



**ЛУЧШИЕ КАДРОВЫЕ ПРАКТИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ
И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ**

МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«ВСЕРОССИЙСКИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ ТРУДА»
МИНИСТЕРСТВА ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

КОМПЛЕКСНАЯ РАБОТА С КАДРАМИ



КОМПЛЕКСНАЯ РАБОТА С КАДРАМИ

Москва
2024

Активация Windows
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры".

УДК 331.108
ББК 65.291.6
К63

Научный коллектив:

Н.М. Сладкова, канд. пед. наук, директор по развитию ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России; *Л.Е. Вахнин*, канд. полит. наук, заместитель директора Департамента реализации специального инфраструктурного проекта Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации; *О.А. Воскресенская*, руководитель проектов Ресурсного центра развития государственной службы ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России; *И.А. Ясинская*, канд. соц. наук, заместитель директора Ресурсного центра развития государственной службы ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России; *С.А. Петрова*, канд. тех. наук, Директор Ресурсного центра развития государственной гражданской службы ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России; *Ю.А. Алексенцева*, ведущий аналитик Ресурсного центра развития государственной гражданской службы ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России

Рецензенты:

М.В. Полевая, доктор экон. наук, доцент, заведующий кафедрой психологии и развития человеческого капитала Факультета социальных наук и массовых коммуникаций Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

В.Д. Рожков, доктор экон. наук, проректор ОУП ВО «АтиСО»

К63 **Комплексная работа с кадрами:** монография / Сладкова Н.М., Вахнин Л.Е. (и др.); под общей редакцией: Н.М.Сладковой – Москва, 2024. – 208 с.: илл., табл.

ISBN 978-5-91292-519-1

DOI 10.18334/9785912925191

Данная монография открывает серию «Лучшие кадровые практики и инициативы» и является результатом многолетней исследовательской деятельности коллектива авторов, принимавших участие в изучении, отборе практик, идеи и примеры которых зачастую заимствованы из бизнеса и в текущее время успешно используются органами власти различного уровня – от федерального до муниципального.

Авторы раскрывают принципы определения лучших кадровых практик на госслужбе, подходы к их описанию, анализу и оценке готовности к тиражированию. Представленные в монографии практические материалы содержат систематизированное описание кадровых практик, ставших победителями и призерами Всероссийского конкурса «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» 2022/2023 г. по направлению «Комплексная работа с кадрами».

Практики, описанные в монографии, могут быть полезны как для генерации идей, так и для практического тиражирования технологий и инструментов. Могут быть полезны для специалистов кадровых служб органов публичной власти и государственных корпораций, для преподавателей и студентов вузов, реализующих подготовку государственных и муниципальных служащих, а также всех экспертов и исследователей, занимающихся вопросами государственного и муниципального управления.

© Минтруд России, 2024

© ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России, 2024

ISBN 978-5-91292-519-1

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. Жизненный цикл кадровой практики на государственной и муниципальной службе	9
Понятие кадровой практики и жизненного цикла	9
Глава 2. Корпоративная (государственно-служебная) культура	22
Концепция человековедения Росимущества	27
Сокращай дистанцию	45
Развитие организационной культуры в администрации губернатора Калужской области	53
«Эффективный регион»: культура постоянных улучшений, реинжиниринг процессов, ориентация на результат	68
Муниципальная служба. 12 шагов к развитию сквозь призму госслужбы	81
Глава 3. HR-аналитика и управление эффективностью	94
HR-аналитика как инструмент принятия управленческих решений	100
Ключевые показатели эффективности профессиональной служебной деятельности как инструмент мотивации государственных гражданских служащих и работников органов исполнительной власти Сахалинской области	111
ГИС АПК МСХиП РТ– цифровая платформа взаимодействия всех уровней отрасли агропромышленного комплекса	122
Цифровое государственное управление. Люди. Система управления человеческими ресурсами Правительства Тульской области на базе взаимоувязанных Стратегических и тактических показателей эффективности	131
Создание на территории Белгородской области единого информационного пространства по кадровым процедурам	142

Глава 4. Противодействие коррупции	151
Интерактивное взаимодействие в рамках подготовки лиц, ответственных за профилактику коррупционных и иных правонарушений в организациях	154
Диджитализация антикоррупционного обучения в Иркутской области	163
Цифровая трансформация органа Тульской области по профилактике коррупционных и иных правонарушений	174
Опыт проведения социологических исследований в целях оценки уровня коррупции в Новосибирской области	187
Заключение	202
Список литературы	205

ВВЕДЕНИЕ

В качестве одного из основных направлений реформирования и развития системы государственной службы Российской Федерации Указом Президента Российской Федерации от 10 марта 2009 г. № 261 «О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 гг.)» определено внедрение в системе государственной службы эффективных технологий и современных методов кадровой работы. Во многом это стало отправной точкой для анализа возможностей разработки и совершенствования механизмов работы с кадрами, более глубокого понимания нормативно-правовой и методической базы, регулирующей вопросы развития государственной гражданской службы Российской Федерации (далее – гражданская служба).

Более 10 лет назад начало складываться профессиональное сообщество кадровиков и экспертов государственной и муниципальной службы, представители которого осознали, что в органах государственной власти (далее – органы власти) разного уровня появляются интересные практики применения современных кадровых технологий, по-новому раскрывающих возможности нормативно-правовой базы кадровой работы, а также появился запрос на изучение лучшего опыта коллег из других органов власти.

Конкурс «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» (далее – конкурс), стартовавший в 2013 г., стал площадкой выявления и накопления лучшего кадрового опыта. В системе государственной и муниципальной службы были созданы условия для совершенствования деятельности кадровых подразделений органов власти на основе «инициативы снизу», популяризации и распространения лучших отечественных кадровых практик.

Важность и востребованность выявления лучших кадровых практик и инициатив в системе государственного и муниципального управления, повышения эффективности осуществления кадровой работы и реализации приоритетных направлений формирования

кадрового состава гражданской службы закреплены в постановлении Правительства Российской Федерации от 26 июня 2020 г. № 935 «О Всероссийском конкурсе «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления». Сегодня в конкурсе могут принять участие федеральные государственные органы, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, а также государственные корпорации (компании), публично-правовые компании, фонды и иные организации, созданные Российской Федерацией на основании федеральных законов.

Научно-методическая база, сформированная экспертами Минтруда России еще в 2012 г., постоянно совершенствуется, дополняя и уточняя подходы к организации проведения оценочных процедур и развивающих мероприятий конкурса научными идеями по критериям оценки практик, форме ее описания, а также практическими находками в процессе реализации процедур конкурса.

В настоящее время порядок и процедура рассмотрения и оценки кадровых практик и инициатив, а также порядок определения победителей и призеров конкурса определены методикой оценки представленных на Всероссийский конкурс «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» в 2022–2023 гг. кадровых практик и инициатив, утвержденной приказом Минтруда России от 24 марта 2023 г. № 214 (далее – Методика). В соответствии с Методикой: после предварительной проверки представленных участниками конкурса комплектов документов конкурсной комиссией, на 1-м этапе предусмотрено выступление участников конкурса с презентацией поданных на конкурс кадровых практик и инициатив в формате видеоконференцсвязи, на 2-м этапе – очное мероприятие по подведению итогов конкурса с презентацией кадровых практик (инициатив) номинантами конкурса, а также награждение победителей и призеров конкурса.

Кадровые практики (инициативы), ставшие лидерами в конкурсе, неоднократно становятся предметом глубокого изучения при проведении научных исследований экспертами ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России.

Теоретическую базу работ составляют труды ученых и экспертов в области управления персоналом, государственной службы и других областях, из которых следует выделить работы в области конкурсных технологий, бенчмаркинга, управления жизненным циклом знаний, научной организации труда (НОТ), управления качеством (Total Quality Management, TQM), развития государственной службы, кадровых практик на государственной службе, а также работы в области результат-ориентированной системы труда, конкурсных технологий, результативности кадровых процессов.

Нормативно-методической базой являются указанные выше подзаконные акты, регулирующие процедуру проведения конкурса, а также материалы базы данных конкурса, размещенной на официальном сайте Минтруда России в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

За весь период существования конкурса подано более 1000 заявок от участников. База данных конкурса накапливается и дополняется. В то же время, как показывает анализ кадровых практик, далеко не всегда представленные конкурсантами документы, материалы, презентации по практике и их содержание достаточны для корректного представления и тиражирования опыта кадровой работы. Это может привести к искажению цели и неадекватному использованию технологий, методов, инструментов при внедрении практики (инициативы), представленной на конкурсе, кадровой службой другого органа власти или организации и – как следствие – к сомнению в справедливости присвоения данной практике статуса «победителя» или «призера» конкурса.

Избежать риска потери интереса к изучению и внедрению лучших кадровых практик со стороны тех кадровых служб, которые еще не участвовали в конкурсе, не знакомы с материалами конкурса, можно, систематизировав описание практик и инициатив (победителей, призеров, номинантов) так, чтобы использование лучшего опыта было только успешным, сокращало непроизводительные потери в ходе внедрения: сэкономило время, средства, трудовые ресурсы. Другим полезным эффектом от корректно структурированной информации о кадровой практике является наиболее точное представление своего

кадрового опыта органами власти и организациями, участвующими в конкурсе. Для этой цели необходимо постоянно пополнять базу отобранных и описанных с помощью экспертов практик.

Данная монография открывает серию сборников, которые планируются к изданию в 2024–2025 гг. Каждое издание будет иметь свою специальную тему: комплексная работа с кадрами, охватывающая все кадровые процессы кадрового цикла; кадровый цикл: от привлечения кадров до удержания ценных сотрудников; кадровая стратегия и др.

Открывает серию направление «Комплексная работа с кадрами», которая через описание успешных практик представляет кадровому сообществу такой важный фактор, влияющий на продуктивность/эффективность, устойчивость деятельности органа власти, как государственно-служебная культура; рассматривает практики развития HR-аналитики как базы для принятия управленческих решений, а также инструменты и механизмы управления эффективностью.

Глава 1. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КАДРОВОЙ ПРАКТИКИ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ

Понятие кадровой практики и жизненного цикла

Что отличает процессы управления персоналом в разных органах власти или организациях? Опыт использования описанных в теории инструментов, методов, технологий по управлению человеческими ресурсами, а также их комбинация при реализации кадровых процессов формируют уникальные характеристики конкретной организации, которые определяют масштаб и качество работы по управлению персоналом (рис. 1.1).

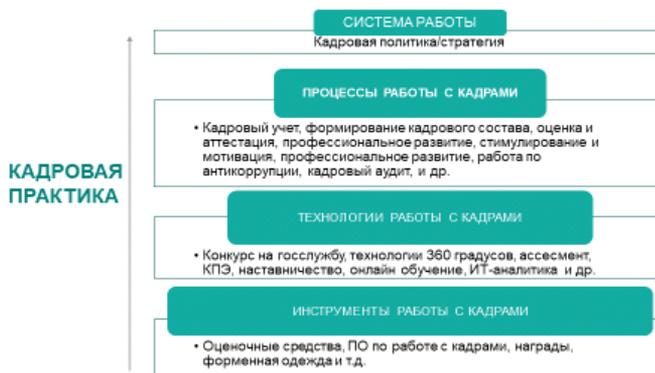


Рис. 1.1. Группы кадровых практик разного масштаба

Для одной организации признаком нормы является работа с кадрами, ограниченная только процессами поиска кадров, кадрового администрирования и организация обучения, для другой в качестве нормы рассматривается системная работа с персоналом при комплексном использовании всего спектра инструментов, методов и технологий управления талантами.

Уникальность кадровой практики во многом определяется тем, какая команда HR-специалистов, с какими компетенциями и мотивацией ее реализует. Одни и те же инструменты, методы и технологии различными специалистами могут реализовываться с разной степенью качества и эффективности. Изучение и внедрение положительного опыта коллег в области управления персоналом становится механизмом реального повышения уровня профессиональных HR-компетенций специалистов кадровых служб органов власти. Изучение и стремление к тиражированию успешной кадровой практики является триггером, запускающим важные изменения в органах власти или организациях.

Подразделения, выполняющие функции управления кадрами, как и любая организация или орган власти, проходят в своем развитии несколько стадий жизненного цикла: зарождение, становление, рост, зрелость¹. Конкретная кадровая практика также проходит своей неповторимый по длительности, содержанию, участникам жизненный цикл – от инициации использования выбранного объекта совершенствования: метода, инструмента, технологии, процесса, системы до этапа совершенствования/изменения этого объекта (рис. 1.2). Как правило, запускает механизм изменений возникновение какой-то проблемы, осознание потребности участниками процессов работы с кадрами.

Примером тому может служить жизненный цикл практики внесения записей в трудовую книжку: от использования в течение многих десятилетий трудовой книжки в бумажном виде до внедрения электронной системы учета трудовой деятельности персонала, что стало закономерным изменением данного процесса в организациях всех сфер деятельности России. Внешний фактор стал движущей силой масштабного изменения в кадровом делопроизводстве.

Примером более локального (на уровне органа власти или организации) уровня изменений в жизненном цикле кадровой практики являются изменения инструментов и методов подбора персонала. Еще десять лет назад преобладающими методами при подборе персо-

¹ Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

нала были проведение структурированного интервью с кандидатом на вакантную должность и тестирование в очном формате. Появление новых ИТ-продуктов и систем автоматизации, позволяющих организовывать удаленную работу, обеспечило переход к дистанционному формату процесса подбора кандидатов.



Рис. 1.2. Жизненный цикл кадровых практик

Разные этапы жизненного цикла любой кадровой практики связаны с определенным уровнем эффективности, и это хорошо отражается на итоговом статусе участника Конкурса лучших кадровых практик на государственной и муниципальной службе Минтруда России (табл. 1.1). Первые этапы – инициация идеи, эксперимент (апробация / локальный пилотный проект использования) не могут демонстрировать высокую эффективность, то есть это этапы накопления навыков участников, более высокие трудозатраты на реализацию тех или иных процедур, необходимость оттачивания процедур, управления отклонениями с учетом особенностей конкретной организации.

Недостаточный учет особенностей первых этапов кадровой практики или отсутствие лидера инициативы/изменений, высокое сопротивление изменениям в организации создает риски, ведущие к приостановке продвижения или прекращению проекта на этапе внедрения

данной практики. Этап «Внедрение / полномасштабное внедрение», т.е. распространение практики на все целевые группы всей организации/органа, является чрезвычайно ответственным и важным для дальнейшего ее существования, а также принятия сотрудниками кадровой практики как необходимой, важной, полезной. Только на этом этапе может быть получено фактическое подтверждение результативности кадровой практики (рис. 1.3).

Таблица 1.1

Возможность тиражирования с учетом разного уровня зрелости кадровой практики

Уровень зрелости кадровой практики (инициативы)/ соответствие статусу по итогам конкурса	Возможность тиражирования	Мероприятия в органе власти/организации, где планируется внедрить кадровую практику	Преимущества и риски использования кадровой практики
ПОДТВЕРЖЕННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ Статус «Победитель»	80–90%	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проверка полноты описания кадровой практики по чек-листу. 2. Определение областей, информацию по которым стоит дополнить. Источники получения информации: видео с презентацией практики (ссылка на сайт). 3. Онлайн-консультация с кадровым подразделением по кадровой практике. 4. Дополнительное изучение документов: стажировка, очные консультации. 5. Корректировка (адаптация) пакета документов для проведения эксперимента (апробации) 	<p>Сокращение времени на разработку/адаптацию документов.</p> <p>Исключение или сокращение количества ошибок кадровой практики.</p> <p>Скорость получения результата/эффекта от внедрения.</p> <p>Сокращение затрат трудовых и финансовых ресурсов для внедрения</p>

Продолжение табл. 1.1

1	2	3	4
ВНЕДРЕ- НИЕ КАДРОВОЙ ПРАКТИКИ В ЭКСПЛУАТА- ЦИЮ: Статус «Призер» или «Номинант»	60–70%		Сокращение времени на разработку/адаптацию документов. Сокращение затрат трудовых и финансовых ресурсов для внедрения. Есть риски снижения ожидаемого эффекта, так как практика еще не подтвердила эффективность в регулярной деятельности
ЭКСПЕРИМЕНТ/ АПРОБАЦИЯ Статус «Номи- нант»	50–60%		Сокращение времени на разработку/адаптацию документов. Есть риски снижения ожидаемого эффекта, так как кадровая практика еще не подтвердила эффективность в регулярной деятельности
ИНИЦИАТИВА Статус «Участ- ник»	Менее 50%		Возможность использовать предложенную идею. Есть риски: повышение трудозатрат кадровой службы на разработку документов, запуск пилотного проекта; снижение ожидаемого эффекта, так как кадровая практика еще не подтвердила результаты даже при апробации; значительное количество препятствий для внедрения (сложно убедить руководителя, нет доказательств результативности и т.п.)

Однако и здесь сохраняется риск исключения использования данной практики из деятельности организации. Отсутствие системной информационной политики по разъяснению смысла и преимуществ

новой технологии, инструмента, подхода (например, клиентоцентричного/человекоцентричного подхода) для целевой аудитории, отсутствие специального обучения руководителей структурных подразделений может усилить сопротивление персонала и привести к дискредитации, искажению смысла, процедур и др. и возможному исключению из деятельности органа внедряемой практики.

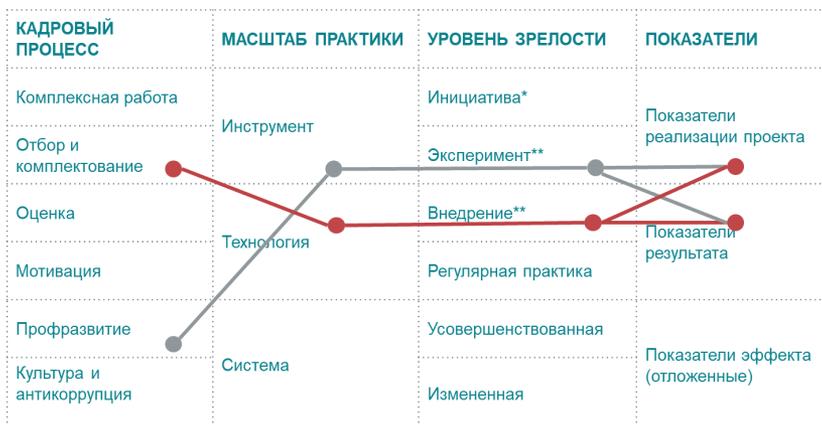


Рис. 1.3. Профиль кадровой практики

Примечание: на рис. 1.3 представлены профили двух разных кадровых практик: в области отбора и комплектации кадров и в области профессионального развития. Отражены особенности их масштаба, уровня зрелости, результативности и эффективности (наличия соответствующих показателей).

Уровень «Подтвержденная эффективность» кадровой практики в табл. 1.1 дает возможность утверждать, что выбранный набор и комбинация методов, инструментов/технологий позволяют достигать требуемого результата в кадровой работе для конкретной организации или органа власти. Следует отметить, что при тиражировании невозможно добиться 100%-ного переноса лучшей кадровой практики в новые условия (другой регион или отрасль, другой уровень зрелости кадровой службы или специалистов и т.д.). Высоким результатом тиражирования успешной кадровой практики другого органа власти будет использование 90% материалов, документов, методик, инструментов, не требующих дополнительной доработки.

Кадровая практика: успешная или лучшая? Важным для оценки, анализа и в дальнейшем распространения положительного (передового) опыта по управлению персоналом является введение в использование участниками профессионального и экспертного сообщества понятий «успешная практика» и «лучшая практика», определяющих высокий уровень зрелости кадровой практики. Под зрелостью кадровой практики понимается готовность участников реализации (высокий уровень компетенций в области внедряемых инструментов, технологий, систем и др.) к обеспечению ее высокой и стабильной эффективности на практике.

Принципиальная разница между понятиями определяется с точки зрения объектов анализа, границ периода анализа, характеристики результатов, возможности тиражирования другими органами власти или организациями (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Отличительные особенности успешной и лучшей кадровых практик

	Кадровая практика	
	Успешная	Лучшая
Объекты для сравнения	Полученные результаты кадровой практики сравниваются с результатами предшествующих периодов по реализации конкретной цели внутри органа власти Динамический анализ (было – стало)	Результаты кадровой практики органа власти сравниваются с кадровыми практиками (со сходными целями) других органов власти по полученным фактическим результатам в регулярной деятельности (бенчмарка)
Период для сравнения результатов	Не менее двух лет	В рамках года предоставления кадровой практики на конкурс (например, 2023 г.) или бенчмарка по итогам ежегодного мониторинга кадровой работы
Характеристика результатов	Положительная динамика изменений по годам	Лучшие результаты по сравнению с подобными кадровыми практиками, при сравнении не менее, чем трех органов власти того же уровня (ФОИВ, субъекты, муниципальные органы власти)
Возможность тиражирования	Тиражирование требует адаптации («привязки») к условиям нового органа власти / организации	Тиражирование при минимальной адаптации к условиям нового органа власти/ организации

Наличие высоких результатов по кадровой практике, реализованной как часть регулярной деятельности, дает возможность утверждать, что выбранный набор и комбинация методов, инструментов или технологий позволяет *достигать успеха* в кадровой работе в условиях определенной организации или органа власти. В этом случае корректно определить кадровую практику как успешную для реализации конкретных целей органа власти или организации на данном этапе его развития. Успешная кадровая практика меняет в положительную сторону результаты кадровых процессов, удовлетворенность служащих и руководителей относительно результатов предыдущих периодов: например, повышается скорость и качество кадрового сервиса, удовлетворенность результатом, снижаются трудозатраты, финансовые затраты и др.

Термин «лучшая практика» может быть обоснованно использован, когда проводится сравнение с подобными кадровыми практиками, реализованными в разных органах власти или организациях. В этом случае сопоставление идет по аналогичным показателям, например: вовлеченность, уровень профессиональной подготовки, результативность использования инструмента кадровой работы, скорость оказания услуги, полнота аналитики и т.д. Из ряда кадровых практик выбирается та практика, которая имеет наилучший результат. Такая практика будет наиболее готовой к тиражированию и может быть внедрена практически во всех органах власти (организациях) с минимальной адаптацией (рис. 1.4).

В настоящее время Конкурс лучших кадровых практики на государственной и муниципальной службе Минтруда России преимущественно строится на основе оценки успешности кадровой практики для данного органа власти или организации (сравнение показателей результативности относительно показателей предшествующего периода внутри органа власти), однако в перспективе накопление и автоматизация поиска и сопоставление конкурсных данных (бенчмарка) разных органов по одной и той же практике (внедрение технологии, системы, инструмента по конкретному процессу и т.п.) позволит выделить кадровые практики как лучшие по признакам, представленным в табл. 1.2.

Категоризация кадровых практик по признакам «успешная» и «лучшая» может быть основой для принятия решений кадровыми службами по использованию передового опыта, оценки понимания трудозатрат, определения объема необходимой адаптации к условиям своей организации.



Рис. 1.4. Зрелость кадровой практики

Типичные ошибки при описании кадровых практик победителей и призеров конкурса. Распространение передового опыта в области кадровой деятельности способствует формированию эффективной системы государственного управления и повышению качества исполнения государственных функций, снижает риск потерь профессиональных знаний, связанных с уходом по тем или иным причинам носителей компетенций по кадровым технологиям.

Следует отметить, что не все кадровые практики могут рассматриваться как объект для внедрения, в том числе из-за их некорректного, непонятного для других специалистов описания. Типичные замечания по описанию и предоставлению кадровых практик для участия в конкурсе обобщены в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Типичные замечания по описанию кадровых практик для участия в Конкурсе лучших кадровых практик государственной и муниципальной службы

Данные по кадровой практике	Типичные замечания
Анкета	<p>Слабо описаны причины внедрения: нет обосновывающей аналитики. Цели и задачи: нарушены пропорции (например, несколько целей и одна задача или одинаковое количество целей и задач, цели и задачи не связаны с ключевыми показателями эффективности. Показатели результативности не проверены по SMART, описательны, не связаны с уровнем зрелости кадровой практики и не отражают влияния результатов на достижение целей органа власти или организации/национальных целей России; не связаны с потребителями данной практики. Описание кадровой практики, в т.ч. ее этапов – формально, не дает возможности понять, как можно тиражировать данную практику. Неадекватная/необоснованная самооценка без учета зрелости кадровой практики. Небрежно/формально оформлена, встречаются ошибки, не заполнены данные по ответственным лицам. Отсутствует или дано минимальное описание затрат. Сроки внедрения очень обобщены – например: «год»</p>
Презентация	Избыточность. Слабая структурированность. Низкая информативность
Документы	Отсутствуют документы или документы не отражают содержание технологии, особенностей инструмента, системы
Новизна	Не выделена новизна, не описаны исходные данные, причины внедрения
Тиражируемость	Нет или недостаточно документов/описания, в т.ч. в электронном виде для тиражирования

Если для внедрения специалистами кадровой службы инициируется любая понравившаяся кадровая практика (эмоциональный фон: красиво, необычно, оригинально и т.п.), возможно, описанная неполно, то это повышает возможные риски внедрения. В свою очередь, это приводит к разочарованию инициаторов изменений в кадровой работе «попробовал – не работает» и, как следствие, нежеланию более глубоко и профессионально разобраться в вопросах тиражирования передового опыта. Для предупреждения рисков важно после знакомства с кадровыми практиками в базе данных конкурса провести

оценку полноты и профессиональности описания кадровой практики, объема предоставленных документов.

Как проверить кадровую практику на готовность к тиражированию? Анализ кадровой практики по специальному чек-листу (табл. 1.4) для определения полноты ее описания и готовности к тиражированию даст возможность кадровым подразделениям осознанно проанализировать имеющийся по данной практике материал, заранее предупредить риски, прогнозировать вероятность успеха внедрения кадровой практики с учетом специфики условий для внедрения. Нужно отметить, что данная процедура будет полезна и тем, кто хотел бы внедрить данную практику, и тем, кто только готовится представить свою практику к участию в конкурсе.

Таблица 1.4

Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

Вопросы	Оценка готовности к тиражированию (значение ставится в соответствующем столбце)			Комментарии
	1	2	3	
Цель, задачи				
Целевая аудитория				
Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски				
Описание методологии практики				
Наличие образцов большинства документов				
Пакет оценочных (или образовательных) материалов				
Образцы сбора аналитических данных для практики (анкеты и др.)				
Бюджет на внедрение и сопровождение				
Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей при реализации проекта внедрения				
Информационные ресурсы				
Итого:	___ балл(ов) из 30 максимально возможных (___%)			Вывод: степень готовности к внедрению

Чек-лист разработан с учетом рекомендованной структуры описания кадровой практики в анкете участника конкурса и позволит в упрощенном варианте оценить степень готовности кадровой практики для тиражирования и необходимости сбора и уточнения дополнительного материала.

Использование данного инструмента позволяет оценить отдельные элементы кадровой практики: от цели, задач и показателей ожидаемого результата до наличия и полноты документов, обеспечивающих внедрение кадровой практики.

Собранные к настоящему времени в базу данных кадровые практики не всегда описаны максимально корректно, но тем не менее их можно и нужно изучать и тиражировать.

Для оценки полноты описания и готовности кадровой практики к тиражированию в предлагаемом чек-листе (см. табл. 1.4) используется 3-балльная шкала, где:

- 1 балл – описано неточно, нужно существенно дорабатывать;
- 2 балла – требует несущественной доработки;
- 3 балла – можно использовать без доработки.

Если общая сумма набранных баллов по чек-листу составляет:

- не менее 80% от максимального количества баллов – данные материалы по кадровой практике можно использовать для внедрения без сбора дополнительной информации;

- от 60% до 80% – необходимо получить у кадровой службы органа власти или организации, представившей практику, онлайн или очную консультацию или договориться о стажировке и дополнить недостающую информацию;

- менее 60% – внедрение кадровой практики требует оценки рисков и перепроверки дополнительной информации у инициатора данной практики.

Максимальное количество баллов по чек-листу – 30.

Как отмечалось выше, триггером изменений по внедрению нового инструмента, технологии, процесса, системы является наличие проблемы (например, высокая текучесть персонала или низкая вовлеченность в проекты, организационная структура, не отвечающая современным задачам, и др.); наличие внешнего вызова (внедрение

клиентоцентричного подхода в работу с кадрами), которые определяют потребность руководителя, отвечающего за работу с кадрами в органе власти, кадровой службы в инициации внедрения новой или совершенствования имеющейся кадровой практики.

Определение готовности (зрелости) той или иной практики для тиражирования – первый шаг к подготовке проекта по внедрению изменений: отбор близкого к поставленным задачам положительного практического опыта. Однако любое заимствование/тиражирование опыта требует хорошо организованного проекта внедрения изменений/трансформации. Описанные в данном издании отвечают на важные для проекта вопросы: цель, показатели и значения показателей на момент инициации и целевые/нормативные значения по итогам внедрения, целевая аудитория, масштаб распространения практики, логика этапов внедрения.

Авторский коллектив надеется, что описанные в проектной логике успешные практики будут хорошей основой для разработки проекта по внедрению новой кадровой технологии, инструмента, обеспечению роста качества кадровой работы во всех органах власти Российской Федерации.

Глава 2. КОРПОРАТИВНАЯ (ГОСУДАРСТВЕННО-СЛУЖЕБНАЯ) КУЛЬТУРА

Понятия «корпоративная культура» и «профессионально-служебная культура» в контексте деятельности органов государственной власти могут рассматриваться как синонимы: «определяет ценностно-смысловое поле, способное задавать направленность поведению и деятельности» сотрудников организации¹.

Для значительной части руководителей и сотрудников корпоративная культура остается практически незначимой, не влияющей на результаты характеристик организации. Однако по данным международных исследований², российских исследований^{3,4,5}, корпоративная культура является одним из системообразующих факторов, существенно влияющих на продуктивность/эффективность деятельности сотрудников и организации в целом.

Корпоративная культура определяет характер, стиль взаимодействия сотрудников внутри и вне организации, атмосферу коллектива, традиции и ритуалы. В зависимости от ценностных установок, раз-

¹ Занковский А.Н. Организационная психология. М.: Флинта: МПСИ, 2002.

² Fortune Global 500 companies. URL: <https://fortune.com/ranking/global500>.

³ Кулапов М.Н., Одегов Ю.Г., Никулин Л.Ф. Менеджмент третьего поколения и модернизация экономики // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2011. № 6 (42). С. 54–62. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-tretiego-pokoleniya-i-modernizatsiya-ekonomiki-torum-pro-partie-lat-tseloe-vmesto-chasti>.

⁴ Сладкова Н.М., Воскресенская О.А. Мониторинг и оценка результативности кадровых процессов государственных органов в условиях внедрения стандартов клиентоцентричности // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10, № 4. С. 1397-1418. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=55946190>.

⁵ Воскресенская О.А., Сладкова Н.М., Горковенко Ю.Л. Оценка ценностно-мотивационных установок сотрудника в области обеспечения информационной безопасности // Социально-трудовые исследования. 2022. № 1(46). С. 142-153. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48182329>.

деляемых большинством сотрудников организации, сложившаяся в организации культура может выступать либо барьером, либо драйвером эффективности деятельности.

Государственная и муниципальная служба в настоящий момент, опираясь на ориентиры Концепции и федерального проекта «Государство для людей», нацелена на реализацию задачи последовательного формирования в органах государственной власти культуры человекоцентричного/клиентоцентричного подхода^{1,2}, которая должна стать драйвером развития государственной службы и государственного управления. Глубокое понимание служащим потребностей людей, на которых направлена их деятельность, стремление каждым действием быть полезным адресату – вот современные ценностные ориентиры государственной и муниципальной службы.

Клиентоцентричная культура, по сути, определяет необходимость нацеленности каждого служащего на обеспечение качества процессов, скорости предоставления того или иного сервиса, ожидаемого результата. Это диктует акценты в требованиях к специалистам, работающим в том числе с кадрами: уважительное отношение к мнению коллег, клиентов (обратная связь и др.), которые невозможны без непрерывного саморазвития и совершенствования своей деятельности и процессов органа власти; повышения персональной ответственности за свои действия и за результат (рис. 2.1)

Преобладающая на текущий момент ценностная идентичность служащих по отношению к выполняемой работе – установка «я реализую функцию государственного органа» должна быть преобразована с учетом национальных приоритетов, обозначенных Президентом Российской Федерации в Послании Федеральному собранию 2024 года³, на целевую поведенческую установку, необходимую для большинства сотрудников органов власти, – «ответственного служения Отечеству».

¹ Государстводлялюдей.рф.

² Стандарты клиентоцентричности. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrchnosti/.

³ Послание Президента Федеральному Собранию 29 февраля 2024 года. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73585>.

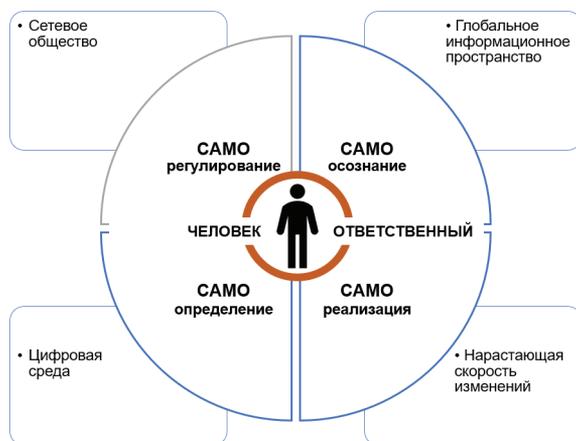


Рис. 2.1. Центр корпоративной культуры: человек, ответственный за свои действия/поступки

Задачи по развитию клиентоцентричности сложные и долгосрочные с учетом того, что трансформация ценностных установок и ориентаций как отдельного человека, так и общества в целом проходит достаточно длительный период¹, а закрепляется в массовом сознании, как правило, только через смену поколения (более 15 лет)^{2,3}. Изменение ценностных установок – это процесс, который детерминирован ситуацией внешней социально-экономической, духовной среды или внутреннего кризиса/взросления личности, обусловлен влиянием информационной среды и институтов социализации (армия, университет, профессиональное сообщество и др.), которые могут при син-

¹ Тихонова Н.Е. Особенности нормативно-ценностной системы российского общества через призму теории модернизации. Пространство экономики. 2011. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-normativno-tsennostnoy-sistemy-rossiyskogo-obschestva-cherez-prizmu-teorii-modernizatsii>.

² Инглхарт Р., Вельцель К. Модернизация, культурные изменения и демократия: Последовательность человеческого развития. М.: Новое издательство; 2011. 464 с.

³ Кошарная Г.Б., Барсукова С.А. Динамика общекультурных нравственных ценностей в условиях модернизации российского общества. Власть. 2015; (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dinamika-obschekulturnyh-nravstvennyh-tsennostey-v-usloviyah-modernizatsii-rossiyskogo-obschestva>.

хронизации ценностных установок ускорить процесс изменений^{1,2,3}. Изменение поведенческих установок в большом сообществе (в данном случае – сообщество служащих) является процессом, требующим серьезной трансформации подходов к управлению персоналом в органах государственной власти. «Важно преодолеть традиционную бюрократическую закрытость, осуществлять переход к открытой коммуникации, предполагающей обязательное наличие обратной связи, учета мнений» клиентов внешних и внутренних⁴.

Подобная работа требует целенаправленных усилий руководителей кадровых подразделений. Прежде всего – по формированию у сотрудников понимания сути и предназначения новой культуры, понимания при неизменности логики кадрового цикла на государственной и муниципальной службе, необходимости изменения качества, скорости и результата каждого кадрового процесса для удовлетворения потребности адресата (руководителей всех уровней, сотрудников органа власти, граждан – кандидатов на вакансию) за счет клиентоцентричного подхода.

Значительное количество органов власти в течение 3–4 лет активно включилось в организацию комплексной работы с кадрами на основе принципов клиентоцентричности. Успешные практики реализации клиентоцентричного подхода в организации всего комплекса работы с кадрами (по всему кадровому циклу, по внедрению бережливого управления), а также по отдельным задачам (например, по получению обратной связи от служащих и предложений по совершенствованию деятельности подразделения, органа власти и др.) представлены в

¹ Аузан А.А. Культурные коды экономики: Как ценности влияют на конкуренцию, демократию и благосостояние народа. М.: ООО «Издательство АСТ»; 2022. 160 с.

² Лапин Н.И. Пути России: социокультурные трансформации. М.: ИФРАН; 2000. 194 с.

³ Инглхарт Р. Постмодерн: меняющиеся ценности и изменяющиеся общества. Полис. Политические исследования. – 1997. – URL: <https://sociology.mephi.ru/docs/polit/html/ingl.htm> .

⁴ Богатырева Т.Г., Мартынова С.Э. Внедрение ценностей клиентоцентричности в деятельность органов власти: концептуальные подходы и инструменты // Среднерусский вестник общественных наук. 2022. Т. 17, № 3. С. 42–70. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49159866>.

описании опыта Росимущества России, Калужской области, г. Санкт-Петербурга. Кадровые подразделения данных органов власти являются, по сути, локомотивом изменения рельефа служебно-профессиональной культуры современных государственных и муниципальных служащих и в своей работе обращены в большей мере не к федеральным нормативным правовым актам (по форме), но к смыслам и ценностным установкам развития государственной службы.

Данные практики являются примером результативности инициатив инновационных проектов в области управления персоналом. То, что кажется многим кадровым службам нереальным, уже реализовано и может служить хорошей отправной точкой для всех, кто заинтересован в долгосрочном успехе.



КОНЦЕПЦИЯ ЧЕЛОВЕКОВЕДЕНИЯ РОСИМУЩЕСТВА

Кем реализована кадровая практика	Федеральное агентство по управлению государственным имуществом
Ответственное лицо	Начальник отдела организации и мотивации труда Управления государственной службы и кадров Федерального агентства по управлению государственным имуществом
Период реализации	Разработана и прошла апробацию в 2020–2022 гг., внедрена в регулярную деятельность работы с кадрами в 2023 г.
Зрелость	Уровень «внедрение». При дальнейшем использовании кадровой практики ее эффективность должна быть уточнена
Готовность к тиражированию	Высокая, требует минимальной адаптации
Новизна	Создана единая комплексная система работы с кадрами, ориентированная на индивидуальные потребности сотрудников, с целью повышения эффективности работы и их вовлеченности в служебную деятельность, основанная на принципе благополучия человека
Реализация принципов клиентоцентричности	Единство и целостность, постоянное повышение качества и проактивность, открытость и прозрачность, взаимное доверие и безопасность, фокус на потребности человека
Краткое описание	Выстроена комплексная работа на основе принципов человекоцентричности. В основе: внимание к человеку с момента его трудоустройства и до высвобождения с госслужбы по всем кадровым процессам. Кадровая практика распространена на центральный аппарат и 56 ТО Росимущества (с начала реализации: 2667 человек, в том числе: центральный аппарат – 595 чел., территориальные органы – 2072 человек)

Зрелость кадровой практики. Предоставленные данные отражают высокую зрелость кадровой практики: между уровнями «внедрение» и «подтвержденная эффективность». Дальнейший мониторинг кадровой практики позволит подтвердить степень устойчивой эффектив-

ности и принять своевременное решение по ее совершенствованию, обновлению, неизбежной актуализации с учетом новых вызовов.

Область применения кадровой практики: комплексная работа с кадрами, государственно-служебная культура, управление эффективностью и результативностью, мотивация.

Ключевые слова: комплексная работа, вовлеченность, системный подход, благополучие человека, обучение, служебное жилье, награды, лечение, санатории, молодежь, кадровый резерв, человекоцентричность, государственно-служебная культура.

Причины инициации кадровой практики:

1. Недостаточный уровень укомплектованности кадрами – 85%.
2. Высокий уровень текучести кадров – 26%.
3. Низкий уровень стабильности кадрового состава – 50%.
4. Недостаточно высокий уровень обеспеченности сотрудников и членов их семей санаторно-курортным лечением.
5. Отсутствие новых обучающих мероприятий, практики заключения договоров о целевом обучении.
6. Наставничество имело бессистемный разовый характер; отсутствовало в территориальных органах.
7. Премирование сотрудников реализовывалось по субъективным признакам без наличия определенных планов работы и показателей эффективности.
8. Отсутствовала оперативная обратная связь сотрудникам (не проводились опросы, анкетирование, не проводился сбор предложений по улучшению работы).

9. В части ведомственных наград: имелись всего 2 ведомственные награды, приказ о наградах не актуализировался в течение 9 лет, территориальные органы не имели наград, отсутствовал коллегиальный орган по рассмотрению наградных документов, отсутствовала иерархия ведомственных наград.

Анализ вышеуказанных факторов побудил Управление государственной службы и кадров приступить в 2020 г. к анализу причин сложившейся ситуации, в 2021 г. – к разработке предложений к систематизации мероприятий, выстраиванию их в логическом и хронологическом порядке, с учетом улучшения показателей деятельности

на основе разработки и применения ключевых показателей эффективности (КПЭ), увеличению качественных и количественных характеристик проводимых кадровых мероприятий, в том числе в проактивном режиме. Для удобства служащих все мероприятия объединены и оформлены в «Календарь позитивных событий».

Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики:

1. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

2. Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации».

3. Постановление Правительства РФ от 18.05.2019 № 619 «О государственном образовательном сертификате на дополнительное профессиональное образование государственного гражданского служащего Российской Федерации».

4. Постановление Правительства РФ от 18.05.2019 № 618 «Об утверждении Положения о прохождении служебной стажировки государственными гражданскими служащими Российской Федерации».

5. Постановление Правительства РФ от 15.08.2019 № 1056 «О едином специализированном информационном ресурсе, предназначенном для профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации».

6. Указ Президента РФ от 20.05.2021 № 301 «О подготовке кадров для федеральной государственной гражданской службы по договорам о целевом обучении».

7. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 6 октября 2021 г. № 2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года» в рамках инициативы «Государство для людей».

Целевая аудитория: граждане Российской Федерации, поступающие на гражданскую службу; гражданские служащие Росимущества.

Цель: формирование и развитие комплексной системы управления кадрами, обеспечивающей внедрение принципов человекоцентричности.

Задачи (табл. 2.1) реализованы в полном объеме, 92% показателей свидетельствуют о достижении планового результата (достигнутое значение одного показателя незначительно отстает от целевого).

Новизна кадровой практики:

Выстроена комплексная работа на основе принципов человекоцентричности, предполагающая внимание к человеку с момента его трудоустройства и до высвобождения с госслужбы по всем кадровым процессам: адаптации, оценке (компетенций и результативности), профессиональному развитию, включая иные образовательные мероприятия, а также социальным льготам и благоприятным условиям труда, нематериальной мотивации, признанию заслуг и др.

Создана ИТ-инфраструктура для оптимальности получения инициатив сотрудников и обратной связи для изучения потребностей, а также для совершенствования деятельности органа власти.

Разработаны новые методические подходы к мотивации по результатам, внедрена методика многоуровневого премирования, которая обеспечивает:

- формирование единой системы премирования;
- инновационный прозрачный подход к распределению фонда материального стимулирования Росимущества;
- объективность расчета премий сотрудников;
- стимулирование профессиональной деятельности;
- увеличение уровня солидарной ответственности исполнителей и начальников.

Методика содержит описание основных процессов и процедур при премировании с учетом достижения целевых показателей деятельности Росимущества в целом, структурного подразделения и лично каждого работника.

Этапы реализации кадровой практики:

Этап 1. Разработка и подготовка к реализации: 2020–2021 гг.

Шаг 1. Формирование кадрового портрета Росимущества: штатная и фактическая численность, укомплектованность, текучесть, кадровый состав по стажу работы, возрасту, полу. Были определены характеристики кадрового состава (рис. 2.2).

Таблица 2.1

Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели	Значения показателей	
		План	Факт
1. Обеспечение комплексного клиенто-центричного подхода к работе с персоналом с учетом потребностей человека и оценки результатов его деятельности	Срок внедрения премирования с применением КПЭ в центральном аппарате и территориальных органах (ТО) на основе Методики многоуровневого премирования	В центральном аппарате – до декабря 2021 г. Не менее чем в пяти ТО Росимущества – до декабря 2022 г.	В центральном аппарате в полном объеме – до декабря 2021 г. В ТО в 2022 г. проведена апробация в 6 ТО, в 2023 г. – внедрялось во всех территориальных органах
	Обеспеченность санаторно-курортным лечением (доля от всех заявок)	100% от заявок	100% от заявок в 2020 г. – 2294 чел.; в 2022 году – 3377 чел. (прирост 47%)
2. Повышение привлекательности Росимущества как работодателя, в том числе для молодых специалистов. 3. Формирование устойчивого стабильного профессионального кадрового состава	Обеспеченность служебным жильем (численность сотрудников, обеспеченных служебным жильем)	Не менее 100 сотрудников из числа нуждающихся со стажем работы более 3-х лет	120 сотрудников из числа нуждающихся со стажем работы более 3-х лет
	Обеспечение необходимого уровня укомплектованности кадрами	90%	88%
	Снижение текучести кадров	Не менее, чем в 1,5 раза	В 2 раза Текучесть до внедрения – 26%, после – 13%

Окончание табл. 2.1

1	2	3	4
4. Повышение вовлеченности сотрудников в рабочие процессы	Срок учреждения звания «Почетный работник Росимущества	Декабрь 2021 г.	Декабрь 2021 г.
5. Внедрение новых форм иных образовательных мероприятий	Срок внедрения Электронной доски почета	Июнь 2022 г.	Июнь 2022 г.
5. Внедрение новых форм иных образовательных мероприятий (мастер-классы, круглые столы, тренинги)	Увеличение количества иных образовательных мероприятий (мастер-классы, круглые столы, тренинги)	Не менее чем в 2 раза	Более, чем в 2 раза 2020 г. – 252 2022 г. – 518
	Увеличение количества участников иных образовательных мероприятий при обязательном учете запроса на тему обучения	Не менее чем на 100 человек	На 117 человек 2020 г.- 1045 участников 2022 г. – 1162 участника: исключительно работники, к компетенции которых относится заявленная тема мероприятия
	Охват территориальных органов практикой наставничества	Не менее 80%	90%
6. Внедрение принципов обратной связи от сотрудников и всесторонний учет их интересов	Срок внедрения ИТ-сервисов: онлайн-опросов	Январь 2023 г.	Январь 2023 г. (система оперативной обратной связи с сотрудниками, методика работы с персоналом «МОЙ ДЕНЬ» на платформе сервиса онлайн опросов «Гестограф»)
7. Обеспечение постоянного совершенствования внутренних процессов, в том числе на основе предложений сотрудников	Срок внедрения ИТ-сервисов сбора и обработки идей	Январь 2023 г.	Январь 2023 г. («Генератор идей», систематическое анкетирование сотрудников)

Шаг.2. **Определение и анализ проблемных вопросов**, выявление «болевых» точек в работе с кадрами. См. «Причины инициации кадровой практики».

Шаг 3. **Определение целевых приоритетов** в работе на основе Концепции «Государство для людей».

В деятельности Управления государственной службы и кадров Росимущества выбран клиентоцентричный подход, основанный на выявлении и изучении потребностей клиента, постоянном улучшении взаимодействия с клиентом для удовлетворения его потребностей с намерением превзойти его ожидания.



Рис. 2.2. Характеристики кадрового состава до внедрения практики

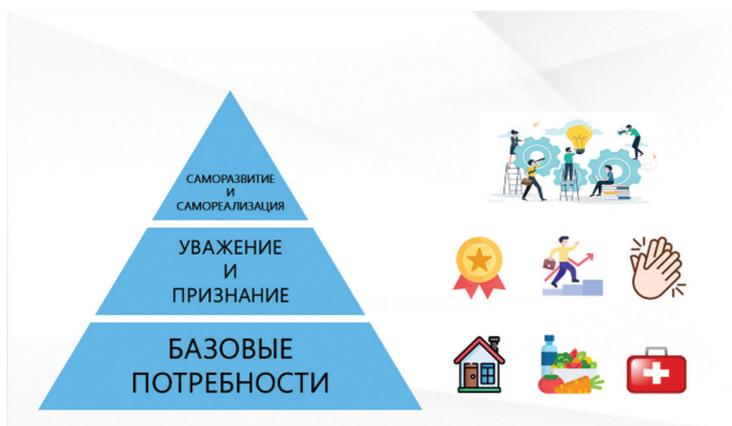


Рис. 2.3. Пирамида потребностей

Построение системы работы с кадрами на основе пирамиды потребностей (рис. 2.3).

Реализация клиентоцентричного подхода на всем жизненном цикле госслужащего (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Клиентоцентричный подход

Шаг 4. Укрепление компетенций команды проекта. В 2020 году в структуре Управления государственной службы и кадров создан отдел организации и мотивации труда. Для обеспечения успешности реализации практики в 2021–2022 гг. прошли дополнительное обучение 5 сотрудников кадрового управления.

Шаг 5. Подготовка предложений/инициатив, разработка проектов приказов и методических рекомендаций, согласование и утверждение локальных нормативных актов (ЛНА):

1. Методические рекомендации по многоуровневому премированию, утвержденные руководителем Росимущества 24.12.2021 г. Поручения руководителя № 8-п, 19-п, 20-п.

2. Приказ о наставничестве от 29.03.2022 № 50 «Об утверждении порядка организации наставничества в Федеральном агентстве по управлению государственным имуществом и его территориальных органах».

3. Приказ Росимущества от 30.12.2019 № 405 «Об утверждении Плана профессионального развития государственных гражданских служащих Федерального агентства по управлению государственным имуществом на 2020 год».

4. Приказ Росимущества от 22.12.2020 № 369 «Об утверждении Плана профессионального развития государственных гражданских служащих Федерального агентства по управлению государственным имуществом на 2021 год».

5. Приказ Росимущества от 24.12.2021 № 270 «Об утверждении Плана профессионального развития государственных гражданских служащих Федерального агентства по управлению государственным имуществом на 2022 год».

6. Приказ о целевом обучении от 20.04.2022 № 70 «Об объявлении конкурса на право заключения договора о целевом обучении в Федеральном агентстве по управлению государственным имуществом».

7. Распоряжение Росимущества 29.12.2021 № 627-р «Об утверждении Положения о порядке и условиях санаторно-курортного лечения государственных гражданских служащих, в том числе после выхода государственных гражданских служащих на пенсию за выслугу лет, и членов их семей в федеральном государственной бюджетном учреждении «Федеральный медицинский центр» Росимущества».

8. Приказ Росимущества от 24.12.2021 № 267 «О создании наградной комиссии Росимущества».

9. Приказ Росимущества от 30.05.2022 № 109 «О создании Молодежного Совета Росимущества».

10. Приказ от 02.03.2022 № 35 «Об Электронной доске Росимущества».

11. Докладная записка руководителю Росимущества о внедрении проекта «Генератор идей».

12. Докладная записка руководителю Росимущества о внедрении методики работы с персоналом «Мой день».

13. Приказ Росимущества от 30.08.2022 № 193 «О внедрении клиентоцентричного подхода в деятельность Федерального агентства по управлению государственным имуществом».

14. Приказ Росимущества от 05.12.2022 № 267 «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по внедрению Стандартов клиентоцентричности в Федеральном агентстве по управлению государственным имуществом».

15. План мероприятий по снижению текучести кадров Федерального агентства по управлению государственным имуществом на IV квартал 2021 года и на 2022 год.

15. План-график мероприятий по привлечению кадров в Федеральное агентство по управлению государственным имуществом на IV квартал 2021 года и на 2022 год.

Создание Молодежного совета Росимущества <https://rosim.gov.ru/press/news/426817>.

Включение Молодежного совета Росимущества в Координационный Совет молодежных организаций ФОИВ <https://rosim.gov.ru/press/news/430530>.

Этап 2. Апробация применения новых методик в структурных подразделениях центрального аппарата и территориальных органах: 2021–2022 гг.

Технологии кадровой практики на 2-м этапе реализованы с использованием набора методов и инструментальных средств.

1. Методика многоуровневого премирования устанавливает следующие уровни премирования для гражданских служащих Росимущества:

I уровень – показатели премирования, характеризующие результативность служебной деятельности **Росимущества**.

II уровень – показатели премирования, характеризующие результативность служебной деятельности **структурного подразделения** Росимущества.

III уровень – показатели премирования, характеризующие результативность **индивидуальной деятельности сотрудника**, позволяющие оценить конечные результаты его труда исходя из функциональных обязанностей.

Апробация подтвердила, что методика многоуровневого премирования – это:

- инновационный подход к распределению фонда материального стимулирования Росимущества;
- основа единой системы премирования;
- объективная база для расчета премий сотрудников;
- стимулирование профессиональной деятельности.

Применение Методики многоуровневого премирования решает следующие задачи:

- повышение оплаты труда работникам, добросовестно исполняющим должностные обязанности;
- снижения уровня дохода у работников, допустивших невыполнение критериев оценки;
- увеличения уровня солидарной ответственности исполнителей и начальников отделов, справедливого распределения фонда материального стимулирования;
- стимулирование к добросовестному исполнению должностных обязанностей;
- повышение уровня планирования деятельности структурных подразделений;
- четкое определение сроков исполнения, ответственных лиц и, как следствие, более эффективное достижение целевых показателей Росимущества в целом.

2. **Наставничество.** Цель – ускорение процесса адаптации новых работников Росимущества и передача профессионального опыта работников со стажем работы в Росимуществе и его территориальных органах.

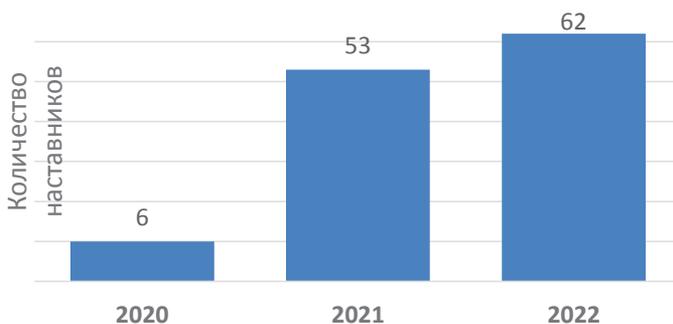


Рис. 2.5. Численность наставников Росимущества по годам

3. **Календарь позитивных событий** – инструмент, демонстрирующий прозрачность возможностей для сотрудника Росимущества. Цель (информационная и мотивационная) – предоставление актуальной

и полной информации всем сотрудникам для прозрачности перспектив работы в Росимуществе и создание атмосферы сотрудничества, коллективных достижений в служении (рис. 2.6).

КАЛЕНДАРЬ ПОЗИТИВНЫХ СОБЫТИЙ		
Поступление на работу		
	Возможность встать на учет на получение служебного жилья	Приказ от 02.09.2017 № 348
1 месяц	Приемы на вакантные особо важные и сложные задания	Приказ от 28.07.2021 № 111
	Предоставление наставника	Приказ от 28.09.2022 № 50
	Вступления в Профсоюз Росимущества	
Увольнение по окончании испытательного срока		
3 месяца	Присвоения классного чина* (в соответствии с должностью)	Указ Президента РФ от 06.10.2020 № 113
4 месяца	Профессиональное обучение	Указ Президента РФ от 20.05.2021 № 31
Отпуск		
6 месяцев	Отдых в санатории для служащего и члена его семьи (один раз в год)	Трудовой кодекс РФ Распоряжение от 29.12.2021 № 627-р
1 год	Надбавка за выслугу лет 10 %	Ст. 30-ФЗ от 30.12.2021 № 79-ФЗ
	Возможность объявления Благодарности Росимущества (без учета требования к стажу)	Приказ от 27.12.22 № 291
	Возможность вступления в Житнично-строительный кооператив	Федеральный закон № 161-ФЗ от 27.06.2011
3 года	Возможность повышения в виде зачисления на Электронную доску почёта	Приказ от 02.09.2022 № 35
	Возможность награждения Почетной грамотой Росимущества	Приказ от 27.12.22 № 291

КАЛЕНДАРЬ ПОЗИТИВНЫХ СОБЫТИЙ		
3 года	Поступила на учет на получение субсидии на приобретение жилого помещения	Постановление Правительства РФ от 06.02.2010 № 63
5 лет	Надбавка за выслугу лет 15 %	статья 50 Федерального закона от 30.12.2021 № 79-ФЗ
10 лет	Надбавка за выслугу лет 20 %	
	Надбавка за выслугу лет 30 %	
15 лет	Почетный работник Росимущества	Приказ от 27.12.22 № 291
18 лет и более	Возможность оформления пенсии за выслугу лет	Федеральный закон от 13.12.2003 № 166-ФЗ

Рис. 2.6. Пример календаря



**Добро пожаловать в команду
РОСИМУЩЕСТВА!**

Рис. 2.7. ДНК Росимущества (фрагмент адаптационной брошюры)

4. ДНК ценностей **Росимущества** разработана командой проекта с вовлечением сотрудников: Доверие Надежность Команда (рис. 2.7)

5. **Брошюра для нового сотрудника.** Цель – содействие в адаптации нового сотрудника в коллективе и к новым профессиональным задачам.

6. **Фильм о Росимуществе**, отражающий историю, традиции, ценности органа власти, как основа развития культуры человекоцентричности.

7. Постоянный **сбор аналитических данных** для принятия решений.

Ежедневные и целевые опросы на платформе сервиса «Мой день».

Пример: **Опрос по выявлению причин неудовлетворенности** и выработка решений (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Пример опроса и решений на его основе

Причины неудовлетворенности	Методы решения
Недовольство рабочим местом и программным обеспечением	Усовершенствование рабочих мест и программного обеспечения
Недостаточная компетенция сотрудников	Организация профессионального развития для сотрудников через иные образовательные мероприятия
	Усиление работы с кадровым резервом, наставничество
Повышенная нагрузка из-за неукомплектованности штата	Психологическая помощь сотрудникам, балансировка задач

Результаты:

- За счет управления удовлетворенностью в январе 2023 г. все подразделения Росимущества снизили количество неудовлетворенных сотрудников.
- У 90,8% сотрудников от рабочего дня остаются положительные впечатления.
- Выявлена четкая положительная динамика во всех структурных подразделениях Росимущества. Преобладает позитивный и конструктивный настрой к работе у сотрудников.
- Укреплены благоприятные условия труда для работников Росимущества.
- Сохраняется высококвалифицированный состав.

Пример: привлекательность Росимущества как работодателя (рис. 2.8).

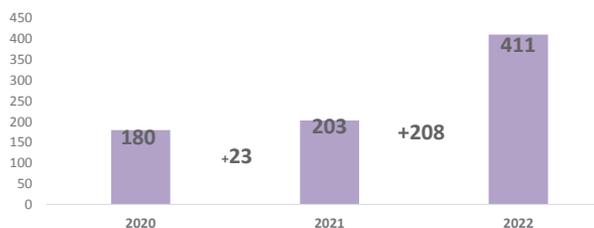


Рис. 2.8. Динамика по количеству участников конкурсов на замещение вакантных должностей Росимущества по годам

Результаты анкетирования работников центрального аппарата и территориальных органов Росимущества по вопросам привлекательности работы показали, что структура профессиональной мотивации работников Росимущества характеризуется как профессионально-прагматичная, основанная на реализации потребности в стабильности, возможности принести пользу обществу и государству (рис. 2.9).

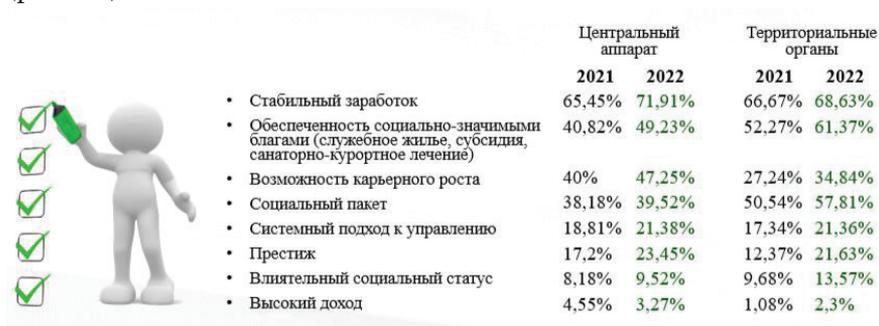


Рис. 2.9. Результаты анкетирования по вопросу привлекательности работодателя

Пример: исследование лояльности и вовлеченности сотрудников Росимущества методом eNPS (специализированный массовый опрос). В первом опросе приняли участие уже 1164 сотрудника Росимущества.

8. Книга Росимущества формируется из профессионалов, лидеров своего дела.

9. Карта «Тройка» Росимущества.

10. Новые формы профессионального развития (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Динамика по количеству образовательных мероприятий по годам

11. Проект «Генератор идей».

Задачи:

- поиск новых решений имеющихся проблем;
- реинжиниринг процессов;
- создание банка эффективных идей;
- оптимизация сроков решения проблемы;
- поиск инициативных и талантливых сотрудников.

С июня до декабря 2022 г. поступило 35 предложений.

12. Молодежный совет Росимущества. Цель – формирование активной жизненной и профессиональной позиции молодых сотрудников, преданности идее служения Отечеству и ценностям Росимущества.

В составе Молодежного совета Росимущества 75 сотрудников центрального аппарата (ЦА) и территориальных органов (ТО). В него может вступить любой сотрудник Росимущества ЦА и ТО до 35 лет включительно.

Пример событий Молодежного совета: участие в общественных акциях.

13. Здоровый образ жизни, позитивный настрой на командные соревнования – залог успешной и профессиональной работы: соревнования по лыжам, волейболу, плаванию.

Образовательно-информационная среда проекта.

В рамках проекта осуществлена разработка и внедрение ИТ-сервисов:

- Электронная доска почета: <https://rosim.gov.ru/honor>.
- Сервис онлайн-опросов.
- Сервис сбора идей.

Дополнительная информация по практике:

Новые ведомственные награды Росимущества (звание «Почетный работник Росимущества»): <https://rosim.gov.ru/press/news/444623>; <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202302060043>.

Профразвитие: <https://rosim.gov.ru/press/news/444241>;

Конкурс на целевое обучение: <https://rosim.gov.ru/press/news/423261>; <https://rosim.gov.ru/about/job/results/427476>.

Организационные условия реализации кадровой практики:

Проект организован в 2 этапа, общая длительность 2-го этапа (апробация и внедрение в регулярную деятельность) до получения результатов и подтверждения эффективности – 2 года.

Финансовые затраты в ходе проекта связаны со следующими вложениями: почетные знаки, фильм, полиграфия, доработка ИТ-сервисов.

Трудовые ресурсы реализации практики: Управление государственной службы и кадров Росимущества – 13 человек, из них: начальник Управления; заместитель начальника Управления; отдел организации и мотивации труда – 5 человек; отдел профессионального развития и социального обеспечения – 6 человек.

Для обеспечения успешности реализации практики в 2021–2022 гг. прошли обучение:

- 1 заместитель начальника управления – повышение квалификации по программе «Управление эффективностью государственных гражданских служащих: разработка и использование ключевых показателей эффективности (КПЭ)»;
- 4 сотрудника отдела организации и мотивации труда – по программам повышения квалификации «Современные психологические технологии работы с персоналом»;
- 1 сотрудник отдела профессионального развития и социального обеспечения получил степень магистра по психологическому направлению.

Таблица 2.3

Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи			3	92% показателей свидетельствуют о достижении планового результата
2	Целевая аудитория			3	Данные представлены, при тиражировании важно будет уточнить потребности целевой аудитории
3	Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски		2		Необходимо уточнить, как снималось сопротивление представителей в разных целевых группах, какие риски следует учесть при тиражировании
4	Описание методологии кадровой практики			3	Подробно описаны используемые технологии
5	Наличие образцов документов			3	Пакет документов может использоваться для тиражирования
6	Пакет обучающих материалов		2		Для передачи опыта практики не хватает обучающих материалов
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)			3	В описании технологии можно выделить метрики для сбора данных
8	Бюджет на внедрение и сопровождение		2		Требуется уточнения объем финансирования практики
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей и наставников			3	Зафиксировано выделение в структуре отдела мотивации, количество сотрудников, вовлеченных в проект по внедрению.

Окончание табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
10	Информационные ресурсы			3	Описан перечень разработанных сервисов
	Итого	27 баллов из 30 баллов (90%)			Данные материалы по кадровой практике можно использовать для внедрения

Итоговая оценка по чек-листу полноты данных кадровой практики – 90% от максимально возможной – свидетельствует о высоком уровне готовности кадровой практики к тиражированию и указывает на возможность заимствования образцов кадровой практики без существенных доработок и с исключением дополнительных трудозатрат при распространении передового отечественного опыта.

Дополнительные материалы по кадровой практике



<https://vcot.info/s/t0l15lr>



СОКРАЩАЙ ДИСТАНЦИЮ

Кем реализована кадровая практика	Федеральная налоговая служба
Ответственное лицо	Начальник Управления развития кадрового потенциала и служебной культуры
Период реализации	Практика разработана и внедрена в период 2023–2023 гг.
Зрелость	Уровень «внедрение»
Готовность к тиражированию	Высокая
Новизна	<p>Проект, который погружает руководителей в реальные ситуации, с которыми сталкиваются рядовые сотрудники, помогает почувствовать работу «на земле».</p> <p>Расширение географии проекта позволило обменяться опытом выявления и решения схожих проблем в разных регионах</p>
Реализация принципов клиентоцентричности	<p>Единство и целостность, постоянное повышение качества и проактивность, открытость и прозрачность, доверие, профессионализм</p>
Краткое описание	<p>«Сокращай дистанцию» (СД) это подход в рамках системы менеджмента качества (СМК) к улучшениям в работе, согласно которому для полноценного понимания ситуации необходимо прийти на место выполнения рабочего процесса, собрать факты и принять управленческое решение.</p> <p>Визит руководителя – это не контрольная проверка и не аттестация сотрудников, а руководитель не «тайный покупатель», который хочет найти слабые места у сотрудников и наказать.</p> <p>Главный посыл руководителя: «Я хочу помочь вам разобраться с вашими проблемами, чтобы вам стало комфортнее, и это, в свою очередь, позитивно скажется на службе».</p> <p>Кадровая инициатива получила поддержку на региональном уровне и фактически превратилась в институт непрерывных улучшений на местах</p>

Зрелость кадровой практики. Предоставленные данные отражают зрелость кадровой практики на 3 уровне – «внедрение». Дальнейший мониторинг практики позволит подтвердить степень устойчивой эффективности и принять своевременное решение по ее совершенствованию, актуализации с учетом новых задач.

Область применения кадровой практики: организация комплексной работы по управлению кадрами, государственно-служебная культура.

Ключевые слова: клиентоцентричность, сокращай дистанцию, однодневный выезд, непрерывные улучшения, анализ ситуации на местах, руководитель по улучшениям, государственно-служебная культура.

Причины инициации кадровой практики. Стандартные исследования показывают, что методологи и топ-руководители знают максимум 10–15% проблем, с которыми сталкивается обычный рядовой сотрудник, руководители среднего звена знают уже 20–30% проблем, а сам сотрудник знает 60–70% проблем, которые могут ему встретиться, 30% – отводится на форс-мажоры. Проблема в том, что принимают решения и создают методологию именно те, кто знает наименьшее количество реальных проблем.

Целевая аудитория: руководители и сотрудники ФНС России.

Цель: внедрение новой эффективной технологии непрерывных улучшений деятельности сотрудников, сервисов, процессов ФНС.

Задачи реализованы в полном объеме (табл. 2.4).

Новизна кадровой практики:

«Сокращай дистанцию» (СД) – это единственный проект ФНС России, который погружает руководителей в реальные ситуации, с которыми сталкиваются рядовые сотрудники, помогает почувствовать руководителям работу «на земле».

Расширение географии проекта позволило обмениваться опытом выявления и решения схожих проблем в разных регионах.

Методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики:

- Подход, в рамках международной системы менеджмента качества, характерный для японской управленческой практики «кай-дзен».

Таблица 2.4

Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели	Значения показателей	
		План	Факт на дату 30.09.2022 г.
Развитие института непрерывных улучшений	Количество СД через погружение руководства ФНС России, руководства территориальных органов ФНС России в повседневную работу рядовых сотрудников Службы	Не менее 20	27
	Количество регионов России, вовлеченных в процесс улучшения	Не менее 20	24
	Доля быстрых улучшений производственных процессов на основе анализа текущих проблем на конкретных рабочих местах	Не менее 20%	20% от 122 предложений. Остальные запланированы к внедрению в 2023 г.
Обмен лучшими практиками между территориальными органами ФНС России	Доля тиражированных предложений по улучшениям, выявленным в процессе СД в других территориальных налоговых органах (ТНО)	Не менее 50%	80%
Повышение мотивации руководителей и сотрудников к СД	Удовлетворенность сотрудников (по 10-балльной шкале)	8,5 балла	9
	Количество РПУ, заявивших о желании участвовать в СД	Не менее 15	20

- Управленческая технология «Приблизиться к оленю»: «Приблизься к оленю и не ошибешься! Именно так можешь избежать промаха, если ты плохой стрелок из лука. Проблема точности заменяется проблемой дистанции. Приблизься к оленю – означает лично проверить, своими глазами» (Тарасов В.К. Искусство управленческой борьбы / В.К. Тарасов – «Добрая книга», 1998).

Описание методического подхода «Сокращай дистанцию».

Однодневный выезд руководителя по улучшениям (РПУ) и консультанта по улучшениям (КПУ) в территориальные органы ФНС России для анализа ситуации на рабочих местах. РПУ – сотрудник руково-

дящей должности (Руководитель ФНС России, его заместители, начальники структурных подразделений центрального аппарата, руководители территориальных органов ФНС России, начальники межрегиональных инспекций). КПУ – сотрудник Управления развития кадрового потенциала и служебной культуры ФНС России, знающий методологию проекта.

В кадровой практике выделено 2 подхода: классический и новый.

Суть классического подхода: «Руководство погружается в процесс улучшения через решение конкретных проблем и участие в работе сотрудника по направлению». На практике РПУ приезжает в территориальный налоговый орган и садится за рабочее место сотрудника по интересующему его направлению для выявления и решения реальных проблем, с которыми сталкивается рядовой сотрудник.

Суть нового подхода: «Руководство погружается в процесс улучшения через наблюдение (а не участие в работе сотрудника), анализ информации и решение увиденных проблем». На практике РПУ приезжает в территориальный налоговый орган, знакомится с работой рядовых сотрудников и погружается в реализацию их рабочих процессов.

Важно: визит РПУ – это не контрольная проверка и не аттестация сотрудников, а РПУ – не «тайный покупатель», который хочет найти слабые места у сотрудников и наказать. Главный посыл, с которым он едет: «Я хочу помочь вам разобраться с вашими проблемами, чтобы вам стало комфортнее, и это, в свою очередь, позитивно скажется на Службе». Принимающая сторона не должна препятствовать РПУ.

Масштаб кадровой практики. Центральный аппарат ФНС России, 16 Управлений ФНС России по субъектам, 12 межрегиональных инспекций ФНС России, 13 межрайонных инспекций ФНС России, 4 инспекции ФНС России по городским округам, 25 руководителей по улучшениям, 30 руководителей принимающей стороны и их сотрудники.

Результаты практики:

- Обмен опытом между территориальными органами.
- Оценка реальной ситуации на рабочих местах.
- Улучшение производственных процессов на основе анализа результатов выезда.

- Налаживание коммуникации между руководством ФНС России и рядовыми сотрудниками.
- Повышение мотивации у рядовых сотрудников.
- Развитие культуры непрерывных улучшений.

Этапы реализации практики:

1 этап. Разработка проекта: 01.2022 г. – 03.2022 г.

Шаг 1. Разработка методики проведения пилота проекта.

Шаг 2. Разработка инструкций для реализации нового подхода.

Шаг 3. Презентация идеи нового подхода на совещании руководителей ФНС России.

2 этап. Апробация методики: 03.2022 г. – 06.2022 г.

Шаг 1. Проведения пилота с участием заместителей руководителя Службы.

Шаг 2. Составление реестра улучшений.

3 этап. Доработка методологии: 06.2022 г. – 10.2022 г.

Шаг 1. Актуализация реестра улучшений.

Шаг 2. Докладная записка руководителю. Совещание с РПУ и Руководителем Службы: принятие решения о внедрении проекта в регулярную деятельность.

Шаг 3. Приказ о проведении проекта в 2022–2023 гг.

Кадровые технологии.

1. Формирование состава РПУ и КПУ (рис. 2.11).

2. Информационные совещания с участием РПУ и УПУ о новом подходе в поиске существующих проблем и их решений.

3. Технология «Сокращай дистанцию» (СД).

1. Определение участников и мест проведения проекта. За назначение РПУ, КПУ, дат и мест проведения соответствующих дней СД отвечает Управление развития кадрового потенциала и служебной культуры ФНС России.

2. Согласование (РПУ выбирает направление).

3. Проведение дня СД в ТНО (однодневный выезд руководителя РПУ и КПУ в территориальный налоговый орган (ТНО) для обмена опытом и анализа ситуации на рабочих местах):

- работа на месте сотрудников;
- выявление и анализ лучших практик или улучшений рабочих процессов;

- принятие моментального решения по улучшению текущей ситуации.



Рис. 2.11. Руководители и консультанты по улучшениям – участники практики «Сокращай дистанцию»

4. Предоставление обратной связи руководству ТНО по необходимым мерам улучшения / лучшим практикам в рабочих процессах Службы.

5. Направление отчета и списка предложений по улучшениям, выявленных в рамках проведения проекта Управлению развития кадрового потенциала и служебной культуры.

6. Направление сведенного и актуализированного реестра выявленных предложений по улучшениям в Управление организационного развития и пользовательского опыта.

4. Вовлечение и мотивация на внедрение: информационные сообщения о внедрении улучшений по итогам СД. Актуализация реестра улучшений.

5. Технология «Быстрые решения / быстрые победы». Оперативность принятия решений РПУ по улучшениям (от 1 часа до 2–3 дней).

Организационная среда реализации кадровой практики:

Совокупные затраты на разработки и внедрение:

- временные – 12 недель;
- финансовые – в рамках ФОТ;
- трудовые – 2 сотрудника по функциональному направлению HR.

Совокупные затраты на ежегодное сопровождение:

- временные – 1 неделя;
- финансовые – не требуются, командировочные расходы в рамках текущей функциональной деятельности;
- трудовые – 2 сотрудника по функциональному направлению HR.

Информационно-образовательная среда кадровой практики.

Информационные системы для реализации кадровой практики не использовались.

Таблица 2.5

Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи			3	Информация представлена
2	Целевая аудитория			3	Информация представлена, при тиражировании важно будет учитывать потребности целевой аудитории
3	Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски			3	Необходимо уточнить возможные риски при реализации практики
4	Описание методологии кадровой практики			3	Информация представлена
5	Наличие образцов документов			3	Информация представлена
6	Пакет обучающих материалов			3	Информация представлена
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)		2		Необходимо уточнить информацию
8	Бюджет на внедрение и сопровождение			3	Информация представлена (в рамках ФОТ)

Окончание табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
9	Дополнительные трудовые затраты кадровой службы, руководителей			3	Информация представлена
10	Информационные ресурсы		2		Рекомендуется использовать внутренний портал для информирования о результатах улучшений
	Итого	28 баллов из 30 баллов (93%)			Материалы кадровой практики можно использовать для внедрения

Итоговая оценка по чек-листу полноты данных кадровой практики – 93% от максимальной – свидетельствует о возможности успешного тиражирования технологии «Сокращай дистанцию» в любом органе власти или организации.

Дополнительные материалы по кадровой практике



<https://vcot.info/s/E6Z0hsy>



РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В АДМИНИСТРАЦИИ ГУБЕРНАТОРА КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ

Кем реализована кадровая практика	Администрация Губернатора Калужской области
Ответственное лицо	Заместитель начальника отдела развития государственной и муниципальной службы Управления кадровой политики Администрации Губернатора Калужской области
Период реализации	2022–2023 гг.
Зрелость	Уровень «внедрение»
Готовность к тиражированию	Высокая
Новизна	Внедрен сервис для сбора предложений и идей сотрудников «Кнопка идей», технология отбора предложений полезных для внедрения
Реализация принципов клиентоцентричности	Единство и целостность, постоянное повышение качества и проактивность, открытость и прозрачность, доверие, профессионализм
Краткое описание	Кадровая практика направлена на развитие культуры клиентоцентричности с использованием сервиса, стимулирующего вовлечение сотрудников в процессы непрерывного совершенствования деятельности органа власти

Зрелость кадровой практики. Предоставленные данные отражают этап жизненного цикла кадровой практики на уровне 3 («внедрение»). В связи с небольшим периодом практического использования на день описания практики (7 мес.) нет возможности подтвердить устойчивую эффективность (требуются подтверждающие данные не менее 1 года использования практики).

Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики (инициативы):

1. Распоряжение заместителя Губернатора Калужской области – руководителя Администрации Губернатора Калужской области от 30 августа 2019 года № 178-ра об утверждении «Ведомственной целе-

вой программы развития государственной гражданской службы в Калужской области на 2020–2022 гг.».

2. «Методика формирования и развития профессиональной культуры государственного органа» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации 2018 г.

3. Статья: Пять первых шагов к клиентоцентричности – Линник О.В., Ожаровский А.В., Сатин Д.М. (Центр подготовки руководителей и команд цифровой трансформации, сформирован на базе Высшей школы государственного управления РАНХиГС). URL: <https://cx.cdto.ranepa.ru/7-pyat-pervyh-shagov-k-klientocentrichnosti>.

Область применения кадровой практики: организационная (государственно-служебная) культура.

Ключевые слова: клиентоцентричность, вовлеченность сотрудников, мотивация сотрудников, электронные сервисы, обратная связь, организационная (государственно-служебная) культура.

Причины инициации кадровой практики. В 2022 году проведено исследование удовлетворенности своим трудом сотрудников Администрации Губернатора Калужской области, по результатам которого сотрудники выделили: «вовлеченность в процессы» (94,2%), «прозрачность целей и задач» (91,5%), «атмосферу в коллективе» (91,4%). В то же время относительно невысоко сотрудники оценили следующие компоненты: «умение слышать сотрудников» (76,8%) и «удовольствие от работы» (77,6%): в части умения слышать сотрудников утверждение «Вы удовлетворены тем, насколько в организации интересуются Вашим мнением о том, что можно улучшить» получило среднюю оценку от респондентов 5,1 балла из возможных 7, утверждение «Вы видите, что Ваши полезные предложения воплощаются в жизнь» – 5,4 балла из 7; в части удовольствия от работы утверждение о том, что работа достаточно разнообразна, получило оценку 5,3 балла из 7, а о том, что работа достаточно интересна, – 5,6 балла из 7.

С учетом результатов исследования Заместителем Губернатора Калужской области дано поручение: разработать механизм развития вовлеченности, мотивации организационной (государственно-служебной) культуры, культуры внутренней клиентоцентричности в Администрации Губернатора Калужской области

Целевая аудитория: руководители и сотрудники Администрации Губернатора Калужской области.

Цель: совершенствование организационной (государственно-служебной) культуры органов публичной власти региона через создание условий для клиентоцентричного мышления как корпоративной ценности, формирование корпоративной среды, в которой сотрудники смогут быть ответственны за результат как партнеры, которых слушают и слышат.

Задачи реализованы в полном объеме (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели	Значения показателей	
		План	Факт на дату 30.09.22 г.
1. Вовлечь сотрудников в процессы улучшений	Срок разработки и внедрения сервиса предложений и идей	30.09.22 г.	30.09.22 г.
	Срок разработки и внедрения матрицы оценки предложений и отбора для внедрения	30.09.22 г.	30.09.22 г.
	Удовлетворенность сотрудников сервисом	Не менее 90%	94%
2. Развить инициативность сотрудников	Количество поступивших предложений (в квартал) с использованием нового сервиса	Не менее 20	В среднем 22–23
	Доля предложений сотрудников, использованных для внедрения, в квартал	Не менее 25%	30%
3. Улучшить кросс-функциональное взаимодействие между сотрудниками разных подразделений	Удовлетворенность сотрудников по критерию «Умение слышать друг друга»	80%	84%
	Удовлетворенность от взаимодействия по рабочим вопросам	80%	81%

Новизна кадровой практики:

1. Создание сервиса подачи предложений и идей по совершенствованию деятельности.

2. Создание электронной базы предложений (банка идей) по улучшениям и изменениям.

3. Вовлечение сотрудников в проектную работу в командах по реализации предложенных идей.

Масштаб кадровой практики. Практика адресована служащим и работникам Администрации Губернатора Калужской области (192 человека).

Участники проекта:

- ГАОУ ДПО КО «Центр современного образования»: исследование удовлетворенности сотрудников.
- Рабочие группы из специалистов и руководителей подразделений Администрации Губернатора Калужской области.

Этапы реализации практики:

1 этап. Проведение исследования: 01.04.2022 г. – 30.07.2022 г.

Цель: выявить уровень принятия госслужащими органов государственной власти Калужской области фундаментальных ценностей и принципов клиентоцентричности на государственной гражданской службе; удовлетворенности условиями своего труда.

1.1. Анализ и интерпретация полученных данных, в ходе которого выявлены области повышенного внимания и реагирования:

- шаблонное мышление;
- отсутствие инициативы;
- отсутствие идей.

1.2. По итогам анализа дано поручение Заместителя Губернатора Калужской области: разработать механизм развития вовлеченности, мотивации организационной культуры, культуры внутренней клиентоцентричности в Администрации Губернатора Калужской области. Поставлена задача по созданию сервиса «Кнопка идей», направленного на:

- создание условий для развития инициативности сотрудников;
- развитие навыков сотрудников эффективно решать задачи, предлагая несколько вариантов и выбирая оптимальный;
- формирование организационных и технических условий, позволяющих сотрудникам выдвигать предложения по усовершенствованию деятельности и получать обратную связь по перспективам внедрения выдвинутых идей.

2 этап. Разработка сервиса по сбору идей и предложений: 01.08. – 30.09.2022 г.

2.1. Сформирована рабочая группа из сотрудников управления кадровой политики АГКО, в задачи которой вошло описание сервиса сбора идей, формирование предложений по его техническому оформлению и названию. Рабочей группой предложено название «Кнопка идей». Кроме того, в задачи рабочей группы входило формирование алгоритма оценки идей на предмет отбора к реализации и разработка форм и каналов обратной связи по выдвинутым идеям.

2.2. Разработано техническое задание на создание сервисов.

Определены тематические группы идей.

Рабочей группой сформированы две тематические группы идей, включающие предложения сотрудников по улучшению собственной деятельности (в части упрощения процесса работы и повышения ее качества), а также предложения по улучшению работы Администрации Губернатора Калужской области (в части снижения расходов и повышению внутренней клиентоцентричности).

2.2.1. Описана структура процесса «Управление идеями».

Рабочей группой разработан алгоритм по сбору, анализу и внедрению идей, включающий следующие этапы:

«Готовься!» – подготовительный этап, включающий сбор сотрудников, информирование их о целях, задачах, функционале сервиса.

«Решайся!» – этап разработки идей, включающий разработку сотрудниками идей и направление ими своих предложений на специально сгенерированный под проект адрес электронной почты: idea@adm.kaluga.ru, с одновременным информированием, как идет работа, сколько идей собрано в банк.

«Мечтай!» – отборочный этап, в рамках которого рабочей группой проведен анализ предложенных идей, осуществлен отбор по параметрам: «стоимость внедрения», «эффективность», «сроки внедрения».

«Стремись!» – этап предоставления обратной связи авторам предложенных идей и сотрудникам Администрации Губернатора Калужской области в целом о том, какие идеи и почему были отобраны для реализации в ближайшей перспективе.

«Побеждай! – этап реализации выбранных идей с обязательным информированием о том, какие идеи реализованы.

2.2.2. Разработаны основные требования к сервису исходя из механики проведения активности (табл. 2.7).

2.2.3. Сформирована механика работы сервиса. Сгенерировала электронная почта idea@adm.kaluga.ru, на которую принимаются идеи.

2.2.4. По окончании срока сбора идеи выставляются в открытый доступ для ознакомления всех сотрудников Администрации Губернатора Калужской области. После завершения периода знакомства с идеями начинается голосование за понравившуюся идею посредством заполнения Яндекс-формы.

2.2.5. Победившие в «народном голосовании» идеи оцениваются экспертной группой по параметрам: «стоимость/скорость внедрения/полезный эффект».

2.2.6. Для реализации отобранных экспертами идей создаются команды, в которые обязательно входит автор идеи, а также назначается куратор, обладающий экспертизой и организационными возможностями в сфере реализации идей.

2.2.7. По всем выдвинутым идеям, независимо от степени их реализации, авторы получают обратную связь о возможности и перспективах их внедрения.

3 этап. Апробация функционирования сервиса по сбору идей и предложений, матрицы отбора идей и обратной связи: 30.09.2022 г. – 30.03.2023 г.

3.1. После тестирования прототипа сервиса на рабочей группе, описания процесса и готовности сервиса к запуску все сотрудники были проинформированы о старте проекта «Кнопка идей».

Информирование проходило в несколько ступеней.

3.1.1. Презентация сервиса «Кнопка идей» Заместителю Губернатора –руководителю Администрации Губернатора Калужской области (в презентацию включены в том числе основные выводы по итогам исследования удовлетворенности условиями труда сотрудников Администрации Губернатора Калужской области, в частности относительно «узкие места» – «умение слышать сотрудников» и «удовольствие от работы»).

Таблица 2.7

Требования к сервису «Кнопка идей»

№ этапа	1 шаг	2 шаг	3 шаг	4 шаг	5 шаг	6 шаг	7 шаг
название этапа	подготовка к внедрению сервиса	информирование	отбор идей	выбор идей для реализации	анализ идей	реализация идей	информирование
вход	результат опроса удовлетворенности условиями труда	прописаны и согласованы этапы внедрения	письмо о начале сбора идей	электронное голосование за идеи	идеи приходят на рассмотрение	идеи приняты в работу	реализация идей, частичная реализация, нереализованные идеи
ответственный	управление кадровой политики отдел развития ГГС и МС	начальник управления кадровой политики	отдел развития управления кадровой политики	отдел развития управления кадровой политики	начальник управления кадровой политики	эксперт, автор идеи	отдел развития управления кадровой политики
ресурсы	создание рабочей группы по внедрению	отчет об исследовании удовлетворенности трудом перед руководителям Администрации; на совещании и предложения внедрения сервиса идей; собрание сотрудников Администрации для рассказа о результатах исследования и планирующейся работе по кнопке идей	электронная почта	Яндекс-форма, электронная почта	ранжирование идей по 4 темам; определение экспертов для анализа, консультации с экспертами	в зависимости от идеи	CRM-система Битрикс, электронная почта
выход	прописан формат сервиса и этапы внедрения	сотрудники знают, как будет проходить сбор идей	идеи приходят на рассмотрение	отобранные идеи для анализа, авторами идей получена обратная связь	идеи приняты в работу, идеи отправлены на доработку, идеи отложены с объяснением причин	в зависимости от идеи	сотрудники получают обратную связь

3.1.2. Презентация сервиса «Кнопка идей» заместителям руководителя Администрации Калужской области, начальникам управлений, начальникам отделов.

3.1.3. Заместитель Губернатора – руководитель Администрации Губернатора Калужской области на планерке объявил о создании сервиса.

3.1.4. Заместители руководителя – начальники управлений Администрации Калужской области, начальники управлений, начальники отделов объявили о работе сервиса своим сотрудникам.

3.1.5. Презентация сервиса для всех сотрудников Администрации размещена в общем доступе.

Всем сотрудникам были разосланы письма с информацией о запуске сервиса.

Таблица 2.8

**Средние оценки по параметрам компонента
«Удовольствие от работы»**

Наименование параметра	Средняя оценка (max=7)
Ваша работа достаточно разнообразна	5,3
Ваша работа достаточно интересна	5,6
На работе Вы имеете возможность реализовывать свои профессиональные навыки	5,4

Таблица 2.9

**Средние оценки по параметрам компонента
«Умение слышать сотрудников»**

Наименование параметра	Средняя оценка (max=7)
Вы удовлетворены тем, насколько в организации интересуются Вашим мнением о том, что можно улучшить	5,1
Вы всегда получаете информацию о том, полезны Ваши предложения или нет, с обоснованием этого	5,6
Вы видите, что Ваши полезные предложения воплощаются в жизнь	5,4

4 этап. Сбор идей, обратная связь, анализ результатов за полугодие функционирования.

На данном этапе помимо сбора и аккумуляции идей перед управлением кадровой политики стояли две задачи: научить руково-

дителей мотивировать своих сотрудников на проявление инициативы через технологию обратной связи.

Внедрение сервиса идей позволило доступно, просто и прозрачно давать обратную связь через электронные каналы.

Все задачи решались комплексно, последовательно и поэтапно. Таким образом, закреплялись навыки коммуникации при совместном достижении общих целей.

Благодаря кроссфункциональному взаимодействию орган власти или организация может создать систему непрерывного развития, в которой сотрудники берут на себя ответственность за проблемы и работают вместе, чтобы найти решения.

Кадровые технологии.

Исследование целевых групп (табл. 2.8, 2.9).

2. Четкий алгоритм сбора и отбора идей для внедрения (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Этапы от разработки до реализации идей

4. Информирование и вовлечение целевой аудитории: открытость и прозрачность.

В период с 10.05.2022 г. по 24.05.2022 г. после информирования о запуске сервиса сотрудники присылали свои идеи на почту idea@adm.kaluga.ru, после чего эти идеи были выложены в открытый доступ, чтобы все желающие могли с ними ознакомиться.

Всем сотрудниками были разосланы ссылки для голосования за идеи.

На планерке заместителя Губернатора – руководителя Администрации Губернатора объявлено о завершении голосования и выбранных «народным голосованием» идеях, после чего с идеями начали работать эксперты.

По результатам работы экспертов проведено информирование по электронной почте и через Битрикс об отобранных идеях и экспертах, закрепленных за идеями, об отложенных идеях и причинах, по которым идеи отложены.

5. Оценка и анализ идей (рис. 2.13): объективность и прозрачность обработки.

Собранные идеи были объединены в 4 группы:

- по улучшению качества работы / по оптимизации работы;
- по развитию организационной культуры;
- по повышению внутренней клиентоцентричности;
- по благоустройству территории Администрации Губернатора Калужской области.



Рис. 2.13. Темы идей

Критерии анализа идеи: полезный эффект – скорость внедрения – стоимость (рис. 2.14; 2.15).

1. Группа – краткосрочные. Идеи «полезный эффект – краткосрочная перспектива – реальная стоимость». Реализованы в 2022 г.:

- проведение семинаров правовым управлением, корректорами;
- электронная библиотека для сотрудников (сотрудничество с библиотекой им. В.Г. Белинского г. Калуги);
- информирование о проводимых в области спортивных мероприятиях;
- выставка творческих работ;
- установка кофе-уголка для самообслуживания.



Рис. 2.14. Оценка идей (1)



Рис. 2.15. Оценка идей (2)

2 группа – долгосрочные. Идеи «полезный эффект – долгосрочная перспектива – бюджетное планирование»:

- создание корпоративного портала (пилотный проект с Гостех¹), срок 2024 г.;
- создание удобной системы навигации (2022–2023 гг. – 2-й этаж, 2024 г. – 3-й и 1-й этажи);
- установка кондиционеров в рабочие кабинеты (установлены кондиционеры в 6 кабинетах);
- ремонт полов (отремонтированы полы на 2-м этаже);

¹ Гостех – облачное платформенное решение для федеральных и региональных органов власти, с помощью которого можно быстро и эффективно создавать государственные информационные системы и цифровые сервисы.

- трансформация ДВК в современное рабочее пространство до 2030 г.

В течение всего периода проходило информирование по электронной почте о ходе работы по внедрению идей. По результатам внедрения предложенных проектов также проходило информирование о реализации идей.

6. Рабочие группы и самоорганизация: взаимное доверие, эффективность и удобство.

В группе предложений по улучшению качества своей работы/подразделения, ее оптимизации победило предложение по проведению образовательного/разъяснительного семинара правовым управлением и корректором (выбрали 33,3% из проголосовавших 77 человек), для внедрения этой идеи была создана рабочая группа с правовым управлением АГКО, которая разработала план семинаров и определила эксперта по обучению.

По результатам анализа предложений по развитию организационной культуры создана рабочая группа с управлением кадровой политики АГКО, в рабочую группу приглашены активные сотрудники, из которых потом сложился Молодежный совет, и работа была продолжена самостоятельно.

В сегменте «Повышение клиентоцентричности» лидером стало предложение об установке кондиционеров, в результате создана рабочая группа с административно-хозяйственным управлением. Группой разработан план ремонтов кабинетов и установки кондиционеров.

По направлению благоустройства территории Администрации Губернатора Калужской области создана рабочая группа с административно-хозяйственным управлением и управлением кадровой политики. Группой разработан план ремонтов пола на 1 и 2 этажах. Сформирован прототип системы навигации по зданию АГКО, проведены переговоры и реализованы первые три идеи.

7. Работа в проектных группах позволила выявить таланты вовлеченность и заинтересованность сотрудников – сотрудники из разных подразделений объединились общими целями, работой над проектом, задачей от бытовых рабочих условий, повседневных обязанностей до крупных проектов.

8. Технология развивающей **обратной связи**: объективность и беспристрастность.

Внедрение сервиса идей позволило сотрудникам высказывать свои идеи с возможностью дальнейшего получения обратной связи через электронные каналы без затраты на время беседы. Идеи распределялись по четырем направлениям: улучшение качества работы / оптимизация работы, развитие организационной (государственно-служебной) культуры, повышение внутренней клиентоцентричности, благоустройство территории.

9. **Мотивация**: открытое (сайт, совещание и др.) признание служащих – лидеров по самым эффективным идеям (доказанным на практике) (рис. 2.16).

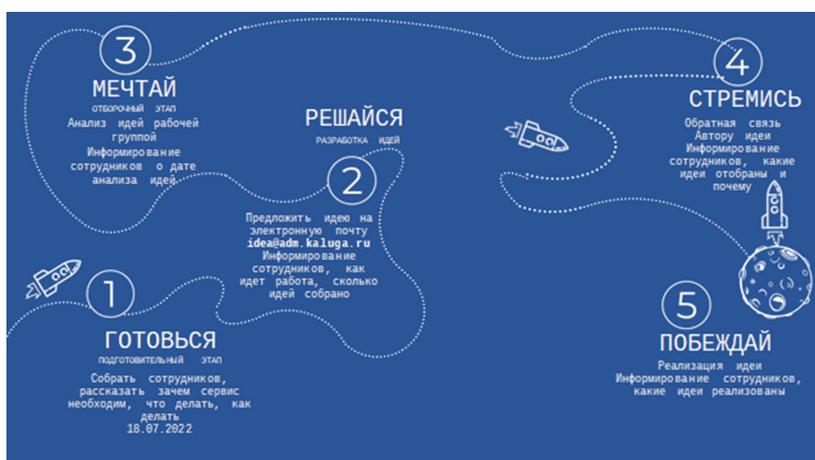


Рис. 2.16. Структура «Управления идеями»

Результаты кадровой практики. Сервис позволил сотрудникам вне зависимости от служебного положения донести свои идеи и предложения до руководителей.

Сервис является бесплатным инструментом для получения информации о том, что волнует и беспокоит сотрудников организации, а также инструментом, помогающим снять напряженность по проблемным вопросам.

Верификация модели сервиса. В марте 2024 г. проведено исследование удовлетворенности внутренних клиентов Администрации

Губернатора Калужской области (в рамках внедрения принципов и стандартов клиентоцентричности). В опросе приняли участие 89 человек из 180.

Итог на декабрь 2023 г: по результатам исследований удовлетворенность работой в Администрации губернатора Калужской области составила 97%. По сравнению с 2022 г. (основной показатель 86,6%) показатель вырос на 10,4%.

Ценность проекта:

Бесплатные и постоянные исследования проблемных мест, что волнует сотрудников.

Снятие напряженности по проблемным местам через предоставление обратной связи.

Мотивация служащих на изменения: «от меня зависит, чтобы стало лучше».

Рост заинтересованности сотрудников в обмене продуктивными идеями.

Организационная среда реализации кадровой практики:

Совокупные затраты на разработки и внедрение:

- временные – 3 месяца;
- финансовые – в рамках ФОТ;
- трудовые – 3 сотрудника Управления кадровой политики (частичная загрузка).

Совокупные затраты на ежегодное сопровождение:

- временные – 4 недели;
- финансовые – в рамках ФОТ;
- трудовые – 1 сотрудник Управления кадровой политики (частичная загрузка). Требуется введение в должностной регламент дополнительной функции.

Внедрение сервиса не предполагало сложных технических решений, предусматривающих сопровождение специальных технических специалистов.

Информационно-образовательная среда. Для сбора идей используется электронный адрес: idea@adm.kaluga.ru, голосование за понравившуюся идею осуществляется посредством заполнения Яндекс-формы.

Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи			3	Информация представлена
2	Целевая аудитория			3	Информация представлена
3	Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски			3	Представлено подробное описание
4	Описание методологии кадровой практики			3	Информация представлена
5	Наличие образцов документов		2		Необходимо уточнение
6	Пакет обучающих материалов			3	Информация представлена
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)			3	Представлены методика и результаты исследования, по итогам которого иницирована практика
8	Бюджет на внедрение и сопровождение			3	В рамках существующего бюджета
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей			3	Информация представлена
10	Информационные ресурсы		2		Необходимо уточнение
	Итого	28 баллов из 30 баллов (93%)			Представленную информацию можно использовать для тиражирования

Итоговая оценка по чек-листу полноты данных кадровой практики – 93% от максимальной – свидетельствует о возможности успешного тиражирования «Конопки идей» в любом органе власти.

Дополнительные материалы по кадровой практике



<https://vcot.info/s/X4cBmQQ>



«ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕГИОН»: КУЛЬТУРА ПОСТОЯННЫХ УЛУЧШЕНИЙ, РЕИНЖИНИРИНГ ПРОЦЕССОВ, ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

Кем реализована кадровая практика	Администрация Губернатора Санкт-Петербурга
Ответственное лицо	Заместитель председателя Комитета государственной службы и кадровой политики Администрации Губернатора Санкт-Петербурга – начальник отдела оценки и кадровых резервов
Период реализации	Практика разработана и внедрена в период 2020–2022 гг.
Зрелость	Уровень «внедрение»
Готовность к тиражированию	Высокая. При тиражировании практики необходим учет особенностей органа власти: сферы деятельности, степени готовности команды к изменениям
Новизна	Механизмы быстрого тиражирования культуры бережливого управления и методологии, адаптированной к особенностям деятельности органов государственной власти
Реализация принципов клиентоцентричности	Взаимное доверие, качество и проактивность, эффективность и удобство, равный доступ, фокус на потребности человека, постоянное совершенствование
Краткое описание	Практика распространена на 63 исполнительных органа государственной власти Санкт-Петербурга. В командах по реинжинирингу задействовано порядка 500 госслужащих. При реализации практики установлено, что современные технологии управления эффективно внедряются в органах власти. Преодолен стереотип, что в органах власти присутствует «своя специфика», которая делает невозможным внедрение там успешных практик менеджмента

Зрелость кадровой практики. Предоставленные данные отражают высокую зрелость кадровой практики: между уровнями «внедрение» и «подтвержденная эффективность». Мониторинг кадровой практики по итогам 2023 г. подтверждает ее устойчивость и результативность. Сформировалась стабильная практика постоянного совершенствования внутренних процессов как элемента корпоративной культуры.

Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики: Соглашение о сотрудничестве между

Правительством Санкт-Петербурга и ГК «Росатом» от 04.06.2021 № 1/22538-Д.

Область применения кадровой практики: государственно-служебная культура.

Ключевые слова: бережливое управление, процессное управление, подготовка команд, сопровождение изменений, клиентоцентричность, эффективность госуправления, корпоративная (государственно-служебная) культура, постоянное совершенствование, реинжиниринг процессов.

Причины инициации кадровой практики:

1. Внедрение отдельных практик оптимизации процессов носило фрагментарный характер.

2. У разных органов власти были свои подходы к описанию эффективности процессов, которые менялись преимущественно только под административные регламенты, правовые акты. Решения носили локальный характер.

3. Клиентоцентричный подход практиковался применительно к оказанию государственных услуг гражданам; понимание внутреннего клиента, ценности отдельных этапов процесса не были сформированы.

4. Отсутствовал общепризнанный инструментарий анализа процессов. Обмен лучшими практиками организации работы носил несистемный характер.

5. В 2020 году система городского управления столкнулась с целым набором вызовов в связи с разразившейся пандемией Covid-19. Стало очевидно, что необходимы принципиально иные методы работы, принятия решений, выстраивания процессов в органах власти. Имеющиеся способы выработки решений носили характер совещаний, личных экспертных оценок или опасений что-либо менять.

Целевая аудитория: руководители органов власти, руководители структурных подразделений, рядовые государственные служащие.

Цель: формирование у государственных служащих корпоративной культуры, нацеленной на постоянное улучшение процессов в органах власти.

Задачи реализованы в полном объеме, 92% показателей свидетельствуют о достижении планового результата (достигнутое значение одного показателя незначительно отстает от целевого) (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели	Значения показателей	
		План на 2021-2023 гг.	Факт 30.12.2023 г.
1. Обеспечение единства и целостности понимания ценности методологии и культуры бережливого управления со стороны руководителей и рядовых госслужащих	Количество разъясняющих вебинаров для всех руководителей органов власти	Не менее 4	4
	Доля вовлеченных руководителей органов власти в разъясняющие вебинары	100%	100%
	Количество госслужащих, прошедших обучение бережливым технологиям по программам ДПО	Не менее 450 человек	500 человек
2. Создание условий для формирования мотивации госслужащих по ориентации на внешнего/внутреннего потребителя продукта: гражданин, организации, коллега (госслужащий, руководитель), создание в клиентском взаимодействии атмосферы взаимного доверия	Срок запуска в регулярную деятельность центра компетенций (не менее 8 экспертов в сфере)	До 01.06.2021 г.	01.05.2021 г.
	Срок создания фабрики офисных процессов органов власти	30.03.2022 г.	30.03.2022 г.
	Срок запуска страницы с методической поддержкой команд, самостоятельно работающих по бережливой тематике (https://lean.spbmrc.ru/)	01.2022 г.	20.01.2022 г.
	Численность служащих, прошедших онлайн курс для самообучения	Не менее 300 человек	Более 400 человек
3. Вовлечение в процесс оптимизации деятельности госслужащих всех органов исполнительной власти региона, обеспечение качества процессов за счет проактивной позиции	Доля органов власти сформировавших и обучивших команды изменений	100%	100%
	Доля органов власти, реализующих не менее 2 проектов бережливого управления (ежегодно)	100%	100%
	Доля органов власти, сформировавших реестры процессов	100%	100%

Окончание табл. 2.11

1	2	3	4
4. Обеспечение роста эффективности и удобства сервисов и ключевых процессов органов власти	Доля завершенных проектов оптимизации от общего количества инициированных проектов	Не менее 35%	49% 281 (инициировано) 139 (завершено)
	Снижение времени протекания процессов (ВПП), трудоемкости (Т), количества жалоб по социально-значимым задачам в здравоохранении (оформление льготных лекарств)	ВПП - не менее 50% Т- не менее 30% Жалобы - в 2 раза	ВПП сокращено на 76%, Т - 37%, Жалобы - в 4 раза

Новизна кадровой практики:

1. Адаптирована к особенностям государственного управления методологии бережливого управления, которая прошла проверку временем на базе крупной государственной корпорации «Росатом».

2. Во главу угла результативности запуска каждого проекта по бережливости ставится ценность конечного продукта и уровень удовлетворенности заказчика проекта. Проекты запускаются на основе анализа существующих проблем: по количеству жалоб, загруженности сотрудников, недостижению ключевых показателей деятельности органа власти, необходимости существующими ресурсами решать дополнительные задачи. У каждого проекта (продукта как результата) определяется: заказчик, периметр процесса, границы процесса, владелец процесса, руководитель проекта, команда проекта, обоснование выбора, текущие и целевые показатели процесса (включая клиентов, преимущественно госслужащих, органов власти), ключевые события проекта.

3. Практика реализует специальные технологии:

- Анализ процессов проводится в рамках строгой методологии, подразумевающей полное детальное картирование текущего, идеального и целевого состояния, выявление потерь, участие в команде проекта всех стейкхолдеров, периодические защиты промежуточных результатов, утверждение плана изменений и контроль результатов.

- Фокус внимания госслужащих смещается с выполнения регламентов и традиционных процедур на ценность, которую те или иные действия добавляют конечному результату. Все, что не несет ценности, подлежит сокращению.
- Предварительное совместное обучение сотрудников разных подразделений разных органов исполнительной власти региона позволяет реализовывать межведомственные проекты.
- У госслужащих всех уровней появляется рабочий механизм, чтобы поменять сложившееся положение вещей, внедрить свои идеи, почувствовать свою причастность к происходящим изменениям, осознать важность своей деятельности.

Масштаб кадровой практики. Практика распространяется на следующие целевые группы: руководители органов исполнительной власти региона, руководители подразделений, сотрудники проектных офисов, рядовые служащие.

Участники проекта:

ГК «Росатом»:

- трансляция методологии бережливого управления;
- первоначальное сопровождение команд органов власти;
- подготовка региональных экспертов, участие в обучении госслужащих и организаций госсектора.
- Комитет госслужбы и кадровой политики:
- управленческое и организационное сопровождение внедрения изменений в деятельность органов власти;
- трансляция ценностей: «ориентация на клиента», «постоянное стремление к улучшениям», «участие первых лиц в реинжиниринге процессов»;
- создание поддерживающей и развивающей среды (обучение и обсуждение бережливых проектов с участием первых лиц Администрации Санкт-Петербурга).

СПб ГУП «Информационно-аналитический центр»:

- формирование пула собственных экспертов в бережливом управлении;
- сопровождение команд реинжиниринга органов власти;

- инвентаризация процессов органов власти и организаций гос-сектора;
- аналитика и рейтингование участников.

Этапы реализации практики.

1 этап. Апробация (приземление) методологии Производственной системы Росатома на деятельность органов власти: 2020 г. – 04.06.2021 г.

Шаг 1. Знакомство с практикой Производственной системы Росатома, которая представляет собой классическое бережливое управление, адаптированное под офисные процессы.

Губернатором Санкт-Петербурга достигнута договоренность с руководством ГК «Росатом» о пилотном проекте по внедрению Производственной системы Росатома (адаптированной под офисные процессы и российские условия версия бережливого управления). Пилотными стали 3 органа власти сферы здравоохранения, имущественных отношений, промышленности и торговли.

Шаг 2. Создан региональный центр компетенций в области бережливого управления (на базе ГУП «Информационно-аналитический центр»). Региональные эксперты на постоянной основе методически поддерживали проекты. Осуществлялся мониторинг работы команд реинжиниринга процессов, в том числе для информирования Губернатора Санкт-Петербурга.

Шаг 3. В рамках проекта «Эффективный регион» руководители пилотных органов власти – первые лица и руководители структурных подразделений:

- выявляют наиболее важные, проблемные процессы в своей деятельности (как сложные, так и простые),
- инициируют работу по оптимизации (реинжинирингу) выбранных процессов.

Результаты пилотов превзошли все ожидания.

Шаг 4. Разработана практикоориентированная программа обучения госслужащих на базе Корпоративного университета Администрации Санкт-Петербурга, открыт методический портал (<https://lean.spbmrс.ru/>), дистанционный курс для самообразования. Организовано интен-

сивное обучение, по итогам которого проводилась защита карточек проектов реинжиниринга и закрепление эксперта для организации дальнейшей работы.

Шаг 5. Определение состава команд. Члены команды прошли обучение (в режиме тренинга, включая фабрику процессов) на базе Корпоративного университета Администрации Санкт-Петербурга, защитили итоговую карточку проекта.

Шаг 6. К команде проекта прикреплялся эксперт, который помогал сделать картирование (текущее, идеальное, целевое), поддерживал членов команды, консультировал по методологии, сигнализировал руководству, если требовалось вмешательство. После проведения 2–3 установочных встреч с заказчиком проекта по реинжинирингу (руководитель органа власти) команда готовила и утверждала план работ по конкретному проекту (средний срок реализации проекта по реинжинирингу процессов 6–8 месяцев), следила за его выполнением и закреплением результатов. (Проекты изменений носят не только внешний, но и внутренний характер, нацелены преимущественно на изменение административных процедур в целях минимизации действий, не несущих ценности для конечного продукта).

В индивидуальном формате руководители органов власти пробовали пересматривать процессы в своих сферах (всего 6 органов власти – пионеров, 15 проектов).

2 этап. Расширение количества участников (19 органов власти, 31 проект): 05.06.2021 г. – 25.12.2021 г.

Шаг 1. Принятие решения о системном внедрении принципов бережливого управления в деятельность органов власти (Соглашение о сотрудничестве между Правительством Санкт-Петербурга и ГК «Росатом» от 04.06.2021 № 1/22538-Д. Решение Кадрового совета при Губернаторе Санкт-Петербурга от 17.06.2021).

Шаг 2. Расширение практики пилотов на другие органы власти. Утвержден план мероприятий по дальнейшему развитию программы «Эффективный регион» от 01.09.2022. (После реализации 2–3 проектов реинжиниринга процессов в одном органе власти формируется устойчивая культура работы с процессами, постоянных изменений, клиентоцентричности и осознанности своей роли, в том числе госслужащие

становятся уже экспертами в новых процессах, создаются механизмы сбора предложений от сотрудников по оптимизации). Преодолен риск проведения лишь разового мероприятия исключительно для расширения знаний в области менеджмента.

3 этап. Выстраивание системы работы по внедрению культуры бережливого управления: 01.01.2022 г. – 01.12.2022 г.:

Шаг 1. Организация практикоориентированного обучения команд органов власти (обучены представители всех органов исполнительной власти, запущены иные поддерживающие мероприятия для команд), создание отдельного подразделения собственных региональных экспертов в СПб ГУП «Информационно-аналитический центр» (переход от экспертизы ГК «Росатом» к собственной экспертизе в регионе).

Шаг 2. Вовлечение большего числа органов власти (60 органов власти, 132 проекта). Формирование профессионального сообщества госслужащих, реализующих проекты реинжиниринга.

Шаг 3. Начало практики первых органов власти по самостоятельному запуску и реализации проектов реинжиниринга как части новой корпоративной культуры (уже без включения внешних экспертов).

4 этап. Создание условий для развития корпоративной культуры непрерывного совершенствования в органах власти: 02.12.2022 г. – настоящее время:

Шаг. 1. Формирование и развитие внутренних команд по реинжинирингу процессов из числа госслужащих.

Шаг 2. Инвентаризация процессов органов власти подведомственных организаций, развитие системы ключевых показателей результативности исполнительных органов власти в части реинжиниринга процессов.

Срок реализации одного проекта по реинжинирингу в среднем 6 мес.

В целях объективной оценки возможности применения бережливых технологий в органах власти результаты первых, пилотных органов власти рассматривались на Кадровом совете при Губернаторе Санкт-Петербурга (в состав совета входят представители всех государственных органов Санкт-Петербурга и ключевых общественных организаций).

Оценка финансового результата применения бережливого подхода в реинжиниринге процессов не проводилась, в абсолютном большинстве случаев происходит кратное сокращение времени протекания процесса, трудоемкости процесса, а также используемых ресурсов (офисные расходные материалы и проч.).

Сокращение персонала не производилось, один из приоритетов практики: дать руководителям дополнительные резервы для решения актуальных задач.

Трудовые ресурсы: 2 сотрудника (госслужащие Администрации Губернатора Санкт-Петербурга); 2 сотрудника подведомственной организации.

На ежегодное сопровождение требуется: полная загрузка 8–10 сотрудников подведомственной организации (центр профильных компетенций) в течение года.

Кадровые технологии.

1. Профессиональная подготовка кадров в проекте. Цикл программ на базе Корпоративного университета.

В командах по реинжинирингу задействовано порядка 500 госслужащих. Перед запуском каждого проекта реинжиниринга госслужащие **проходили программу профессиональной подготовки**, которая включала в том числе:

- изучение реального опыта реинжиниринга процессов в органах власти через стажировки, выездные занятия на площадке одного из органов власти (общение с коллегами, обмен лучшими идеями);
- тренинги по отдельным инструментам (поток создания ценностей, картирование, виды потерь, 5С, визуализация, решение проблем);
- практикумы по выявлению и типированию базовых процессов.

2. Разработка клиентоцентричной модели государственных сервисов, критериев целевого состояния.

3. Создание фабрик процессов.

Оснащение, разработка модели типового процесса, организация постоянной деятельности рабочих групп по картированию процессов органа власти, отработка в режиме деловой игры, использование инструментов бережливого управления.

4. Подготовка проектов, мотивация и вовлечение сотрудников в реинжиниринг процессов (рис. 2.17).



Рис. 2.17. Подготовка проектов реинжиниринга процессов

Примеры проектов по реинжинирингу:

- Оптимизация процесса рассмотрения обращений граждан и организаций.
- Оптимизация процесса подготовки предмета охраны объекта культурного наследия.
- Сокращение времени формирования адресного плана земельных участков.
- Оптимизация процесса формирования и согласования заявки на закупку.
- Оценка уровня организации питания в учреждениях.
- Реализация полномочий в рамках индивидуальной программы реабилитации и реабилитации инвалидов.
- Оптимизация процесса согласования проектной документации в части автомобильных дорог.
- Предоставление социальных выплат на строительство или приобретение жилья.
- Оптимизация процесса по внесению данных о вакцинированных пациентах.

- Оптимизация внесения изменений в адресную программу текущего ремонта образовательных учреждений.

5. Поддержка (методическая, административная) команд изменений (рис. 2.18).

Поддержка команд изменений

 Портал методической помощи lean.spbmtc.ru, с начала 2022 года

- ✓ этапы реинжиниринга, формирование команды
- ✓ инвентаризация процессов, лучший опыт
- ✓ подготовка заявки в «Эффективный регион»
- ✓ видео-инструкции от пионеров реинжиниринга
- ✓ доступность и открытость для всех

 Включение тематики реинжиниринга в повестку первых руководителей города

- ✓ защита результатов первых проектов перед Губернатором Санкт-Петербурга (в рамках заседания Кадрового совета при Губернаторе Санкт-Петербурга)
- ✓ включение тематических отчетов руководителей органов власти в повестку еженедельных совещаний Губернатора с членами Правительства Санкт-Петербурга
- ✓ непосредственное руководство работой по реинжинирингу процессов осуществляет член Правительства Санкт-Петербурга, отвечающий в том числе за цифровую трансформацию органов власти (вице-губернатор Казарин С.В.)



 АДМИНИСТРАЦИЯ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

Рис. 2.18. Поддержка команд изменений

6. Управление рисками при внедрении изменений.

Соппротивление всему новому снимается разъяснительной работой, успешными примерами «пионеров», объяснением, что реализация проектов по бережливости – возможность избавиться от ненужных процедур и действий, жалоб и аврала.

Неурегулированность процедур командной работы снимается решениями высшего должностного лица региона, решениями коллегиальных органов, назначением ответственным за практику одного из членов правительства; незнание принципов и приемов оптимизации процессов – проведением образовательных мероприятий (программ ДПО, семинаров и тренингов) совместно с экспертами.

Неглубокое владение госслужащими методологией оптимизации процессов, модерации групповой работы, зависимость интерпретация от личного опыта – снимается формированием внешней, независимой команды экспертов-методологов, закрепленных за определенными органами власти.

Образовательно-информационная среда проекта:

- Корпоративный университет.
- Портал методической поддержки команд реинжиниринга (информация по программе «Эффективный регион», образцы документов, обучающие видео): <https://lean.spbmrc.ru/>.
- Видеоролики по программе:
 - в целом о программе <https://disk.yandex.ru/i/xZl2zE55uZeX8A>;
 - видеоролик Комитета по здравоохранению <https://disk.yandex.ru/i/xPJBeB52KMNe3A>;
 - видеоролик Комитета по физической культуре и спорту <https://disk.yandex.ru/i/SNiIBYVV4TM2Gw>;
 - видеоролик Комитета по промышленной политике, инновациям и торговле <https://disk.yandex.ru/i/D9elJDbYLbUTHQ>.

Таблица 2.12

Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи			3	Информация представлена
2	Целевая аудитория			3	Информация представлена
3	Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. РРиски			3	Дана подробная информация
4	Описание методологии кадровой практики			3	Информация представлена
5	Наличие образцов документов			3	Материалы представлены (см. также на методической странице https://lean.spbmrc.ru/)
6	Пакет обучающих материалов			3	Материалы представлены
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)		2		При тиражировании необходимо уточнить список метрик для управления эффективностью (по внедрению культуры бережливого управления)

Окончание табл. 2.12

1	2	3	4	5	6
8	Бюджет на внедрение и сопровождение		2		Требует уточнения объем финансов для внедрения практики (например, по привлечению внешних экспертов для обучения)
9	Дополнительные трудовозатраты кадровой службы, руководителей			3	Информация представлена
10	Информационные ресурсы			3	Информация представлена
	Итого	28 баллов из 30 баллов (93%)			Данные материалы по кадровой практике рекомендуется использовать для внедрения

Итоговая оценка по чек-листу полноты данных кадровой практики – 93% от максимально возможной – свидетельствует о высоком уровне готовности кадровой практики к тиражированию и указывает на возможность заимствования образцов кадровой практики без существенных доработок и дополнительных затрат при внедрении.

Дополнительные материалы по кадровой практике



<https://vcot.info/s/vnVRDlt>



МУНИЦИПАЛЬНАЯ СЛУЖБА. 12 ШАГОВ К РАЗВИТИЮ СКВОЗЬ ПРИЗМУ ГОССЛУЖБЫ

Кем реализована кадровая практика	Администрация Губернатора Новгородской области
Ответственное лицо	Начальник управления Администрации Губернатора Новгородской области по развитию муниципальной службы
Период реализации	Практика разработана и внедрена в период 2022–2023 гг.
Зрелость	Уровень «подтвержденная эффективность»
Готовность к тиражированию	Высокая
Новизна	Стандартизация организационной структуры, системы подходов к управлению кадрами: организация и прохождение муниципальной службы (кадровый цикл), кадровый резерв, профессиональное развитие, оплата труда, нематериальная мотивация
Реализация принципов клиентоцентричности	Единство и целостность, постоянное повышение качества и проактивность, открытость и прозрачность, доверие, профессионализм
Краткое содержание	Кадровая практика включает в себя пошаговый алгоритм модернизации муниципальной службы, обновления ее содержания сквозь призму лучших кадровых практик на государственной гражданской службе. Правовое регулирование муниципальной службы в большей степени, чем регулирование государственной службы, остается в сфере трудового законодательства и характеризуется гораздо большими возможностями индивидуализации кадровых процессов

Зрелость кадровой практики. Содержится подробное описание нормативно-инструментальной базы и соответствуют этапу «подтвержденная эффективность» в жизненном цикле новой практики. Кадровая практика имеет высокий уровень готовности для тиражирования в других субъектах РФ.

Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики:

1. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

2. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

3. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».

4. Постановление Правительства РФ от 16.11.2020 № 1829 «О структуре центральных аппаратов федеральных министерств, руководство деятельностью которых осуществляет Правительство Российской Федерации, федеральных служб и федеральных агентств, подведомственных этим федеральным министерствам, федеральных служб и федеральных агентств, руководство деятельностью которых осуществляет Правительство Российской Федерации».

5. Перечень областей и видов профессиональной служебной деятельности, в соответствии с которыми муниципальные служащие исполняют должностные обязанности, разработанный Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации.

6. Методический инструментарий по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации, разработанный Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации.

Область применения кадровой практики: организация комплексной работы с кадрами, корпоративная (государственно-служебная) культура, оценка, профессиональное развитие, мотивация кадров.

Ключевые слова: муниципальная служба, стажировка, наставничество, структура администрации, должностные инструкции, аттестация, оплата труда, профессиональное развитие, кадровый резерв, наставничество, рейтинг, электронные сервисы, обратная связь, корпоративная (государственно-служебная) культура.

Причины инициации кадровой практики:

Как правило, вопросы прохождения муниципальной службы решались каждым муниципалитетом самостоятельно.

Имелось множество вариантов применения тех или иных подходов в кадровой работе органов местного самоуправления.

Отсутствовала единая слаженная система работы, понятная и прозрачная для всех муниципалитетов.

Целевая аудитория: лица, замещающие муниципальные должности, граждане, претендующие на муниципальную службу.

Цель: модернизация муниципальной службы Новгородской области посредством применения системного подхода при формировании структур органов местного самоуправления, создание условий для повышения эффективности исполнения работниками муниципалитетов своих должностных обязанностей, повышения престижа муниципальной службы в целом.

Задачи (табл. 2.13) реализованы в полном объеме, 92% показателей свидетельствуют о достижении планового результата (достигнутое значение одного из показателей незначительно отстает от целевого).

Таблица 2.13

Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели по состоянию на 01.01.2022	Значения показателей	
		План	Факт по состоянию на 01.02.2023
Разработка и внедрение единых системных подходов при формировании структуры Администрации района / округа / городского округа	Доля администраций районов/округов, имеющих типовую структуру 0%	Не менее 95%	100%
	Доля администраций районов/округов, устранивших нарушения, выявленные в ходе выездных проверок по вопросам муниципальной службы (до внедрения 96%)	100%	100%
Стандартизация системы оплаты труда в Администрации района / округа / городского округа	Доля администраций районов/округов, имеющих типовое положение об оплате труда и материальном стимулировании (до внедрения - 0%)	Не менее 95%	100%
Обеспечение единых правовых, организационных условий для развития кадрового потенциала работников муниципалитетов, единой методической и информационной базы	Доля заместителей глав администраций районов / округов, городского округа, имеющих срочные трудовые договоры (до внедрения - 10%)	35%	40%
	Доля администраций районов/округов, внедривших практику корпоративной культуры (до внедрения - 10%)	90%	100%

Окончание табл. 2.13

1	2	3	4
4. Развитие системы стимулирования успешной профессиональной деятельности работников муниципалитетов	Доля органов местного самоуправления Новгородской области, организовавших работу наставников (до внедрения – 0%)	90%	100%
5. Развитие профессионализма руководителей и специалистов муниципальных образований, уход от личностных предпочтений в распределении обязанностей	Увеличение доли муниципальных районов/округов, формирующих резерв управленческих кадров	на 20%	на 36%
	Количество сотрудников, включенных в управленческие кадровые резервы	резерв муниципалитетов – 50 человек; областной резерв управленческих кадров – 10 человек	резерв муниципалитетов – 72 человек; областной резерв управленческих кадров – 13 человек
	Доля стажеров органов местного самоуправления, трудоустроенных в учреждениях государственного сектора Новгородской области (до внедрения – 0%)	50%	50%
8. Налаживание сотрудничества между кадровыми службами муниципалитетов области с целью обмена опытом и лучшими практиками на постоянной основе	Количество мероприятий по обмену опытом	Не менее 2	3

Новизна кадровой практики:

1. Создание на уровне субъекта структурного подразделения, координирующего деятельность органов местного самоуправления по вопросам организации и прохождения муниципальной службы.

2. Разработка и внедрение типовой структуры администрации района / округа / городского округа во всех муниципалитетах области.

3. Стандартизация системы оплаты труда и материального стимулирования работников администрации района / округа / городского округа.

4. Внедрение в муниципалитетах области кадровых технологий, применяемых на государственной гражданской службе, с учетом особенностей правового регулирования муниципальной службы.

5. Новые подходы к формированию резервов управленческих кадров в муниципалитетах

6. Практико-ориентированный подход в обучении работников муниципалитетов.

7. Рейтинг муниципалитетов области в сфере муниципальной службы.

8. Новые подходы к регулированию муниципальной службы.

Масштаб кадровой практики. Практика распространена на все муниципальные образования Новгородской области – 22 ед., лица, замещающие муниципальные должности – 142 человека, муниципальные служащие – 1728 чел., служащие – 636 человек, а также на граждан, претендующих на руководящие должности в органах местного самоуправления, – 235 человек, лиц, проходящих стажировку в органах местного самоуправления – 10 человек.

Участники проекта изменений:

- Ассоциация «Совет муниципальных образований Новгородской области» – для проведения экспертной оценки разработанных нормативно-правовых актов и типовых положений.
- Союз организаций профсоюзов «Новгородская областная Федерация профсоюзов» – для проведения организационно-штатных мероприятий в муниципалитетах с учетом требований трудового законодательства.
- Рабочие группы в муниципалитетах.

Этапы реализации практики:

В 2022 году Губернатором Новгородской области было принято решение сделать акцент на местное самоуправление, так как именно этот уровень публичной власти наиболее приближен к населению, и

именно органы местного самоуправления задают ориентиры развития муниципальных образований.

1 этап. Анализ кадровых процессов, текущего состояния кадровой работы в муниципалитетах субъекта РФ: 2022 г.

Шаг 1. Создано новое структурное подразделение Администрации Губернатора Новгородской области: управление по развитию муниципальной службы, состоящее из 4 человек, к полномочиям которого были отнесены вопросы развития муниципальной службы. Установлены КПЭ практики. Январь 2022 г.

Шаг 2. Сбор и анализ данных. Январь – апрель 2022 г.

- анализ кадровых документов (4700 документов) кадровых процессов в сфере муниципальной службы в муниципалитетах (выездные проверки в 22 администрации районов/округов, городского округа);
- анализ информации о средней фактически начисленной заработной плате в администрациях районов/округов/городского округа;
- анализ информации о средней фактически начисленной заработной плате (120 муниципальных образований, в том числе городские и сельские поселения);
- подготовка и направление в муниципалитеты аналитической справки по итогам выездных проверок и типовой дорожной карты по устранению выявленных недостатков (с пошаговыми инструкциями); качественный и количественный анализ состава работников администраций районов/округов, городского округа.

Шаг 3. Анализ и оценка кадрового потенциала. Апрель 2022 г. – июнь 2022 г.

- Анализ количественного и качественного состава (2891 человек).

Результат: удержание ценных сотрудников, прогноз по потребностям, решение о ежегодном анализе данных.

- Комплексная оценка руководителей и специалистов кадровых служб муниципалитетов.

Результат: оценка 80 человек, личное знакомство районных кадровиков, обмен контактами, общий чат в Telegram для оперативного обмена информацией.

Этап 2. Трансформация работы муниципалитетов.

Шаг 4. Пересмотр реестра должностей муниципальной службы в Новгородской области.

Результат: введены должности консультанта, ведущего консультанта, главного консультанта, заместителя заведующего сектором, заведующего сектором.

Шаг 5. Разработка типовой структуры администрации района / округа / городского округа и повышение требований по устранению нарушений. Апрель 2022 г. – июнь 2022 г.

- Разработка и согласование проекта с муниципальными районами, заместителями Губернатора Новгородской области по профильным направлениям деятельности.
- Защита проекта структуры перед губернатором области.

Результат: внедрена типовая организационная структура – 22 района / округа / городского округа.

- Утверждение муниципальными районами/округами, городским округом дорожных карт по устранению выявленных в ходе проведения выездных проверок нарушений, устранение нарушений.

Результат: переработка муниципалитетами имеющейся структуры с учетом типовой, проведение в муниципалитетах организационно-штатных мероприятий в связи с новой структурой, вступающей в силу с 01.01.2023 г.

Шаг 6. Пересмотр должностных обязанностей и КПЭ по ключевым должностям. Апрель 2022 г. – сентябрь 2022 г.

Результат: переработаны должностные регламенты и КПЭ работников администраций районов/округов и КПЭ – 1728 чел.

Шаг 7. Совершенствование процедуры аттестации муниципальных служащих.

Результат: предусмотрена комплексная оценка профессионального уровня аттестуемых, учтена возможность проведения аттестации в режиме ВКС, введена объективная оценка уровня компетенций муниципальных служащих, выявлены зоны развития и нереализованного потенциала муниципальных служащих.

Шаг 8. Внедрение единых подходов по оплате труда и нематериальной мотивации:

- подготовка типового положения об оплате труда и материальном стимулировании в муниципалитетах, согласование с заинтересованными лицами;
- переработка муниципалитетами имеющегося положения с учетом типового;
- вынесение муниципалитетами новых положений на рассмотрение в Думе.

Результат: внедрено типовое положение об оплате труда и материальном стимулировании – 22 района / округа / городского округа.

Шаг 9. Кадровое обеспечение муниципальной службы. Сентябрь 2022 г. – декабрь 2022 г.

- Разработка пошагового алгоритма трансформации кадровых процессов в органах местного самоуправления Новгородской области.

Результат: новые алгоритмы кадровых процессов.

- Привлечение молодежи в муниципальную службу. Все стажеры проходят психологическую оценку на ПК «Psychometric Expert».

Результат: прошли стажировку в органах местного самоуправления – 10 человек, из них трудоустроены в ОМСУ по результатам стажировки – 5 человек.

- Точечное повышение заработной платы наиболее востребованным специалистам.
- Введение срочных трудовых договоров с заместителями глав администраций.

Шаг 10. Трансформация конкурса «Лучший муниципальный служащий Новгородской области» как образовательной технологии. Январь – апрель 2022 г. (рис. 2.19).

- Разработка нового положения и процедур и утверждение НПА по проведению областного конкурса «Лучший муниципальный служащий Новгородской области» в новом формате.
- Разработка нового стиля, символики.
- Утверждение новых мотиваторов: включение в областной резерв управленческих кадров, получение дополнительного образования, преимущество при прохождении аттестации, материальное поощрение.

ОБЛАСТНОЙ КОНКУРС «ЛУЧШИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫЙ СЛУЖАЩИЙ НОВГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ» 2022

Требования к участникам:

- СТАЖ МУНИЦИПАЛЬНОЙ (ГОСУДАРСТВЕННОЙ) СЛУЖБЫ НЕ МЕНЕЕ 3 ЛЕТ
- СТАЖ РАБОТЫ В ОРГАНЕ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ БОЛЕЕ ГОДА
- ОТСУТСТВИЕ НЕСНЯТЫХ ДИСЦИПЛИНАРНЫХ ВЗЫСКАНИЙ

Возможности:

- ОЦЕНКА СОБСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА
- ПОЛУЧЕНИЕ НОВОГО ОПЫТА
- ПРЕСТИЖ ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

5 шагов к победе:

- До 05 апреля заполни и отправь анкету
- Пройди online тестирование
- Выполни творческое задание
- Презентуй себя
- Стань победителем

УЧАСТВУЙ И ПОБЕЖДАЙ!

ПОДРОБНОСТИ:

- (8162) 732277 доб. 1312
- ms53@novreg.ru
- <https://vk.com/msnovreg>

Рис. 2.19. Конкурс «Лучший муниципальный служащий Новгородской области»

Результат: стабильность кадрового состава, повышение лояльности.

Шаг 11. Профессиональное развитие работников ОМСУ (271 участник, 430 час.).

Организовано обучение работников муниципалитетов в Высшей школе управления при Правительстве Новгородской области – 271 человек (рис. 2.20).

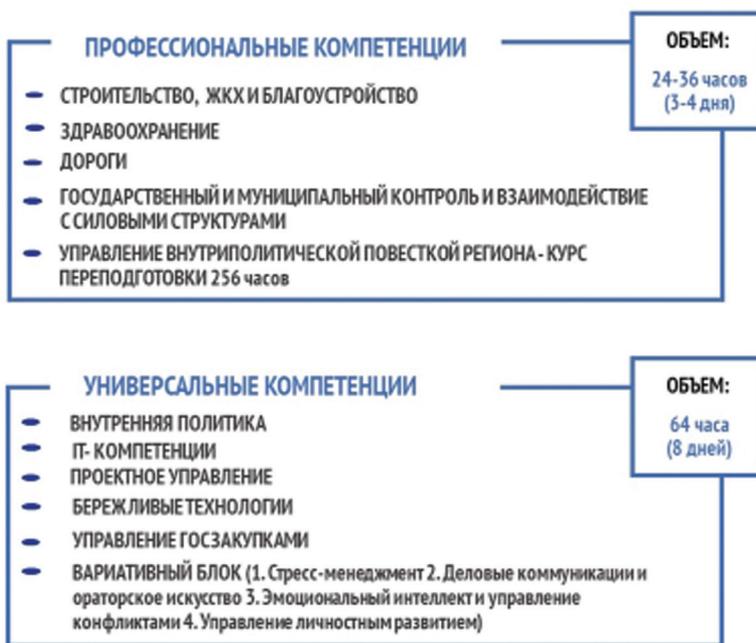


Рис. 2.20. Развитие компетенций

Шаг 12. Составление рейтинга муниципалитетов в сфере муниципальной службы и представление его губернатору области. Анализ достижений по показателям практики. Декабрь 2022 г.

Кадровые технологии:

1. Технология «Лидеры муниципального управления».
2. Конкурс «Лучший муниципальный служащий Новгородской области».
3. Выездные проверки во все муниципалитеты области с целью анализа кадровых процессов.
4. Типизации кадровых процессов.
5. Кадровая аналитика и рейтингование муниципалитетов по результатам деятельности и другие (рис. 2.21).

Организационная среда реализации кадровой практики.

Совокупные затраты на разработку и внедрение:

- временные – 12 месяцев;



Рис. 2.21. Траектория развития муниципальной службы

- финансовые – в рамках ФОТ;
- трудовые – 4 сотрудника Управления по вопросам государственной службы и кадров.

Совокупные затраты на ежегодное сопровождение:

- временные – 12 месяцев;
- финансовые – в рамках ФОТ;
- трудовые – 3 сотрудника управления – 48 час; 1 сотрудник МФЦ (психолог) – 4 сотрудника Управления по вопросам государственной службы и кадров.

Образовательно-информационная среда проекта.

1. Информационный ресурс «Госкадры53» <https://goskadr53.novreg.ru/>. Посредством информационного ресурса осуществляется подача заявок на прохождения стажировки в органах местного самоуправления. Кроме того, на ресурсе размещаются объявления о всех вакантных должностях ОМСУ.

2. Программный комплекс «Psychometric Expert». Посредством данного продукта проводится комплексное психологическое обследование участников конкурсов на включение в резервы управленческих кадров муниципалитетов, а также кандидатов на прохождения стажировок в муниципальных образованиях.

Таблица 2.14

Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи			3	Информация представлена
2	Целевая аудитория			3	Информация представлена
3	Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски			3	Необходимо уточнить, как снижалось сопротивление представителей в разных целевых группах, какие риски следует учесть при тиражировании в других регионах и органах власти
4	Описание методологии кадровой практики			3	Используемые технологии подробно описаны
5	Наличие образцов документов			3	Пакет документов может использоваться для тиражирования
6	Пакет обучающих материалов		2		Для передачи опыта практики не хватает обучающих материалов
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)		2		Необходимо уточнить информацию
8	Бюджет на внедрение и сопровождение		2		Требует уточнения объем финансов для внедрения практики (например, по привлечению внешних экспертов для обучения)
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей			3	Данные представлены
10	Информационные ресурсы			3	Представлены необходимые ссылки
	Итого	27 баллов из 30 баллов (90%)			Данные материалы по кадровой практике можно использовать для тиражирования

Итоговая оценка по чек-листу полноты данных кадровой практики – 90% от максимально возможной – свидетельствует о высоком уровне готовности кадровой практики к тиражированию и указывает на возможность заимствования образцов кадровой практики, распространения передового отечественного опыта без существенных доработок.

Дополнительные
материалы по
кадровой практике



<https://vcot.info/s/ADrk8EU>

Глава 3. HR-АНАЛИТИКА И УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Формирование и использование аналитики в управлении человеческими ресурсами в ситуации динамично меняющихся внешних и внутренних факторов, новых задач и средств их реализации в развитии государственной службы становится необходимым условием повышения эффективности принимаемых управленческих решений.

Изменение уровня его организации и условий труда в начале XXI века привело к необходимости переосмысления структуры, содержания и механизмов использования аналитики в области управления человеческими ресурсами¹. Современные исследователи рассматривают HR-аналитику как систему информации о персонале и средство для принятия решений², инструмент управления³ или набор определенных операций в процессе принятия решений⁴. По версии крупнейшего сообщества HR-специалистов HR.com, аналитика персонала (или аналитика талантов) относится к процессу сбора и анализа данных, связанных с людьми, для получения информации и улучшения про-

¹ Сладкова, Н. М. HR-аналитика для управления эффективностью в госсекторе / Н. М. Сладкова, О. А. Воскресенская, Ю. Л. Горковенко // Государственная служба. 2023. Т. 25, № 1(141). С. 64-75. <https://cyberleninka.ru/article/n/hr-analitika-dlya-upravleniya-effektivnostyu-v-gossektore>.

² Жукова Д.Ю., Погребняк М.И. HR-аналитика как средство поддержки принятия управленческих решений. Молодой ученый. 2016. № 18. С. 248–250. URL: <https://moluch.ru/archive/122/33820/>.

³ Нагибина Н.И. HR-аналитика в современных условиях // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сборник материалов международного научно-практического семинара (двенадцатое ежегодное заседание), Воронеж, 13 ноября 2015 года: Воронежский государственный университет. 2015. С. 75–77.

⁴ Назайкинский С.В., Седова О.Л. Роль HR-аналитики в принятии управленческих решений в организациях. Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2017. № 3. С. 9–19. URL: <https://economics.rsuh.ru/jour/article/view/117/118>.

цесса принятия решений и включает в себя использование статистических методологий, технологий и опыта.

В настоящее время в органах власти разного уровня пока преобладает узкое понимание необходимых данных по кадрам: статистика для регуляторов, Росстата, ограниченная определенным кругом метрик, не дает аналитической основы для выявления причин, закономерностей в работе с кадрами (рис. 3.1: этап «описательная аналитика»). Начальный уровень развития кадровой аналитики не позволяет руководителям органов и подразделений быстро получать необходимую и точную информацию. Потребность руководителей получать данные требующие решения комплекса задач точно в срок и в полном объеме, с одной стороны, остается неудовлетворенной, с другой стороны, требует повышенных трудозатрат сотрудников кадровых подразделений по поиску и верификации информации. Назрела острая необходимость по пересмотру отношения к аналитике в кадровой работе в органах власти.



Рис. 3.1. Эволюция HR-аналитики

В бизнес-среде, а также в ряде органов власти – лидеров изменений постепенно осуществляется переход к HR-аналитике с использованием цифрового формата, что позволяет развиваться в направлении «предиктивной/прогнозной» аналитики. Происходят изменения

в подходах к управлению данными, осмыслению их значения как инструмента диагностики зрелости и результативности кадровых процессов, уровня развития кадров, определения проблемных областей (причин текучести, недостаточной квалификации) и др. Аналитика постепенно становится основой для подготовки и принятия стратегических, тактических и операционных решений в области управления персоналом.

Следует отметить, что каждая организация, каждый орган власти закономерно проходит определенные этапы эволюции в формировании и использовании кадровой аналитики – от ведения базовой статистики до подготовки и анализа сценарных решений в стратегическом управлении (рис. 3.1).

Управление, основанное на данных уже на уровне сравнительной и предиктивной аналитики, дает возможность принимать обоснованные решения на всех этапах кадрового цикла: привлечения и отбора, адаптации, аттестации и оценки, профессионального развития, управления карьерой, а также в построении программ мотивации и удержания ценных сотрудников, формирования корпоративной культуры и управления эффективностью сотрудников. Это способствует реализации необходимых изменений в области государственного управления, делая процесс совершенствования работы с кадрами предсказуемым и управляемым¹.

Безусловно, при внедрении новых технологий организация может испытывать трудности и далеко не всегда достигать положительных результатов. Как показывает практика, наиболее эффективно задачи формирования и использования HR-аналитики могут быть решены при условии внедрения и использования распределенных информационных систем, обеспечивающих не только скорость, полноту, точность при сборе и обобщении данных в ретроспективе, сравнение данных в динамике по предшествующим периодам, но и аналитическую работу в режиме реального времени, а также формирование аналитических

¹ Барабашев А.Г., Макаров А.А., Макаров И.А. О совершенствовании индикативных оценок качества государственного управления. Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. № 2. С. 1–38. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-sovershenstvovanii-indikativnyh-otsenok-kachestva-gosudarstvennogo-upravleniya>.

выводов на основе описательных данных (дескриптивная аналитика), построение прогнозов на основе статистических данных и предиктивную аналитику (на основе анализа мультивариантных сценариев и зависимостей).

При формировании новых аналитических подходов в работе с кадрами практически неизбежны ситуации, когда при высвобождении времени HR-специалистов на реализацию рутинных административных обязанностей происходит замена на высокотехнологические, связанные с разработкой и реализацией новых цифровых инструментов¹, что требует новых знаний и навыков².

Кроме того, период внедрения инноваций, ограниченный проектом внедрения, сопровождается для сотрудников кадровых подразделений дополнительной нагрузкой. Возникновение таких ситуаций может вызвать разочарование и сопротивление сотрудников кадровых служб: «нет законодательного требования по сбору определенного перечня данных, значит данные собирать не стоит». Внедрение подходов в развитии современной HR-аналитики открывает новые возможности и ставит перед органами власти определенные вызовы.

Увеличивающееся год от года количество успешных практик в области кадровой аналитики и управления эффективностью на Конкурсе лучших кадровых практик государственной и муниципальной службы свидетельствует о все большем понимании ценности и необходимости формирования такого комплексного кадрового процесса, как сбор и аналитика в области управления человеческими ресурсами.

Успешные практики создания и совершенствования технологий и цифровизации HR-аналитики, направленной на сбор, анализ и управления деятельностью сотрудников на основе КПЭ, рассмотрены на примере опыта Тульской области. Описаны проекты внедрения информационных технологий для сбора и оперативной обработки данных для реализации комплексной работы с кадрами Сахалинской

¹ Туганова П.С. Цифровизация управления человеческими ресурсами: проблемы и перспективы. Вестник современных исследований. 2018. № 10-6 (25) С.239–243.

² Татевосян С.А. HR-цифровизация: основные направления развития и факторы влияния. Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2023. № 22(1). С. 37–60. DOI 10.21638/11701/spbu08.2023.103

области и Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан, Белгородской области.

Представленные практики демонстрируют возможности использования HR-аналитики в различных формах и на различных этапах ее развития:

- при решении ключевых задач использования HR-аналитики как инструмента принятия управленческих решений;
- при формировании новых подходов к управлению мотивацией государственных служащих;
- при создании единой цифровой платформы, обеспечивающей информационное взаимодействие и интеграцию данных внешних и внутренних клиентов системы государственного управления на различных уровнях в рамках отраслевых решений, что особенно актуально в контексте реализации клиентоцентричного подхода.

Материалы, представленные в издании, демонстрируют преимущества использования HR-аналитики в оперативных и стратегических направлениях деятельности кадровых служб, а также перспективы дальнейшего развития симбиоза цифровых и HR-технологий для расширения возможностей повышения клиентоцентричности кадровой службы как партнера руководителей разного уровня управления в решении стратегических и операционных задач органа власти, а также служащих и работников органа власти.

Представленные практики могут служить основой для совершенствования существующих в органе власти инструментов HR-аналитики и перехода на новый уровень развития кадровых технологий. Использование опыта коллег и примеров технологических решений позволит избежать возможных осложнений и рисков при внедрении и совершенствовании инструментов кадровой аналитики в практике управления персоналом органов публичной власти.

При внедрении описанных практик важно системно подходить к проекту:

1. Систематизировать и верифицировать (с учетом целевых приоритетов органа власти) весь перечень метрик, по которым будут собираться первичные данные. Использовать ориентиры метрик из

Методики мониторинга клиентоцентричности кадровых процессов, КПЭ по клиентоцентричности кадровых процессов.

2. Зафиксировать алгоритмы/методику расчета показателей.
3. Сформировать целевую процедуру сбора данных и форм визуализации аналитики, удобной / «дружелюбной» для руководителей, определенных (личных) данных – доступных для сотрудников.
4. Сформировать ТЗ на автоматизацию целевого образа «HR-аналитики».

Большинство представленных практик включало разработку ТЗ (ответственной и объемной работы). Изучение и использование этих материалов позволит при тиражировании сэкономить государственные финансы и время.



HR-АНАЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Кем реализована кадровая практика	Аппарат Правительства Тульской области
Ответственное лицо	Заместитель начальника главного управления государственной службы и кадров аппарата Правительства Тульской области
Период реализации	Практика разработана и внедрена в период 2020–2022 гг.
Зрелость практики	Уровень «внедрение»
Готовность к тиражированию	Выше среднего
Новизна	Обеспечены сбор и обработка кадровых данных по заданным алгоритмам без участия человека; доступ к данным по принципу достаточности и необходимости; визуализация данных организована максимально комфортным образом для потребителя (риски и отклонения «подсвечены»)
Реализация принципов клиентоцентричности	Единство и целостность, постоянное повышение качества и проактивность, открытость и прозрачность, доверие, профессионализм, фокус на потребности человека
Краткое описание	Создана комплексная система HR – аналитики, которая позволяет использовать кадровые данные как инструмент повышения эффективности для руководителей разных направлений (не только для кадровой службы). Обеспечена доступность HR – аналитики 24/7 из любой локации. Внедрена новая модель корпоративной культуры, предполагающая обязательность аналитики для обоснования управленческих решений

Зрелость кадровой практики. Представленные данные отражают зрелость кадровой практики на 3 уровне – «внедрение». Дальнейший мониторинг практики позволит подтвердить степень устойчивой эффективности и принять своевременное решение по ее совершенствованию, актуализации с учетом новых задач.

Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики, не указана.

Область применения кадровой практики: кадровая аналитика.

Рекомендуемые ключевые слова для поиска в базе данных лучших кадровых практик: HR-аналитика, кадровая аналитика, дашборды, данные, кадровые метрики, информационные панели, управленческие решения.

Причины инициации кадровой практики:

Необходимость обоснования решений централизованной кадровой службой (24 сотрудника), обслуживающей 31 орган исполнительной власти (общее количество сотрудников – 1359).

Многозадачность, высокая интенсивность работы руководителей, сотрудников, как следствие – отсутствие времени на поиск и самостоятельный анализ данных.

Потребность в информации за пределами рабочего времени – ненормированный график работы, кризисные периоды в жизни общества, которые требуют вовлеченности 24/7.

По ряду кадровых данных отсутствовали алгоритмы обработки, которые позволяли бы сравнивать эти данные между собой и делать выводы.

Доля впервые принятых работников, удовлетворенных результатами адаптации, – только 26% от их общей численности.

Необходимость внедрения клиентоцентричного подхода, в частности принципов и стандарта для работы с внутренним клиентом.

Целевая аудитория: руководители региона, руководители органов исполнительной власти, сотрудники кадровых служб.

Цель: повысить удобство, скорость получения и полноту кадровой аналитики для повышения качества управленческих решений руководителей.

Задачи (табл. 3.1).

Поставленные задачи решены в полном объеме, что отражает эффективность выбранных технологий и практики внедрения данных кадровых технологий в деятельность органов исполнительной власти региона.

Таблица 3.1

Задачи и показатели кадровой практики 2021–2022 гг.

Задачи	Показатели	Значения показателей	
		План 2021 г.	Факт по состоянию на 30.12.2021
1. Сформировать наборы кадровых данных, позволяющих формировать основу для принятия управленческих решений	Количество направлений аналитики в ИТ системе	Не менее 5	6
	Количество метрик, по которым собирается кадровая аналитика в режиме онлайн	30	30
2. Разработать алгоритмы обработки кадровых данных, позволяющие создать визуализацию (дашборды) по направлениям с доступной и наглядной информацией	Количество дашбордов	Не менее 60	65
3. Обеспечить доступы к кадровым данным по принципу необходимости и достаточности для принятия управленческих решений по направлению деятельности	Наличие отдельных запросов на кадровые данные для руководителей по метрикам, присутствующим в системе	0 (полностью исключены)	0 (полностью исключены)
	Время получения информации	Не более 1 минуты	Не более 30 секунд, необходимых на загрузку нужной информационной панели
	Удовлетворенность пользователей системы	Не менее 85%	98%

Новизна кадровой практики:

1. Внедрение единой системы адаптации во всех органах власти региона, включающей в себя набор взаимосвязанных мероприятий и инструментов, в том числе:

- автоматизированного программного комплекса по оценке профессиональных и личностных качеств новых сотрудников (многофункциональная компьютерная диагностическая система «Psychometric expert»);

- наставничества;
 - мероприятий по погружению новичка в организационную культуру органа власти и др.;
 - привлечения экспертов в области психологии, цифровых технологий, бережливого производства.
2. Обеспечение актуальности данных (обновление 1 раз в сутки).
 3. Создание настраиваемых доступов: для удовлетворения потребности в информации (проактивно: без дополнительного запроса).
 4. Акцентная визуализация, «подсвечены» риски/отклонения от нормативов, их динамика.
 5. Доступность данных для руководителей региона, руководителей органов исполнительной власти.

Масштаб кадровой практики. Проект реализован в системе всех (33) органов исполнительной власти Тульской области.

Идет тиражирование на органы местного самоуправления в Тульской области.

Возможно использование в других регионах при внедрении VI-системы.

Участники проекта:

- Главное управление государственной службы и кадров.
- Министерство по информатизации, связи и вопросам открытого управления.
- Государственное учреждение Тульской области «Ситуационный центр Губернатора Тульской области».

Этапы реализации практики.

1 этап. Генерация концепции ИТ системы в области кадровой аналитики: 06.2021 г. – 09.2021 г.

Шаг 1. Создание Государственного учреждения Тульской области «Ситуационный центр Губернатора Тульской области».

Шаг 2. Формирование Рабочей группы проекта, состоящей из представителей участников (см. выше).

Шаг 3. Генерация идеи единой кадровой аналитики. За основу проекта взят клиентоцентричный подход:

- Доступ для всех участников кадровых процессов к единым данным в рамках полномочий (при сохранении персональных данных).

- Учет потребностей: необходимо адаптировать функции и услуги под потребности человека. изучать потребности и опыт человека, настроить государственные процедуры и правила, не требуя человека приспосабливаться к неудобному сервису.
- Эффективность и удобство: находить и использовать наиболее простой и удобный путь к решению задачи. Клиенту предоставляется своевременное решение удобным для клиента способом. В оптимальном варианте – в момент обращения или без необходимости обращения.
- Непрерывность повышения качества и проактивности: действовать на опережение, повышая качество и устраняя ошибки.
- Объективность и беспристрастность: решения должны быть основаны на анализе объективных данных, а не стереотипах. Необходимо предоставлять фактические, подтвержденные данные из одного ответственного источника, принимать решения, опираясь на достоверные данные.
- Открытость и прозрачность: возможность предоставлять актуальную информацию, обосновывать принимаемые решения.

Этап 2. Разработка информационной системы: 09.2021 г. – 11.2021 г.

Шаг 1. Разработка технического задания (ТЗ) сотрудниками главного управления государственной службы и кадров. Оптимизация процесса получения качественной и полной аналитики клиентами, исключение временных затрат специалистов по кадрам на предоставление кадровых данных, исключение ошибок по данным, исключение запроса на данные, повышение скорости получения данных руководителями, сотрудниками.

Шаг 2. Заказ на исполнение ТЗ Ситуационному центру на разработку информационных панелей по кадровым данным. Разработка системы, отражающей:

- качественные характеристики персонала;
- количественные характеристики персонала;
- использование рабочего времени; учитывается при рассмотрении вопроса о добавлении штатных единиц; при значениях коэффициента переработки по сотрудникам, отклоняющимся от

нормальных как в большую, так и меньшую сторону, проводится дополнительный анализ, выявляется проблематика, вырабатываются меры по устранению;

- выполнение показателей по направлениям;
- оплата труда; сравнение по органам власти и по должностям всех органов власти позволяет внедрять единообразные подходы при формировании ФОТ в разрезе разных органов исполнительной власти и разных должностей; выявляет перекосы в оплате труда;
- наградная деятельность.

Пример ТЗ по учету рабочего времени:

Исходные данные: в системе контроля управления доступом (СКУД) – время входа/выхода сотрудника.

Задание по использованию данных: обеспечить возможность оценки использования рабочего времени конкретным сотрудником, органом исполнительной власти, сравнить данные между собой, выявить риски и отклонения.

Алгоритм обработки данных:

Введено понятие – коэффициент переработки.

Коэффициент переработки (Кпер) = фонд фактического рабочего времени за период (суммарное количество часов нахождения на рабочем месте) / фонд нормального рабочего времени за период по производственному календарю.

Дополнительно – учет количества опозданий, задержек после 18:30, задержек после 20:00.

Шаг 3. Аprobация первых информационных панелей. Доработка с учетом обратной связи. Опрос, анализ удовлетворенности клиентов, сотрудников кадровой службы.

Этап 3. Внедрение в эксплуатацию информационной системы: с 11.2021г. по настоящее время.

Шаг 1. Презентация информационной системы для руководителей (на совещании).

Шаг 2. Информирование о пользе/ценности вводимой информационной системы сотрудникам (на сайте).

Шаг 3. Запуск системы в постоянную эксплуатацию.

Шаг 4. Непрерывная доработка информационных панелей на основе обратной связи и создание новых информационных панелей по мере необходимости.

Ценность проекта внедрения практики (использования аналитических данных):

1. Сформирована правовая и методическая база для единого комплексного подхода органов исполнительной власти к процессу адаптации и наставничества.

2. Разработана оценочная база для измерения показателя уровня удовлетворенности.

3. Созданы условия для тиражирования кадровой практики во все органы исполнительной власти региона, государственные учреждения госсектора.

HR-аналитика по 6 направлениям, дашборды (рис. 3.1–3.5):

Перспективы развития системы кадровой аналитики:

В разработке информационные панели:

- мероприятия по профессиональному развитию;
- закрытие вакансий и движение кандидатов;
- контроль сроков назначения руководителей государственных учреждений;



Рис. 3.1. Анализ данных в разрезе системы ОИВ Тульской области в целом



Рис. 3.2. Сравнительный анализ между ОИВ



Рис. 3.3. Анализ данных в разрезе конкретного ОИВ

- развитие предсказательной аналитики;
- расширение охвата аудитории по использованию данных.

Кадровые технологии:

1. Картирование процесса сбора и получения аналитики для оптимального для всех участников результата: скорость, качество, удобство.

2. Иные образовательные мероприятия:

Вакцинация Covid-19									
Подразделение									
Все									
Ввели данные	Вакцинировано, чел	Вакцинировано, %	Переболело, чел	Переболело, %	Модотвод, чел	Модотвод, %	Подлежат ревакцинации, чел	Подлежат ревакцинации, %	
Комитет по делам записи актов гражданского состояния и обеспечению деятельности мировых судей в Тульской области	248	104	41.94	6	2.42	12	4.84	126	50.81
Министерство образования Тульской области	34	2	5.88	2	5.88	2	5.88	28	82.35
Министерство труда и социальной защиты Тульской области	154	34	22.08	2	1.3	3	1.95	115	74.68
Министерство природных ресурсов и экологии Тульской области	84	18	21.43	3	3.57	3	3.57	60	71.43
Комитет Тульской области по региональной	13							13	100
Итого	1290	309	23.95%	32	2.48%	45	3.49%	904	70.08%

Рис. 3.4. Анализ данных под актуальную задачу (1)

Пример. Модель аналитики по наградной деятельности

Принятие решений на основе данных

- ✓ контроль соответствия ВРП позволяет правильно выстраивать работу с отраслями народного хозяйства;
- ✓ распределение по сферам позволяет видеть западающие сферы и правильно распределять усилия сотрудников;
- ✓ контроль движения наград позволяет своевременно реагировать и формировать плановую и системную работу в наградной политике региона.

Рис. 3.5. Анализ данных под актуальную задачу (2)

- 1) семинар кадровых специалистов. Тренеры: сотрудники Ситуационного центра;
- 2) вебинар для руководителей.
3. Инструкция для пользователей.
4. Визуализация информации. Разработка понятных и информативных дашбордов.
5. Обратная связь: онлайн-опросы всех групп пользователей.

Образовательно-информационная среда проекта:

- 1С – информационная система управления кадровым составом;
- корпоративный портал Правительства Тульской области;
- система контроля и управления доступом (СКУД);
- аналитическая платформа BI.

Организационные условия реализации кадровой практики.

Кадровая практика реализована в рамках имеющихся трудовых ресурсов. В регулярном режиме: периодическая проверка актуальности кадровых данных, передаваемых на информационные панели, сотрудниками главного управления государственной службы и кадров – не чаще 1 раза в месяц по 2 часа.

Результат кадровой практики:

- более 30 кадровых метрик на контроле в онлайн-режиме;
- полностью исключены запросы на кадровые данные для ключевых руководителей;
- время получения информации сократилось до нескольких секунд, необходимых на загрузку нужной информационной панели;
- повысилось качество управленческих решений;
- реализованы руководящие принципы клиентоцентричного подхода.

Таблица 3.2

Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи			3	Информация представлена
2	Целевая аудитория			3	Информация представлена
3	Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски		2		Необходимо уточнить, какие риски следует учесть при тиражировании в других регионах и органах власти
4	Описание методологии кадровой практики		2		Необходимо уточнить методологию
5	Наличие образцов документов			3	Образцы представлены

Окончание табл. 3.2

1	2	3	4	5	6
6	Пакет обучающих материалов	1			Потребуется информация, необходимая для проведения инструктажей, образовательных семинаров для внедрения
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)			3	Образцы представлены
8	Бюджет на внедрение и сопровождение		2		Требует уточнения объем финансов для внедрения практики
9	Дополнительные трудовые затраты кадровой службы, руководителей			3	Представлены данные по трудовым затратам
10	Информационные ресурсы			3	Информация о ресурсах представлена
	Итого	25 баллов из 30 баллов (максимально) (83%)			Данные материалы по кадровой практике можно использовать для внедрения

Итоговая оценка по чек-листу полноты данных кадровой практики составляет 83% от максимальной и свидетельствует о возможности заимствования идеи, принципов, образца ТЗ и других материалов. Для уточнения методологии потребуется запрос дополнительной информации у инициатора кадровой практики, договоренность о стажировке и т.п.

Дополнительные материалы по кадровой практике



<https://vcot.info/s/R0ViVxw>



КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ И РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ САХАЛИНСКОЙ ОБЛАСТИ

Кем реализована кадровая практика	Министерство государственного управления Сахалинской области
Ответственное лицо	Директор департамента совершенствования системы государственного управления Министерства государственного управления Сахалинской области
Период реализации	Практика разработана и внедрена в 2021–2022 гг., цифровизация практики осуществлялась в период с марта по декабрь 2023 г.
Зрелость	Уровень «внедрение» / «подтвержденная результативность, эффективность»
Готовность к тиражированию	Высокая. Практика может быть адаптирована с учетом сферы деятельности органа власти, потребностей целевых аудиторий
Новизна	Декомпозиция показателей высшего должностного лица субъекта непосредственного до уровня государственного гражданского служащего работника органа исполнительной власти субъекта. Единый подход к установлению ключевых показателей эффективности во всех органах исполнительной власти Сахалинской области
Реализация принципов клиентоцентричности	Равный доступ, эффективность и удобство, постоянное повышение качества и проактивность, открытость и прозрачность, взаимное доверие и безопасность
Краткое описание	Ключевые показатели эффективности профессиональной служебной деятельности устанавливаются для гражданских служащих и работников органов исполнительной власти Сахалинской области на основе декомпозиции показателей руководителей высшего исполнительного органа субъекта. Результаты оценки личной эффективности используются при премировании сотрудников и работников органов исполнительной власти

Предоставленные данные отражают **зрелость кадровой практики в ее жизненном цикле**: между 3–4 уровнями («внедрение» и «подтвержденная эффективность»). Дальнейший мониторинг практики позволит подтвердить степень устойчивости эффективности и принимать своевременные решения по ее совершенствованию, обновлению, неизбежной актуализации с учетом новых вызовов.

Область применения кадровой практики: оценка результативности и эффективности, мотивация.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, КПЭ, КРІ, управление эффективностью, эффективность и результативность, мотивация.

Причины инициации: отсутствие взаимосвязи ключевых показателей эффективности деятельности высшего должностного лица Сахалинской области и эффективности деятельности первого заместителя Губернатора Сахалинской области – руководителя администрации Губернатора и Правительства Сахалинской области, заместителей председателя Правительства Сахалинской области, руководителей органов исполнительной власти Сахалинской области, руководителей структурных подразделений администрации Губернатора и Правительства Сахалинской области, в отношении которых Губернатором Сахалинской области установлены КПЭ, с задачами и показателями каждого работника администрации Губернатора и Правительства Сахалинской области и органов исполнительной власти Сахалинской области.

Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики:

1. Указ Президента РФ от 04.02.2021 № 68 (ред. от 09.09.2022) «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации».

2. Закон Сахалинской области от 22.02.2007 № 12-30 (ред. от 28.12.2022) «Об организации государственной гражданской службы Сахалинской области».

3. Закон Сахалинской области от 06 декабря 2007 года № 116-ЗО «Об оплате труда работников органов государственной власти Сахалинской области, государственных органов Сахалинской области, замещающих должности, не являющиеся должностями государственной гражданской службы Сахалинской области».

Целевая аудитория: государственные гражданские служащие и работники органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

Цель: повышение качества выполнения должностных обязанностей государственных гражданских служащих и работников органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации с помощью систематической оценки личной эффективности работников и последующей материальной мотивацией по результатам выполнения для роста эффективности деятельности органов исполнительной власти и качества жизни населения Сахалинской области.

Таблица 3.3

Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели эффективности	Значения показателей	
		до внедрения	после внедрения
1. Декомпозиция показателей высшего должностного лица субъекта Сахалинской области до каждого государственного гражданского служащего и работника Сахалинской области	Доля государственных гражданских служащих (ГГС) и работников органов исполнительной власти (ОИВ) Сахалинской области, которым установлены персональные ключевые показатели эффективности путем декомпозиции показателей высшего должностного лица субъекта Сахалинской области	0	86%
2. Определение премий ГГС и работникам (за квартал) с учетом оценки эффективности и результативности деятельности	Доля ГГС и работников, премирование которых осуществляется на основе КПЭ	0	86%

Окончание табл. 3.3

1	2	3	4
3. Предоставление возможности ГГС и работникам ОИВ Сахалинской области самостоятельно оценивать степень выполнения показателей по основным направлениям деятельности, влияющим на размер ежеквартального премирования по итогам работы	Удовлетворенность ГГС и работников ОИВ Сахалинской области возможностью самостоятельно оценивать степень выполнения показателей по основным направлениям деятельности, влияющим на размер ежеквартального премирования по итогам работы	-	Не устанавливался
4. Рост эффективности деятельности ГГС и работников ОИВ Сахалинской области	Позиция Губернатора Сахалинской области в Национальном рейтинге губернаторов	38	28 (+10 позиций в рейтинге)
	Доля руководителей органов ОИВ Сахалинской области, улучшивших свой результат выполнения годовых КПЭ	-	35% (14 человек)
	Средний процент роста выполнения годового показателя среди руководителей ОИВ Сахалинской области	-	1,59%

Новизна кадровой практики:

Декомпозиция показателей высшего должностного лица субъекта Сахалинской области непосредственного до уровня государственного гражданского служащего работника органа исполнительной власти Сахалинской области.

Единый подход к установлению (в том числе к контролю качества и количества) ключевых показателей эффективности государственных гражданских служащих и работников органов исполнительной власти при участии компетентного сотрудника министерства государственного управления Сахалинской области.

Кадровые технологии:

Показатели высшего должностного лица субъекта Сахалинской области (табл. 3.4) декомпозируются непосредственного до уровня государственного гражданского служащего работника органа исполнительной власти Сахалинской области (рис. 3.6, 3.7).

Таблица 3.4

Показатели Губернатора Сахалинской области

№ п/п	Наименование показателя
1	Доверие к власти
2	Численность населения субъекта Российской Федерации
3	Ожидаемая продолжительность жизни
4	Уровень бедности
5	Доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом
6	Уровень образования
7	Эффективность системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи
8	Доля граждан, занимающихся добровольческой (волонтерской) деятельностью
9	Условия для воспитания гармонично развитой и социально ответственной личности
10	Число посещений культурных мероприятий
11	Количество семей, улучшивших жилищные условия
12	Объем жилищного строительства
13	Качество городской среды
14	Доля дорожной сети в крупнейших городских агломерациях, соответствующая нормативам
15	Качество окружающей среды
16	Темп роста (индекс роста) реальной среднемесячной заработной платы
17	Темп роста (индекс роста) реального среднедушевого денежного дохода населения
18	Темп роста (индекс роста) физического объема инвестиций в основной капитал, за исключением инвестиций инфраструктурных монополий (федеральные проекты) и бюджетных ассигнований федерального бюджета
19	Численность занятых в сфере малого и среднего предпринимательства, включая индивидуальных предпринимателей и самозанятых
20	«Цифровая зрелость» органов государственной власти субъектов Российской Федерации

Для отслеживания результатов выполнения КПЭ проводится ежеквартальный мониторинг (рис. 3.8).

Оценка эффективности исполнения гражданскими служащими должностных обязанностей и показателей результативности профессиональной служебной деятельности используется при установлении уровня материального стимулирования (рис. 3.9).



Рис. 3.6. Декомпозиция показателей высшего должностного лица субъекта РФ



Рис. 3.7. Схема утверждения КПЭ в органах исполнительной власти

Результаты кадровой практики:

1. Разработаны методические рекомендации для органов исполнительной власти Сахалинской области при установлении ключевых показателей эффективности.

2. Установлены персональные ключевые показатели эффективности для 86% работников органов исполнительной власти Сахалинской области.

гражданских служащих и работников органов исполнительной власти Сахалинской области.

Разработка и внедрение практики потребовали минимальных материальных затрат.

Масштаб кадровой практики. 36 органов исполнительной власти Сахалинской области:

- в 2022 году – 1211 государственных гражданских служащих и работников органов исполнительной власти;
- в 2023 году – 1258 государственных гражданских служащих и работников органов исполнительной власти.

Этапы внедрения кадровой практики:

- 25.11.2021–23.12.2021 – определение ключевых показателей эффективности профессиональной служебной деятельности на 2022 год государственных гражданских служащих Сахалинской области 36 органов исполнительной власти.
- 09.01.2022–28.02.2022 – согласование ключевых показателей эффективности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих Сахалинской области (проверка полноты установления, декомпозиции показателей от руководителя органа исполнительной власти (структурного подразделения)).
- 01.04.2022–15.04.2022 – организация ежеквартального контроля выполнения ключевых показателей эффективности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих Сахалинской области, подготовка соответствующей аналитической информации Губернатору Сахалинской области.
- 15.11.2022–30.11.2022 – разработка методических рекомендаций по установлению ключевых показателей эффективности профессиональной служебной деятельности на 2023 год государственных гражданских служащих Сахалинской области.
- 01.02.2023–01.03.2023 – работа с органами исполнительной власти по установлению показателей клиентоцентричности.
- 01.03.2023–01.12.2023 – цифровизация учета и выполнения ключевых показателей эффективности государственных гражданских служащих и работников органов исполнительной власти

Сахалинской области в программном модуле по управлению персоналом 1С: ЗГКУ Корп.

Организационные условия реализации практики:

Совокупные затраты на разработку и внедрение:

- временные – 15 недель;
- финансовые – в рамках ФОТ;
- трудовые: 1 референт (департамент совершенствования системы государственного управления) – 76 дней, 36 ответственных должностных лиц за установление ключевых показателей эффективности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих Сахалинской области в органах исполнительной власти Сахалинской области – 25 дней.

Совокупные затраты на ежегодное сопровождение кадровой практики:

- временные – 22 дня,
- финансовые: в рамках ФОТ,
- трудовые: 1 референт (департамент совершенствования системы государственного управления) – 22 дня; 36 ответственных должностных лиц за установление ключевых показателей эффективности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих Сахалинской области в органах исполнительной власти Сахалинской области – 13 дней.

Координацией и организацией установления ключевых показателей эффективности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих Сахалинской области занимается референт департамента совершенствования системы государственного управления министерства государственного управления Сахалинской области.

Фактическое установление показателей осуществляется непосредственно администрацией Губернатора и Правительства Сахалинской области и органами исполнительной власти Сахалинской области.

Образовательно-информационная среда. Цифровизация учета и выполнения ключевых показателей эффективности государственных гражданских служащих и работников органов исполнительной власти Сахалинской области ведется в программном модуле по управлению персоналом 1С: ЗГКУ Корп.

Условия для тиражирования. Необходимо учесть наличие программного обеспечения для цифровизации данной практики.

Для получения дополнительной информации с целью определения возможностей тиражирования практики рекомендуется обратиться к ответственному лицу, представившему кадровую практику.

Таблица 3.5

Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи		2		Описаны цель и задачи. Реализация задач отражена в показателях результативности/ эффективности, рекомендуется дополнить перечень показателей
2	Целевая аудитория		2		Важно уточнить ожидания и потребности целевой аудитории (клиентов данной кадровой практики – руководителей и сотрудников)
3	Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски		2		Требуется уточнить, как снималось сопротивление (если было) при внедрении КПЭ и премирования на их основе, проводился ли модельный расчет премий перед внедрением
4	Описание методологии кадровой практики			3	Методология кадровой практики подробно описана в представленных документах
5	Наличие образцов большинства документов			3	Представлен порядок формирования и оценки достижения планируемых значений показателей эффективности деятельности, образцы карт эффективности и др. документы
6	Пакет обучающих материалов		2		Требуется уточнения программа инструктажа/обучения для целевой аудитории кадровой практики
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)			3	Представлены образцы карт эффективности, визуализация дашборда с динамикой достижения показателей в отчетных периодах

1	2	3	4	5	6
8	Бюджет на внедрение и сопровождение			3	Практика реализована при минимальных затратах, в рамках ФОТ
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей и наставников			3	Данные представлены
10	Информационные ресурсы			3	Представлена информация по программному обеспечению, с помощью которого реализована кадровая практика
	Итого	26 баллов из 30 максимально возможных (87%)			Информация по практике требует дополнения

Итоговая оценка 26 баллов по чек-листу составляет 87% от максимально возможной и свидетельствует о высокой готовности подходов, используемых в кадровой практике к тиражированию, однако содержание практики по установлению и использованию ключевых показателей эффективности должно быть адаптировано с учетом сферы деятельности органа власти, запросов и потребностей целевых аудиторий.

Дополнительные материалы по кадровой практике



<https://vcot.info/s/y0ghiUE>



ГИС АПК МСХиП РТ – ЦИФРОВАЯ ПЛАТФОРМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ВСЕХ УРОВНЕЙ ОТРАСЛИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Кем реализована кадровая практика	Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан
Ответственное лицо	Начальник отдела кадров Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан
Период реализации	Практика разработана и прошла апробацию в период 2020–2022 гг. Внедрена в регулярную деятельность с октября 2022 г.
Зрелость	Уровень «внедрение» / «подтвержденная результативность / эффективность»
Готовность к тиражированию	Средняя. Практика может быть адаптирована с учетом сферы деятельности органа власти и региона
Новизна	Создана единая цифровая экосистема данных Агропромышленного комплекса Республики Татарстан
Реализация принципов клиентоцентричности	Равный доступ, эффективность и удобство, постоянное повышение качества и проактивность, открытость и прозрачность, взаимное доверие и безопасность, фокус на потребности человека
Краткое описание	«Цифровая платформа взаимодействия всех уровней отрасли АПК» Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан (ГИС АПК МСХиП РТ) – единая система сбора данных, учета, контроля, анализа и прогноза деятельности

Предоставленные данные отражают **зрелость кадровой практики в ее жизненном цикле**: не менее 3–4 уровня (между уровнями «внедрение» и «подтвержденная эффективность»). Дальнейший мониторинг практики позволит подтвердить степень устойчивости эффективности и принимать своевременные решения по ее совершенствованию, обновлению, неизбежной актуализации с учетом новых вызовов.

Область применения кадровой практики: управление эффективностью деятельности, HR-аналитика, профессиональное развитие, оценка кадров, управление карьерой.

Ключевые слова: государственная информационная система, аналитика, управление на основе данных, управление кадровым резервом, оценка кадров; обучение, тестирование.

Причины инициации:

Согласно поручению заместителя Премьер-министра Республики – министра сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан и в связи со стремительным проникновением цифровых технологий практически во все области жизни и отрасли экономики возникла необходимость усовершенствовать кадровую политику Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан и улучшить эффективность взаимодействия с помощью цифровых решений.

В 2022 году, согласно Приказу от 17.02.2022 № 26/2-пр, был создан проектный офис по цифровизации. На базе данного структурного подразделения была разработана и внедрена Государственная информационная система агропромышленного комплекса Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан (ГИС АПК МСХиП РТ).

Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики (инициативы):

1. Приказ о создании проектного офиса по цифровизации от 17.02.2022 № 26/2 – пр.
2. Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан «О государственной информационной системе агропромышленного комплекса Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан» от 18.10.2022 г. № 1111.

Целевая аудитория: сотрудники Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан и Управления сельского хозяйства и продовольствия (УСХиП) Республики Татарстан Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан в 43 муниципальных районах Республики Татарстан (территориальные органы) и сельскохозяйственных предприятий Республики Татарстан.

Цель: создание единой цифровой экосистемы данных агропромышленного комплекса Республики Татарстан.

Таблица 3.6

Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели эффективности	Значения показателей	
		до внедрения	после внедрения
1. Обеспечение оперативного и эффективного взаимодействия между сотрудниками Министерства и сотрудниками районных ведомств и сельскохозяйственных предприятий республики на базе цифровой платформы	Количество пользователей системы	0	Более 3200 пользователей (43 – УСХиП республики, 43 – районных Россельхозцентра республики, 563 – крупных и средних сельскохозяйственных товаропроизводителей (СХТП), 1752 – крестьянских (фермерских) хозяйств (КФХ), 810 – физических и юридических лиц республики и иных субъектов РФ)
2. Повышение навыков работы в цифровой среде сотрудников профильных подразделений Министерства и специалистов УСХиП, прошедших обучение по цифровому развитию	Доля сотрудников профильных подразделений Министерства и специалистов УСХиП, прошедших обучение по цифровому развитию	0	100% (обучение по курсу «Эпоха цифрового развития: основы цифровой трансформации», «Цифровая трансформация. Быстрый старт»)
	Количество специалистов ведомственных структур и сельхозпредприятий, прошедших обучение по цифровой трансформации	0	364 (обучение по курсу повышения квалификации «Цифровая трансформация в АПК»)
3. Совершенствование контроля и отслеживания результатов работ районных ведомств	Доля агропредприятий, сдающих отчетность самостоятельно	-	94% (535)
	Количество метрик для оценки работы специалистов	-	5
	Срок сбора новых форм отчетности	-	1 неделя

1	2	3	4
4. Повышение прозрачности процесса сбора, обработки и анализа данных на базе цифровых технологий, внедренных в деятельность Министерства и УСХиП	Количество внедренных цифровых модулей для оперативного принятия решений	0	9
	Количество автоматизированных ежедневных отчетных форм	0	13 ежедневных отчетных форм
	Количество показателей, отображаемых ежедневно в цифровом формате	0	261
	Количество дашбордов с ежедневным обновлением	0	72

Новизна кадровой практики. В отношении кадровой работы система позволяет:

- Отслеживать работу районных специалистов по вовлечению сельхозформирований в самостоятельную сдачу отчетности.
- Собирать данные и вести отчетность по формам 1-К, 2-К, 1-КМП, строить графическую аналитику по состоянию кадрового обеспечения региона.
- Предоставлять аналитику по работе районных специалистов, в том числе с визуализацией в виде графиков, диаграмм, картограмм и т.д.
- Формировать личный профиль сотрудника.
- Отслеживать состояние работы по кадровому обеспечению в Министерстве для оперативного принятия решения, в том числе:
 - работать с базой данных кадрового резерва и базой данных потенциальных кандидатов внутри системы;
 - формировать срез знаний и компетенций на основе тестирования;
 - строить и визуализировать воронки на этапе отбора потенциальных кандидатов;
 - анализировать работу по реализации программ обучения, в том числе с визуализацией в виде графиков, диаграмм, картограмм и т.д.;

- создавать рейтинги сотрудников на основе данных по имеющимся компетенциям, достигнутым результатам, внутреннему тестированию.
- Осуществлять интеграцию с другими информационными системами с целью расширения функциональных возможностей.

Масштаб кадровой практики. Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан (далее – Министерство), Управления сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан Министерства в 43 муниципальных районах Республики Татарстан (территориальные органы), сельскохозяйственные предприятия Республики Татарстан (рис. 3.10).

Этапы внедрения кадровой практики:

2020 г. – разработка MVP (Minimum Viable Product – минимально жизнеспособный продукт).

2021 г. – разработка стратегии.

2022 г. – разработка системы и внедрение.

Январь – март 2022 г. – создание архитектуры данных, разработка прототипа бизнес-процесса (BPMN), составление технического задания;

Апрель – июнь 2022 г. – разработка методики для поведения оценки профессиональных качеств кандидатов, разработка дашборда по определению количества агропредприятий в районе.

Июль – сентябрь 2022 г. – проведение обучения сотрудников Министерства и специалистов УСХиП, тестовый запуск системы, анализ эффективности работы кадров.

Октябрь – декабрь 2022 г. – доработка методики и создание системы КРІ, полноценное внедрение ГИС АПК МСХиП РТ (рис. 3.11).

Результаты внедрения кадровой практики:

1. Создано единое окно взаимодействия сельхозтоваропроизводителей и государства (в системе зарегистрировано более 3200 пользователей (43 – УСХиП РТ, 43 – районных Россельхозцентра РТ, 563 – крупных и средних СХТП, 1752 – КФХ, 810 – физических и юридических лиц)). Благодаря системе 535 предприятий сдают отчетность самостоятельно (рис. 3.12).

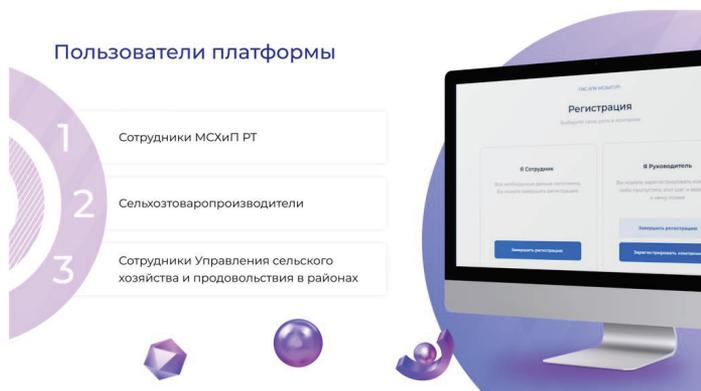


Рис. 3.10. Пользователи ГИС



Рис. 3.11. Информация, получаемая пользователями ГИС

Преимущества использования платформы

Единое окно взаимодействия СХТП и государства

Рейтинг всех предприятий и районов региона

Верифицированные данные

Личный кабинет каждого предприятия с аналитикой

Рис. 3.12. Преимущества использования платформы

2. Обеспечена аналитическая основа для принятия отраслевых и кадровых решений (внедрено 9 цифровых модулей, в аналитическом модуле обеспечены: сдача 13 ежедневных отчетных форм, отображение 261 показателя в ежедневном формате, создание 72 дашбордов с ежедневным обновлением).

3. Система (<https://new.agropoliya.ru/>) получила государственный статус согласно Постановлению Кабинета Министров Республики Татарстан от 18.10.2022 г. № 1111.

Организационные условия реализации практики:

Совокупные затраты на разработку и внедрение:

- временные – 24 месяца,
- финансовые – 173 млн руб.,

Совокупные затраты на ежегодное сопровождение кадровой практики:

- временные – 49 недель,
- финансовые – 52 млн руб.,
- трудовые – 1 специалист в области управления персоналом – 21 день, 5 сотрудников АО «Республиканский информационно-вычислительный центр» – 190 дней.

При реализации кадровой практики использовались коллегиальные формы взаимодействия на базе проектного офиса по цифровизации.

Потребовались изменения в организационно-штатной структуре: в соответствии с Постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан № 383 от 21.04.2022 «О внесении изменений в постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 06.07.2005 № 316 «Вопросы Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан» в Аппарате Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан создан сектор цифровизации (в состав которого входит заведующий сектором и специалист 1 разряда), а также в Управлениях сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан в 43 муниципальных районах Республики Татарстан (территориальных органах) введена должность старшего специалиста по цифровизации.

Образовательно-информационная среда. В ходе внедрения кадровой практики обучение по курсу «Эпоха цифрового развития: основы цифровой трансформации», «Цифровая трансформация. Быстрый старт» прошли все сотрудники профильных подразделений Министерства и специалистов УСХиП; по курсу повышения квалификации «Цифровая трансформация в АПК» – специалисты ведомственных структур и сельхозпредприятий.

Условия для тиражирования:

Практика в комплексе всех ее инструментов и методов имеет специфику, связанную с отраслью, программным обеспечением, структурой и потребностями пользователей определенной целевой аудитории.

Отдельные элементы кадровой практики могут быть использованы для более широкого круга пользователей.

Для получения дополнительной информации с целью определения возможностей тиражирования практики или отдельных ее элементов рекомендуется обратиться к ответственному лицу, представившему кадровую практику.

Таблица 3.7

Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи			3	Описаны цель и задачи. Реализация задач отражена в показателях результативности/эффективности
2	Целевая аудитория		2		Важно уточнить потребности целевой аудитории (клиентов данной кадровой практики)
3	Описание процесса внедрения кадровой практики (проекта изменений). Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски		2		Необходимо уточнить, как снималось сопротивление целевой группы, какие риски следует учесть при тиражировании.

Окончание табл. 3.7

1	2	3	4	5	6
4	Описание методологии кадровой практики	1			Описан только общий подход, некоторые особенности и результаты комплексной практики
5	Наличие образцов большинства документов	1			Образцы документов, формы, используемые в ГИС, не представлены
6	Пакет обучающих материалов	1			Обучающие материалы не представлены
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)	1			Аналитические инструменты, формы сбора данных не представлены
8	Бюджет на внедрение и сопровождение			3	Требуется уточнения структура финансовых затрат на ежегодное сопровождение кадровой практики
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей и наставников			3	Требуется уточнения детализация трудозатрат
10	Информационные ресурсы			3	Информация по ресурсу представлена
	Итого	17 баллов из 30 максимальных (56%)			Информация по практике требует минимального дополнения

Итоговая оценка полноты данных по практике по чек-листу составляет 17 баллов, 56% от максимально возможных (ниже уровня 60%), свидетельствует о необходимости получения дополнительной информации у инициатора данной практики и детальной проработки проекта с учетом нужной специфики и потребностей потенциальных пользователей в случае принятия положительного решения по тиражированию практики.

Дополнительные материалы по кадровой практике



<https://vcot.info/s/6erg3ir>



ЦИФРОВОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ. ЛЮДИ.

Система управления человеческими ресурсами Правительства Тульской области на базе взаимоувязанных Стратегических и Тактических показателей эффективности

Кем реализована кадровая практика	Министерство экономического развития Тульской области
Ответственное лицо	Заместитель министра экономического развития Тульской области
Период реализации	Практика разработана и прошла апробацию в период 2020–2022 гг. Внедрена в регулярную деятельность с конца 2022 г.
Зрелость	Уровень «внедрение»
Готовность к тиражированию	Средняя
Новизна	Разработана система управления человеческими ресурсами на базе взаимоувязанных стратегических и тактических показателей, квалифицированных на отраслевые показатели, показатели по клиентоцентричности и цифровой трансформации, показатели дисциплины (кадры, финансы, документооборот). По каждому Тактическому показателю автоматически формируется список согласующих из состава владельцев, кураторов и экспертов взаимосвязанного с ним Стратегического показателя. Оценка достигнутых значений КПЭ осуществляется на основе нисходящего и восходящего подхода. Разработан набор аналитических информационных панелей (дашбордов) управления показателями персонала на стадиях: «Планирование», анализ «Факта» и принятие мотивационных решений. Появилась возможность оценки обеспеченности стратегической цели (показателя) человеческим ресурсом
Реализация принципов клиентоцентричности	Открытость и прозрачность, эффективность и удобство, единство и целостность, постоянное повышение качества и проактивность
Краткое описание	Система управления человеческими ресурсами основана на использовании взаимоувязанных стратегических и тактических показателей эффективности. По итогам оценки достижения плановых значений показателей принимаются решения о мерах материальной мотивации сотрудников органов исполнительной власти и другие кадровые решения

Предоставленные данные отражают **зрелость кадровой практики в ее жизненном цикле на 3 уровне («внедрение»)** (из 4 возможных: 1 – «инициатива», 2 – «эксперимент», 3 – «внедрение» и 4 – «подтвержденная эффективность»). Дальнейший мониторинг практики позволит подтвердить степень устойчивости эффективности и принимать своевременное решение по ее совершенствованию, обновлению, актуализации с учетом новых вызовов.

Область применения кадровой практики: оценка эффективности и результативности, профессиональное развитие, управление карьерой.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, КПЭ, КРІ, эффективность и результативность, цифровизация управления эффективностью и результативностью, цифровое государственное управление, мотивация.

Причины инициации: отсутствовала конкретная привязка служебной деятельности каждого сотрудника к достижению стратегической цели; зоны ответственности за достижение стратегических результатов были размыты; сотрудники не всегда понимали свой вклад в достижение стратегических целей Правительства региона.

Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики (инициативы): приказы министерства экономического развития Тульской области по установке ключевых показателей эффективности.

Целевая аудитория: сотрудники органов исполнительной власти и подразделений аппарата Правительства Тульской области.

Цель: создание эффективной системы управления человеческими ресурсами органов исполнительной власти и Правительства региона в целом, основанной на взаимоувязанной структуре Стратегических и Тактических показателей.

Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели эффективности (Предложение по уточнению показателей)	Значения показателей	
		до внедрения	после внедрения
1. Разработка подходов и методологии, в части структурирования и взаимосвязки показателей, визуализации данных	Наличие методологии корректной, учитывающей взаимосвязку стратегических и тактических показателей, реализации мер стимулирования и иных процессов управления кадрами	Нет	Да
2. Разработка показателей, взаимосвязанных со стратегией	Доля тактических показателей, разработанных во взаимосвязке со стратегическими показателями	0	100%
3. Разработка информационных панелей (дашбордов) для анализа показателей	Наличие ИТ-инструментария для установления, анализа показателей и принятия решений в области мотивации сотрудников	Нет	Информационные панели, используемые на стадиях «Планирование», анализ «Факта» и принятия мотивационных решений на основе показателей
4. Апробация ИТ инструментария	Срок проведения апробации	-	Не устанавливался
	Удовлетворенность целевых аудиторий (по средней оценке): не менее 8 баллов из 10 (или не менее 80% от максимально возможного балла)	-	Не устанавливался
5. Внесение изменений в методологию, показатели и ИТ-инструментарий	Отклонение от планового срока внесения изменений с момента выгрузки результатов	-	0
6. Внедрение практики в органах	Доля руководителей, удовлетворенных возможностью оперативного контроля рисков недостижения Стратегических показателей	-	100%

Окончание табл. 3.8

1	2	3	4
	Доля сотрудников органов исполнительной власти и подразделений аппарата Правительства Тульской области, мотивация которых осуществляется с использованием показателей, взаимосвязанных со стратегией	-	100%
7. Тиражирование практики на подведомственные органы исполнительной власти региона и органы местного самоуправления и их подведомственные учреждения	Охват подведомственных организаций органов исполнительной власти Тульской области, органы местного самоуправления Тульской области и их подведомственные учреждения	0	100% (более 50 тыс. человек) - все подведомственных организаций органов исполнительной власти Тульской области органы местного самоуправления Тульской области и их подведомственные учреждения
	Срок тиражирования	-	Не устанавливался

Новизна кадровой практики:

1. Стратегические показатели (СП), назначаемые руководителям органов исполнительной власти, классифицированы на:

- «отраслевые»;
- «клиентоцентричность и цифровая трансформация»;
- «дисциплина» (кадры, финансы, документооборот).

2. Tактические показатели разделены в двух срезах:

- на общие (по Правительству ТО) и отраслевые (по ОИВам);
- на процессные (типовые и специальные) и проектные.

3. Унифицированы Tактические показатели:

- «общие. процессные» (кадры, финансы, документооборот);
- «отраслевые. процессные. типовые» (например, показатели контрольно-надзорных органов).

4. Каждый ТП увязывается хотя бы с одним СП через силу (коэффициент) влияния: «критическая» (1.00), «значимая» (0.25) и «ощутимая» (0.05).

5. Из процесса согласования методик, целевых значений, весов Стратегических и Тактических показателей исключены руководители и сотрудники ОИВ, не имеющие отношения к сути таких показателей. По каждому Тактическому показателю автоматически формируется список согласующих из состава владельцев, кураторов и экспертов Стратегического показателя, увязанного с таким Тактическим показателем.

6. Выделены нисходящий и восходящий подход к оценке достигнутых значений КПЭ.

7. Разработаны набор аналитических информационных панелей (дашбордов) управления показателями персонала на стадиях «Планирования», анализа «Факта» и принятия мотивационных решений.

8. На стадии планирования создана возможность анализа обеспеченности человеческим ресурсом поставленной стратегической цели (показателя).

Описание кадровой практики. Разработана система работы с ключевыми показателями эффективности, позволяющая достигать целей, установленных как на стратегическом, так и на тактическом уровне. Внедрены механизмы, позволяющие сделать показатели эффективности рабочим инструментом каждого сотрудника системы органов исполнительной власти Правительства Тульской области (рис. 3.13).

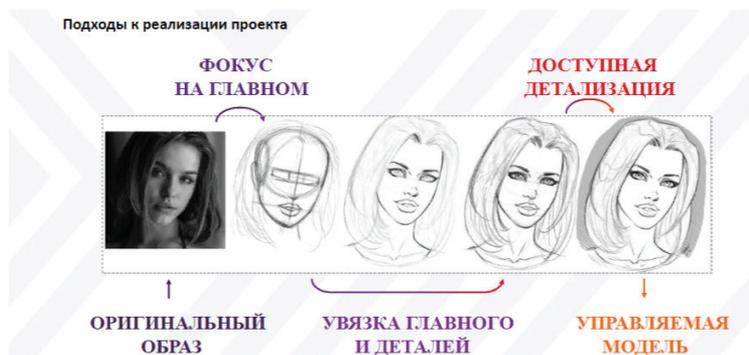


Рис. 3.13. Подход к разработке

Этапы управления человеческими ресурсами на основе показателей:

1. Разработка и назначение Стратегических показателей (СП) (рис. 3.14).

2. Декомпозиция показателей.

Тактическая декомпозиция «СП. Дисциплина» – Разработка и назначение ТП. Общие. Процессные, увязка с СП.

Тактическая декомпозиция «СП. Дисциплина» – Разработка и назначение ТП. Общие. Проектные, увязка с СП.

Тактическая декомпозиция «СП. Дисциплина, Цифровизация, Отраслевые» – Разработка и назначение ТП. Отраслевые. Процессные, увязка с СП.

Тактическая декомпозиция «СП. Дисциплина, Цифровизация, Отраслевые» – Разработка и назначение ТП. Отраслевые. Проектные, увязка с СП.

3. Тактическая декомпозиция «СП. Дисциплина, Цифровизация, Отраслевые» – Разработка и назначение ТП. Отраслевые. Проектные, увязка с СП.

4. Организация оперативного контроля СП и ТП.

5. Обеспечение оперативного контроля СП и ТП.

6. Подведение итогов.

Подведение итогов и согласование достигнутых значений ТП. Общие. Процессные.

Подведение итогов и согласование достигнутых значений ТП. Общие. Проектные

6.3. Подведение итогов и согласование достигнутых значений ТП. Отраслевые. Процессные

6.4. Подведение итогов и согласование достигнутых значений ТП. Отраслевые. Проектные.

7. Анализ данных и принятие решений Владельцами и Кураторами СП в отношении исполнителей ТП и их руководителей (рис. 3.15).

Результаты внедрения кадровой практики:

1. Подход внедрен для постановки и анализа:

- стратегических показателей – для принятия решения о дополнительном поощрении органов исполнительной власти Тульской



Рис. 3.14. Этапы работы с показателями

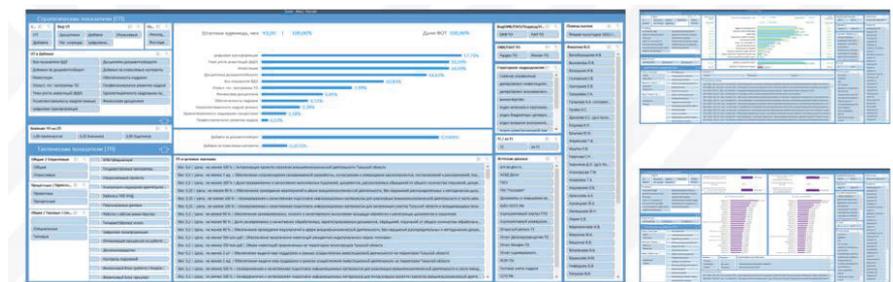


Рис. 3.15. Примеры дашбордов

области по итогам года (при распределении дотации (гранта) за достижение показателей деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации для поощрения региональных и муниципальных управленческих команд);

- тактических показателей – для принятия решения о мерах материальной мотивации сотрудников органов исполнительной власти Тульской области по итогам полугодия.

2. Для руководителей органов исполнительной власти упрощена система постановки Тактических показателей сотрудникам за счет выделения унифицированных и типовых показателей:

- при поставке Тактических показателей руководитель сначала распределяет показатели «общие. процессные», «общие. проектные», «отраслевые. процессные. типовые»;

- после этого устанавливает «отраслевые. процессные. специальные» и «отраслевые. проектные».
3. Создана возможность контроля и обеспечения адекватности постановки Тактических показателей руководителями сотрудникам органов исполнительной власти.
 4. Выявлены «критические» связи Тактических показателей конкретных сотрудников со Стратегическими показателями, в явном виде определены и «подсвечены» наиболее ответственные за достижение стратегических целей сотрудники
 5. Создана возможность оперативного контроля рисков недостижения Стратегических показателей за счет оценки уровня исполнения связанных с ним Тактических показателей.
 6. Каждому Тактическому показателю сопоставлен источник данных и создана возможность оценки доли расходуемого человеческого ресурса, контролируемого автоматически, через информационные системы. Такая оценка может быть использована впоследствии как дополнительный показатель Стратегической цели «Клиентоцентричность и Цифровая трансформация».

Организационные условия реализации кадровой практики.

К разработке привлекались: Государственное автономное учреждение Тульской области «Центр информационных технологий», Государственное учреждение Тульской области «Ситуационный центр Губернатора Тульской области» (табл. 3.9).

Организационные условия для тиражирования. Необходимо учесть:

- Программное обеспечение для цифровизации данного инструментария.
- Образовательные материалы (которые могут быть адаптированы под конкретные потребности органа).

Для получения дополнительной информации с целью определения возможностей тиражирования практики рекомендуется обратиться к ответственному лицу, представившему кадровую практику.

Образовательно-информационная среда. В ходе внедрения кадровой практики проводились семинары по работе с ключевыми показателями эффективности для сотрудников/работников органов исполнительной власти.

Таблица 3.9

Участники проекта

Министерство экономического развития Тульской области	Разработка подходов и методологии, в части структурирования и взаимоувязки показателей, визуализации данных
Главное управление государственной службы и кадров аппарата Правительства Тульской области	Разработка подходов и методологии, в части корректной реализации мер стимулирования и иных процессов управления кадрами Методология показателей по направлению «Кадры»
Министерство финансов Тульской области	Методология показателей по направлению «Финансы»
Управление по делопроизводству и работе с обращениями граждан	Методология показателей по направлению «Документооборот»
Министерство по информатизации, связи и вопросам открытого управления Тульской области	Методология показателей по направлению «Цифровая трансформация»
ГУ ТО «Ситуационный центр Губернатора Тульской области»	Реализация проекта, в части реализации аналитических информационных панелей
ГАУ ТО «Центр информационных технологий»	Реализация проекта, в части ведения показателей на Корпоративном портале Правительства Тульской области

В качестве информационной среды кадровой практики используется корпоративный портал Правительства Тульской области.

Таблица 3.10

Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи		2		По ряду задач требуется уточнение показателей и целевых значений результата
2	Целевая аудитория		2		Важно уточнить потребности целевой аудитории (клиента данной кадровой практики) и способ выяснения потребностей
3	Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски		2		Необходимо уточнить содержание работ, риски, которые следует учесть при тиражировании

Окончание табл. 3.10

1	2	3	4	5	6
4	Описание методологии кадровой практики		2		Дано только краткое описание
5	Наличие образцов большинства документов		2		Представлен минимум документов, необходимо запросить организационно-распорядительные, методические документы
6	Пакет обучающих материалов		2		Нет данных для инструктажа/информирования пользователей
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты, и др.)	1			Требуется уточнение данных
8	Бюджет на внедрение и сопровождение	1			Требуется уточнение данных
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей и наставников	1			Требуется уточнение данных
10	Информационные ресурсы			3	Представлены
	Итого	18 баллов из 30 максимально возможных (60%)			Информация по практике требует дополнения

Итоговая оценка полноты данных по практике по чек-листу – 18 баллов, 60% от максимально возможных – находится на нижней границы интервала 60–80%, свидетельствует о готовности кадровой практики к тиражированию на среднем уровне и о необходимости получения у кадровой службы, представившей практику, консультации или договоренности о стажировке, это позволит дополнить недостающую информацию и максимально подготовить практику или отдельные ее элементы к тиражированию.

Дополнительные
материалы по
кадровой практике



<https://vcot.info/s/xV4GDF8>



СОЗДАНИЕ НА ТЕРРИТОРИИ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ ЕДИНОГО ИНФОРМАЦИОННОГО ПРОСТРАНСТВА ПО КАДРОВЫМ ПРОЦЕДУРАМ

Кем реализована кадровая практика	Администрация Губернатора Белгородской области
Ответственное лицо	Заместитель руководителя Администрации Губернатора Белгородской области – начальник управления государственной службы и кадров Администрации Губернатора Белгородской области
Период реализации	Практика разработана и апробирована в период с июля с 3 февраля 2020 г. по 1 июня 2020 г. Внедрена в регулярную деятельность с июня 2020 г.
Зрелость	Уровень «внедрение». При дальнейшем использовании кадровой практики ее эффективность должна быть уточнена
Готовность к тиражированию	Выше среднего, требует адаптации
Новизна	Возможность интеграции с другими информационными системами, в том числе с бухгалтерскими службами. Ориентация на внутреннего клиента
Реализация принципов клиентоцентричности	Эффективность и удобство, единство и целостность, постоянное повышение качества и проактивность, открытость и прозрачность, равный доступ
Краткое описание	Единое региональное информационное пространство по кадровым процедурам

Предоставленные данные отражают **зрелость кадровой практики в ее жизненном цикле на 3 уровне («внедрение»)** (из 4 возможных: 1 – «инициатива», 2 – «эксперимент», 3 – «внедрение» и 4 – «подтвержденная эффективность»). Дальнейший мониторинг практики позволит подтвердить степень устойчивости эффективности и принимать своевременное решение по ее совершенствованию, обновлению, актуализации с учетом новых вызовов.

Область применения кадровой практики: цифровизация кадровых процессов, кадровое делопроизводство, HR-аналитика, подбор персонала, адаптация, наставничество, профессиональное развитие,

индивидуальные планы развития, управление карьерой, кадровый резерв и др.

Ключевые слова: информационная кадровая система, цифровизация кадровых процессов, электронный кадровый документооборот, ГИС государственной гражданской службы.

Причины инициации кадровой практики. Инициация кадровой практики вызвана необходимостью создания единого информационного пространства для оптимизации кадровой работы органов публичной власти Белгородской области (рис. 3.16).

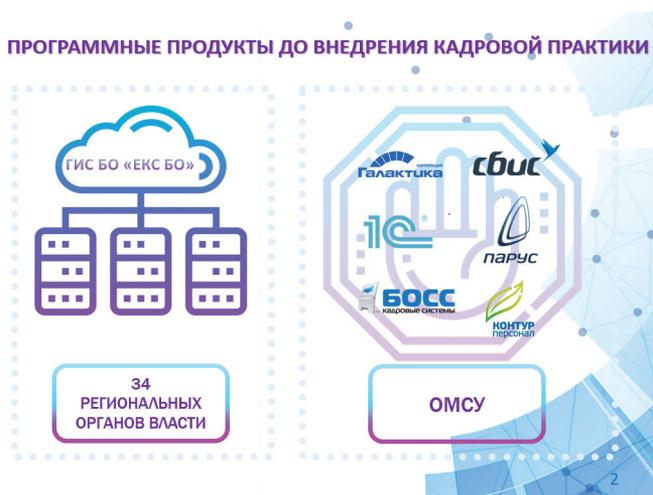


Рис. 3.16. Программные продукты до внедрения кадровой практики

Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики (инициативы):

1. Постановление Правительства Белгородской области от 10 августа 2020 года № 364-пп «О внесении изменений в постановление Правительства Белгородской области от 10 июня 2019 года № 245-пп».
2. Распоряжение заместителя Губернатора Белгородской области от 11 августа 2020 года № 099 «Об утверждении справочника классных чинов, используемых в ГИС БО «ЕКС БО»».
3. Постановление Правительства Белгородской области от 26 апреля 2021 года № 154-пп «О передаче функций оператора государ-

ственной информационной системы в области государственной гражданской службы Белгородской области «Единая кадровая система Белгородской области» и о внесении изменений в постановление Правительства Белгородской области от 10 июня 2019 года № 245-пп».

4. Распоряжение заместителя Губернатора Белгородской области от 9 июля 2020 года № 083 «ОБ утверждении справочников должностей, используемых в ГИС БО «ЕКС БО»».

5. Методические рекомендации по основам работы в ГИС БО «ЕКС БО», утвержденные заместителем начальника департамента – начальником управления государственной службы и кадров департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области.

Целевая аудитория: государственные органы Белгородской области; органы исполнительной власти Белгородской области; органы местного самоуправления Белгородской области.

Цель: интеграция органов местного самоуправления Белгородской области в единое региональное информационное пространство по кадровым процедурам.

Новизна кадровой практики. Деятельность кадровых подразделений органов местного самоуправления Белгородской области организована в государственной информационной системе в области государственной гражданской службы Белгородской области «Единая кадровая система Белгородской области» (ГИС БО «ЕКС БО») (рис. 3.17). Обеспечена возможность интеграции с другими информационными системами, в том числе с бухгалтерскими службами. Работа в информационной системе ориентирована на внутреннего клиента.

Особенности информационной системы. ГИС БО «ЕКС БО» состоит из следующих основных функциональных модулей, объединенных логическими связями, обеспечиваемыми программными средствами ГИС БО «ЕКС БО»: «Штатное расписание», «Персональные данные», «Архив персональных данных», «Приказы/распоряжения», «Сведения о доходах, расходах, имуществе и обязательствах», «Аттестация», «Квалификационный экзамен», «Присвоение классов чинов», «Кадровый резерв», «Резерв управленческих кадров», «Конкурсы на замещение вакантных должностей или включение в кадровый резерв», «Наставничество», «Информация о выполнении иной оплачиваемой работы», «Конфликт

Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели эффективности (Предложение по уточнению показателей)	Значения показателей	
		до вне- дрения	после внедрения
1. Автоматизация и унифика- ция процессов при осуществ- лении кадровых функций, в том числе создание условий для перехода на типовые формы документов и отчетов	Количество автоматизи- рованных и стандар- тизированных кадровых процедур	-	12
	Количество программных продуктов, используемых для ведения кадровых процедур	6	1 (ГИС БО «ЕКС БО»)
2. Повышение качества контроля и учета кадровой информации	Доля личных дел, обраба- тываемых в информаци- онной системе	0	100% (по данным 2022 г. – 5491)
3. Повышение оперативности предоставления кадровой информации, в том числе подготовки статистических и сводных отчетов о дея- тельности органов местного самоуправления при осуществ- лении кадровых функций	Срок подготовки аналити- ческой HR-информации по всем ОМСУ	2 дня	1 час
	Срок получения кадровой информации по отдельному работнику	1,5–2 часа	5 минут
4. Оптимизация работы ка- дровых служб ОМСУ с целью высвобождения трудовых и временных ресурсов	Доля муниципальных об- разований, обрабатываю- щих кадровые документы в ГИС БО «ЕКС БО»	0	100%
5. Кодификация должностей муниципальной службы и типизация организацион- но-штатных структур муници- пальных образований	Наличие баз данных, содержащих сведения об организационно-штатных расписаниях	0	22
6. Обеспечение оперативного и эффективного замещения руководящих должностей.	Время подбора кандидата на должность в порядке должностного роста с уче- том образования, стажа работы и иных требований	3 дня	1,5–2 часа
7. Повышение удовлетворен- ности работников органов местного самоуправления в оперативном и качественном получении запрашиваемой ин- формации от кадровых служб	Удовлетворенность целе- вой аудитории (по средней оценке): не менее 8 баллов из 10 (или не менее 80% от макси- мально возможного балла)	-	- показатель не устанавливался

интересов», «Награждение и поощрение», «Профессиональное развитие», «Планирование индивидуального плана профессионального развития, программа по профессиональному развитию», «Удостоверения», «График отпусков», «Отпуск», «Оплата труда», «Командировка», «Отчетность», «Наградная деятельность».



Рис. 3.17. Масштабирование ГИС «ЕКС БО» на ОМСУ

Результаты внедрения кадровой практики:

1. Утвержден нормативный правовой акт о рекомендации ОМСУ осуществлять кадровую работу с использованием ГИС БО «ЕКС БО».
2. Изменена конфигурация сервера ГИС БО «ЕКС БО» с учетом подключения 22 ОМСУ (рис. 3.18).
3. Утверждены правовые акты о кодификации должностей и классов чинов.
4. Разработаны методические рекомендации по работе в ГИС БО «ЕКС БО».
5. В базу данных ГИС БО «ЕКС БО» внесено 5 491 личное дело сотрудников ОМСУ (рис. 3.19).
6. Осуществлена автоматизация и стандартизация 12 кадровых процедур в ОМСУ.
7. Осуществлена автоматизация формирования оперативной HR-отчетности в ОМСУ.
8. Созданы и апробированы 43 шаблона нетиповых кадровых документа.

9. Организовано разграничение ролей работы в ГИС БО «ЕКС БО» кадровых сотрудников.

10. Организована работа кадровых служб с внутренними клиентами.



Рис. 3.18. Подключение муниципальных органов к работе в ГИС БО «ЕКС БО»



Рис. 3.19. Результаты и эффекты кадровой практики

Этапы внедрения кадровой практики:

02.06.2020 г. – 02.06.2022 г. – Изменение конфигурации сервера ГИС БО «ЕКС БО» и выполнение требований информационной безопасности (рис. 3.20).

14.07.2020 г. – 26.12.2020 г. – организационные, правовые и информационно-технические мероприятия с ОМСУ области.

31.07.2020 г. – 01.06.2022 г. – обеспечение работы с базами данных муниципальных образований.

03.08.2020 г. – 01.06.2022 г. – методическое сопровождение работы в ГИС БО «ЕКС БО».

11.09.2020 г. – 05.05.2022 г. – организация ВКО по работе в ГИС БО «ЕКС БО» в дистанционном формате.

16.07.2020 г. – 03.06.2022 г. – организация ВКО по работе в ГИС БО «ЕКС БО» в дистанционном формате.

14.09.2020 г. – 27.06.2022 г. – наполнение ГИС БО «ЕКС БО» личными делами сотрудников ОМСУ области.



Рис. 3.20. Внедрение кадровой практики

Организационные условия реализации кадровой практики:

Совокупные затраты на разработку и внедрение:

- временные – 25 месяцев,
- финансовые – 300 000 руб.,
- трудовые: 30 работников органов власти области (Администрация Губернатора области, Министерство цифрового развития области) – 65 недель, 22 работника органов местного самоуправления (по 1 от муниципального образования) – 34 недели, 7 специалистов ОГБУ «Белгородский информационный фонд» – 5 недель.

Совокупные затраты на ежегодное сопровождение кадровой практики:

- временные – не менее 960 часов/год,
- финансовые – в рамках ФОТ,
- трудовые – 1 сотрудник.

При разработке использована Государственная информационная система в области государственной гражданской службы Белгородской области «Единая кадровая система Белгородской области» (ГИС БО «ЕКС БО»).

Образовательно-информационная среда:

Работе в ГИС БО «ЕКС БО» обучено 44 сотрудника в 22 муниципальных образованиях субъекта.

Информация по кадровой практике размещена по ссылке:

<https://data.belregion.ru/index.php/s/4R9jzoJwbC4dGgT>.

Таблица 3.12

Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи		2		По некоторым задачам требуется уточнение показателей и целевых значений результата
2	Целевая аудитория		2		Желательно уточнить потребности целевой аудитории
3	Описание процесса внедрения кадровой практики (проекта изменений). Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски		2		Необходимо уточнить, как снималось сопротивление представителей в разных целевых группах, какие риски следует учесть при тиражировании
4	Описание методологии кадровой практики		2		Необходимо уточнить содержание методических рекомендаций по работе в системе
5	Наличие образцов документов		2		Представлено минимум образцов документов
6	Пакет обучающих материалов	1			Не представлены
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)	1			Не представлены
8	Бюджет на внедрение и сопровождение			3	Данные представлены
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей и наставников			3	Данные представлены, при необходимости, стоит запросить детализированную информацию

Окончание табл. 3.12

1	2	3	4	5	6
10	Информационные ресурсы			3	Данные представлены
	Итого	21 балл из 30 (70%)			Информация по практике требует дополнения

Итоговая оценка полноты данных по практике по чек-листу – 21 балл, 70% от максимально возможных – находится в интервале 60–80%, свидетельствует о готовности кадровой практики к тиражированию на уровне «выше среднего» и о необходимости получения у кадровой службы, представившей практику, консультации или договоренности о стажировке, это позволит дополнить недостающую информацию и максимально подготовить практику или отдельные ее элементы к тиражированию.

Дополнительные материалы по кадровой практике



<https://vcot.info/s/1l0kxWw>

Глава 4. ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ

Работа с кадрами в органах государственной власти не может обойти важный вопрос, связанный с обеспечением профилактики коррупционных и иных правонарушений. Данная функция имеет ярко выраженный специфический характер, требующий системных подходов к аналитике, в т.ч. к сбору и способам обработки больших данных; к информационной, образовательно-профилактической работе со служащими всех уровней должностей; развитию государственно-служебной культуры, связанной с принципами открытости и ответственности, единства и целостности, постоянного повышения качества и проактивности, прозрачности и доверия, высокого профессионализма в области правовой сферы, психологии, социологии, цифровизации.

Неотъемлемой частью работы органов власти по профилактике коррупционных нарушений и формированию культуры служения становится инициация и проведение системных социологических исследований, которые фокусируются на проблематике «бытовой» коррупции (взаимодействие с гражданами) и «деловой» коррупции, возникающей при взаимодействии органов власти и представителей бизнеса. Анализ социологических исследований на большом массиве данных позволяет не только выработать более точно области профилактической работы, но послужить хорошей основой для оценки эффективности принимаемых мер.

Важнейшими элементами по обеспечению эффективности работы в описываемом направлении являются:

- профессиональные компетенции специалистов по противодействию коррупции,
- ресурсное обеспечение (ИТ, образовательная инфраструктура),
- используемые управленческие технологии, в т.ч. управление на основе индикаторов и показателей работы по предотвращению рисков, которые должны максимально ориентировать специалистов кадровых подразделений и руководителей на необхо-

димось принятия определенных управленческих решений не только в отношении факта разработки ЛНА, методических материалов, образовательных программ, каналов информации и т.д.,

- методы и приемы, «работающие» на формирование культуры служения: опросы, деловые игры, моделирование ситуаций, тестовые опросы в рамках диджитализации антикоррупционного обучения и др.

За последние 5 лет сформировалась устойчивая тенденция развития инструментов и технологий по организации работы противодействию коррупции в органах государственной власти. В рамках Конкурса лучших кадровых практики на государственной и муниципальной службе Минтруда России накоплены успешные практики, которые служат хорошей основой для совершенствования работы, ориентированной на запросы/потребности государства и граждан по минимизации и исключению коррупционных рисков в органах публичной власти любого уровня (федеральных, региональных, муниципальных).

В центре внимания практик – рассмотрение норм антикоррупционного законодательства, правоприменительной практики, актуальных вопросов, современных тенденций профилактики коррупционных и иных правонарушений, мониторинг компетенций и оценка эффективности знаний при практической реализации норм антикоррупционного законодательства, своевременное информирование о нормах и требованиях в рамках обеспечения антикоррупционной работы в подведомственных организациях, в том числе в дистанционном формате.

Для снижения трудоемкости мониторинга коррупционных рисков и уровня развития профилактической работы со служащими все больше развивают специальные ИТ-системы сбора и обработки первичных данных. Это позволяет собирать, обрабатывать и накапливать большие данные, которые предоставляют своевременную аналитическую информацию первоначально в виде диагностических дашбордов, а затем прогностических моделей, текстовых рекомендаций по приоритетам в совершенствовании работы с кадрами в области противодействия коррупции.

Обеспечение непрерывности профилактическо-образовательной работы в период пандемии Covid-19 подтолкнуло органы власти к инициации новых форм антикоррупционной работы – дистанционных коммуникаций: вебинаров, онлайн конкурсов и др.

Вниманию читателей представлены успешные практики органов федерального и регионального уровней, опыт которых позволит оптимизировать трудозатраты органов власти, решивших тиражировать их для решения своих проблем, схожих с теми, что описаны, в т.ч.:

1. Министерство культуры Российской Федерации. Описывается интерактивное взаимодействие в рамках онлайн аудиовebinаров на платформе «Прокультура» по актуальным темам в области профилактики коррупционных и иных правонарушений.

2. Аппарат Губернатора Иркутской области и Правительства Иркутской области. Сформирован целостный механизм – «Диджитализация антикоррупционного обучения», который включает 4 ключевых связанных между собой элемента: обучение и тестирование в тренинг-кабинете, деловая игра в удаленном формате, регулярное информирование посредством телеграм-канала, электронный образовательный контент – буклет «Эффект коррупционера». Практика представляет комплекс взаимосвязанных мероприятий и онлайн-сервисов, которые направлены на дистанционное антикоррупционное просвещение, повышение правовой грамотности молодежи.

3. Правительство Тульской области. Внедрены электронные сервисы: автоматической проверки государственными служащими персональных данных при предоставлении сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера; подачи уведомления об осуществлении государственными служащими иной оплачиваемой деятельности; дистанционного получения пояснений от государственных служащих по нарушениям в декларациях, выявленным в ходе их автоматизированного анализа, проведенного посредством АИС «Посейдон-Р».

4. Администрация Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области. Сформирована система сбора социологической информации в динамике через сравнение с показателями за предыдущие годы, которая может использоваться как один из инструментов в оценке ситуации с коррупцией в обществе, анализе отношения к коррупционным проявлениям среди населения, определении наиболее болезненных точек. Исследования фокусируются на проблематике «бытовой» коррупции (взаимодействие с гражданами) и «деловой» коррупции, возникающей при взаимодействии органов власти и представителей бизнеса.



ИНТЕРАКТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В РАМКАХ ПОДГОТОВКИ ЛИЦ, ОТВЕТСТВЕННЫХ ЗА ПРОФИЛАКТИКУ КОРРУПЦИОННЫХ И ИНЫХ ПРАВОНАРУШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Кем реализована кадровая практика	Министерство культуры Российской Федерации
Ответственное лицо	Начальник Отдела государственной службы и противодействия коррупции
Период реализации	Практика разработана и внедрена в период 2020–2023 гг.
Зрелость практики	Уровень «внедрение»
Готовность к тиражированию	Средняя
Новизна	Интерактивное взаимодействие в рамках онлайн аудио-вебинаров на платформе «Прокультура» по актуальным тематикам в области профилактики коррупционных и иных правонарушений
Реализация принципов клиентоцентричности	Единство и целостность, постоянное повышение качества и проактивность, открытость и прозрачность, доверие, профессионализм
Краткое описание	Рассмотрение норм антикоррупционного законодательства, правоприменительной практики, актуальных вопросов, современных тенденций профилактики коррупционных и иных правонарушений, мониторинг компетенций и оценка эффективности знаний при практической реализации норм антикоррупционного законодательства, своевременное информирование о нормах и требованиях, в рамках обеспечения деятельности в подведомственных Минкультуры России организациях. Дистанционный формат

Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики:

- Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».
- Трудовой кодекс Российской Федерации.
- Указ Президента РФ от 01.07.2010 № 821 «О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов».

- Постановление Правительства Российской Федерации от 05.07.2013 № 568 «О распространении на отдельные категории граждан ограничений, запретов и обязанностей, установленных Федеральным законом «О противодействии коррупции» и другими федеральными законами в целях противодействия коррупции».
- Указ Президента Российской Федерации от 16.08.2021 № 478 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2021–2024 гг.».
- Обзор практики привлечения к ответственности государственных (муниципальных) служащих за несоблюдение ограничений и запретов, неисполнение обязанностей, установленных в целях противодействия коррупции (версия 2.0), подготовленный Минтрудом России.
- Обзоры практики правоприменения в сфере конфликта интересов, размещенные на сайте Минтруда России.
- Приказ Минкультуры России от 08.09.2021 № 146 «Об утверждении Плана по противодействию коррупции Министерства культуры Российской Федерации на 2021–2024 гг.».

Область применения кадровой практики: противодействие коррупции.

Ключевые слова: профилактика коррупционных и иных правонарушений, антикоррупционные стандарты, нормы антикоррупционного законодательства, подведомственные организации, правоприменительная практика, дистанционное обучение, опрос, тестирование.

Причины инициации кадровой практики. В связи с санитарно-эпидемиологической обстановкой возникли проблемы по организации очных семинаров по профилактике коррупционных и иных правонарушений (ранее вопросы профилактики рассматривались на ежегодных однодневных семинарах, подготовленных для лиц, ответственных за профилактику коррупционных и иных правонарушений). Кроме того, возросла необходимость в обучении лиц, на которых распространяются запреты, ограничения и обязанности, установленные федеральным законом «О противодействии коррупции» и другими федеральными законами в целях противодействия коррупции.

Целевая аудитория: сотрудники Министерства культуры России, организаций, созданных для выполнения задач, поставленных перед Министерством культуры Российской Федерации, ответственные за профилактику коррупционных и иных правонарушений, и лица, на которых распространяются запреты, ограничения и обязанности, установленные федеральным законом «О противодействии коррупции» и другими федеральными законами в целях противодействия коррупции.

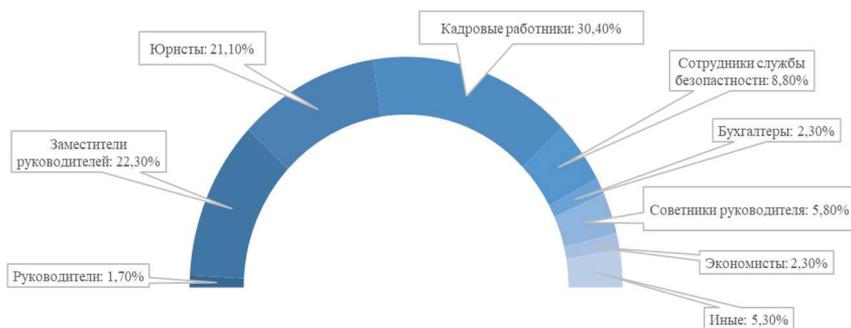


Рис. 4.1. Целевая аудитория кадровой практики

Цель: внедрение антикоррупционных стандартов в организациях, созданных для выполнения задач, поставленных перед Министерством культуры Российской Федерации (практическое применение теоретических знаний в рабочем процессе).

Задачи, поставленные в рамках кадровой практики, решены в полном объеме (табл. 4.1).

Масштаб кадровой практики: Министерство культуры Российской Федерации, организации, созданные для выполнения задач, поставленных перед Министерством культуры Российской Федерации.

1) 08.12.2021 г. аудиовебинар «Внедрение антикоррупционных стандартов в деятельность организаций, подведомственных Минкультуры России» – 76 участников; 2) 28.03.2022 г. аудиовебинар «Проведение анализа сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера. Первичная оценка справки о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера» – 357 участников; 3) 17.06.2022 г.

Таблица 4.1

Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели	Значения показателей	
		План	Факт по состоянию на 30.12.2022
Внедрение антикоррупционных стандартов в деятельность подведомственных Минкультуры России организаций	Количество аудиовebinаров в квартал	1	1
	Количество слушателей на вебинаре	Не менее 250	277
	Доля участников, успешно прошедших тестирование	Не менее 90%	92%
Антикоррупционное просвещение работников и лиц, на которых распространяются запреты, ограничения и обязанности, установленные федеральным законом «О противодействии коррупции» и другими федеральными законами в целях противодействия коррупции	Доля актуальных тем, реализованных в соответствии с планом	Не менее 100%	100%
	Доля участников, полностью удовлетворенных частотой мероприятий по антикоррупционному просвещению	Не менее 70%	71%
	Доля участников, в целом удовлетворенных понятностью материалов аудиовebinаров по антикоррупционному просвещению	Не менее 80%	96,6%

аудиовebinар «Анализ деятельности проведения работы по профилактике коррупционных и иных правонарушений в организациях, подведомственных Минкультуры России» – 235 участников; 4) 16.09.2022 г. аудиовebinар «Конфликт интересов. Меры предотвращения и урегулирования для организаций, подведомственных Минкультуры России» – 353 участников; 5) 08.12.2022 г. аудиовebinар «Формирование антикоррупционного поведения лиц, представляющих сведения о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера в организациях, подведомственных Минкультуры России» – 277 участников.

Участники:

- Отдел государственной службы и противодействия коррупции Министерство культуры Российской Федерации.
- Сотрудники ИТ-платформы «Прокультура».

Этапы реализации практики:

Этап 1. Разработка Положения о проведении ежеквартальных вебинаров с подведомственными Минкультуры России организациями.

Этап 2. Разработка содержания образовательных материалов и тестовых вопросов по итогам аудиовебинара по актуальным темам (ежеквартально) в соответствии с Приказом Минкультуры России от 08.09.2021 № 146 «Об утверждении Плана по противодействию коррупции Министерства культуры Российской Федерации на 2021–2024 гг.».

Этап 3. Проведение опроса по удовлетворенности и тестирование. Анализ результативности.

Описание кадровой практики:

Отдел государственной службы и противодействия коррупции при подготовке к проведению аудиовебинаров согласовывает с платформой «Прокультура» время и направляет письма о сроках времени проведения в подведомственные организации.

Платформа автоматически делает рассылки лицам, зарегистрированным на сайте.

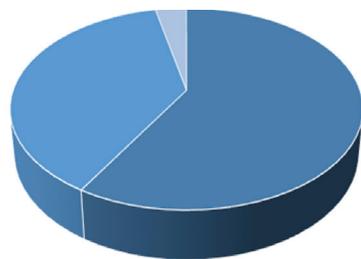
Для участия и рассмотрения презентаций, а также скачивания аудиовидеопрезентации необходимо зарегистрироваться на сайте «Прокультура».

В дальнейшем информация о новых аудио/видеопрезентациях приходит автоматически.

Записи проведенных лекций доступны на сайте Культура.РФ и в подразделе «Противодействие коррупции» на сайте Минкультуры России.

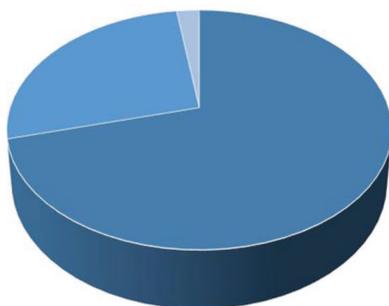
По завершении обучения проводится тестирование, собирается обратная связь.

Полученные результаты анализируются для планирования дальнейшей тематики вебинаров.



- Полностью понятен 58.5%
- Возникают вопросы по некоторым аспектам 38.1%
- Возникают вопросы по материалу в целом 3.4%

Рис. 4.2. Результаты опроса участников аудиовебинаров на предмет понятности материалов



- Полностью удовлетворяет 71.0%
- Желательно более частое проведение 26.7%

Рис. 4.3. Результаты опроса участников аудиовебинаров на предмет удовлетворенности частотой их проведения

Результаты кадровой практики:

Реализована возможность оперативной коммуникации при рассмотрении вопросов по профилактике коррупционных и иных правонарушений.

Охвачены обширные территории и все подведомственные организации Минкультуры России с использованием дистанционного формата.

Размещенные презентации на сайте предоставляет возможность скачивания для дальнейшего применения в работе.

По результатам опроса «О проведении аудиовebinаров по профилактике коррупционных и иных правонарушений в учреждениях Минкультуры России» подавляющее большинство изложенной на аудиовebinарах информации применялось на практике (рис. 4.4). По результатам тестирования «Проведение оценки знаний антикоррупционного законодательства лиц, ответственных за профилактику коррупционных и иных правонарушений в организациях, созданных для выполнения задач, поставленных перед Минкультуры России» выявлено, что основное большинство присутствующих на аудиовebinарах лиц успешно прошло тестирование, восприятие и усвояемость материала свидетельствует о положительных результатах по дистанционному формату проведения.

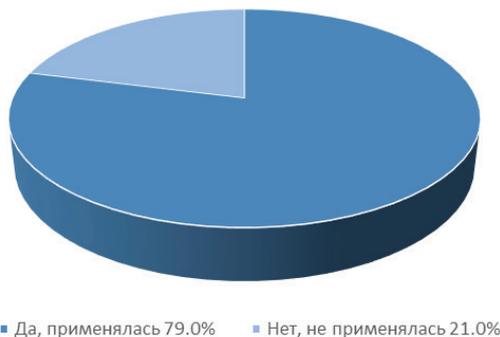


Рис. 4.4. Результаты опроса участников аудиовebinаров на предмет применимости изложенной информации

Образовательно-информационная среда проекта:

ИТ-платформа «Прокультура».

Ссылки на размещенные образовательные материалы:

https://culture.gov.ru/activities/anti_corruption/subordinate-organizations/methodical-material/?PAGEN_1=1 <https://www.culture.ru/live/lectures/movies/lecturer-irina-slastunova?sort=-views>
https://vk.com/video/@procultrf?z=video-104944330_456239572%2Fclub104944330%2Fpl_-104944330_-2

https://vk.com/video-104944330_456239444

https://vk.com/video-104944330_456239512

https://vk.com/video-104944330_456239352

https://vk.com/video-104944330_456239386

Организационная среда реализации кадровой практики.

Кадровая практика реализуется ежеквартально при участии 1 сотрудника отдела государственной службы и противодействия коррупции и технической поддержки 1 сотрудника Кадрового центра Минкультуры России (в рамках служебной деятельности).

Таблица 4.2

Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у ответственного лица по кадровой практике)
		1	2	3	
1	Цель, задачи			3	Информация представлена
2	Целевая аудитория			3	Информация представлена
3	Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски		2		Необходимо уточнить информацию
4	Описание методологии кадровой практики		2		Требуется более точное описание
5	Наличие образцов документов		2		Необходимо уточнить информацию
6	Пакет обучающих материалов		2		Необходимо уточнить информацию
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)	1			Требуется запросить образцы
8	Бюджет на внедрение и сопровождение			3	Информация представлена
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей		2		Необходимо уточнить трудозатраты по сопровождению кадровой практики
10	Информационные ресурсы			3	Информация представлена
	Итого	23 баллов из 30 баллов (77%)			

Итоговая оценка по чек-листу полноты данных кадровой практики 77% от максимально возможной – свидетельствует о среднем уровне готовности кадровой практики к тиражированию и указывает на возможность использования идеи, самостоятельно доработав технологию тестирования, обратной связи, исследования использования стандартов поведения.

Дополнительные
материалы по
кадровой практике



<https://vcot.info/s/Q6Gkcbi>



ДИДЖИТАЛИЗАЦИЯ АНТИКОРРУПЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ В ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ

Кем реализована кадровая практика	Аппарат Губернатора Иркутской области и Правительства Иркутской области
Ответственное лицо	Начальник отдела организационно-аналитического обеспечения управления по профилактике коррупционных и иных правонарушений
Период реализации	Практика разработана и внедрена в период 2020–2023 гг.
Зрелость практики	Уровень «внедрение»
Готовность к тиражированию	Высокая
Новизна	Сформирован целостный механизм, именуемый как «Диджитализация антикоррупционного обучения», который включает 4 ключевых связанных между собой элемента: обучение и тестирование в тренинг-кабинете, деловая игра в удаленном формате, регулярное информирование посредством телеграм-канала, электронный образовательный контент – буклет «Эффект коррупционера»
Реализация принципов клиентоцентричности	Единство и целостность, постоянное повышение качества и проактивность, открытость и прозрачность, доверие, профессионализм
Краткое описание	<p>Комплекс взаимосвязанных мероприятий и онлайн-сервисов, которые направлены на дистанционное антикоррупционное просвещение, повышение правовой грамотности молодежи.</p> <p>В период с 2020 г. по 2022 г. существовавшие подходы в области обучения по противодействию коррупции существенно модернизированы как система, дополнены шестью специально созданными практико-ориентированными тестами; расширен круг участников дистанционного обучения – помимо служащих аппарата и служащих, ответственных за противодействие коррупции в исполнительных органах с помощью данной системы обеспечено обучение служащих исполнительных органов, участвующих в закупках, и муниципальных служащих, в функциональные обязанности которых входит профилактика коррупции</p>

Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики:

1. Федеральный закон от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции».

2. Национальный план противодействия коррупции на 2021–2024 гг., утвержденный Указом Президента Российской Федерации от 16 августа 2021 года № 478.

3. План противодействия коррупции в Иркутской области на 2021–2024 гг., утвержденный Указом Губернатора Иркутской области от 19 января 2021 года № 18-уг.

4. Разъяснения Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, направленные письмом от 22 июня 2022 года № 28–6/10/П-4230.

Область применения кадровой практики: противодействие коррупции.

Ключевые слова: антикоррупционное обучение; цифровизация антикоррупционного обучения; дистанционное тестирование; геймификация; антикоррупционный буклет, противодействие коррупции.

Причины инициации кадровой практики:

В связи с распространением коронавирусной инфекции (COVID-19) и введением соответствующих ограничительных мер возникла потребность разработки и внедрения новых организационных механизмов антикоррупционного обучения на территории Иркутской области.

Ключевой показатель результативности представляемой практики «Количество лиц, обученных в области противодействия коррупции непосредственно управлением в удаленном (дистанционном) формате (применимо к таким элементам диджитализации как обучение и тестирование в тренинг-кабинете, деловая игра)» по состоянию на 31.12.2019 г. равен 0.

Целевая аудитория: служащие аппарата; служащие, в функциональные обязанности которых входит профилактика коррупции в исполнительных органах; служащие, участвующие в закупках товаров, работ, услуг для обеспечения государственных нужд; муниципальные

служащие, в функциональные обязанности которых входит профилактика коррупции.

Цель: антикоррупционное просвещение государственных гражданских и муниципальных служащих в Иркутской области посредством адаптированных под современные реалии средств и методов удаленного обучения.

Задачи решены в полном объеме (табл. 4.3). Подтверждена эффективность выбранных методов, инструментов и технологий для решения поставленных задач.

Таблица 4.3

Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели	Значения показателей	
		План	Факт по состоянию на 30.12.2022 г.
Разработка методологии целостного механизма «Диджитализация антикоррупционного обучения»	Срок внедрения единого механизма	30.06.2021 г.	25.06.2021 г.
Расширение использования практики дистанционного обучения и оценки в области противодействия коррупции	Количество лиц, использующих дистанционный формат обучения	Не менее 5000 человек	5105 человек
	Количество лиц, прошедших дистанционное тестирование	Не менее 1000 человек (20% от обучающихся)	1185 человек (23% от обучающихся)
Стимулирование интереса целевых групп к антикоррупционному просвещению через геймификацию антикоррупционного обучения	Количество участников деловых игр	Не менее 60 человек	62 человек
	Удовлетворенность участников форматом деловой игры	Не менее 8,5 балла из 10	8,8 балла из 10

Новизна кадровой практики:

1. Наличие уникального комплекса специально разработанных тестовых вопросов, включенных в тренинговые кабинеты для отдельных категорий лиц по широкому сектору тем: для служащих аппарата

(на знание основ антикоррупционного законодательства); для служащих, ответственных за профилактику коррупции в исполнительных органах («антикоррупционная деятельность в исполнительном органе», «оценка коррупционных рисков», «порядок проведения проверок в целях противодействия коррупции»); для служащих, участвующих в закупках; для муниципальных служащих, в функциональные обязанности которых входит профилактика коррупции.

2. Тестовые задания включают большое количество вопросов, из которых онлайн-сервис методом случайной выборки определяет конкретный набор вопросов для каждого служащего. Например, для муниципальных служащих, в функциональные обязанности которых входит профилактика коррупции, разработано 100 вопросов, из которых для конкретного лица в автоматизированном режиме формируется тест из 30 вопросов. Указанное исключает возможность передачи вопросов и ответов на них от служащего, уже прошедшего тестирование, другим коллегам, только планирующим обучение.

3. Автоматизированный подсчет полученных результатов тестирования с целью определения слабых сторон антикоррупционных знаний обучающихся, обеспечивающий повышенное внимание к ним в рамках иных мероприятий.

4. Внедрение методики активного проблемно-ситуационного обучения в дистанционном формате на базе авторских кейсов, разработанных на основе практических примеров, встречавшихся в регионе.

5. Интеграция популярного мессенджера «Телеграм» в качестве элемента антикоррупционного обучения.

6. Демонстрация последствий коррупционного поведения посредством разработки авторского антикоррупционного комикса.

Масштаб кадровой практики. Аппарат, администрация Усть-Ордынского Бурятского округа, представительство Правительства Иркутской области при Правительстве Российской Федерации в г. Москве, министерства Иркутской области, службы Иркутской области, агентства Иркутской области, управление делами Губернатора Иркутской области и Правительства Иркутской области, органы местного самоуправления муниципальных образований Иркутской области.

Этапы реализации практики

1 этап. Разработка методического комплекса: 01.09.2020 г. – 30.06.2021 г.

Шаг 1. Разработка целостного механизма «Диджитализация антикоррупционного обучения» (рис. 4.5), который включает 4 ключевых связанных между собой элемента.

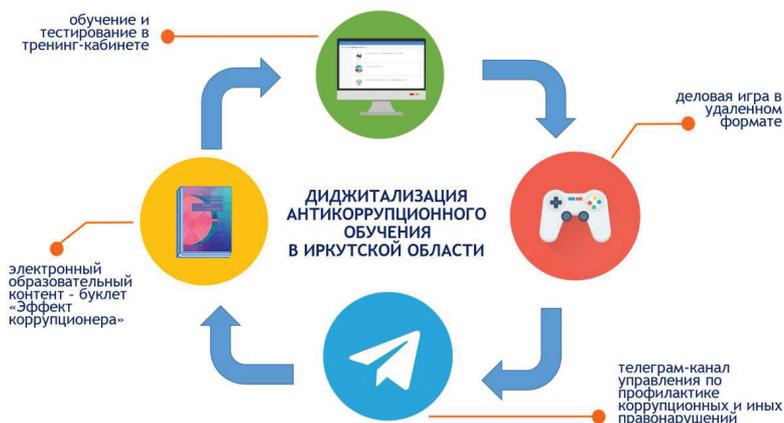


Рис. 4.5. Элементы механизма «Диджитализация антикоррупционного обучения»

Разработка учебных материалов и тестовых вопросов для дистанционного обучения служащих аппарата и лиц, ответственных за профилактику коррупции в исполнительных органах, создание тренинг-кабинетов на базе онлайн-сервиса для указанных категорий лиц.

Шаг 2. Апробация. Проведение пилотного проекта проверки разработанной на 1 этапе методики антикоррупционного обучения, признание ее жизнеспособной, активное использование на постоянной основе.

2 этап.

Этап 2.1. Организация и обеспечение прохождения регулярного обучения: 01.07.2021 г. – 30.03.2023 г.

Шаг 1. Создание тренинг-кабинетов для иных категорий обучающихся: служащих исполнительных органов, участвующих в закупках; муниципальных служащих, в функциональные обязанности которых входит профилактика коррупции. Тестирование организовано на базе

бесплатного образовательного онлайн-сервиса. Служащие имеют возможность обучения и проверки своих знаний в удобное для них время на собственном рабочем месте. Экономия временных затрат в сравнении с очными мероприятиями.

Шаг 2. Разработка дополнительных учебных материалов и новых практико-ориентированных тестов.

Шаг 3. Разработка буклета «Эффект коррупционера».

Параллельно с этапом 2.1:

Этап 2.2. Диджитализация обучения: 01.07.2021 г. – 30.10.2022 г.

Шаг 1. Формирование электронного образовательного контента в виде буклета «Эффект коррупционера», определение его практической применимости и значимости.

Шаг 2. Создание тестового режима закрытого телеграм-канала управления, разработка логотипа канала и стилистики оформления публикаций; Активное ведение телеграм-канала управления на постоянной основе.

Шаг 3. Создание публичного (открытого) телеграм-канала управления, обеспечение массовой рассылки приглашений в канал заинтересованным субъектам (исполнительные органы, государственные органы Иркутской области, органы местного самоуправления муниципальных образований Иркутской области).

Шаг 4. Распространение буклета «Эффект коррупционера» посредством опубликования в телеграм-канале и на официальном портале Иркутской области, официальной рассылки в исполнительные органы и органы местного самоуправления.

3 этап. Геймификация обучения. 01.11.2022 г. – 02.12.2023 г.

Шаг 1. Организация деловой игры, в том числе разработка кейсов на антикоррупционную тематику, формирование правил деловой игры, обеспечение их иллюстрирования, приглашение участников. Проведение деловой игры среди исполнительных органов, приуроченное к Международному дню борьбы с коррупцией.

Кадровые технологии:

1. **Комплекс взаимосвязанных мероприятий** и технологий, направленных на дистанционное антикоррупционное просвещение.

2. **Тренинг-кабинеты.** Обучение в тренинг-кабинете организовано на базе бесплатного образовательного онлайн-сервиса и включает

специально разработанный комплекс учебных материалов и авторских тестов по различным тематикам антикоррупционной направленности. Служащие имеют возможность обучения и проверки своих знаний в удобное для них время на собственном рабочем месте. Тренинг-кабинет позволяет выявлять уровень знаний по отдельным темам и корректировать данный показатель в рамках трех других ключевых элементов диджитализации.

3. **Антикоррупционный диктант** для студентов образовательных организаций высшего образования Иркутской области.

4. **Диджитализация антикоррупционного обучения.** Дистанционное обучение зарекомендовало себя с положительной стороны (интерес служащих, экономия временных затрат в сравнении с очными мероприятиями и т.д.), по указанной причине была продолжена работа по развитию комплекса мероприятий по антикоррупционному обучению в удаленном формате.

5. **Буклет «Эффект коррупционера»** (в рамках Всероссийского антикоррупционного форума финансово-экономических органов признан лучшим в номинации «Антикоррупционный буклет» в возрастной группе участников до 35 лет). Буклет «Эффект коррупционера» в форме комикса иллюстрирует способность коррупционного поступка повлечь за собой непредсказуемые негативные последствия (рис. 4.6).



Рис. 4.6. Буклет «Эффект коррупционера»

6. Онлайн-сервис оценки. Сервис предоставил возможность в автоматизированном режиме выявлять наиболее часто встречающиеся ошибки в ответах служащих на тестовые вопросы, в связи с чем возникла необходимость детальной проработки отдельных тем, которые были положены в основу деловой игры.

7. Кейсы для деловой игры среди исполнительных органов государственной власти Иркутской области, участие в которой организовано посредством использования электронной почты. Разработанная игра включает 3 раунда: решение кейса на антикоррупционную тематику, решение ребусов, правовая оценка решения кейса соперника. По результатам игры составлен рейтинг участников и в форме инфографики размещен в телеграм-канале управления (рис. 4.7).

 элемент диджитализации:
деловая игра в удаленном формате
среди исполнительных органов государственной власти Иркутской области



Организована с использованием методики активного проблемно-ситуационного обучения на базе авторских кейсов



Проведена посредством использования электронной почты, на которую отправлялись как кейсы, так и их решения в ответ

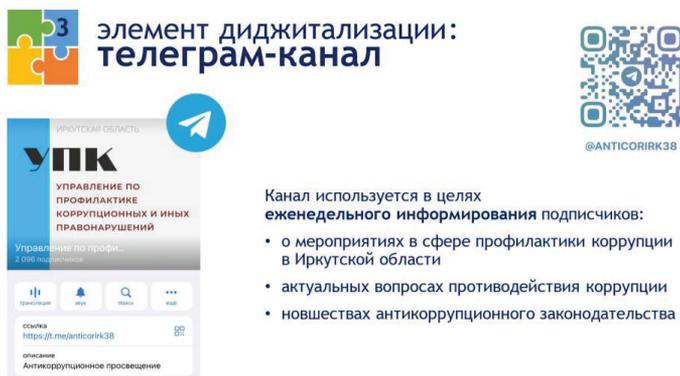
ИГРА состоит из 3 ЭТАПОВ:



Рис. 4.7. Деловая игра в удаленном формате

8. Телеграм-канал. Данный канал используется управлением в целях еженедельного информирования подписчиков о мероприятиях в сфере профилактики коррупции в Иркутской области, об актуальных вопросах противодействия коррупции, а также новшествах антикоррупционного законодательства.

Результаты кадровой практики. В регионе создан и апробирован целостный механизм антикоррупционного просвещения, включающий цикл взаимосвязанных мероприятий. Накоплен материал по методическому сопровождению практики, в том числе:



Так, канал обеспечил оперативное распространение подготовленного сотрудниками управления буклета «Эффект коррупционера».

Рис. 4.8. Телеграм-канал

1. Инструкция о порядке регистрации и прохождения тестирования в тренинг-кабинете на базе образовательного онлайн-сервиса (в зависимости от категории обучающихся в инструкции отличается ссылка для регистрации в тренинг-кабинете и сканированные примеры).

2. Правила деловой игры среди исполнительных органов, приуроченной к Международному дню борьбы с коррупцией.

2. Сценарий деловой игры, разработанной по результатам автоматизированной оценки знаний служащих.

3. Создан и активно используется телеграм-канал управления в целях анонсирования антикоррупционных мероприятий в регионе и освещения их итогов, актуальных вопросах противодействия коррупции.

4. Разработан антикоррупционный буклет «Эффект коррупционера».

Образовательно-информационная среда проекта:

1. Образовательный онлайн-сервис в сети Интернет (<https://onlinetestpad.com/>) – используется для создания тренинг-кабинетов в целях антикоррупционного обучения и тестирования (пример тренинг-кабинета для муниципальных служащих:

<https://sdo.onlinetestpad.com/register/5iww2pqju5abg>).

2. Для ведения канала подразделения используется мессенджер «Телеграм» (<https://t.me/anticorirk38>).

3. Информация о дистанционном обучении муниципальных служащих, ответственных за профилактику коррупции», размещена по ссылке: <https://t.me/anticorirk38/11>.

4. Информация о деловой игре на антикоррупционную тематику размещена на Федеральном портале государственной службы и управленческих кадров: <https://gossiluzhba.gov.ru/news/3b4efcdd-bf7f-ed11-aff7-0894ef944087>.

5. С буклетом «Эффект коррупционера» можно ознакомиться по ссылке: <https://t.me/anticorirk38/35>; <https://t.me/anticorirk38/36>; <https://goo.su/Rl3WSj>.

Организационные условия реализации кадровой практики.

Временные и трудовые ресурсы. В разработке и внедрении кадровой практики задействованы: 1 начальник отдела организационно-аналитического обеспечения управления – 2 недели; 2 главных советника отдела – 11 недель; 2 советника отдела – 3 недели.

Ежегодное сопровождение (совокупно – 1 месяц) осуществляется в рамках функциональных обязанностей начальника отдела организационно-аналитического обеспечения управления – 1 неделя; 2 советников отдела – 2 недели; 1 главного советника отдела – 1 неделя.

Финансовые ресурсы. Внедрение и использование кадровой практики не требует финансовых затрат, так как она организована на основе бесплатных информационных сервисов. Это обеспечивает возможность реализации представляемой практики органами публичной власти любого уровня, в том числе органами местного самоуправления, в условиях экономии бюджетов.

Итоговая оценка по чек-листу полноты данных кадровой практики 97% от максимально возможной – свидетельствует о высоком уровне готовности кадровой практики к тиражированию и указывает на возможность заимствования образцов кадровой практики без существенной доработки.

Таблица 4.4

Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи			3	Информация представлена
2	Целевая аудитория			3	Информация представлена
3	Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски			3	Информация представлена
4	Описание методологии кадровой практики			3	Информация представлена
5	Наличие образцов документов			3	Информация представлена
6	Пакет обучающих материалов			3	Информация представлена
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)		2		Требуется уточнение по инструментам сбора обратной связи
8	Бюджет на внедрение и сопровождение			3	Информация представлена
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей			3	Информация представлена
10	Информационные ресурсы			3	Информация представлена
	Итого	29 баллов из 30 баллов (97%)			Данные материалы по кадровой практике можно использовать для внедрения

Дополнительные материалы по кадровой практике



<https://vcot.info/s/lidu7Co>



ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНА ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ ПО ПРОФИЛАКТИКЕ КОРРУПЦИОННЫХ И ИНЫХ ПРАВОНАРУШЕНИЙ

Кем реализована кадровая практика	Правительство Тульской области
Ответственное лицо	директор департамента профилактики коррупционных и иных правонарушений министерства по контролю и профилактике коррупционных нарушений в Тульской области
Период реализации	Практика разработана и внедрена в период 2019–2022 гг.
Зрелость практики	Уровень «внедрение»
Готовность к тиражированию	Высокая
Новизна	Внедрены электронные сервисы: автоматической проверки государственными служащими персональных данных при предоставлении сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера; подачи уведомления об осуществлении государственными служащими иной оплачиваемой деятельности; дистанционного получения пояснений от государственных служащих по нарушениям в декларациях, выявленным в ходе их автоматизированного анализа, проведенного посредством АИС «Посейдон-Р». Данные для дашбордов Ситуационного центра Губернатора Тульской области по анализу сведений в декларациях ежедневно обновляются из АИС «1С: Справка о доходах и расходах»
Реализация принципов клиентоцентричности	Единство и целостность, постоянное повышение качества и проактивность, открытость и прозрачность, доверие, профессионализм
Краткое описание	Автоматизация процессов и разработка сервисов, связанных с декларированием и анализом представляемых сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера

Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики:

1. Постановление правительства Тульской области от 29 декабря 2016 г. № 646 «Об утверждении положения о региональной информационной системе правительства Тульской области».

2. Региональный план противодействия коррупции на 2018–2020 гг., утвержденный указом Губернатора Тульской области от 17.09.2018 № 198.

Область применения кадровой практики: противодействие коррупции.

Ключевые слова: цифровая трансформация, противодействие коррупции, профилактика коррупции, АИС «1С: Справка о доходах и расходах», электронный сервис, дашборд.

Причины инициации кадровой практики. Процессы, связанные с декларированием, анализом, проверкой полноты и достоверности сведений, уведомлением об осуществлении государственными служащими иной оплачиваемой деятельности, получением пояснений от государственных служащих по нарушениям в декларациях не были автоматизированы (осуществлялись в ручном режиме).

В целях совершенствования системы противодействия коррупции в Тульской области и устранения причин, ее порождающих, был утвержден Региональный план противодействия коррупции на 2021–2024 гг., в котором закреплена обязанность обеспечить разработку и совершенствование:

1) информационной системы, разработанной в Правительстве Тульской области для учета, обработки и анализа представляемых сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера;

2) сервисов корпоративного портала Правительства Тульской области, используемых в работе по профилактике коррупционных правонарушений.

В целях реализации Регионального плана и для оптимизации работы сотрудников регионального антикоррупционного органа АИС «1С: Справка о доходах и расходах» совершенствуется на постоянной основе. Последним новшеством в данной информационной системе стал модуль, связанный с назначением задач на анализ представленных Сведений и с контролем за ходом их исполнения.

Целевая аудитория:

- Сотрудники регионального антикоррупционного органа и кадровых подразделений органов местного самоуправления,

ответственные за профилактику коррупционных и иных правонарушений.

- Лица, обязанные представлять сведения о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера.

Цель: повышение эффективности реализации основных функций органа Тульской области по профилактике коррупционных и иных правонарушений путем внедрения цифровых процессов в ежедневную работу.

Задачи решены в полном объеме (табл. 4.5); подтверждена эффективность выбранных методов, инструментов и технологий для решения поставленных задач.

Таблица 4.5

Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели	Значения показателей	
		План	Факт по состоянию на 30.12.2022 г.
Разработать и запустить в практику электронные сервисы и возможности автоматизированного анализа и подготовки отчетов и справок с использованием модуля АИС «1С: Справка о доходах и расходах»	Доля задач, выполненных с отклонением от планового срока не более 3 рабочих дней	На более 5%	3%
Оптимизировать работу сотрудников регионального антикоррупционного органа за счет автоматизации рутинных операций	Количество задач, реализованных с помощью электронных сервисов (с описанием задачи, срока исполнения, этапа исполнения)	Не менее 100	157
Обеспечить востребованность электронных сервисов	Количество пользователей электронных сервисов	Не менее 700 человек	Более 1000 человек

Новизна кадровой практики:

1. Сравнение справок лица, представленных в отчетном периоде, с предыдущими периодами за максимально короткий срок в режиме онлайн, формирование соответствующих отчетов.

2. Формирование отчета по сведениям о доходах с возможностью выбора условий отбора, например, по конкретному разделу (отчет «Анализ сведений о доходах»).

3. Функция поиска в АИС документов, удостоверяющих личность декларанта, членов его семьи, с истекшим сроком действия.

4. Автоматизация процесса формирования текстовых файлов запросов в государственные органы и организации, направляемые региональным антикоррупционным органом в ходе проверок достоверности Сведений и контроля за расходами.

5. Возможность формирования представленных Сведений в усеченной форме, подлежащей размещению на портале Правительства Тульской области в сети Интернет.

6. Создание модуля, связанного с назначением задач на анализ представленных Сведений и с возможностью контроля со стороны руководителя за ходом их исполнения.

7. Автоматическое сопоставление персональных данных декларанта и членов его семьи, содержащихся на титульных листах справок, с данными, содержащимися в их электронных карточках в АИС «1С: Справка о доходах и расходах».

8. Функция дистанционного направления государственным служащим запросов пояснений по нарушениям в декларациях, выявленным в ходе анализа, проведенного посредством АИС «Посейдон-Р».

9. Автоматизированный процесс формирования уведомления об осуществлении государственными служащими иной оплачиваемой деятельности и согласования с заинтересованными лицами.

10. Возможность интегрирования данных АИС «1С: Справка о доходах и расходах» с информационной панелью (дашборд) Ситуационного центра Губернатора Тульской области.

Масштаб кадровой практики: 30 органов исполнительной власти, 7 подразделений аппарата Правительства и аппараты мировых судей, 26 органов местного самоуправления муниципальных районов и городских округов Тульской области, 208 государственных учреждений Тульской области, 949 муниципальных учреждений Тульской области.

Сервисы корпоративного портала Правительства Тульской области доступны в настоящее время для государственных служащих

всех ОИВ, подразделений аппарата Правительства и аппаратов мировых судей.

Дашборды доступны в настоящее время руководителю и сотрудникам органа Тульской области по профилактике коррупционных и иных правонарушений, представителю нанимателя.

Участники:

Департамент профилактики коррупционных и иных правонарушений министерства по контролю и профилактике коррупционных нарушений в Тульской области.

ГК «СофтЭксперт» (осуществлено техническое сопровождение внедрения сервиса подачи уведомления об осуществлении государственными служащими иной оплачиваемой деятельности).

Этапы реализации кадровой практики.

Доработка и внедрение сервисов (рис. 4.9).

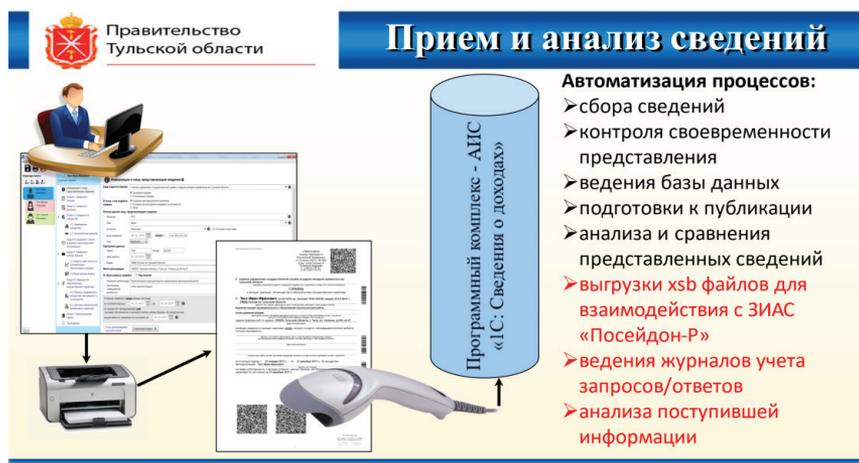


Рис. 4.9. Прием и анализ сведений в автоматизированной системе

Внедрение новых модулей и сервисов, направленных на оптимизацию рабочих процессов АИС «1С: Справка о доходах и расходах»:

1. Сервис, предоставляющий возможность автоматической проверки государственными служащими персональных данных при предоставлении сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера;

- разработка техзадания – 01.10.2019 г. – 10.10.2019 г.;
 - разработка сервиса – 11.10.2019 г. – 11.11.2019 г.;
 - тестовая эксплуатация – 12.11.2019 г. – 13.01.2020 г.;
 - внедрение – 14.01.2020 г.
2. Сервис подачи уведомления об осуществлении государственными служащими иной оплачиваемой деятельности:
- разработка техзадания – 14.04.2020 г. – 13.05.2020 г.;
 - разработка сервиса – 14.05.2020 г. – 01.12.2020 г.;
 - тестовая эксплуатация – 02.12.2020 г. – 28.12.2020 г.;
 - внедрение – 29.12.2020 г.
3. Сервис автоматической проверки государственными служащими персональных данных при предоставлении сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера – 14.01.2020 г.
4. Сервис подачи уведомления об осуществлении государственными служащими иной оплачиваемой деятельности – 29.12.2020 г.
5. Сервис, предоставляющий возможность дистанционного получения пояснений от государственных служащих по нарушениям в декларациях, выявленным в ходе их автоматизированного анализа, проведенного посредством АИС «Посейдон-Р»:
- разработка техзадания – 01.12.2020 г. – 09.12.2020 г.;
 - разработка сервиса – 10.12.2020 г. – 16.09.2021г.;
 - тестовая эксплуатация – 17.09.2021 г. – 17.10.2021 г.;
 - внедрение – 18.10.2021 г.
6. Сервис предоставляет возможность дистанционного получения пояснений от государственных служащих по нарушениям в декларациях, выявленным в ходе их автоматизированного анализа, проведенного посредством АИС «Посейдон-Р», – 18.10.2021 г.
7. Сервис, связанный с назначением задач на анализ представленных сведений и с контролем за ходом их исполнения:
- разработка техзадания – 19.01.2022 г. – 01.02.2022 г.;
 - разработка модуля – 02.02.2022 г. – 19.04.2022 г.;
 - тестовая эксплуатация – 20.04.2022 г. – 19.05.2022 г.;
 - внедрение – 20.05.2022 г.

Визуализация и обеспечение прозрачности информации.

Создание аналитических панелей Ситуационного центра Губернатора Тульской области с дашбордами по разным срезам.

разработка техзадания – 02.10.2021 г. – 15.12.2021 г.; 20.07.2022 г. – 28.07.2022 г.;

разработка дашбордов – 10.01.2022 г. – 14.01.2022 г.; 01.08.2022 г. – 09.08.2022 г.;

тестовая эксплуатация – 17.01.2022 г. – 01.04.2022 г.; 10.08.2022 г. – 30.08.2022 г.;

внедрение – 02.04.2022 г.; 31.08.2022 г.

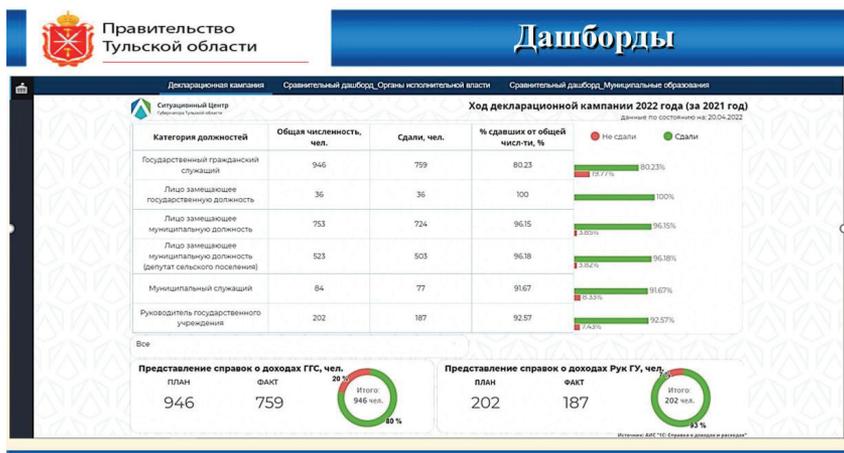


Рис. 4.10. Дашборды автоматизированной системы

Информационные панели (дашборды) используются в Ситуационном центре Губернатора Тульской области (рис. 4.11; 4.12); отражается ход проведения анализа сведений, результаты анализа и проверочных мероприятий (статистика по примененным мерам ответственности).

Данные на дашбордах обновляются ежедневно.

Нормативно-правовое и методическое обеспечение проекта:

1. Приказ министерства по информатизации, связи и вопросам открытого управления Тульской области от 02.07.2019 № 70-осн «Об утверждении Перечня подсистем, входящих в состав региональной информационной системы правительства Тульской области».

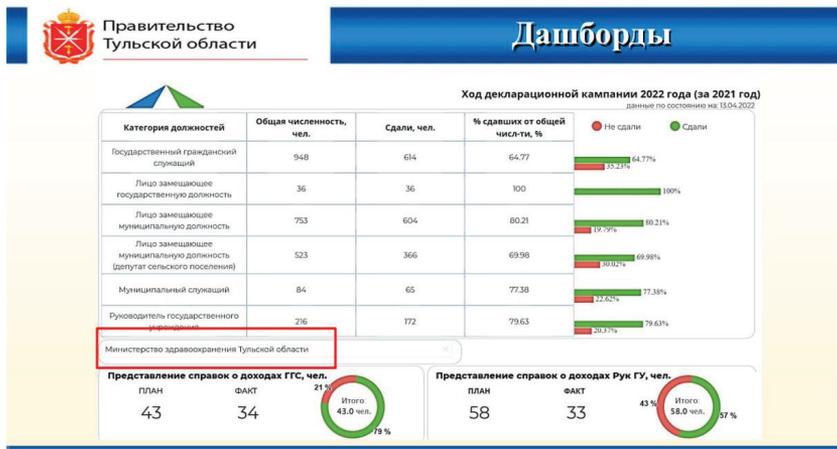


Рис. 4.11. Ход декларационной кампании на дашбордах автоматизированной системы



Рис. 4.12. Ход анализа (проверки) сведений на дашбордах автоматизированной системы

2. Региональный план противодействия коррупции на 2021–2024 гг., утвержденный указом Губернатора Тульской области от 24.09.2021 № 104.

3. Руководство пользователя – Конфигурация «Справка о доходах и расходах».

4. Инструкция органа Тульской области по профилактике коррупционных и иных правонарушений о формировании пояснения по результатам анализа сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера.

5. Инструкция органа Тульской области по профилактике коррупционных и иных правонарушений по работе с бизнес-процессом «Сервис проверки документов, удостоверяющих личность».

Образовательно-информационная среда.

Информационно-цифровая среда:

1. 1С Битрикс.

2. АИС «1С: Справка о доходах и расходах». Система предназначена для автоматизации работы в области государственной службы, в рамках которой осуществляется деятельность в сфере противодействия коррупции в части сбора, хранения, анализа сведений о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера декларантов, их супругов и несовершеннолетних детей, а также лиц, замещающих должности, включенные в перечни, установленные нормативными правовыми актами Российской Федерации.

3. Корпоративный портал Правительства Тульской области – единое информационное пространство Правительства Тульской области, являющееся источником хранения информации и имеющее функционал информационного ресурса, социальной сети и других сервисных функций.

4. АИС «Посейдон-Р» – государственная информационная система в области противодействия коррупции.

5. Специальное программное обеспечение «Посейдон-Р (сканер)», с помощью которого осуществляется сканирование QR-кодов, размещенных на страницах Справки о доходах. В результате сканирования формируется электронный файл Справки о доходах.

Постановлением правительства Тульской области от 14.07.2021 № 405 создано государственное учреждение Тульской области «Ситуационный центр Губернатора Тульской области». Техническое оснащение Центра позволяет выстроить взаимодействие с органами власти всех уровней в режиме реального времени. В Центре создано более 150 информационно-аналитических панелей по сферам деятельности, где отображаются данные более чем по 30 тысячам показателей.

В рамках внедрения системы проводилось обучение государственных служащих по темам:

- Соблюдение инструкций по работе с соответствующими электронными сервисами.
- Использование сотрудниками кадровых подразделений накопленной аналитики.

В ходе реализации кадровой практики проводились коллективные обсуждения сотрудников разных подразделений по решению проблем на рабочих совещаниях по вопросам разработки и внедрения электронных сервисов и доработки АИС «1С: Справка о доходах и расходах».

Результаты кадровой практики.

Электронные сервисы успешно внедрены на созданном Корпоративном портале Правительства Тульской области.

Все сотрудники органов исполнительной власти и аппарата Правительства Тульской области обеспечены электронно-цифровыми подписями для работы с сервисами Корпоративного портала и подписания электронных документов.

У каждого сотрудника на Корпоративном портале имеется личный кабинет пользователя.

В режиме онлайн:

- руководитель регионального антикоррупционного органа контролирует ход анализа Сведений;
- сотрудники и представители нанимателя оперативно отслеживают ход представления Сведений декларантами, итоги анализа сведений о доходах.

АИС «1С: Справка о доходах и расходах» позволила значительным образом оптимизировать работу сотрудников антикоррупционного органа; снизить бумажный документооборот, сократить трудозатраты на проведение анализа сведений.

Исключены ошибки ручного ввода.

Организационные условия реализации кадровой практики.

Совокупные затраты на разработку и внедрение практики:

- временные: 4 месяца – разработка АИС «1С: Справка о доходах и расходах»; 14 месяцев – разработка Корпоративного портала Правительства Тульской области; 14 дней – разработка дашбордов;

- финансовые: общая сумма 471 312 руб., в т.ч.:
 - 116 112 руб. – разработка АИС «1С: Справка о доходах и расходах»;
 - 355 200 руб. – разработка Корпоративного портала Правительства Тульской области;
 - финансовых затрат на разработку дашбордов не требовалось;
- трудовые:
 - сервис, связанный с назначением задач на анализ представленных Сведений и контролем за ходом их исполнения: 3 сотрудника регионального антикоррупционного органа, 2 сотрудника ГАУ ТО «ЦИТ»;
 - другие электронные сервисы: 2 сотрудника регионального антикоррупционного органа, 1 сотрудник ГАУ ТО «ЦИТ», 1 сотрудник ООО ГК «СофтЭксперт»;
 - дашборды: 2 сотрудника регионального антикоррупционного органа, 3 сотрудника ГУ ТО «Ситуационный центр Губернатора Тульской области».

Совокупные затраты на ежегодное сопровождение:

- временные: 30 часов – техподдержка АИС «1С: Справка о доходах и расходах»; 120 час. – техподдержка Корпоративного портала Правительства Тульской области;
- финансовые: общая сумма 138 422 руб., в т.ч.:
 - 23 222 руб. – разработка АИС «1С: Справка о доходах и расходах»;
 - 115 200 руб. – разработка Корпоративного портала Правительства Тульской области;
 - финансовых затрат на разработку дашбордов не требовалось;
- трудовые:
 - модуль, связанный с назначением задач на анализ представленных Сведений и контролем за ходом их исполнения: 3 сотрудника регионального антикоррупционного органа; сотрудника ГАУ ТО «ЦИТ»;
 - электронные сервисы: 2 сотрудника регионального антикоррупционного органа, 1 сотрудник ГАУ ТО «ЦИТ», 1 сотрудник ООО ГК «СофтЭксперт»;

- в отношении дашбордов не осуществляется ежегодное сопровождение – работают автономно.

Таблица 4.6

Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи		2		Рекомендуется расширить перечень используемых показателей
2	Целевая аудитория			3	Информация представлена
3	Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски			3	Информация представлена
4	Описание методологии кадровой практики			3	Информация представлена
5	Наличие образцов документов		2		Необходимо уточнить информацию
6	Пакет обучающих материалов			3	Материалы представлены
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)		2		Необходимо уточнить информацию по используемым формам для сбора потребностей целевых аудиторий/обратной связи при реализации практики
8	Бюджет на внедрение и сопровождение			3	Информация представлена
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей			3	Информация представлена
10	Информационные ресурсы			3	Информация представлена
	Итого	27 баллов из 30 баллов (90%)			Данные материалы по кадровой практике можно использовать для внедрения

Итоговая оценка по чек-листу полноты данных кадровой практики 90% от максимально возможной – свидетельствует о высоком уровне готовности кадровой практики к тиражированию. При принятии

решения о реализации кадровой практики в своем органе власти (или организации) целесообразно запросить возможность стажировки и изучения технического задания на разработку сервисов.

Дополнительные
материалы по
кадровой практике



<https://vcot.info/s/DkvQlRN>



ОПЫТ ПРОВЕДЕНИЯ СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ В ЦЕЛЯХ ОЦЕНКИ УРОВНЯ КОРРУПЦИИ В НОВОСИБИРСКОЙ ОБЛАСТИ

Кем реализована кадровая практика	Администрация Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области
Ответственное лицо	Начальник отдела по профилактике коррупционных и иных правонарушений администрации Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области
Период реализации	Практика разработана и внедрена в период 2020–2023 гг.
Зрелость практики	Уровень «внедрение»
Готовность к тиражированию	Высокая
Новизна	В основу определения подходов к исследованиям разработана комплексная модель восприятия коррупции и антикоррупционной политики в общественном сознании. В 2022 г. впервые был реализован качественный метод сбора информации в ходе фокус-групповых исследований с представителями населения и бизнес-сообщества для совершенствования мер по профилактике коррупции, планирования мероприятий антикоррупционной направленности
Реализация принципов клиентоцентричности	Единство и целостность, открытость и прозрачность, объективность и беспристрастность
Краткое описание	Социологическая информация в динамике через сравнение с показателями за предыдущие годы может использоваться как один из инструментов в оценке ситуации с коррупцией в обществе, отношения к коррупционным проявлениям среди населения, определения наиболее болезненных точек. Исследования фокусируются на проблематике «бытовой» коррупции (взаимодействие с гражданами) и «деловой» коррупции, возникающей при взаимодействии органов власти и представителей бизнеса. Внедрение регулярного мониторинга полезно для оценки эффективности принимаемых мер и планирования работы на предстоящие периоды

Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики:

1. Указ Президента Российской Федерации от 29.06.2018 № 378 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2018–2020 гг.».

2. Указ Президента Российской Федерации от 16.08.2021 № 478 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2021–2024 гг.».

3. Постановление Правительства Российской Федерации от 25.05.2019 № 662 «Об утверждении методики проведения социологических исследований в целях оценки уровня коррупции в субъектах Российской Федерации».

Область применения кадровой практики: противодействие коррупции.

Ключевые слова: противодействие коррупции, исследование, социологический опрос, респонденты, фокус-группа, «бытовая» коррупция; «деловая» коррупция, общество.

Причины инициации кадровой практики. Впервые опросы в форме анкетирования были проведены в 2018 г. в целях реализации Национального плана противодействия коррупции на 2018–2020 гг., утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 29.06.2018 № 378, которым рекомендовано высшим должностным лицам (руководителям высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации обеспечить ежегодное проведение исследований.

В последующие годы происходило смещение акцента с формального проведения опросов к качественному анализу результатов исследований и их практическому использованию в деятельности по профилактике коррупции.

Количество лиц, опрошенных путем анкетирования на официальном сайте Правительства Новосибирской области, составляло не более 200 человек. Данное количество респондентов не позволяло произвести объективную оценку уровня коррупции в Новосибирской области, соответственно – использовать итоги для выработки адекватных мер по дальнейшему совершенствованию работы.

Целевая аудитория: исполнительные органы Новосибирской области; государственные органы Новосибирской области; органы местного самоуправления Новосибирской области; правоохранительные органы; организации, созданные для выполнения задач, поставленных перед исполнительными органами Новосибирской области

Цель: использование результатов социологических исследований по оценке уровня коррупции в Новосибирской области в практической деятельности в целях совершенствования принимаемых в Новосибирской области мер, направленных на противодействие коррупции.

Задачи решены в полном объеме (табл. 4.7): подтверждена эффективность выбранных методов, инструментов и технологий для решения поставленных задач.

Таблица 4.7

Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели	Значения показателей	
		План	Факт по состоянию на 30.12.2022 г.
Актуализировать и внедрить методику исследований на основе новых требований	Срок внедрения методики исследований на основе новых требований	30.06.2020 г.	30.05.2020 г.
Обеспечить необходимый объем выборки для обоснованных выводов	Количество участников опросов, проводимых в рамках исследований	Не менее 800 человек	600 граждан 300 представителей бизнеса (юридические лица или индивидуальные предприниматели)
	Количество участников фокус-группы	Не менее 45 человек	47 человек
Обеспечить практическую ценность исследований для принятия решений по противодействию коррупции	Количество программных решений: новых или актуализированных (ежегодно)	Не менее 1	1,5 (в среднем в год)

Новизна кадровой практики:

Разработана комплексная модель восприятия коррупции и антикоррупционной политики в общественном сознании с учетом их оценок уровня коррупции, факторов ее распространения, эффективности

реализуемых антикоррупционных мер и возможности формирования антикоррупционной культуры населения.

Введены новые требования к исследованиям: масштабность, системность, универсальность; многообразие форм, повышающих достоверность исследований; нацеленность на выявление реально существующих социальных фактов, учет интересов и потребностей людей.

Определены 4 направления исследований:

- мотивация и алгоритмы поведения участников коррупционных ситуаций;
- уровень распространенности и укорененности коррупции на основе наблюдений и оценок граждан и представителей бизнеса;
- отношение населения и представителей бизнеса к коррупции как к явлению;
- анализ мнений граждан и представителей бизнеса о динамике коррупции и эффективности принимаемых антикоррупционных мер.

В 2022 г. впервые был реализован качественный метод сбора информации в ходе фокус-групповых исследований с представителями населения и бизнес-сообщества для совершенствования мер по профилактике коррупции, планирования мероприятий антикоррупционной направленности.

Масштаб кадровой практики:

- Исполнительные органы Новосибирской области – 30.
- Государственные органы Новосибирской области – 7.
- Органы местного самоуправления Новосибирской области – 35.
- Организации, подведомственные исполнительным органам Новосибирской области – 424.
- Муниципальные учреждения Новосибирской области – 2 539.
- Лица, замещающие государственные должности Новосибирской области – 39.
- Лица, замещающие муниципальные должности – 5 581.
- Лица, замещающие должности государственной гражданской службы в исполнительных органах Новосибирской области и государственных органах Новосибирской области – 3 242.

- Лица, замещающие должности муниципальной службы в органах местного самоуправления Новосибирской области – 5 516.
- Руководители и работники организаций, подведомственных исполнительным органам Новосибирской области – 96 371.
- Лица, ответственные за профилактику коррупции в исполнительных органах, государственных органах и органах местного самоуправления Новосибирской области – 130.

Участники:

- Управление делами Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области – организована закупка оказания услуг по проведению социологических исследований в целях оценки уровня коррупции в Новосибирской области в соответствии с Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
- Департамент информационной политики администрации Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области – осуществлен анализ проведенных социологических исследований и серий фокус-групповых исследований.
- Отдел по профилактике коррупционных и иных правонарушений Администрации Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области.
- Комиссия по координации работы по противодействию коррупции в Новосибирской области.
- Организации в рамках конкурсных процедур на основании государственных контрактов: проведение социологических исследований.

Этапы реализации практики:

Этап 1. Введение практики сбора данных по теме противодействия коррупции: 2018 г.

Анкетирование на сайте Правительства Новосибирской области.

Информация о результатах включена в доклад о деятельности в области противодействия коррупции в Новосибирской области за 2018 г.

Этап 2. Системное социологическое исследование: 2019 г.

Шаг 1. Заключен контракт с организацией на оказание услуг по проведению социологического исследования в целях оценки уровня коррупции в Новосибирской области.

Шаг 2. Проведена качественно-количественная оценка «бытовой» и «деловой» коррупции в Новосибирской области; результаты исследований рассмотрены на заседании комиссии по координации работы по противодействию коррупции в Новосибирской области, сформировано решение комиссии по данному вопросу, даны поручения. Информация о результатах исследования включена в доклад о противодействии коррупции в Новосибирской области за 2019 г.

Шаг 3. Постановление Губернатора Новосибирской области от 27.09.2021 № 194 «Об утверждении программы «Противодействие коррупции в Новосибирской области на 2021–2024 гг.».

Этап 3. Уточнение модели исследований и внедрение новых требований к исследованиям и новых форм сбора данных: 2020–2022 гг. (рис. 4.13).



Рис. 4.13. Цель и задачи исследования

Шаг 1. Проведение исследование с точки зрения качественно-количественная оценки «бытовой» и «деловой» коррупции в Новосибирской области 2020, 2021, 2022 гг. (рис. 4.14).

Шаг 2. Результаты исследований рассмотрены на комиссии по координации работы по противодействию коррупции в Новосибирской области, сформировано решение комиссии по данному вопросу, даны поручения на 2020/2021, 2022 гг.



Рис. 4.14. Особенности исследований

Шаг 3. Информация о результатах исследования включена в доклад о противодействии коррупции в Новосибирской области за 2020/2021, 2022 гг.

Кадровые технологии.

Методика социологических исследований (рис. 4.15).



Рис. 4.15. Этапы формирования кадровой практики

Формы социологических исследований (рис. 4.16).

Опросы целевых групп (рис. 4.17).

Фокус-группы (рис. 4.18).

Аналитические отчеты (рис. 4.19).

Информационная работа с целевыми аудиториями (рис. 4.20).



Рис. 4.16. Формы социологических исследований



Рис. 4.17. Этапы опросов

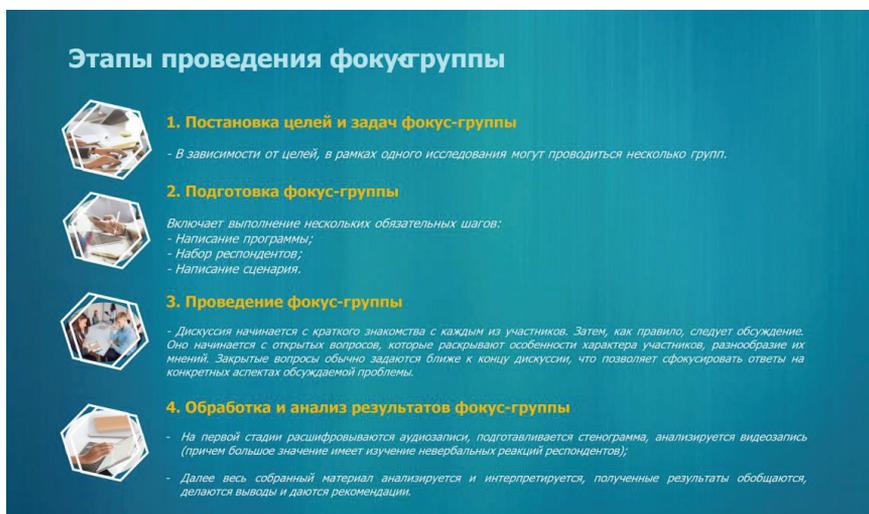


Рис. 4.18. Этапы фокус-групп



Рис. 4.19. Примеры показателей



Рис. 4.20. Значение результатов исследований для разных целевых аудиторий

Образовательно-информационная среда проекта:

1. Доклады о противодействии коррупции в Новосибирской области размещены во вкладке «Доклады» официального сайта Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области (<https://nso.ru/page/22433>).

2. Протоколы заседаний комиссии по координации работы по противодействию коррупции в Новосибирской области размещены во вкладке «Протоколы заседаний» официального сайта Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области (<https://nso.ru/page/22435>).

3. Отчеты об исполнении программ «Противодействие коррупции в Новосибирской области» размещены во вкладке «Доклады и отчеты» официального сайта Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области (<https://nso.ru/page/26838>).

4. Результаты социологических исследований размещены во вкладке «Соцопрос» официального сайта Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области (<https://nso.ru/page/21969>).

Результаты кадровой практики. Результаты исследований констатируют на конец 2022 г:

Более половины опрошенных жителей области заявили о своем неприятии неформальных платежей в любой форме, показатель субъективного риска бытовой коррупции (ощущение, что за получение услуги следует дать взятку) сократился с 16% до 8%. Уменьшилась доля жителей, признающих участие в коррупционных практиках – с 10% в 2020 году до 8% в 2021 году.

Представления жителей о наиболее коррумпированных организациях стабильны. К нечестным организациям 59% опрошенных относят средства массовой информации, 58% – политические партии, 53% – коммунальные службы. На местном уровне (город, село проживания) наиболее коррупционно емкие ситуации связаны с получением бесплатной медицинской помощи (10% опрошенных полагают, что в их населенном пункте для получения этой услуги часто используются неформальные платежи), взаимодействием с Государственной инспекцией безопасности дорожного движения Министерства внутренних дел Российской Федерации (9%) и обучением в школе (8%).

Основными причинами участия в коррупционной сделке жители считают желание быть уверенными в нужном результате (33%) и представление о том, что без взятки не обойтись (26%).

76% жителей старше 18 лет придерживаются мнения о недостаточности усилий власти по борьбе с «бытовой» коррупцией, при этом, по мнению опрошенных, прирост числа коррупционных ситуаций наиболее интенсивно происходит на уровне страны в целом, нежели на уровне региона.

В опросах бизнесменов, как и годом ранее, в представлении участников опроса коррупционные практики в большей степени распространены на федеральном уровне (41%).

Представители делового сообщества стали чаще использовать (по их оценкам) неформальные практики для обхода невыполнимых требований законодательства и ускорения получения необходимых документов (38%). В деловом сообществе укрепляется мнение о необходимости повышения прозрачности и формализации процедур получения услуг как наиболее действенной антикоррупционной мере.

Большинство опрошенных представителей бизнеса (64%) так или иначе знакомы с информацией о борьбе с использованием коррупционных практик.

Результаты использовались при:

- планировании повестки заседаний комиссии по координации работы по противодействию коррупции в Новосибирской области, формирования решений по результатам рассмотрения;
- планировании проверок соблюдения федерального законодательства и законодательства Новосибирской области о противодействии коррупции в исполнительных органах Новосибирской области и организациях, подведомственных исполнительным органам Новосибирской области;
- подготовке информационно-методических материалов для лиц, замещающих государственные должности, гражданских служащих, муниципальных служащих, руководителей и работников подведомственных организаций и иных лиц;
- разработке обучающих программ и дистанционных обучающих курсов по вопросам профилактики коррупции, в т.ч.:
 - *дебаты* по вопросам перспектив развития Конституции Российской Федерации, актуальности соблюдения прав и свобод человека и гражданина, в том числе по вопросам антикоррупционной тематики (участники – 121 ученик 10–11 классов социально-экономического профиля), на базе муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения г. Новосибирска «Средняя общеобразовательная школа № 202»;
 - *квиз по антикоррупционной тематике* проведен в формате онлайн в сообществе «Молодежный парламент Новосибирской области» в социальной сети «ВКонтакте». Участникам квиза было предложено ответить на 20 вопросов, связанных с противодействием коррупции, нормативными правовыми актами в сфере противодействия коррупции.

Перспективы использования результатов исследований:

Искоренение стереотипного восприятия неформальных платежей как гарантии предоставления качественных и своевременных государственных услуг.

Повышение открытости в сфере противодействия коррупции при содействии средств массовой информации в освещении мер по противодействию коррупции в Новосибирской области.

Совершенствование работы по антикоррупционному просвещению должностных лиц, работников подведомственных данному органу организаций (при наличии), задействованных в процессе оказания государственных услуг, а также при выполнении государственных функций.

Формирование в обществе положительного имиджа государственных и муниципальных служащих.

Организационные условия кадровой практики:

Трудозатраты:

- 2 сотрудника управления делами Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области;
- 2 сотрудника департамента информационной политики администрации Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области;
- 10 сотрудников отдела по профилактике коррупционных и иных правонарушений администрации Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области.
- На сопровождение практики ежегодно требуется:
- 2 сотрудника Управления делами Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области;
- 2 сотрудника Департамента информационной политики администрации Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области;
- 10 сотрудников Отдела по профилактике коррупционных и иных правонарушений Администрации Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области.

Временные затраты:

- проведение исследования – от 12 до 20 недель;
- анализ результатов проведенных исследований – от 4 до 8 недель.

Финансовые ресурсы:

- на разработку и внедрение: 1 578 325 руб.;
- ежегодно:
- при проведении социологических опросов – до 415 000 руб.;
- при проведении фокус-групповых исследований – до 270 000 руб.

Таблица 4.8

Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи			3	Информация представлена
2	Целевая аудитория			3	Информация представлена
3	Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски			3	Информация представлена
4	Описание методологии кадровой практики			3	Информация представлена
5	Наличие образцов документов			3	Информация представлена
6	Пакет обучающих материалов			3	Информация представлена
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)		2		Необходимо запросить образцы анкет
8	Бюджет на внедрение и сопровождение		2		Требует уточнения детализация по финансовым ресурсам
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей			3	Информация представлена
10	Информационные ресурсы			3	Информация представлена
	Итого	28 баллов из 30 баллов (93%)			Данные материалы по кадровой практике можно использовать для внедрения

Итоговая оценка по чек-листу полноты данных кадровой практики – 93% от максимальной – свидетельствует о высоком уровне готовности кадровой практики к тиражированию и указывает на возможность заимствования образцов кадровой практики.

Дополнительные
материалы по
кадровой практике



<https://vcot.info/s/oteytlN>

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурс лучших кадровых практик на государственной гражданской службе, организованный Минтрудом России уже более 10 лет назад, позволил стимулировать процесс инициации проектов органов власти разного уровня (от федерального до муниципального) по внедрению инноваций в сферу работы с кадрами на государственной и муниципальной службе.

Постепенно за этот период в профессиональном кадровом сообществе выстраивалось понимание, что верхнеуровневая регуляторика (Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ и другие нормативные правовые акты) не может (вероятно, и не должна) охватывать все стороны необходимого совершенствования государственной службы и задает лишь требуемый нормативный каркас, с учетом которого могут и должны развиваться практики, отвечающие запросам времени, новым вызовам.

Представленные в данной монографии кадровые практики во многом формировались под влиянием опыта российских бизнес-компаний. Они стали ответом на современные вызовы и сегодня формируют вектор развития современной государственной службы на ближайшие 6 лет до 2030 года.

Все кадровые практики имеют краткий паспорт, сформированы в единой структуре, последовательно и доказательно, с подтверждением результативности по установленным показателям. Примеры показателей и критериев оценки позволяют нацелить всех участников кадровой работы на необходимость измеримости результатов и их влияния на главные цели, реализуемые органов власти.

Структурированность описания каждой практики создает предпосылки для формирования необходимой специалистам по кадрам компетенции «системного мышления», обеспечивает восприятие кадровыми специалистами каждого проекта как целостной упорядоченной

системы, что позволяет в дальнейшем при инициации уже своего инновационного кадрового проекта следовать предложенному алгоритму.

Описание практики позволяет использовать накопленный инициаторами практики опыт, учесть ошибки, риски и с большей скоростью и меньшими затратами внедрить новые технологии, инструменты, методы в работу с кадрами, обеспечив внедрение новых клиентоцентричных подходов и переход от управления кадрами к управлению талантами на государственной и муниципальной службе.

Наблюдения, анализ данных, сравнение результатов позволяют авторскому коллективу утверждать, что представленные в данном издании практики практически готовы к тиражированию и требуют минимальной адаптации при внедрении.

Благодаря структурированному осмыслению отечественного опыта работы с кадрами, сформированного во второе десятилетие 2000-х, кадровые подразделения органов власти, ограниченные в ресурсе специалистов – разработчиков кадровых проектов, могут использовать примеры успешных практик как готового интеллектуального продукта для внедрения; представить положительный опыт коллег из других регионов, ФОИВ, муниципальных органов власти своему руководителю; обеспечить экономию финансовых ресурсов и времени на разработку новой технологии, инструмента.

Описанные успешные кадровые практики предоставляют апробированные кадровые технологии и инструменты для практического изучения студентам вузов и дают хорошую основу для развития необходимых компетенций выпускников, обучающихся по направлению «Государственное и муниципальное управление» российских вузов.

Обобщение результатов исследований, которые получены авторским коллективом при изучении лучших кадровых практик, нашли отражение в виде предложений Минтруду России, а также разработки новых технологий, например, по оценке уровня корпоративной культуры, по проведению мониторинга клиентоцентричности кадровой работы в органах власти ¹.

¹ Методика оценки уровня клиентоцентричности кадровой работы государственных органов. Вер.2.0. Минтруд России. 2024. – URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/20>.

Авторы монографии выражают благодарность кадровым службам всех органов власти, которые приняли участие в доработке описания практик для тиражирования имеющегося опыта коллегами:

Федерального агентства по управлению государственным имуществом,

Федеральной налоговой службы,

Администрации Губернатора Калужской области,

Администрации Губернатора Санкт-Петербурга,

Администрации Губернатора Новгородской области,

Аппарата Правительства и Министерства экономического развития Тульской области,

Министерства государственного управления Сахалинской области,

Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Татарстан,

Администрации Губернатора Белгородской области,

Министерства культуры Российской Федерации,

Аппарата Губернатора Иркутской области и Правительства Иркутской области,

Администрации Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аузан А.А. Культурные коды экономики: Как ценности влияют на конкуренцию, демократию и благосостояние народа. М.: ООО «Издательство АСТ». – 2022. – 160 с.
2. Барабашев А.Г., Макаров А.А., Макаров И.А. О совершенствовании индикативных оценок качества государственного управления. Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. – № 2. – С. 1–38. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-sovershenstvovanii-indikativnyh-otsenok-kachestva-gosudarstvennogo-upravleniya>
3. Богатырева Т.Г., Мартынова С.Э. Внедрение ценностей клиентоцентричности в деятельность органов власти: концептуальные подходы и инструменты //Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – Том 17. – № 3. – С. 42– 70. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49159866>
4. Воскресенская О.А. Оценка ценностно-мотивационных установок сотрудника в области обеспечения информационной безопасности / О.А. Воскресенская, Н.М. Сладкова, Ю.Л. Горковенко // Социально-трудовые исследования. – 2022. – № 1(46). – С. 142–153. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48182329>
5. Жукова Д.Ю., Погребняк М.И. HR-аналитика как средство поддержки принятия управленческих решений. Молодой ученый. – 2016. – № 18. – С. 248–250. – URL: <https://moluch.ru/archive/122/33820/>
6. Занковский А.Н. Организационная психология. М.: Флинта: МПСИ,. –2002.
7. Инглхарт Р. Постмодерн: меняющиеся ценности и изменяющиеся общества. Полис. Политические исследования. – 1997. – URL: <https://sociology.mephi.ru/docs/polit/html/ingl.htm>

8. Инглхарт Р., Вельцель К. Модернизация, культурные изменения и демократия: Последовательность человеческого развития. М.: Новое издательство. – 2011. – 464 с
9. Кошарная Г.Б., Барсукова С.А. Динамика общекультурных нравственных ценностей в условиях модернизации российского общества. Власть. 2015; (10). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dinamika-obschekulturnyh-nravstvennyh-tsennostey-v-usloviyah-modernizatsii-rossiyskogo-obschestva>
10. Кулапов М.Н., Одегов Ю.Г., Никулин Л.Ф. Менеджмент третьего поколения и модернизация экономики // Вестник РЭА им.Г.В. Плеханова. – 2011. – № 6 (42). – С. 54–62 – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-tretiego-pokoleniya-i-modernizatsiya-ekonomiki-torum-pro-parte-lat-tseloe-vmesto-chasti>
11. Лапин Н.И. Пути России: социокультурные трансформации. М.: ИФРАН. – 2000. – 194 с.
12. Методика оценки уровня клиентоцентричности кадровой работы государственных органов. Вер.2.0. Минтруд России. – 2024. – URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/20>
13. Нагибина Н.И. HR-аналитика в современных условиях // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сборник материалов международного научно-практического семинара (двенадцатое ежегодное заседание), Воронеж, 13 ноября 2015 года: Воронежский государственный университет. – 2015. – С. 75–77.
14. Назайкинский С.В., Седова О.Л. Роль HR-аналитики в принятии управленческих решений в организациях. Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2017. – № 3. – С. 9–19. – URL: <https://economics.rsuh.ru/jour/article/view/117/118>
15. Сладкова Н.М. HR-аналитика для управления эффективностью в госсекторе / Н.М. Сладкова, О.А. Воскресенская, Ю.Л. Горковенко // Государственная служба. – 2023. – Т. 25, № 1(141). – С. 64–75. – <https://cyberleninka.ru/article/n/hr-analitika-dlya-upravleniya-effektivnostyu-v-gossektore>

16. Сладкова Н.М., Воскресенская О.А. Мониторинг и оценка результативности кадровых процессов государственных органов в условиях внедрения стандартов клиентоцентричности // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Том 10. – № 4. – С. 1397–1418. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=55946190>
17. Татевосян С.А. HR-цифровизация: основные направления развития и факторы влияния. Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2023. – № 22(1). – С. 37–60. – URL: <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/pdf/934.pdf>
18. Тихонова Н.Е. Особенности нормативно-ценностной системы российского общества через призму теории модернизации. Пространство экономики. 2011. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-normativno-tsennostnoy-sistemy-rossiyskogo-obschestva-cherez-prizmu-teorii-modernizatsii>
19. Туганова П.С. Цифровизация управления человеческими ресурсами: проблемы и перспективы. Вестник современных исследований. – 2018. – № 10–6 (25) – С. 239–243.

Научное издание

**СЕРИЯ: Лучшие кадровые практики
государственной и муниципальной службы**

КОМПЛЕКСНАЯ РАБОТА С КАДРАМИ

под общей редакцией Н.М. Сладковой

Выпускающий редактор: *Цветкова А.В.*
Корректор: *Богданова Е.А.*
Верстка: *Рощина И.В.*



Первое
экономическое
издательство

Издание научных монографий:

mono@leconomic.ru
+7 495 648 62 41

Информация для авторов:
www.leconomic.ru

ISBN 978-5-91292-519-1



9 785912 925191 >

Сдано в набор 01.06.2024. Подписано в печать 16.06.2024.
Формат 60×84/16. Бумага офсетная.
Гарнитура Times. Печать офсетная. Усл. печ. л. 13,0.
Тираж 500 экз. Заказ № 1579.

Отпечатано ПАО «Т8 Издательские технологии»
109316 Москва, Волгоградский проспект, дом 42, корпус 5
Тел.: +7 (499) 322-38-30