

Методологические подходы к оценке кадровой работы в органах публичной власти



Шебураков Илья Борисович

Кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности Факультета психологии Института общественных наук ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация
e-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru



Шебуракова Оксана Николаевна

Эксперт факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация
e-mail: sheburakova-on@ranepa.ru

Аннотация

В статье приводится описание нового взгляда на целесообразность, периодичность и состав собираемой кадровой информации как в масштабах отдельно взятого государственного органа, так и в масштабах системы государственной службы. Использование данных кадровой аналитики, в т. ч. определение перечня необходимых для учета кадровых метрик позволят выйти на системное решение задачи по корректировке или построению проактивной кадровой политики в системе органов государственной власти, а регуляторов государственной кадровой политики вооружат инструментарием влияния на состояние зрелости кадровых технологий. В статье исследованы и описаны предпосылки для значительно более качественного использования возможностей государственной информационной системы управления кадровым составом государственной службы.

Ключевые слова

• кадровая аналитика на гражданской службе • кадровые данные • кадровые метрики и бэнчмарки • кадровая статистика • личностно-профессиональная диагностика • социально-психологические опросы • зрелость кадровых технологий •

Введение

В настоящее время отсутствует единый подход к оценке кадровой работы в органах публичной власти, в т.ч. и на государственной гражданской службе. Существуют отдельные практики на локальном уровне, как правило, региональных органов государственной власти, использующих различные инструменты и отдельные методики анализа кадрового состава и кадровых процессов [2]. В то же время на федеральном уровне предпринимались и предпринимаются попытки сбора данных о кадровом составе и выработки механизмов оценки кадровых служб органов исполнительной власти, уполномоченных влиять на качество кадрового состава гражданской службы. В качестве примера можно привести позицию одного из основных регуляторов в сфере государственной гражданской службы – Минтруда России – по установлению показателей, характеризующих эффективность и результативность деятельности кадровых служб,¹ а также проводимую министерством работу по сбору, обработке и представлению данных, характеризующих в целом состояние государственной гражданской службы в России в соответствующих ежегодных докладах.

Анализ всех этих усилий показывает, что во властных структурах существует понимание значения как использования кадровых данных (в первую очередь, на основе кадровой статистики) для формирования комплексного и объективного представления о состоянии кадрового состава и кадровых процессов, так и необходимости целенаправленного стимулирования кадровых служб государственных органов в направлении применения современных кадровых технологий и решений. В качестве безусловных достоинств подхода, отраженного в методических рекомендациях Минтруда РФ, можно отметить то, что впервые была предпринята попытка систематизировать показатели работы кадровых служб государственных органов, в т.ч. разработать возможный перечень ключевых показателей эффективности. При этом часть описанных показателей могут быть использованы на практике для оценки состояния кадровой работы и кадровых проблем как в отдельных органах государственной власти, так и для сравнительного анализа такой работы. К достоинствам такого подхода можно также отнести попытку построения системы оценки, стимулирующей кадровые службы к изменениям в определенном направлении, в частности, к внедрению, многочисленных методических рекомендаций по применению современных кадровых технологий,² разработанных Минтрудом РФ.

¹ Методика оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов, Москва, 2018 URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/strategy/1> (дата обращения 03.03.2024)

² Методический инструментарий по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку). Москва: Минтруд РФ, 2013. URL: <https://mintrud.gov.ru/programms/gossluzhba/16/4/0?ysclid=lsu0yv2zsf842097709> (дата обращения: 03.03.2024); Методический инструментарий по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы. Москва, 2014. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/2> (дата обращения 03.03.2024); Методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего. Москва, 2016. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/2> (дата обращения 03.03.2024); Методические рекомендации по нормированию численности и формированию организационно-штатной структуры типовых подразделений федеральных органов исполнительной власти. Москва: Минтруд РФ, 2017. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/14> (дата обращения 03.03.2024); Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации. Москва, 2019. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/16> (дата обращения 03.03.2024).

В то же время эти первые попытки подойти к целенаправленному использованию кадровых данных должны эволюционировать в сторону большей системности, объективности, полноты и качества с точки зрения необходимости формировать проактивную кадровую политику в масштабах всей системы гражданской службы, на локальном уровне федеральных органов государственной власти и в субъектах РФ. Необходим подход, при котором появится возможность отслеживать текущее состояние кадрового состава и кадровых процессов на гражданской службе, строить линию трендов на основе учета прошлой ситуации, прогнозировать будущее, а также ставить цели по достижению желаемого состояния гражданской службы на основе построения эффективной системы управления кадрами. Основным недостатком существующего в настоящее время подхода является сбор кадровой информации без четкого представления о направлениях ее использования, описательный, а не аналитический характер статистических данных, отсутствие иных источников кадровой информации, кроме кадровой статистики (в частности, практически не используются опросные – социологические и социально-психологические методы), отсутствие попыток сопоставить собираемую статистику по времени (с целью выявления положительных или отрицательных тенденций), а также отсутствие отраслевых (внутри системы гражданской службы) метрик и бэнчмарков, позволяющих судить о качественном состоянии кадровых характеристик и процессов (например, находится ли текучесть кадров и подобные характеристики в пределах нормы или значительно отклоняются от таковых).

Теоретические аспекты кадровой аналитики

Традиционно одной из функций служб управления персоналом организаций принято считать анализ статистических данных о количественном (списочная, среднесписочная, явочная численность) и качественном (функциональная, образовательная, возрастная, гендерная, ролевая структура) составе персонала, показателях движения кадров (текучесть кадров, динамика текучести кадров и т.д.), уровне использования персонала (производительность труда, использование рабочего времени, показатели абсентеизма и т.д.). При этом в большинстве российских компаний ограничиваются применением традиционных статистических методов анализа информации в сфере управления персоналом, которые позволяют определить значения тех или иных показателей человеческих ресурсов организации за прошедший период, часто не учитывая перспективы развития организации и возможные изменения на внешнем рынке труда. В связи с этим результаты такого анализа являются, главным образом, основой принятия оперативных решений при совершенствовании кадровых технологий, например, как снизить текучесть кадров, какие источники подбора персонала целесообразно использовать, какие категории работников нуждаются в обучении и т. д.

Однако в последние годы перед службами управления персоналом поставлены новые задачи, направленные на развитие конкурентных преимуществ компаний и поиск возможностей решения стратегических бизнес-задач за счет использования человеческого капитала. Это обусловило перенос акцента в деятельности служб управления персоналом с оперативных на стратегические вопросы, их непосредственное участие в разработке и реализации стратегии компании [4].

В связи с этим выделяются четыре типа кадровой аналитики: дескриптивная, прогнозная, предиктивная и прескриптивная (рис. 1).



Рисунок 1. Виды кадровой аналитики (по А.Р.Алудовой-Краус [1])

Дескриптивная аналитика отвечает на вопрос: «Что произошло?» и предполагает систематизированный сбор HR-данных, анализ их динамики, отклонений от нормы и бенчмаркинг.

Для анализа данных в рамках дескриптивной аналитики применяются простейшие статистические методы: визуализация, описательная статистика (расчет среднего, квантилей, анализ распределения и т.п.).

Прогнозная аналитика на основании очевидных зависимостей подтвержденных статистических гипотез позволяет заглянуть в будущее с помощью прогнозирования численности, планирования загрузки персонала, формирования профиля успешных специалистов и др.

К основным методам прогнозной аналитики относятся: корреляционно-регрессионный анализ, кластерный анализ и т. п.

Многие отечественные организации находятся как раз на этапе развития прогнозной аналитики HR-данных.

Предиктивная аналитика отвечает на вопрос: «Что могло бы произойти?», т.е. фокусируется на том, что могло бы произойти в будущем, и предполагает прогноз развития событий на основе выявления неочевидных зависимостей и многовариантных сценариев. Используя необходимые данные, специалист по управлению персоналом может сделать прогнозы на будущее и подобрать более точные инструменты воздействия.

Основные методы: машинное обучение и деревья решений.

Прескриптивная аналитика уточняет: «Что должно произойти?» и предполагает моделирование различных сценариев развития событий, выбор наиболее вероятного и подготовку соответствующих мероприятий. Например, не только причины возможного увольнения сотрудника, но и план мероприятий для того, чтобы удержать значимого для организации специалиста. Для этого используются возможности глубокого обучения и искусственного интеллекта. Поэтому на этом этапе не обойтись без профессиональных аналитиков данных.

Прескриптивная аналитика является будущим HR-аналитики.

В соответствии с перечисленными видами аналитики зарубежные авторы³ выделяют четыре уровня зрелости кадровой аналитики в организациях (компаниях):

- 1) реактивная аналитика (операционная отчетность): для измерения динамики показателей, сбор и интеграция данных, разработка справочников;

³ Автор 4-уровневой модели – HR-эксперт Джош Берсин (<https://joshbersin.com/>).

- 2) проактивная аналитика (расширенная отчетность): операционная отчетность для сравнения с рынком и принятия решений, использование для анализа многомерных массивов данных и дашбордов;
- 3) стратегическая аналитика (расширенная аналитика): разбивка по сегментам, статистические методы анализа, разработка «HR-моделей», анализ массивов данных для поиска причинно-следственных связей и разработки практически применимых решений;
- 4) прогностическая аналитика (прогнозная аналитика): разработка моделей прогнозирования, сценарное планирование, анализ и управление рисками, интеграция со стратегическим планированием.

На современном этапе развития российской государственной гражданской службы и кадровых технологий в государственных органах, вполне реалистично выглядит задача уже в среднесрочной перспективе (в течение 1–1,5 лет) выйти на третий уровень зрелости в применении кадровой аналитики.

Так, в ходе проведенных на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС исследований была собрана и обработана статистическая информация о кадровом составе как федеральных органов исполнительной власти, так и органов власти субъектов РФ, и выдвинут ряд гипотез о возможностях использования кадровой аналитики уже в настоящее время.

Были определены следующие возможности, реализация которых необходима для перехода региональных органов власти на более высокий уровень зрелости по использованию кадровой аналитики:

- 1) фокусировка на необходимости выявления наиболее актуальных на данный момент времени аспектов, связанных с решением практических задач по управлению кадровым составом (это могут быть вопросы текучести среди впервые принятых на гражданскую службу, сложности привлечения молодых специалистов, соотношения количества руководителей и исполнителей, карьерных тупиков, в которые попадают, как руководители, так и специалисты, качества работы с вакансиями, эффективность работы с кадровым резервом и т. п.);
- 2) определение перечня первичных данных, необходимых для сбора информации о кадровом составе и кадровой динамике;
- 3) установление периодичности сбора и обработки данных, а также лиц, ответственных за этот процесс;
- 4) выбор инструмента для обработки данных (как минимум MS Excel, а лучше специализированные программы для кадровой аналитики);
- 5) качественная визуализация результатов обработки данных для представления руководству;
- 6) связь полученных кадровых данных, свидетельствующих как о наличии кадровых проблем, так и о сильных сторонах кадрового состава государственного органа с программами развития госслужбы, кадровой стратегией и направлениями совершенствования кадровой политики в целом.

В целом, активному внедрению кадровой аналитики в органах государственной власти в Российской Федерации могут способствовать:

- цифровизация кадровой аналитики (разработка программного продукта для выгрузки кадровых данных из ФГИС «ЕИСУКС» и их дальнейшей обработки);
- развитие необходимых для кадровой аналитики компетенций как у специалистов кадровых служб органов государственной власти (в том числе у представителей органов по управлению государственной гражданской службой (например, в регионах)), так и у представителей регуляторов государственной кадровой политики;
- единообразный базовый подход к ведению кадровой аналитики в федеральных органах государственной власти и в органах власти субъектов Российской Федерации. В частности, разработанный ФОИР ВШГУ РАНХиГС

перечень кадровых метрик можно оформить в виде Паспорта базовых кадровых данных и кадровых метрик (с пояснениями, что они означают, как их использовать, какие направления для анализа они содержат), максимально полно и универсально отражающего кадровые процессы, присутствующие в государственной гражданской службе.

Прежде всего следует определиться с пониманием того, что кадровая аналитика – это системный и систематический сбор, обработка (желательно с инструментами визуализации), анализ большого количества данных и принятие на их основе оперативных и стратегических управленческих решений. При этом под системностью понимается, с одной стороны, комплексность источников информации, а с другой – взаимосвязь самих данных, наиболее полно характеризующих всю систему управления кадрами.

Представление о системе управления кадрами у разных авторов может отличаться, однако наиболее распространенным в последнее время подходом является понимание системы управления кадрами как кадрового цикла. При этом как объем, так и источники кадровых данных, которые используются или потенциально могут использоваться, ничем не ограничены. Кадровые данные, как правило, представляются в абсолютных значениях, например, численность (штатная или списочная) персонала, количество обученных сотрудников и т. п. На основе кадровых данных формируются кадровые метрики, которые являются относительными величинами и, как правило, рассчитываются в долях или в процентах, в отличие от первичных кадровых данных (например, соотношение штатной и среднесписочной численности сотрудников). Кадровые метрики – это показатели, позволяющие категоризировать ключевые данные, соотнести имеющиеся ресурсы и риски, затраты и получаемый эффект, прогнозировать тенденции и своевременно предпринять превентивные меры в управлении кадрами. Именно метрики позволяют соотносить те или иные кадровые данные между собой как во времени (для понимания тенденций) или между различными структурными подразделениями одной организации, между разными организациями, отраслями и т. п.

В настоящее время известно и используется на практике более 200 разнообразных кадровых метрик. Наличие информации о тех или иных кадровых метриках, характеризующих состояние кадровой сферы внутри отрасли или на рынке труда в целом, позволяет определять так называемые бэнчмарки – показатели, свидетельствующие о том, насколько состояние кадрового состава и кадровых процессов соответствует «нормальному», характерному для большинства подобных организаций, или отклоняется от такого состояния в лучшую (у организаций – лидеров) или худшую (у организаций – аутсайдеров) сторону. Таким образом, на основании кадровых данных формируются кадровые метрики, а в свою очередь кадровые метрики могут превращаться в бэнчмарки. Наконец, на основании данных кадровой аналитики могут устанавливаться ключевые показатели эффективности (КПЭ), причем не только для кадровых служб, но и для первых лиц организаций, а также для линейных руководителей. Ключевые показатели эффективности в области кадровой работы должны устанавливаться, в первую очередь, в тех сферах, которые свидетельствуют о наличии кадровых проблем и требуют решения соответствующих задач развития. При этом обязательным условием определения ключевых показателей эффективности для того или иного субъекта должна быть его решающая роль с точки зрения возможности влиять на соответствующие показатели (табл. 1).

Таблица 1. Примеры кадровых данных, их связь с метриками, бэнчмарками и КПЭ

Первичные кадровые данные	Кадровые метрики	Бэнчмарки	КПЭ	Пояснения
Количество вакантных должностей	Доля вакантных должностей	5% (условный пример)	Сокращение доли вакантных должностей	Дисбаланс рабочих мест и работающих - характеризует потери рабочего времени и/или производительности труда по причине не занятых вакансий. Часто может быть связано с завышенной штатной численностью с целью создания искусственной экономии по ФОТ
Среднесписочная численность (общая) из них: мужчин из них: женщин	Соотношение мужчин и женщин	80% женщин 20% мужчин (условный пример)	Улучшение гендерного баланса	Может, в случае значительного преобладания женщин косвенно свидетельствовать о снижении престижа (женщины чаще соглашаются на менее оплачиваемую работу), если не связано с типично «мужскими» и «женскими» видами деятельности. Значительное преобладание женщин также может быть причиной более высокого абсентеизма по болезни - отпуск по уходу за ребенком и т.п.
Численность служащих до 35 лет	Доля государственных гражданских служащих до 35 лет	60% (условный пример)	Повышение привлекательности госоргана для молодежи	

Таким образом, кадровая аналитика, основанная на кадровых данных, не просто является информацией, необходимой для принятия управленческих решений, но и выступает базовым фактором целенаправленного управленческого влияния на те или иные кадровые процессы [6].

Следует прояснить, что под кадровыми процессами можно иметь в виду как естественные или управляемые процессы изменения кадрового состава, в т. ч. кадровую динамику, так и элементы кадровой работы. Чаще всего под кадровыми процессами понимается совокупность изменений состава персонала, кадров, их количественных и качественных характеристик, а также отношений, которые складываются в организации в процессе реализации кадровой политики, функционирования системы управления персоналом. Поэтому, по нашему мнению, для исключения путаницы в понятиях кадровые процессы в смысле кадровых процедур лучше обозначать как процесс управления кадрами или процесс кадровой работы.

Комплексность и полнота кадровых данных, необходимые для реализации системного подхода к кадровой аналитике, во многом, являются основаниями для определения набора таких данных и их систематизации [7]. Как было сказано выше, наиболее распространенным подходом к системному формированию набора собираемых кадровых данных и расчета метрик служит их потенциальная связь с элементами кадрового цикла – кадровым планированием, поиском, привлечением и отбором кадров, адаптацией, обучением и подготовкой кадров,

управлением карьерой, мотивацией, удержанием, высвобождением и др. Такой подход позволяет не только судить о качестве реализации соответствующих кадровых технологий, но и лучше понимать, за счет каких кадровых технологий можно улучшать кадровый состав или оптимизировать кадровые процессы [8].

Именно поэтому в основу предлагаемой нами методологии кадрового аудита было заложено представление о кадровом цикле в рамках методологии управления кадрами «ТриО», включающей три ключевых элемента работы с кадрами: отбор и расстановка, обучение и развитие, оценка и стимулирование (рис. 2).

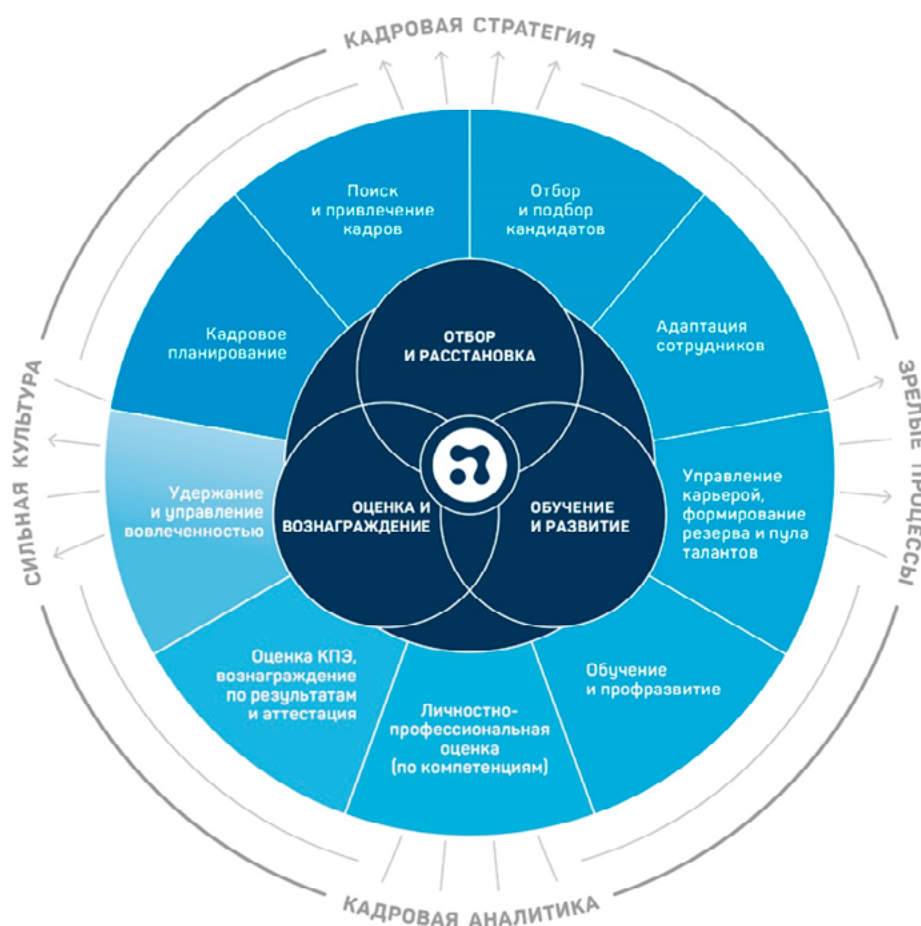


Рисунок 2. Методология управления кадрами «ТриО»

Как видно из рисунка, три элемента системы управления кадрами частично пересекаются между собой, но в то же время имеют собственные границы с точки зрения фокуса влияния на кадровый состав организации.

Каждый из трех ключевых элементов системы управления кадрами с учетом специфики управления кадрами в системе государственной гражданской службы можно детализировать до уровня элементов кадрового цикла, представляющего собой условную последовательность реализации кадровых технологий:

1. Отбор и расстановка:
 - кадровое планирование,
 - поиск и привлечение кандидатов,
 - оценка и отбор кандидатов.
2. Обучение и развитие:
 - адаптация сотрудников,
 - управление карьерой,
 - формирование резерва и пула талантов,
 - обучение и профразвитие.
3. Оценка и стимулирование:

- личностно-профессиональная оценка (оценка по компетенциям),
- оценка КПЭ, вознаграждение по результатам и аттестация,
- управление вовлеченностью.

Как перечень, так и содержание конкретных кадровых технологий может меняться (табл. 2) и не представляет собой жестко установленный список элементов кадрового цикла (с учетом того, что и само понятие «кадровый цикл» является в определенном смысле абстрактным представлением о последовательности кадровых действий то ли с точки зрения «жизненного цикла» сотрудника, то ли с точки зрения «годового цикла» работы кадровой службы).

Таблица 2. Примеры кадровых метрик, отражающих состояние кадровых технологий

Для какого элемента кадрового цикла можно использовать	Первичные кадровые данные	Кадровые метрики
Кадровое планирование	Общее количество участников кадрового резерва из них: участников резерва из числа внутренних претендентов	Доля внутренних претендентов в кадровый резерв
Оценка и отбор кандидатов	Общее число назначений на должности в течение года из них: по результатам конкурса на замещение вакантных должностей	Доля должностей, замещенных по конкурсу
Обучение и профразвитие	Количество участников резерва, включенных в мероприятия по развитию	Доля участников резерва, охваченных мероприятиями по развитию
Управление карьерой, формирование резерва и пула талантов	Общее количество управленческих должностей, на которые сформирован кадровый резерв	Доля управленческих должностей, на которые сформирован кадровый резерв
Мотивация (удовлетворенность)	Численность уволившихся в течение года по всем причинам	Текучесть кадров
Адаптация сотрудников	Общее количество кандидатов, которым назначен испытательный срок	Доля служащих, прошедших испытательный срок от общего количества нанятых
Мотивация и вознаграждение по результатам	Количество служащих, прошедших аттестацию с формулировками (по каждой формулировке отдельно)	Доля служащих, прошедших аттестацию, с формулировками от общего числа аттестованных служащих (по каждой формулировке отдельно)

Тем не менее, принципиальным представляется наличие связей между теми или иными кадровыми данными и кадровыми метриками, а также отдельными элементами кадрового цикла, что является первым условием системного подхода к сбору данных и использованию инструментов кадровой аналитики.

Вторым базовым условием, формирующим системность предлагаемого подхода к кадровой аналитике на гражданской службе, мы считаем использование четырех ключевых источников получения кадровых данных о кадровом составе, кадровых процессах в государственных органах и в целом в системе государственной гражданской службы.

В литературе встречается упоминание трех основных «методов» получения

данных для кадровой аналитики: социологические, бенчмарки (статистические) и психологические. Указывается, что данные методы могут применяться как по отдельности, так и в системе. Но чаще всего они применяются под конкретные задачи и с учетом наличия ресурсов и специфики деятельности компании. Именно с учетом специфики государственной гражданской службы, в т.ч. специфики ее организации, ее совокупных ресурсов, запросов со стороны государственных органов и значимости ее влияния на все остальные отрасли экономики и социальной сферы представляется наиболее оправданным именно максимально комплексный подход к определению источников кадровой аналитики [5].

При этом, как было указано, мы выделяем четыре таких основных источника:

- кадровая статистика,
- социологические и социально-психологические опросы,
- результаты личностно-профессиональной диагностики,
- оценка зрелости применяемых кадровых технологий.



Рисунок 3. Источники кадровой аналитики

Четвертый элемент – оценка зрелости кадровых технологий – отражает достаточно распространенный подход к проведению кадрового аудита в организациях (который часто этим подходом и ограничивается), сфокусированного на совершенствовании процессов управления кадрами, как на самоцели.

В нашем случае, за счет наличия связи между кадровыми данными и элементами кадрового цикла, представляется принципиальным фиксировать в ходе реализации кадровой аналитики не только объективные показатели, отражающие состояние кадрового состава (например, половозрастную структуру) и его динамику или объективизированные данные, полученные в процессе проведения опросов и сбора обратной связи от сотрудников (например, уровень их удовлетворенности условиями труда), но и определять влияние на эти процессы и характеристики целенаправленных алгоритмизированных усилий – кадровых технологий.

Кадровую технологию можно определить как алгоритмизированный, стандартизированный процесс достижения заранее намеченных результатов с использованием необходимых для этого ресурсов. В этом смысле именно понимание состояния кадровых технологий с точки зрения описанного уровня их зрелости позволит применять их значительно более осознанно в направлении достижения целевого образа государственной гражданской службы. Более того, обратная связь о действенности кадровых технологий со стороны объективных и объективизированных кадровых данных позволит ставить цели по коррективке и развитию самих кадровых технологий и значительно более объективно

оценивать уровень их зрелости.

Отдельное внимание необходимо уделить такому источнику кадровой аналитики, как результаты личностно-профессиональной диагностики. Во-первых, следует отметить, что это не в чистом виде психологические и даже не психометрические инструменты. Личностно-профессиональная диагностика учитывает те характеристики личности профессионала, управленца, которые значимым образом связаны с профессиональной деятельностью, а не просто описывают индивидуальные характеристики личности. В этом смысле личностно-профессиональная диагностика носит ярко выраженный субъектный характер, описывая личность, прежде всего, как субъекта деятельности.

Уникальной особенностью государственной гражданской службы как организационной системы и структуры управления является не только ее масштабы и во многом законодательно регламентированная однородность, но и возможность применения централизованных инструментов управления. При этом такого рода централизация, унификация, стандартизация, с одной стороны, потенциально способствует значительному повышению эффективности (за счет сокращения издержек при сохранении стандартов качества и поддержания необходимой результативности), а с другой, не препятствует появлению отдельных «островов успеха», превышающих требования к общим установленным стандартам [3].

Примером такого подхода к повышению качества управления кадрами на государственной гражданской службе и в государственной сфере в целом является практика личностно-профессиональной диагностики, реализуемая и развиваемая факультетом оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления РАНХиГС. В первую очередь благодаря уникальной позиции, которую занимает на «рынке» образовательных, экспертных и исследовательских услуг Президентская Академия и один из ее институтов – Высшая школа государственного управления, а также многолетним усилиям профессиональной команды факультета оценки и развития управленческих кадров была разработана и широко апробирована методология личностно-профессиональной диагностики. В результате применения методологии, начиная с 2014 года были накоплены обширные данные, которые в полной мере позволяют использовать их в качестве специфических бэнчмарков, характеризующих как управленческий потенциал, так и другие личностно-профессиональные характеристики управленческого и в целом – кадрового состава отдельных государственных органов, субъектов РФ, групп руководителей и т.д. Данные возможности определяются как сопоставимостью результатов оценки, так и доказанной внешней валидностью используемых инструментов оценки и самой модели оценки и личностно-профессиональной диагностики.

Заключение

Анализ теоретических аспектов кадровой аналитики, с одной стороны, и практики ее применения на государственной службе, с другой, позволяют сделать вывод о том, что среди основных областей развития существующих практик кадровой аналитики на основе использования кадровых метрик и целенаправленно собираемых кадровых данных для управления качеством кадровой работы, необходимо выделить следующие первоочередные:

- в методических документах необходимо более четко определить применяемые термины, в том числе их соотношение и взаимосвязь, обеспечив формирование непротиворечивой и удобной в использовании системы понятий;
- на место «интуитивно понятных» и «экспертно обоснованных» направлений совершенствования кадровой работы и в том числе направлений

развития государственной гражданской службы должен прийти научно обоснованный подход, основанный на системе показателей, характеризующих кадровый состав гражданской службы в их увязке с необходимостью развития тех или иных современных кадровых технологий и решений, позволяющих прийти к оптимальному состоянию кадрового состава;

- регуляторы государственной кадровой политики, прежде всего, в лице Администрации Президента РФ, Аппарата Правительства РФ и Минтруда РФ должны получить действенный инструмент для понимания кадровых процессов и, главное – того, каким образом оказывать на кадровые процессы на гражданской службе целенаправленное влияние для перехода к проактивной кадровой политике;
- целесообразно создать систему стимулов для совершенствования деятельности и качественного состояния кадровых служб, а также для других субъектов управления кадрами – первых лиц государственных органов, линейных руководителей, самих гражданских служащих. Для этого необходимо развитие системы обратной связи между регуляторами и субъектами государственной кадровой политики и гражданскими служащими. Первые лица государственных органов, линейные руководители и кадровые службы должны своевременно и на регулярной основе получать необходимую для выработки управленческих решений кадровую информацию;
- система собираемых кадровых данных и используемых показателей, а также техника их сбора, анализа и применения должна постоянно актуализироваться. При этом сам набор показателей должен соответствовать требованиям сопоставимости как по времени, так и между государственными органами внутри системы гражданской службы, а также с внешней средой, включая организации негосударственного сектора.

Список литературы:

1. Алудова-Краус А.Р. Сущность и значение HR-аналитики в сфере управление персоналом // Меридиан. 2019. № 14 (32). С. 249-252.
2. Ахциев И.М., Агеева Е.А. Анализ состояния и перспектив развития кадровых резервов в публичном управлении (на примере успешных практик СКФО) // Вестник экспертного совета. 2022. № 1 (28). С. 28-44.
3. Ломоносова Я.Г. Современные подходы к управлению карьерой и профессионально-должностным продвижением в системе государственной службы. // Инновации и инвестиции. 2023. № 7. С. 119-122.
4. Назайкинский С.В., Седова О.Л. Роль HR-аналитики в принятии управленческих решений в организациях // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2017. № 3(9). С. 9-19.
5. Сидоренко В.Ю. Аналитика в HR: использование данных для повышения эффективности найма // Инновации и инвестиции. 2023. № 10. С. 176-180.
6. Шебураков И.Б. Мотивация руководителей сферы государственного управления к эффективной деятельности: мифы и реальность // Государственная служба. 2019. № 2. С. 35-43.
7. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н. Мотивация государственных гражданских служащих: необходимость системного подхода // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2018. № 5 (3). С. 295-304.
8. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н. Карьерные траектории руководителей субъектов Российской Федерации в условиях новой кадровой политики // Мир психологии. 2020. № 4 (104). С. 199-208.

Methodological approaches to the assessment of personnel work in public authorities

Sheburakov Ilya Borisovich

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Dean of Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, the Graduate School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru

Sheburakova Oksana Nikolaevna

Expert of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, the Graduate School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: sheburakova-on@ranepa.ru

Abstract

The article describes a new look at the feasibility, frequency and composition of collected personnel information both on the scale of an individual government agency and on the scale of the civil service system. The use of personnel analytics data, including the determination of the list of personnel metrics necessary for accounting, will allow us to achieve a systematic solution to the problem of adjusting or developing a proactive personnel policy in the system of government bodies, and will equip regulators of state personnel policy with tools to influence the state of maturity of personnel technologies. The article explores and describes the prerequisites for significantly better use of the capabilities of the state information system for managing personnel in the civil service.

Key words

• personnel analytics in the civil service • personnel data • personnel metrics and benchmarks • personnel statistics • personal and professional diagnostics • socio-psychological surveys • maturity of personnel technologies •

References

1. Aludova-Kraus A.R. The essence and significance of HR analytics in the field of personnel management // Meridian. 2019. N 14 (32). P. 249-252.
2. Akhtsiev I.M., Ageeva E.A. Analysis of the state and prospects for the development of personnel reserves in public administration (based on the example of successful practices of the North Caucasian Federal District) // Bulletin of the

- Expert Council. 2022. N 1 (28). P. 28-44
3. Lomonosova Ya.G. Modern approaches to career management and professional advancement in the public service system. // Innovations and investments 2023. N 7. P. 119-122
 4. Nazaykinsky S.V., Sedova O.L. The role of HR analytics in making management decisions in organizations // Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series «Economics. Control. Right». 2017. N 3(9). P. 9-19.
 5. Sidorenko V.Yu. Analytics in HR: using data to improve hiring efficiency // Innovations and investments. 2023. N 10. P. 176-180.
 6. Sheburakov I.B. Motivation of public administration managers to perform effectively: myths and reality // Public Service. 2019. N 2. P. 35-43.
 7. Sheburakov I.B., Sheburakova O.N. Motivation of civil servants: the need for a systematic approach // Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: State and municipal administration. 2018. N 5(3). P. 295-304.
 8. Sheburakov I.B., Sheburakova O.N. Career trajectories of leaders of the constituent entities of the Russian Federation in the conditions of the new personnel policy // World of Psychology. 2020. N 4 (104). P. 199-208.

Поступила в редакцию: 04.03.2024

Принята в печать: 19.05.2024