-компаниях, так и в госсекторе, практически одинаков: подбор кадров, адаптация, обучение (профессиональное развитие), оценка, работа с кадровым резервом, мотивация, развитие корпоративной культуры и др. При некоторых отличиях (например, работа с кадрами на государственной службе регулируется специальным пакетом нормативных правовых актов) перечисленные кадровые процессы имеют общие черты, прежде всего по целевому результату: объективная оценка, развитие компетенции, реализация потенциала сотрудников, обоснованный кадровый резерв на замещение, высококвалифицированный, клиентоориентированный и мотивированный кадровый состав, эффективность сотрудника на рабочем месте и в проектной работе и т.д.

Практика реализации процессов по управлению кадрами (или персоналом, или человеческим капиталом) всегда была предметом большого интереса со стороны профессионального сообщества, поскольку последовательное и систематическое выявление (бенчмаркинг) лучших практик, сопровождающееся процессом обучения, позволяет обеспечивать реальные улучшения и повышать эффективность деятельности [Карлик, 2018]. Наряду с широким распространением бенчмаркинга в производственных процессах накоплен впечатляющий опыт его применения и для обеспечения организационно-управленческих инноваций [Rostek, 2014]. Использование тех или иных технологий предваряется сравнительным анализом ряда параметров (что и является основой бенчмаркинга) для разработки мероприятий по усовершенствованию процессов. Материал данной статьи призван осветить методические вопросы сопоставления кадровых практик для их наиболее эффективного применения.

Понятие кадровой практики и ее жизненный цикл

Что отличает процессы управления персоналом в разных организациях или органах власти? Опыт использования инструментов, методов, технологий, а также их комбинация определяют рельеф реализа-

Рисунок 1. Перечень и масштаб возможных кадровых практик

Figure 1. List and scope of possible personnel practices



Рисунок 2. Жизненный цикл кадровых практик

Figure 2. The life cycle of personnel practices



ции процессов по управлению персоналом разного масштаба, который можно назвать кадровыми практиками конкретной организации (рисунок 1).

Уникальность кадровой практики складывается также с учетом особенностей реализующей ее команды HR-специалистов, их компетенций и мотивации. И все же изучение и стремление тиражирования «рельефа» конкретной кадровой практики, позволяющей добиться высоких результатов, является триггером, запускающим важные изменения в других организациях.

Конкретная кадровая практика, как и организация в целом, проходит свой неповторимый путь (жизненный цикл) [Bernard, Tichkiewitch, 2008]: от инициации использования до этапа совершенствования (изменения) практики или ее элементов до исключения из деятельности и так далее (рисунок 2).

КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Таблица 1. Уровни зрелости кадровых практик

Table 1. Maturity levels of personnel practices

Уровень зрелости практики	Содержание работ	Основные проблемы / риски
Стабильная (подтвержденная) эффективность	Мониторинг результатов. Анализ. Корректировка	Некорректная методика оценки эффективности. Отсутствие механизма принятия решений по «старению практик», ее совершенствованию, исключению
Внедрение в практику (эксплуатацию)	Широкое информирование. Популяризация проекта. Обучение	Информирование локальное. Слабое продвижение эффекта новой практики. Сопротивление персонала
Эксперимент / апробация / пилотный проект	Детальный план эксперимента. Обучение участников. Информирование персонала / вовлечение. Методика мониторинга. Анализ эксперимента и корректировка проекта, методов и т.п.	Формальное составление плана. Нарушение методологии. Отсутствие методики мониторинга эффективности. Нет распределения ролей в рабочей группе проекта. Плохая работа механизмов обратной связи от участников. Отсутствие мотивации
Инициатива / инициация	Анализ проблем. Разработка методологии. Определение границ / масштаба проекта (содержание, сроки) и механизма управления	Плохо / не системно проведен анализ проблем. Слабое техническое задание (ТЗ). Слабо проработана методология. Цели не проверены по SMART. Нет ключевых показателей эффективности (КПЭ) проекта

Ярким примером тому может служить *жизненный цикл* практики документирования информации о трудовой деятельности и трудовом стаже работника: от использования в течение многих десятилетий трудовой книжки в бумажном формате до ее перевода в электронный вид на этапе цифровизации всех сфер деятельности, ставшего закономерным изменением данного процесса в организациях на уровне страны. Внешний фактор явился движущей силой масштабного изменения метода учета данных по трудовой деятельности.

Примером локального уровня (на уровне организации или органа власти) изменений в жизненном цикле кадровой практики являются изменения инструментов и методов подбора персонала. Еще десять лет назад преобладающими методами при подборе персонала были проведение структурированного интервью с кандидатом на должность и тестирование так называемых «мягких» и «жестких» компетенций (Soft Skills, Hard Skills) в очном формате. Появление новых ИТ-продуктов и автоматизированных систем, позволяющих организовывать работу дистанционно, обеспечило переход к дистанционным форматам отбора кандидатов. Пандемия 2020–2021 годов ускорила процесс перехода организаций на дистанционные формы работы.

Разные этапы жизненного цикла любой практики связаны с особенностями ее реализации, возникающими при этом рисками, определенным уровнем эффективности (**таблица 1**).

Первые этапы – инициация, эксперимент (апробация или локальный пилотный проект) – априори не могут демонстрировать высокую эффективность; это этапы накопления навыков, оттачивания процедур, управления отклонениями. Недостаточный

учет особенностей первых этапов или отсутствие лидера инициативы (изменений), высокое сопротивление изменениям в организации создает риски, ведущие к «смерти» данной практики (прекращению проекта внедрения).

Ответственным и важным для дальнейшего развития практики является этап ее внедрения, когда могут быть получены доказательные подтверждения результативности практики. Однако и здесь сохраняется риск исключения практик из деятельности организации. Отсутствие системной информационной политики по разъяснению смысла и преимуществ новой практики для целевой аудитории, специального обучения руководителей структурных подразделений может усилить сопротивление персонала и не обеспечить перехода на другой этап развития.

Уровень «стабильной эффективности» кадровой практики, подтвержденный фактическими результатами, дает возможность утверждать, что выбранный набор и комбинация методов, инструментов или технологий позволяет достигать требуемого результата в кадровой работе для конкретной организации или органа власти. В этом случае корректно определить практику как успешную для реализации конкретных целей органа власти на данном этапе его развития.

Успешные или лучшие? Всероссийский конкурс кадровых практик Минтруда России

В качестве одного из основных направлений реформирования государственной службы Указом Президента Российской Федерации № 261 от 10 марта 2009 года определено внедрение в системе государственной службы Российской Федерации эффектив-

ных технологий и современных методов кадровой работы.

На этапе инициации новой или совершенствования существующей кадровой практики в организации всегда встают вопросы: «Какие современные технологии, инструменты, методы используются в других организациях?», «Что лучше работает?», «Как можно ускорить процесс преобразований?». Одним из путей поиска ответов на эти и другие вопросы, в частности по оптимизации затрат (финансовых, временных), может стать использование успешного российского или зарубежного опыта. «Подсветить» лучший отечественный опыт в области управления персоналом призван конкурс «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления», проводимый Минтрудом России с 2013 года¹ (далее – конкурс).

Конкурс проводится ежегодно с целью выявления лучшего опыта применения кадровых технологий, актуализации базы данных лучших кадровых практик, создания условий для обмена опытом и совершенствования деятельности подразделений государственных органов по вопросам государственной службы и кадров, развития государственно-служебной культуры сотрудничества и высоких профессиональных стандартов, популяризации и распространения лучших отечественных кадровых практик на государственной службе [Баснак, 2019, Григошина, Карташова, 2018]. Важность выявления и обобщения лучшего опыта была подкреплена Постановлением Правительства Российской Федерации № 935 от 26 июня 2020 года, утвердившим Положение о Всероссийском конкурсе «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления». Таким образом, конкурс приобрел новый, всероссийский, статус, принять участие в нем могут федеральные государственные органы, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, а также государственные корпорации (компании), публично-правовые компании, фонды и иные организации. Координатором и организатором конкурса является Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации, формирующее организационный комитет, конкурсные комиссии на основании приказа.

За годы существования конкурса было подано более 1000 заявок от участников. В настоящее время конкурс проводится в соответствии с утвержденной приказом Минтруда России Методикой оценки представленных на конкурс «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» в 2021 году кадровых практик и инициатив в два основных этапа: первый этап – заслушивание докладов в дистанционном формате, изучение документации и оценка практик экспер-

тами и второй этап – очное заслушивание докладов номинантов в финале, подведение итогов конкурса и награждение победителей и призеров конкурса.

Конкурс постоянно совершенствуется – как с точки зрения методов продвижения и популяризации достижений кадровых подразделений органов государственной власти разного уровня, например, предоставления возможности каждому из участников выступить с презентацией своего успешного опыта перед профессиональным сообществом, так и с точки зрения методологии отбора лучших практик.

Дальнейшее совершенствование методологии отбора и определения лучших практик для повышения ценности результатов конкурса, на наш взгляд, должно быть связано с несколькими аспектами.

Во-первых, необходимо сгруппировать номинации с учетом масштаба практики (**рисунок 1**), ее содержания (конкретного кадрового процесса), а также соотнесения с определенным этапом жизненного цикла. Например, номинация «Дебют» соответствует этапу жизненного цикла «Инициатива», номинация «Преимственность (или «пилотное внедрение»)» – этапу «Эксперимент»; номинация «Подтвержденная эффективность» – этапу «Стабильная эффективность» (**рисунок 2, таблица 1**). Важно, что все основные и дополнительные номинации могут относиться к любому из ключевых кадровых процессов (**таблица 2**).

При использовании данного подхода база кадровых практик будет более структурированной и полезной для тех органов власти и организаций, которые хотели бы воспользоваться накопленным положительным опытом. Это даст возможность сделать систему поиска в электронной базе практик по заданным критериям: по названию кадрового процесса (например, мотивация кадров), по этапу жизненного цикла (например, пилотное внедрение), по масштабу практики (например, инструменты).

Кроме того, может продолжаться совершенствование методологии конкурса в области его критериальной базы. Положением по конкурсу закреплены критерии оценки: понятность и логичность, практическая значимость, новизна и уникальность, подтвержденная эффективность. Вероятно, необходимо дополнить этот перечень критерием «удовлетворенность руководителей», так как одним из главных получателей результата является руководитель организации или органа власти. Оценка кадровой практики со стороны руководителя должна быть не только мерой качества выполненной работы и полученных результатов, но и может быть стимулом к повышению внимания и содействия с его стороны для внедрения новой кадровой практики. Введение прозрачной системы оценки по заявленным критериям даст возможность кадровым подразделениям заранее проходить самооценку по чек-листу (**таблица 3**) и прогнозировать вероятность успеха практики на конкурсе.

1 <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/1>

КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Таблица 2. Предлагаемые номинации для конкурса кадровых практик

Table 2. Proposed nominations for the personnel practices competition

Основные номинации	За что награждается	Кадровый процесс, в котором реализована практика
Дебют / инициатива	Технология, методы, инструменты, программы на этапе разработки	Обеспечение эффективности деятельности по управлению кадровым составом
Преемственность / пилотное внедрение	Используется в работе та или иная методология, внедряется в пилотном режиме. Есть прогнозная эффективность практики, но фактически эффективность еще не получила подтверждение в связи с длительным циклом практики или другими причинами	
Подтвержденная эффективность / прогресс	Практика, имеющая подтверждение эффективности / положительного влияния на цели ОГВ. Ценный опыт, включая опыт ошибок и не до конца удачных экспериментов, может быть обобщен и представлен на сайте Минтруда и образовательных мероприятиях / стажировках	Комплектование кадрового состава
Дополнительные номинации	За что награждается	Оценка и аттестация
Прорыв	Кадровая практика получила дополнительные (по сравнению с плановыми показателями) результаты, которые полезны для повышения эффективности работы ОГВ по нацпроектам	Профессиональное развитие
Опережая время	Кадровые практики с учетом прогнозов изменений (например, по цифровизации)	Материальное стимулирование и нематериальная мотивация кадров
Командный успех / вовлеченность	Кадровая практика потребовала слаженной работы кадровой службы, руководителей подразделений, межведомственного взаимодействия	Государственно-служебная культура и работа по предотвращению коррупции

Таблица 3. Предлагаемый чек-лист оценки практики

Table 3. Suggested checklist for assessing the practices

Критерии и шкала оценки	Количество баллов		
	3	2	1 (необходимо обосновать)
Понятность и логичность			
1. Понятность и логичность содержания разделов анкеты: название практики, цель, задачи, результаты и т.д.	Понятно и логично	Есть неточности	Есть существенные замечания
Практическая значимость			
2. Практическая значимость для достижения целей / задач (программ, приоритетных проектов)	Высокая	Средняя	Низкая
3. Практическая значимость для решения актуальных текущих проблем	Высокая	Средняя	Низкая
Новизна и уникальность			
4. Новизна и уникальность инструментов практики	Никогда не использовался	Частично использовался или использовался вариацией уже используемого (-ых) в других государственных органах / организациях	Используется в других государственных органах / организациях
5. Новизна и уникальность методов, используемых в представленной практике	Никогда не использовался	Частично использовался или использовался вариацией уже используемого (-ых) в других государственных органах / организациях	Используется в других государственных органах / организациях
6. Новизна и уникальность технологий, используемых в представленной практике	Никогда не использовалась	Частично использовалась или использовалась вариацией уже используемой (-ых) в других государственных органах / организациях	Используется в других государственных органах / организациях
Отношение руководителей			
7. Удовлетворенность	Высокий уровень	Средний уровень	Слабый уровень
Подтвержденная эффективность			
8. Наличие и качество показателей эффективности практики по SMART (для всех практик) с т.з.	Установлены показатели (и включены в представленные документы / презентацию), которые дают полную информацию для анализа эффективности практики	Установлены показатели (и включены в представленные документы / презентацию), не дающие полную информацию для анализа эффективности практики	Показатели не установлены или не включены в представленные документы / презентацию
9. Выполнение плана по установленным значениям показателей (только для номинации «Подтвержденная эффективность»)	75 % и более	От 50 до 75 %	Менее 50 %

Для дальнейшего стимулирования развития современных кадровых технологий, инструментов для повышения качества и эффективности кадровых процессов нам представляется необходимым развести понятия «успешная практика» и «лучшая практика». Основными признаками, определяющими принципиальную разницу между ними, являются: объект сравнения, этап жизненного цикла, полученные результаты, возможность использования другими органами власти (таблица 4). Как отмечалось выше, практика реализации того или иного процесса управления персоналом проходит свой путь развития.

Уровень «стабильной эффективности» кадровой практики, подтвержденный фактическими результатами, дает возможность утверждать, что выбранный набор и комбинация методов, инструментов или технологий позволяет достигать требуемого результата в кадровой работе для конкретной организации или органа власти. В этом случае корректно определить практику как успешную для реализации конкретных целей органа власти на данном этапе его развития. Считаем, что статус «лучшая практика» может быть обоснованно использован, когда она может быть внедрена практически во всех органах власти, с адаптацией не более 20–25 %.

Категоризация практик может стать хорошей основой для принятия решений по выделению из номинантов группы призеров (успешных практик) и победителей конкурса (лучших практик) по заявленным номинациям. Соответственно, **лучшая кадровая практика** – это победитель конкурса по любой из номинаций с достаточным уровнем полноты и детализации описания практики и ее результатов для возможности ее тиражирования другими органами государственной власти и организациями.

Еще одним шагом для повышения практической ценности результатов конкурса, на наш взгляд, должно стать формирование базы данных кадровых практик, что может быть полезным не только для изучения и тиражирования успешных практик в органах власти разного уровня, но создаст систематизированную практическую основу для стандартизации кадровых процессов на государственной гражданской службе и их дальнейшего совершенствования.

Успешные российские практики по управлению персоналом в органах государственной власти

Вопрос применения современных информационно-коммуникационных технологий для организации работы кадровых служб государственных органов Российской Федерации получает особое значение в свете преобразований и реформ, осуществляемых в настоящее время как в нашей стране, так и за рубежом [Барабашев, 2010; Бакланов, 2016; Мирзоян, 2019; Янбаев, 2019]. Курс на сокращение затрат, оптимизацию и повышение эффективности процессов,

Таблица 4. Признаки успешной и лучшей практики

Table 4. Features of successful and best practices

Признак	Успешная практика	Лучшая практика
Объект сравнения	Сама практика	Подобная практика в других органах власти / госкорпорациях и организациях
Результаты	Наличие положительной динамики изменений по сравнению с предшествующими этапами	Фактическая эффективность за период не менее шести месяцев
Возможность использования другими органами власти	На уровне идеи	На уровне готового решения, которое может быть внедрено при минимальной адаптации

внедрение электронных сервисов и более глубокое проникновение информационных технологий во все аспекты государственного управления предъявляет специальные требования к уровню инструментов, используемых в работе государственными служащими, а также к квалификации государственного служащего.

Автоматизация может рассматриваться как технология реализации хорошо отлаженных процессов. Это одна из главных причин включения «Автоматизации кадровых процессов» в номинацию конкурса Минтруда России. Проведенное в 2019–2020 годах исследование позволило констатировать, что практика «Автоматизации кадровых процессов» прошла путь от инициации до широкого внедрения в деятельность органов публичной власти разного уровня.

Начиная с 2013 года число данных практик возросло более чем в 10 раз, что подтверждает в целом рост уровня реализации кадровых процессов и высокую потребность в их автоматизации, засвидетельствованную в нашем исследовании 2020 года. В нем приняли участие 166 органов власти: федеральные органы власти, высшие органы исполнительной власти субъектов РФ, муниципальные органы власти, в том числе 72 % респондентов в должности «руководители», 28 % участников в должности уровня «главные специалисты». В ходе опроса было выявлено, что ИТ-поддержка обеспечения деятельности по управлению кадрами реализуется с использованием только Федеральной государственной информационной системы «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» (далее – ЕИСУКС) в 96 органах власти (58 %), в части органов власти не используется какая-либо ИТ-система. Цифровизация сопровождается следующие кадровые процессы:

- комплектования кадрового состава (привлечение, отбор, адаптация) в 11 % органов власти;
- оценки и аттестации кадров – в 38 %;

КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

- материального стимулирования и нематериальной мотивации – в 61 %;
- профессионального развития – в 29 %;
- управления государственно-служебной культурой – в 65 %;
- противодействия коррупции – в 31 %.

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

Отсутствие или несовершенство тех или иных сервисов в функционировании ЕИСУКС побуждало органы публичной власти разного уровня к инициации проектов по автоматизации. Органы власти накапливали опыт, совершенствовали ПО, инструменты разработки ИТ-кадровых систем с учетом особенностей государственной гражданской службы и вызовов времени. Ярким свидетельством этого является тот факт, что в 2021 году были вынесены на конкурс 13 из 167 кадровых практик непосредственно в номинации «Информатизация и автоматизация кадровых процессов», две из них получили призовые места, стали лауреатами конкурса; при этом множество практик конкурса тем или иным образом касалось вопросов автоматизации процессов по управлению персоналом, а среди восьми победителей практически каждая практика базировалась на цифровой платформе. К числу успешных практик 2021 года можно отнести практики администрации субъектов Российской Федерации (Татарстана, Ленинградской области, Тюменской области, Красноярского края), федеральных органов (ФНС России, ФАС России, Счетной палаты РФ). Анализ показал, что для дополнения «незакрытых» ЕИСУКС кадровых процессов органы использовали готовые российские ИТ-продукты или ИТ-системы, разработанные «под себя». Примером последних могут служить: ФНС России – «АИС Налог 3», Правительство Москвы – «ЕАИС Кадры 2.0», Администрация Ленинградской области – «ИСУ ГМС Ленобласти», Администрация Татарстана – «ЕИС Кадры». Органы власти ряда субъектов РФ адаптировали к своим потребностям уже существующие российские ИТ-системы: «Кварта» (ФАС России), 1С /1С Битрикс (администрации Бурятии, Хакасии, Красноярского края, Тульской области), «Парус» (Администрация Тюменской области).

Могут повысить эффективность совершенствования ЕИСУКС практики, успешно реализующие на протяжении последних 5–10 лет автоматизацию модулей по кадровым процессам: организационно-штатное планирование – Администрация Ленинградской области, Администрация Татарстана, ФАС России, ФНС России; кадровая политика, аналити-

ка и планирование – администрации Татарстана, Ленинградской области, ФАС России, ФНС России, адаптация – Правительство Москвы, ФАС России, ФНС России, Роструд, Счетная палата РФ; оценка / тестирование кадров (в том числе по личностно-деловым качествам) и дистанционное обучение – Правительство Москвы, ФАС России, ФНС России, Роструд, Счетная палата РФ, резерв управленческих кадров, информирование кадров, опросы, голосования – Правительство Москвы, Администрация Татарстана; обеспечение информационной безопасности – Администрация Татарстана. Дружелюбный, клиентоориентированный кадровый ИТ-сервис для госслужащих, а также граждан, заинтересованных в работе на госслужбе, предлагается на порталах госслужбы Москвы, Татарстана и ряда других органов власти.

Отдельный интерес представляют практики по автоматизации процессов комплексного управления операционной эффективностью служащих, подразделений и органов власти в целом. И здесь необходимо отметить опыт управления эффективностью ФАС России, Тульской области, а также комплексный проект по созданию и практическому внедрению ИТ-продукта, направленного на решение задач мониторинга операционной деятельности, оценки и построения программ мотивации и стимулирования работников отделения ПФР по Республике Бурятия.

Как правило, органы власти иницируют создание того или иного кадрового ИТ-модуля с учетом своих насущных потребностей и задач по управлению кадровым составом, в результате перечень возможностей локальной информационной кадровой системы органа власти прирастает новыми сервисами. Ярким примером может служить сравнение функциональных возможностей ЕИСУКС и локальной кадровой системы ФНС в области профессионального развития (**рисунок 3**).

Из существующего списка функциональных возможностей, состоящего из 13 опций, 62 % поддерживаются ЕИСУКС, а локальной системой поддерживаются 85 % (11 из 13 задач). Не включены в локальную ИТ-систему только два сервиса: инструменты стажировки и ведение электронных образовательных сертификатов. Чуть меньше половины кадровых сервисов (6 из 13) дублируются. Пример иллюстрирует, с одной стороны, что локальные информационные системы развиваются динамичнее, откликаясь на внутренний запрос и изменения во внешней среде. Положительная динамика эксплуатации системы, внедренной в ФНС, позволяет отнести ее к успешным и достойным для изучения и внедрения в других органах власти. Однако факт дублирования функционала снижает эффективность сотрудников кадровых служб, повышая их трудозатраты. Ценность автоматизации снижается, нивелируя идею повышения скорости обработки информации с использованием ИТ-систем.

Рисунок 3. Сравнение функциональных возможностей ЕИСУКС и образовательного портала ФНС России

Figure 3. Comparison of the functional capabilities of the EISUKS and the educational portal of the Federal Tax Service of Russia

Функциональные возможности		
Учет мероприятий профессионального развития для организаторов	✓	✓
Ведение реестра программ ДПО для ВУЗов в рамках участия в программе государственных образовательных сертификатов	✓	✓
Размещение учебных материалов ДПО	-	✓
Возможность самообразования	✓	✓
Ведение электронных образовательных сертификатов	✓	-
Наличие системы тестирования	✓	✓
Наличие тестовых материалов по профессиональным направлениям деятельности	-	✓
Наличие подсистемы анкетирования (опросы)	-	✓
Наличие обратной связи с ТО (система отчетов, контроль зачисления и прохождения программ)	-	✓
Электронная образовательная среда для прохождения программ ДПО	-	✓
Инструменты наставничества	✓	✓
Инструменты стажировки	✓	-
Личный профиль пользователя	✓	✓

Источник: ФНС России

Source: Federal Tax Service of Russia

В связи с этим, говоря о подходах к формированию перспективной модели ЕИСУКС в ближайшие два-три года, следует подчеркнуть важность определения места и объема функционирования федеральной ИТ-системы и локальных ИТ-систем в области управления кадрами на государственной службе. Представляется стратегически целесообразным перейти к модели создания единой информационной среды государственной гражданской службы (далее – ЕИС ГС), максимально учитывающей реалии сегодняшнего дня. ЕИС ГС строится на определении места и роли ЕИСУКС и локальных кадровых ИТ-систем органов власти разного уровня в реализации кадровых процессов, предоставлении кадровых сервисов.

Мы рассматриваем ЕИСУКС в качестве ключевого стержня (ядра) управления кадровым составом государственной гражданской службы, формируемого на основе утвержденных стандартов ключевых кадровых процессов федерального уровня, а ИТ-кадровые системы органов власти – для поддержки локальных стандартов, цель которых – учитывать уровень и специфику деятельности органа власти, а также уровень зрелости работы с кадрами.

Фактически речь идет об обеспечении оптимального баланса жесткости (ЕИСУКС) / гибкости (локальные кадровые ИТ-системы) при реализации кадровых процессов. Процессы и операции, реализуемые на базе ЕИСУКС, можно рассматривать как типовые и единые для всех российских органов власти, а процессы локальных систем – адаптированные к потребностям органа власти. При этом важно исключить дублирование функций федеральной и локальной систем (вариант разграничений функционала для примера представлен в **таблице 5**), но обеспечить аналитическое взаимодействие между ними: экспорт / импорт данных, с разграничением прав доступа участников процессов.

На федеральном уровне может наполняться и регулироваться база по инструментам оценки на соответствие общим квалификационным требованиям, а орган власти через локальную систему может наполнять базу данных по специфичным для органа власти инструментам оценки. Ряд инструментов оценки на соответствие профессиональным квалификационным требованиям используется и другими органами власти после прохождения экспертизы на федеральном уровне. Такие оценочные

КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Таблица 5. Пример разграничения функционала федеральной и локальных информационных систем

Table 5. Example of functional division between federal and local information systems

Функциональные возможности	ЕИСУКС	Локальные системы
База данных оценочных средств		
1. Инструменты оценки на соответствие общим квалификационным требованиям	✓	
2. Инструменты оценки на соответствие профессиональным квалификационным требованиям	✓	✓
3. Инструменты оценки на соответствие профессиональным квалификационным требованиям, специфичным только для определенного органа власти		✓

средства размещаются в единой централизованной федеральной базе.

Именно локальный уровень ИТ-систем способен обеспечить высокую степень внедрения изменений, которые неизбежны в эпоху всеобщей цифровизации. Тиражирование лучшего отечественного опыта по автоматизации кадровой работы и сервисов на государственной гражданской службе на уровне органов власти постепенно становится настоящим драйвером совершенствования работы с кадрами. Успешные практики, системно и точно описанные, становятся главным условием быстрого перевода описанного опыта на новую почву, адаптации к условиям функционирования другого органа власти.

Информационной кадровой системе государственной службы только предстоит стать удобной информационной средой и сервисом обмена необходимой информацией для принятия обоснованных, взвешенных кадровых решений. Создание специального модуля ЕИСУКС, направленного на обеспечение возможности изучения специалистами по кадрам положительного опыта внедрения кадровых технологий разного уровня, базы данных лучших практик, – необходимая перспектива развития единой информационной среды.

Автоматизация сбора информации о лучших кадровых практиках позволит наполнять базу данных без дополнительных трудозатрат, позволит избежать потери данных, так как предоставит возможность органу или организации отправлять запрос

на участие в конкурсе в системе, которая будет фиксировать время отправки заявки и все ее учетные параметры.

Формирование, ведение автоматизированной базы данных кадровых практик позволит системно накапливать и транслировать успешный опыт, необходимый для реализации задач кадровых служб государственных органов и госкорпораций на современном этапе и в перспективе. Распространение передового опыта на единой цифровой платформе будет способствовать формированию эффективной системы государственного управления и повышению качества исполнения государственных функций, а также препятствовать потере или нивелировать последствия потери профессиональных знаний, связанных с уходом носителей компетенций в кадровых технологиях, недостаточную эффективность работы государственных служащих, сотрудников госкорпораций и другие негативные тенденции и современные проблемы кадровых служб.

Заключение

При совершенствовании работы с кадровым составом актуализируются вопросы поиска и применения лучших кадровых практик. Существующие технологии всероссийского конкурса лучших кадровых практик и инициатив на государственной гражданской и муниципальной службе могут получить свое развитие за счет предлагаемых авторами решений по систематизации практик с учетом их жизненного цикла, уровня зрелости, а также степени готовности к тиражированию. Выявленные на основе предлагаемой критериальной базы успешные практики позволяют по-новому осмыслить необходимые нововведения и создать основу для принятия управленческих решений, в том числе по изменению нормативно-правовой базы в части реализации ряда кадровых процессов и соответствующих автоматизированных систем.

Описанные в статье подходы к категоризации и анализу кадровых практик, к использованию лучших практик в деятельности органов власти и госкорпораций помогут повысить ценность результатов всероссийского конкурса лучших кадровых практик и инициатив для совершенствования госслужбы в целом.

Литература

- Бакланов П.А. Автоматизация как элемент профессионализации управления персоналом в системе государственной службы Ирландии (зарубежный опыт). *Материалы Афанасьевских чтений*. 2016. № 3 (16). С. 61–70.
- Барабашев А.Г., Клименко А.В. Ретроспективный анализ основных направлений модернизации системы государственного управления и государственной службы. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2010. № 3. С. 36–72.
- Баснак Д.В. Кадры на госслужбе: тенденции и популярные практики. *Бюджет*. 2019. № 6 (198). С. 16–20.
- Григошина, Л., Карташова Д. Лучшие кадровые практики на государственной гражданской службе Российской Федерации. *Вестник экспертного совета*. 2018. № 4 (15). С. 74–78.
- Карлик А.Е., Кречко С.А., Платонов В.В. Разработка метрик для бенчмаркинга персонала с целью совершенствования системы управления персоналом в направлении инновационного развития. *Экономика труда*. 2018. № 2. С. 373–394. DOI: 10.18334/et.5.2.39201

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.

Янбаев Г.Г. Анализ тенденций совершенствования кадровой политики гражданской службы Великобритании как перспективных решений реализации отечественной кадровой

политики. *Экономика и социум*. 2019. № 12 (67). С. 1377–1380.

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

Rostek K. The Mutual Benchmarking Method For Smes' Competitive Strategy Development. *Foundations of Management*. 2014. No. 2. DOI: 10.2478/fman-2014-0015. In English

References

Baklanov P.A. Automation as an element of professionalization for personnel management in Ireland's civil service (foreign experience). *Materialy Afanas'yevskikh chteniy*. 2016. No. 3 (16). P. 61–70. In Russian

Barabashev A.G., Klimenko A.V. Retrospective analysis of the major trends for modernization of the public administration and civil service system. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. 2010. No. 3. P. 36–72. In Russian

Basnak D.V. Personnel in the civil service: trends and popular practices. *Byudzhnet*. 2019. No. 6 (198). P. 16–20. In Russian

Grigoshina, L., Kartashova D. The best personnel practices on the public civil service of the Russian Federation. *Vestnik ekspertnogo soвета*. 2018. No. 4 (15). P. 74–78. In Russian

Karlik A.E., Krechko S.A., Platonov V.V. Developing metrics for personnel benchmarking in order to improve the personnel management system in the direction of innovative development. *Ekonomika truda*. 2018. No. 2. P. 373–394. DOI: 10.18334/et.5.2.39201. In Russian

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

Yanbaev G.G. Analyzing the trends for improving the personnel policy in the civil service of Great Britain as promising solutions for implementing the domestic personnel policy. *Ekonomika i sotsium*. 2019. No. 12 (67). P. 1377–1380. In Russian

Информация об авторах:

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

ИРЭНА АЛЕКСАНДРОВНА ЯСИНСКАЯ, заместитель директора департамента Ресурсного центра развития государственной службы. Всероссийский научно-исследовательский институт труда Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (Российская Федерация, 105043, Москва, ул. 4-я Парковая, 29). E-mail: iyasinskaya@vcot.info

ЮРИЙ ЛЕОНИДОВИЧ ГОРКОВЕНКО, заместитель генерального директора – директор по персоналу ООО «РТ-Инвест Транспортные Системы» (Российская Федерация, 127015, Москва, ул. Вятская, 27/16). E-mail: yuriy.gorkovenko@rtits.ru

Ссылка для цитирования: Сладкова Н.М., Воскресенская О.А., Ясинская И.А., Горковенко Ю.Л. Лучшие кадровые практики в жизненном цикле преобразований. *Государственная служба*. 2022. № 1. С. 70–79.

Information about the authors:

NADEZHDA MIKHAILOVNA SLADKOVA, Candidate of Sci. (Pedagogics), Development Director 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 ALEXANDROVNA VOSKRESENSKAYA, Project Manager 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

IRENA ALEXANDROVNA YASINSKAYA, Deputy Director, Department of the Resource Center for the Development of the Civil Service 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: iyasinskaya@vcot.info

YURIY LEONIDOVICH GORKOVENKO, Deputy General Director, HR Director RT-Invest Transport Systems, LLC (27/16, Vyatskaya St., Moscow, 127015, Russian Federation). E-mail: yuriy.gorkovenko@rtits.ru

For citation: Sladkova N.M., Voskresenskaya O.A., Yasinskaya I.A., Gorkovenko Yu.L. Best personnel practices in the cycle of transformation. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2022. No. 1. P. 70–79.