

О решении ключевых проблем управления кадрами на государственной службе: экспертный взгляд



Шебураков И.Б.
Кандидат
психологических наук,
доцент, декан факультета
оценки и развития
управленческих кадров
ВШГУ РАНХиГС, г. Москва

e-mail: sheburakov-ib@
ranepa.ru



Шебуракова О.Н.
Эксперт факультета
оценки и развития
управленческих кадров
ВШГУ РАНХиГС, г. Москва

e-mail: sheburakova-on@
ranepa.ru



Татаринова Л.Н.
Кандидат социологических
наук, доцент, директор
программы факультета
оценки и развития
управленческих кадров
ВШГУ РАНХиГС, г. Москва

e-mail: tatarinova-ln@
ranepa.ru

Аннотация

В материале представлены результаты проблемно-аналитической сессии «Кадровая служба: возможности развития», состоявшейся 12–13 мая 2022 года на базе Высшей школы государственного управления (ВШГУ) РАНХиГС. Мероприятие было направлено на обмен мнениями и формирование общих представлений о наиболее существенных, ключевых проблемах в области управления кадрами на государственной гражданской службе.

Ключевые слова

• государственная гражданская служба • кадровые службы • система управления кадрами • развитие • технологии • культура •

12-13 мая 2022 года на базе ВШГУ РАНХиГС была проведена проектно-аналитическая сессия «Кадровая служба: возможности развития».

Участие в сессии приняли более 40 экспертов по вопросам управления кадрами на гражданской службе – руководители кадровых служб региональных и федеральных органов государственной власти, а также приглашенные эксперты ВШГУ. Кроме того, в сессии участвовали представители Управления государственной службы и кадров Администрации Президента РФ, Департамента кадров Аппарата Правительства РФ, Департамента проектной деятельности и государственной политики в сфере государственной и муниципальной службы Министерства труда и социальной защиты РФ. Все приглашенные участники глубоко понимают специфику государственной гражданской службы и являются экспертами в вопросах применения современных технологий управления кадрами (HR-менеджмента).

Целью проектно-аналитической сессии был обмен мнениями между экспертами и формирование согласованных представлений о наиболее существенных проблемах в области управления кадрами на гражданской службе.

Обобщение мнений участников сессии показало, что ключевыми проблемами, мешающими эффективному функционированию системы управления кадрами на настоящем этапе развития гражданской службы являются:

- 1) отсутствие общего – понятного, согласованного и привлекательного образа государственной гражданской службы (включая целевые показатели развития кадрового состава);
- 2) несоответствие качества и инфраструктуры кадровых служб органов власти стоящим перед ними задачам;
- 3) недостаточно эффективная методология кадровой работы (в широком смысле) и недостаточно гибкая, поддерживающая ее система нормативно-правовых актов (НПА);
- 4) низкая технологичность информационных систем, обеспечивающих кадровые процессы;
- 5) несоответствие культуры гражданской службы современным и грядущим вызовам.

Все перечисленные проблемы являются «верхнеуровневыми», т.е. включают другие, более частные проблемы системы управления кадрами. При этом включенные в перечень ключевые проблемы являются «взаимоисключающими» и «совместно исчерпывающими».

Следует отметить, что перечисленные проблемы связаны между собой. Так, первые три проблемы должны решаться последовательно, так как каждая предыдущая является условием и базой для решения последующей. В то же время четвертая и пятая проблемы не только выступают необходимыми условиями для решения предыдущих трех проблем, но и взаимно влияют на решение друг друга (рис. 1).

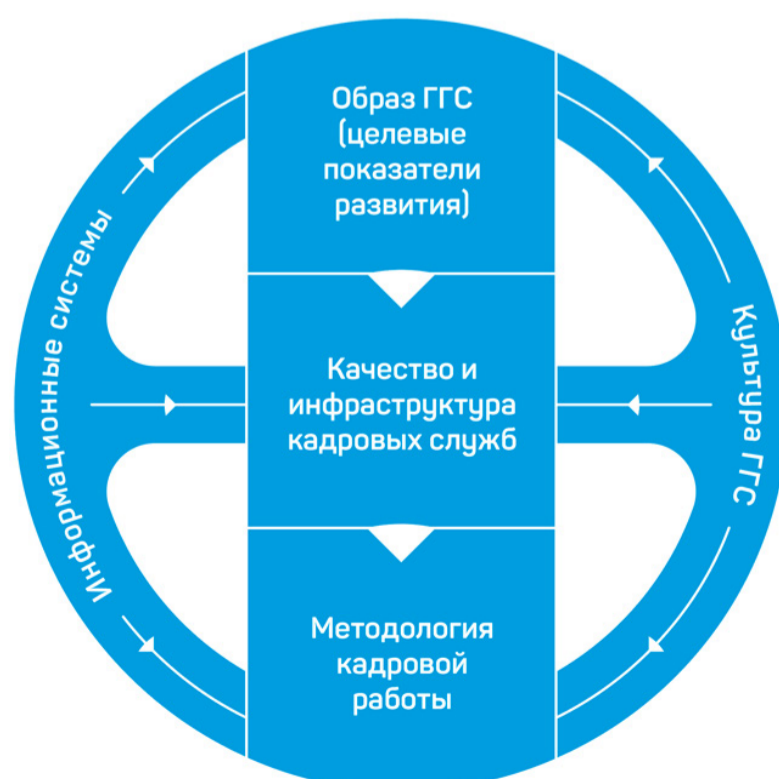


Рисунок 1 – Ключевые проблемы развития системы управления кадрами государственной граждан-

В ходе сессии были предложены необходимые решения проблем (табл. 1).

Таблица 1 – Решения ключевых проблем развития системы управления кадрами государственной гражданской службы

Проблема	Решение
Отсутствие общего – понятного, согласованного и привлекательного образа государственной гражданской службы	Определение целевых показателей развития гражданской службы, на основе которых, с одной стороны, могут появиться метрики, позволяющие понять направление и отслеживать динамику такого развития, с другой, будут являться привлекательными как для кадровых служб, так и для самих гражданских служащих, а также наиболее перспективных претендентов на гражданскую службу
Несоответствие качества и инфраструктуры кадровых служб органов власти, стоящим перед ними задачам	Повышение готовности кадровых служб к решению стоящих перед ними задач за счет более четкого определения требований к кадровой службе, ее функционалу, уровню компетенций специалистов и оснащению современными технологиями (формирование и реализация стандартов работы кадровых служб). Поиск соответствующих решений приведет к необходимости более полного и системного решения следующей проблемы
Недостаточно эффективная методология кадровой работы (в широком смысле) и недостаточно гибкая, поддерживающая ее система НПА	Реализация оптимально выстроенной методологии кадровой работы на гражданской службе как на основе централизованного внедрения наиболее приоритетных кадровых технологий, соответствующих изменений в НПА и централизованных сервисах, так и за счет поощрения лидеров HR-движения

Как было подчеркнуто участниками сессии, решение перечисленных в таблице трех проблем будет возможно только при условии устранения четвертой и пятой проблем, для чего необходимо использовать наиболее современные, в том числе информационные процессы, а также поощрять развитие культуры изменений.

В рамках второго дня работы сессии были запланированы четыре темы для более подробной проработки их экспертами:

- Кадровые метрики как основа корректировки кадровых процессов;
- Централизация сервисов оценки на госслужбе;
- Профессиональное развитие госслужащих: новые акценты;
- Кадровая платформа для госслужбы: направления развития.

Каждая тема являлась своеобразным продолжением работы над определением ключевых проблем развития системы управления кадрами на гражданской службе. Так, тема «кадровых метрик» непосредственно связана с проблемой «образа гражданской службы», темы «централизации оценки» и «профразвития гражданских служащих» – с проблемой «методологии кадровой работы», тема «кадровой платформы» с проблемой «информационных систем».

В ходе работы экспертной группы «Кадровые метрики как основа корректировки кадровых процессов» ее участники отметили, что эффективность управления кадровыми процессами неразрывно связана с повышением качества кадровой информации и аналитики. Вместе с тем (и результаты работы в группах об этом свидетельствуют) сосуществуют различные взгляды на то, что является предметом кадрового анализа, отсутствует четкое представление об используемых метриках. Статистическая информация не позволяет в полной мере оценить эффективность управления кадровыми процессами, не отражает ключевых причин и не позволяет своевременно предпринимать корректирующие воздействия и прогнозировать возможные изменения. Принимаемые кадровые решения преимущественно носят реакти-

рующей характер. В этой связи разработка метрик, четкое определение предмета оценки и технологий в общей логике единого кадрового цикла позволит повысить уровень зрелости кадровых технологий, качество кадровой информации, сопоставлять на основе объективной информации кадровые практики, что в целом повысит степень открытости и результативность кадровой политики в органах власти.

Работа экспертной группы «Централизация сервисов оценки на госслужбе» показала, что отсутствие единого подхода к определению критериев оценки и использованию методов оценки на государственной гражданской службе приводит к нивелированию возможности сопоставления результатов оценки служащих – представителей разных регионов, разных ведомств, на разных уровнях управления. По сути, нарушается принцип единства системы государственной гражданской службы. При обсуждении в группе внимание было обращено на определение новых принципов и четких границ централизации / децентрализации оценки. Система унифицированных процедур позволяет сократить издержки (материальные, временные, моральные), способствует повышению объективности результатов оценки и направлена на обеспечение соответствия требованиям лицензионной чистоты, правомочности, валидности и надёжности, экономической целесообразности. Единые для всех гражданских служащих требования могут проводиться на основе цифровых решений в масштабах всей страны. Наличие сопоставимых и прозрачных результатов оценки в рамках единой системы открывает дополнительные возможности для формирования и развития кадрового потенциала на государственной гражданской службе, открывая большие возможности для мобильности гражданских служащих внутри системы.

Анализ результатов работы экспертной группы «Профессиональное развитие госслужащих: новые акценты» показал, что по мнению ее участников, одним из новых вызовов является индивидуализация образовательных траекторий, обеспечение принципов «ЗОЖ» в области профессионального развития, обеспечение бесшовной интеграции оценки и профессионального развития. Можно констатировать отсутствие целостности системы подготовки и развития государственных и муниципальных служащих, планирования, координации и методологического единства образовательных программ. Кроме того, качество реализуемых мероприятий профессионального развития находится в прямой зависимости от объемов выделяемого на эти цели финансирования. В ходе обсуждения подчеркивалась необходимость единого методологического обеспечения, оценки качества образовательных программ, выработка новых решений в области системной связи оценки государственного служащего с результатами его профессионального развития, карьерным продвижением. По мнению участников, создание единой образовательной среды позволит снизить разрывы в реализации программ профессионального развития и повысить уровень доступности качественного контента вне зависимости от места прохождения государственной службы.

По мнению участников работы экспертной группы «Кадровая платформа для госслужбы: направления развития» важным является формирование общего понятийного поля. Кадровую платформу необходимо формировать как модульную систему в едином нормативно-правовом поле, с использованием Agile-подхода при доработках системы и разработке новых сервисов. Кадровая платформа должна предоставлять возможность (шаблоны, типовые формы и т.д.), кадрового учета, включать блок аналитики (BI система), агрегатора образовательных программ. Среди ключевых требований были выделены: комплексная интеграция, мобильность (мобильная версия, доступность работы с разных устройств) UX/UI понятный интерфейс, стабильность системы, гибкость ролевых доступов, комплексный сервис оценки, кастомизация платформы. В структуре системы участниками были выделены следующие элементы:

- Модуль кадрового учета (хранение «золотой записи», «золотая копилка»);
- Модуль непрерывного (профессионального) развития;
- Модуль оценки (единый механизм для оценки успехов, кадровых мероприятий, мероприятий профессионального развития);
- Модуль управления талантам и карьерой;
- Модуль социального взаимодействия (коммуникация, обмен опытом) ;
- Модуль аналитики (BI подсистема) и исследования;
- Модуль подбора персонала;
- Блок установочных данных (ценности, схема квалификационных требований, модели компетенций и т.д.);
- Электронный кадровый документооборот.

В качестве ключевых аспектов разработки кадровой платформы для государственной службы можно выделить вопросы интеграции, гибкости и оперативности решения проблем, выработки общего стандарта передачи данных.

Результаты работы сессии показали, что без комплексного решения выявленных ключевых проблем в обозримой перспективе будет невозможно повысить эффективность системы кадровой работы на гражданской службе. Все остальные усилия будут иметь только локальный эффект и не смогут привести к трансформации системы управления кадрами. Следовательно, при подготовке программных документов (программы развития гражданской службы) целесообразно фокусироваться в первую очередь на решении именно этих ключевых задач. Остальные усилия либо должны работать на их решение, либо объективно будут являться факультативными.

Сам формат проектно-аналитической сессии может стать удобным способом сбора качественной информации дополнительно к количественным инструментам анализа состояния системы управления кадрами на гражданской службе (на основе кадровых метрик и т.п.), которую целесообразно проводить с определенной периодичностью (например, не реже 1 раза в год) или по мере необходимости по более узким тематикам.

On solving the key problems of personnel management in the civil service: an expert view

Sheburakov I.B.

Cand. Sc. Psychology, associate professor, dean of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, GSPM, RANEPА

E-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru

Sheburakova O.N.

Expert of the Scientific-Educational Center of Assessment of Executives And Management Teams, , the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, GSPM, RANEPА

E-mail: sheburakova-on@ranepa.ru

Tatarinova L.N.

Cand. Sc. Sociology, associate professor, the Director of MPA program, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, GSPM, RANEPА

E-mail: tatarinova-ln@ranepa.ru

Abstract

The article presents the results of the problem-analytical session «Personnel Service: development opportunities», held on May 12-13, 2022 by the Graduate School of Public Administration (GSPM) of the RANEP. The event focused on exchanging views and forming common ideas about the most significant, key problems in the field of personnel management in the civil service.

Key words

• state civil service • personnel services • personnel management system • development • technology • culture •

