

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

ПРЕПРИНТ

**ФОРМИРОВАНИЕ МЕТОДИКИ АНАЛИЗА СОСТОЯНИЯ КАДРОВОЙ
РАБОТЫ И КАДРОВОГО СОСТАВА ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СЕРВИСОВ
ФЕДЕРАЛЬНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ И
ДРУГИХ ПЛАТФОРМЕННЫХ РЕШЕНИЙ**

Шебураков Илья Борисович

Доцент кафедры психологии личности в системах управления факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ, кандидат психологических наук, доцент.
ORCID: 0000-0002-2669-6013. E-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru

Шебуракова Оксана Николаевна

Эксперт научно-образовательного центра оценки руководителей и управленческих команд факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ.
ORCID: 0000-0002-0168-418. E-mail: sheburakova-on@ranepa.ru

Татарина Людмила Николаевна

Доцент кафедры психологии личности в системах управления факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ, кандидат социологических наук, доцент.
ORCID: 0000-0003-4623-5246. E-mail: tatarinova-ln@ranepa.ru

Москва 2022

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки методологии применения кадрового аудита, в т. ч. с целью использования кадровой

аналитики в органах государственной власти и на государственной гражданской службе в целом. При этом задача применения единой методологии может быть решена посредством использования возможностей государственной информационной системы управления кадровым составом государственной службы. **Таким образом, целью** настоящего исследования является разработка методологии комплексного анализа кадрового состава, кадровых процессов (в т.ч. кадровой динамики) и состояния кадровой работы на государственной гражданской службе в федеральных органах исполнительной власти и органах власти субъектов РФ с использованием сервисов государственных информационных систем и других платформенных решений. **Задачи исследования** предполагают исследование концептуальных подходов к проведению кадрового аудита государственной гражданской службы; разработку системы показателей, характеризующих эффективность управления кадровыми процессами и специализированных инструментов, включенных в целостную методику аудита; определение направлений его внедрения и др. **Методы и методология исследования:** сравнительный анализ, метод экспертных оценок, документационный анализ, анализ статистических данных, метод групповой дискуссии, анализа результатов социально-психологических опросов и личностно-профессиональной диагностики, статистической обработки данных. **Основные практические результаты исследования** заключаются в комплексном решении задач, связанных с разработкой комплексной методики кадрового аудита и проработкой вопросов его внедрения в системе органов публичной власти. **Основные выводы:** результаты научно-исследовательской работы могут быть полезны для научно-методического обеспечения совершенствования механизмов реализации кадровой политики и кадровых технологий на государственной гражданской службе; комплексного повышения эффективности кадровой политики на государственной гражданской службе, снижения возможности необоснованных кадровых решений и снижения разбалансированности процессов управления кадровым потенциалом в системе государственной гражданской службы. **Перспективы исследования** могут быть связаны с: уточнением полученных результатов и выводов посредством апробации в одном из федеральных органов государственной власти, а также разработкой алгоритмов использования сервисов Федеральных государственных информационных систем и других платформенных решений, позволяющей систематизировать полученные данные и использовать результаты анализа данных в операционной деятельности.

Ключевые слова: государственная гражданская служба Российской Федерации, государственный гражданский служащий, кадровый аудит, кадровые метрики, кадровая аналитика, личностно-профессиональная диагностика, социально-психологические опросы, уровни зрелости кадровых технологий.

Коды JEL Classification: R13, R58, E61, Y80

**Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Professional Education
“THE RUSSIAN PRESIDENTIAL ACADEMY OF NATIONAL ECONOMY AND
PUBLIC ADMINISTRATION (RANEPA)”**

PREPRINT

**THE FORMATION OF A METHODOLOGY FOR ANALYZING THE STATE OF
PERSONNEL WORK AND THE PERSONNEL OF THE STATE CIVIL SERVICE
USING THE SERVICES OF FEDERAL STATE INFORMATION SYSTEMS AND
OTHER PLATFORM SOLUTIONS**

Sheburakov Il'ya Borisovich

Assistant professor of the Department of Personality Psychology in a system of management, Faculty of Assessment and Development of Management Personnel, GSPM, cand. sc. psychology, associate professor.

ORCID: 0000-0002-2669-6013. E-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru

Sheburakova Oksana Nikolaevna

Expert of the Scientific-Educational Center of Assessment of Executives and Management Teams, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Recourses, GSPM.

ORCID: 0000-0002-0168-418. E-mail: sheburakova-on@ranepa.ru

Tatarinova Lyudmila Nikolaevna

Assistant professor of the Department of Personality Psychology in a system of management, Faculty of Assessment and Development of Management Personnel, GSPM, cand. sc. sociology, associate professor.

ORCID: 0000-0003-4623-5246. E-mail: tatarinova-ln@ranepa.ru

Moscow 2022

Annotation. The relevance of the research is due to the need to form a system of personnel audit in the civil service through the application of a unified methodology using the capabilities of the national information system for managing the personnel of the state civil service. **The purpose** of the research is to develop a methodology for a comprehensive analysis of the personnel, its processes (personnel dynamics) and the conditions of personnel work in the state civil service in the federal executive authorities and authorities of the constituent entities of the Russian Federation using the services of state information systems and other platform solutions. **The objectives of the study are:** to determine the conceptual foundations of the personnel audit of the state civil service; the development of a system of indicators characterizing the effectiveness of personnel management processes; the study of the possibility of the integration system and accumulation of information, analytical and statistical data, depending on the areas of personnel audit; the determination of the need for the development of specialized diagnostic tools to reach the goals of personnel audit; the development of a methodology for conducting a personnel audit, including: technologies for analyzing personnel processes (HR analytics); personnel statistics; algorithms for integrating data on the level of maturity of personnel and management technologies; the results of standardized socio-psychological surveys and public opinion surveys, as well as the possibility of taking into account the results of personal and professional diagnostics; preparation of a "road" map for the implementation of a methodology for analyzing the state of personnel work and the staffing of the state civil service in federal executive authorities and authorities of the constituent entities of the Russian Federation using state information systems services and other platform solutions; description of the methodology for organizing and conducting an audit of the state of the civil service in the federal executive authorities and authorities of the constituent entities of the Russian Federation; preparation of the regulative document's draft fixing the methodology. **The research methods and methodology:** the comparative analysis, the method of expert assessments, the appraisal work, the analysis of statistical data, the group discussion method, the results of socio-psychological surveys and personal and professional diagnostics. While summarizing and analyzing empirical materials, methods of statistical data processing were used. **The main practical results of the study:** the preparation of a "road" map for the implementation of a methodology for analyzing the state of personnel work and personnel of the state civil service in federal executive authorities and authorities of the constituent entities of the Russian Federation using the services of state information systems and other platform solutions; the preparation of a methodology for organizing and conducting an audit of the state of the civil service in federal executive authorities and authorities of the constituent entities of the Russian Federation: the general procedure for organizing and conducting an audit, criteria for evaluating the effectiveness of each element of the work, the general estimated indicators of the personnel services work, the procedure for eliminating shortcomings; the preparation of the regulative document's draft fixing the methodology; the development of a methodology for conducting a personnel audit, including: technologies for analyzing personnel processes (HR analytics); personnel statistics (data on the personnel, staff turnover, absenteeism, reasons for dismissals, etc.). **The main conclusions:** the results of the research can be useful for scientific and methodological support for improving the mechanisms for implementing personnel policy and personnel technologies in the state civil service; a comprehensive increase in the effectiveness of personnel policy in the state civil service, including increasing the involvement of employees in the processes of personal professional and career development, reducing the possibility of unreasonable personnel decisions and corruption risks; reducing the imbalance in the processes of managing human resources in the system of the state civil service. **The research prospects** may be related to: refinement of the results and conclusions obtained through testing in one of the federal government bodies, as well as the development of algorithms for using the services of the

Federal State Information Systems and other platform solutions that allow systematizing the data obtained and using the results of data analysis in operational activities.

Keywords: State civil service of the Russian Federation, state civil servant, personnel audit, personnel metrics, personal and professional diagnostics, socio-psychological surveys, levels of maturity of personnel technologies.

JEL Classification Codes: R13, R58, E61, Y80

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 Концептуальные основания кадрового аудита на государственной гражданской службе	10
2 Содержание кадрового аудита на государственной гражданской службе: цель и задачи, система показателей, характеризующих эффективность управления кадровыми процессами	18
3 Организационно-методические аспекты кадрового аудита на государственной гражданской службе в т.ч. с использованием платформенных решений	27
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	32
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ	34

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня в условиях новых вызовов, стоящих перед системой государственного управления, вопросы кадровой политики находятся в эпицентре внимания. Результаты деятельности органов государственного управления наглядно демонстрируют прямую зависимость как их устойчивости, так и адаптивности от состояния механизма управления кадровым составом в системе публичной власти. Повышение эффективности государственной гражданской службы, достижение социально значимых результатов неразрывно связывается с качеством принимаемых кадровых решений, совершенствованием управления кадровыми процессами, с уровнем зрелости применяемых кадровых технологий. Необходимо отметить, что в настоящее время отсутствует комплексный подход в области оценки состояния кадрового состава, в т.ч. на основе проведения кадрового аудита на государственной гражданской службе. Определение соответствия кадрового потенциала стратегическим целям устойчивого развития является основной задачей.

Теоретико-методологическую основу проекта составляют исследования, посвященные анализу и разработке новых подходов к оценке и личностно-профессиональной диагностике государственных гражданских служащих, представленные в ряде научных работ, опубликованных в отечественных и международных изданиях [1-15].

Система, методы и технологии оценки персонала рассматриваются как в исследованиях отечественных, так и зарубежных авторов (Ф.Ф. Аунапу, Е.А. Борисова, В.Р. Веснин, В.А. Дятлов, П.В. Журавлев, А.Я. Кибанов, В.К. Тарасов, С.В. Шекшня, В.В. Щербина, М. Армстронг, П. Друкер, Дж. Карлсон, Р. Марр, Монди Уэйн Р., Роберт М. Ноу, Шейн Р. Премо, Н. Штайнманн и другие). Оценка кадрового состава государственной службы, методы и оценочные технологии на государственной службе Российской Федерации были в центре научного внимания С.Г. Атаманчука, Е.А. Ю.М. Амелина, Т.Ю. Базарова, Х.А. Беков, Л.А. Деркача, В.Г. Зазыкина, В.А. Сулемова, А.И. Турчинова, Ю.В. Синягина, И.Б. Шебуракова и других.

Минтрудом России разработан целый ряд рекомендаций по вопросам государственной гражданской службы, в том числе по оценке эффективности деятельности кадровых служб государственных органов.

Однако проблема методики комплексного анализа состояния кадровой работы и динамики изменений кадрового состава государственной гражданской

службы в федеральных органах исполнительной власти и органах власти субъектов РФ с использованием сервисов государственных информационных систем и других платформенных решений является чрезвычайно актуальной и приобретает особую социальную значимость в контексте повышения эффективности реализации кадровой политики в государственных органах.

Поэтому в данной работе сделан акцент на **практических результатах** исследования:

- обоснование направлений кадрового аудита, предмета и параметров мониторинга, разработка системы показателей, характеризующих эффективность управления кадровыми процессами;

- подготовка «дорожной» карты внедрения методики анализа состояния кадровой работы и кадрового состава государственной гражданской службы в федеральных органах исполнительной власти и органах власти субъектов РФ с использованием сервисов государственных информационных систем и других платформенных решений;

- обоснование предложений по нормативному закреплению методики кадрового аудита государственной гражданской службы и внесению изменений в действующие нормативные правовые акты;

- формирование и реализация информационно-консультационных мероприятий, направленных на повышение эффективности использования результатов кадрового аудита в реализации кадровой политики на государственной гражданской службе.

Объектом исследования является состояние кадрового состава, кадровых процессов (в т.ч. кадровой динамики) и состояния кадровой работы на государственной гражданской службе в федеральных органах исполнительной власти и органах власти субъектов РФ и ее влияние на реализацию кадровой стратегии.

Целью настоящего исследования является разработка методологии комплексного анализа кадрового состава, кадровых процессов (кадровой динамики) и состояния кадровой работы на государственной гражданской службе в федеральных органах исполнительной власти и органах власти субъектов РФ с использованием сервисов государственных информационных систем и других платформенных решений.

Основные фундаментальные и прикладные задачи, решаемые в рамках исследования:

– на основе сравнительного анализа теоретико-методологических подходов и практики реализации кадрового аудита определение концептуальных оснований кадрового аудита государственной гражданской службы;

– обоснование направлений кадрового аудита, предмета и параметров мониторинга, разработка системы показателей, характеризующих эффективность управления кадровыми процессами (перечень, источники получения данных, периодичность, порядок обработки, определение формата предоставления, визуализации и использования результатов аудита в принятии управленческих решений);

– исследование возможности системной интеграции и аккумулирования информации, аналитических и статистических данных в зависимости от направлений кадрового аудита, определение потребности в разработке специализированных инструментов диагностики для достижения целей кадрового аудита (в частности, социально-психологических опросников и дополнительных форм для анализа кадровой статистики);

– разработка методики проведения кадрового аудита, включающей: технологии анализа кадровых процессов; кадровой статистики (данные о кадровом составе, текучести кадров, абсентеизме, причинах увольнений и т.п.); алгоритмы интеграции данных об уровне зрелости кадровых, управленческих технологий; результатов стандартизированных социально-психологические опросов и исследований общественного мнения, а также возможности учета результатов личностно-профессиональной диагностики;

– подготовка «дорожной» карты внедрения методики анализа состояния кадровой работы и кадрового состава государственной гражданской службы в федеральных органах исполнительной власти и органах власти субъектов РФ с использованием сервисов государственных информационных систем и других платформенных решений;

– описание методики организации и проведения проверки состояния государственной службы в федеральных органах исполнительной власти и органах власти субъектов РФ: общий порядок организации и проведения проверки; критерии оценки эффективности каждого элемента работы; общие оценочные показатели кадровой работы кадровых служб; порядок работы по устранению недостатков; подготовка проекта нормативного акта, закрепляющего методику.

1 Концептуальные основания кадрового аудита на государственной гражданской службе

Повышение эффективности мониторинга и качества принятия кадровых решений в условиях неопределенности находится в центре внимания как теории, так и управленческой практики государственной гражданской службы. В этой связи ключевыми аспектами становятся выявление слабых мест в существующей системе управления кадровыми процессами, раскрытие потенциала кадровой аналитики и повышение ее роли в процессе принятия превентивных действий, обеспечение качественного информирования и реагирования. Важно оценить и оптимизировать

принимаемые кадровые решения на основе анализа качества поступающей информации, быстрой идентификации и оценки рисков, и, соответственно, требуется быстрое определение адресных методов и способов целенаправленного воздействия на основе оперативного мониторинга кадровой ситуации в режиме «реального времени».

На наш взгляд, важно акцентировать внимание на изменениях как самого понятия аудита, так и направлений и технологий аудиторской деятельности. Первоначально сущность аудита рассматривалась исключительно в контексте ведения учета и подтверждение отчетности, при этом процесс аудита определялся преимущественно как сфера практической деятельности, он опережал концептуальное осмысление происходящих процессов. Но и в настоящее время термин аудит «многозначный». В современном научном дискурсе аудит представляет собой многозначный термин. Аудит понимается и как отрасль экономической деятельности, как научная и учебная дисциплина, как вид деятельности, как процедура независимой проверки и оценки отчетности, данных учета и деятельности организации/ системы/ процесса/ проектов/ результатов и продуктов. В управленческой практике употребляются такие понятия как «аудит качества», «аудит ИТ-безопасности» «операционный аудит», «технический аудит», «экологический аудит, при этом отдельные виды аудита близки по своему содержанию и значению к сертификации. Определение понятия аудита рассматривается сквозь призму соотношения и различия с такими видами деятельности как контрольная, ревизионная и инспекционная. Сущность аудита рассматривается с разных теоретико-методологических позиций как вид предпринимательской деятельности, форма контроля, вид аудиторской проверки, как область практической деятельности, как информационная система [16-22].

В специализированных научных исследованиях традиционно содержание аудита раскрывается сквозь призму комплексного анализа, во взаимозависимости и взаимосвязи с такими феноменами как мониторинг, оценка, проверка [23]. Так, контроль понимается как «проверка и постоянное наблюдение за процессами или явлениями в целях фиксирования текущих состояний и отклонений от установленных значений для обеспечения достижения организацией своих целей» [24], как «самостоятельная функция управления, представляющая собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования объекта принятым управленческим решениям, а также позволяющая выявить отклонения в намеченных

целях и принимать при необходимости корректирующие меры» [24], а аудит рассматривается как «особая самостоятельная форма контроля, документальная проверка данных в соответствующей профессиональной деятельности, устанавливающая уровень их соответствия отдельным критериям, нормам и стандартам» [25].

Кадровый аудит предполагает оценку как кадровых процессов (то есть направлений деятельности и функциональные, и социально-психологические, и социально-технические), так и анализ качественных и количественных характеристик персонала.

При этом, отдельно необходимо отметить два основных понимания кадровых процессов. С одной стороны, под кадровыми процессами понимаются процессы, связанные с изменениями, касающимися кадрового состава организации. Процесс текучести кадров, процесс изменения образовательного, квалификационного уровня персонала, процесс изменения половозрастного состава персонала, процессы абсентеизма, то есть процессы, ведущие к любым количественным и качественным изменениям кадрового состава организации — это все кадровые процессы. В данном контексте кадровые процессы тесно связаны с понятием кадровой динамики. Второе понимание кадровых процессов лежит в русле процессного подхода к управлению и предполагает описание кадровых процессов, как специфических процедур, связанных с обеспечением жизнедеятельности персонала в организациях или управленческими воздействиями на персонал. В качестве примеров таких кадровых процессов можно выделить процессы приема – увольнения, процессы организации профразвития, процессы анализа и обоснования штатной численности, все процессы, связанные с кадровым делопроизводством. По сути дела, данное понимание кадровых процессов позволяет рассматривать их как кадровые процедуры – «процессы и процедуры», либо как кадровые технологии. Каждый такой процесс можно разделить на составляющие – шаги, этапы, элементы процесса, описать их соответствующим образом и принять меры для их оптимизации.

Таким образом, и те и другие кадровые процессы подлежат управленческим воздействиям. Неудовлетворительное состояние кадровых процессов, связанное с качественным состоянием кадров, может и должно корректироваться посредством оптимизации кадровых процессов – процедур и повышения эффективности применения кадровых процессов – технологий.

Одной из задач кадрового аудита является выявление неоптимальностей в состоянии кадровых процессов (в обоих смыслах данного понятия) и разработке мер, принятии соответствующих решений, направленных на их оптимизацию. Кадровые процессы, отражающие состояние и динамику персонала, становятся объектом управленческих воздействий, а кадровые процессы – процедуры и технологии, способами целенаправленного управленческого воздействия на состояние и динамику персонала.

Мы, в свою очередь, выделяем три основных подхода к пониманию основного содержания кадрового аудита:

Во-первых, под кадровым аудитом может пониматься аудит соблюдения трудового законодательства и всех, связанных с этим обязательств работодателя по отношению к работникам. По аналогии с финансовым или бухгалтерским аудитом, такого рода аудит может проводиться как задача, связанная с внутренней проверкой (осуществляемой как внутренними аудиторами, так и внешними консультантами), направленной на то, чтобы «обезопасить» руководство организации от возможных претензий и замечаний со стороны проверяющих, в т.ч. контрольно-надзорных органов – трудовых инспекций, прокуратуры и т.п. Затраты на проведение такого аудита носят превентивный характер, направленный на предотвращение еще больших издержек (как материальных, так и репутационных), связанных с последствиями выявленных нарушений контролирующими органами. Прообразом такого рода аудита являются плановые проверки уполномоченных структур одних органов государственной власти по отношению к другим органам государственной власти на предмет соблюдения трудового и служебного законодательства, антикоррупционных норм и т.п. Основным предметом такого кадрового аудита выступает проверка кадрового делопроизводства и связанных с ним процедур.

Второе понимание кадрового аудита подразумевает, прежде всего, оценку персонала в организации. Данное понимание встречается реже, т.к. по сути подменяет само понятие кадровая оценка, оценка персонала, деловая оценка и т.п. Под кадровым аудитом, в таком случае, подразумевается выборочная или сплошная оценка тех или иных групп персонала с целью инвентаризации их профессиональных или личностно-профессиональных характеристик. Оценка в таком случае носит, как правило, дефицитарный или нормативный характер и направлена, в первую очередь, на выявление несоответствий и на поиск отклонений параметров текущего реального состояния персонала от целевого состояния. На наш взгляд, такое понимание

кадрового аудита является явно зауженным и не вполне верным. В то же время, как будет показано ниже, оценка персонала, например, в формате личностно-профессиональной диагностики, может являться важной и весьма информативной составляющей комплексного кадрового аудита.

Наконец, третий, наиболее перспективный вариант понимания кадрового аудита подразумевает проведение аудита системы управления персоналом. Такого рода аудит является наиболее комплексным и системным и предполагает оценку кадрового состава с точки зрения его состояния (относительно устойчивых характеристик) и кадровой динамики (изменения этих характеристик в ту или иную сторону). В этом смысле предметом аудита будут являться кадровые процессы или процессы, характеризующие изменения кадрового состава. Методами кадрового аудита в таком случае будут являться кадровая статистика и результаты различного рода социально-психологических опросов, в меньшей степени – анализ документов, фокус-группы или интервью. Еще одним предметом кадрового аудита в данном понимании могут являться характеристики самой системы управления персоналом. На практике зачастую кадровый аудит бывает ограничен анализом уровней зрелости кадровых технологий. В основе методов кадрового аудита, направленного на оценку состояния кадровых технологий, как правило, лежат такие инструменты, как интервью (например, с представителями кадровых служб, с линейными руководителями, с руководством организации) и анализ документов. При проведении аудита системы управления персоналом подробному анализу подвергается деятельность кадровой службы, профессиональные характеристики представителей кадровых служб. Иногда в фокусе внимания такого рода аудита становится система управления организацией в целом, например, организационная структура, ее специфика и соответствие стоящим перед организацией задачам, соблюдение норм управляемости и др. В таком виде кадровый аудит выступает частью организационной диагностики.

Мы рассматриваем кадровый аудит именно в последнем понимании, как комплексную технологию выявления и описания кадровых характеристик организации для целей лучшего понимания дальнейшего развития кадрового состава, обеспечивающего реализацию кадровой стратегии и решения текущих управленческих задач.

При проведении кадрового аудита принципиально важно соблюдение ряда базовых принципов, к числу основных можно отнести определенность цели и

предмета, принцип полноты и достаточности, принцип комплексности и системности, необходимость учитывать взаимовлияние элементов системы управления, принцип стандартизации (важно обеспечить установление понятных, прозрачных и юридически значимых правил и характеристик в целях достижения упорядоченности и последовательности всех этапов кадрового аудита), принцип оперативности, достоверности, объективности и надежности, принцип многоаспектности, согласованности и синхронности, адаптивности (гибкости), перспективности. Среди методологического инструментария в самом общем виде выделяются несколько основных групп в зависимости от источников информации. Во-первых, это документационный и статистический анализ, который предполагает детальное рассмотрение отчетных показателей, документации, данных, характеризующих кадровый состав, динамику изменений. Как правило, среди источников информации выделяются и регламентирующие деятельность документы, положения о структурных подразделениях, спецификация и описание различных работ, стандарты деятельности, административные и должностные регламенты, а также данные о затратах на персонал на всех этапах кадрового цикла (отбор, привлечение, удержание, адаптацию, обучение и профессиональное развитие, наставничество). Внимание фокусируется на анализе кадровых метрик (информации о текучести, затрат на вакансии, заболеваемости и т.д.) [26]. Следующую группу составляют социально-психологические методы, основное содержание и формат которых основаны на применении специальных самостоятельных исследований, направленных на установление и выявлении причин проблем. В зависимости от целей и предмета аудита определяется и набор необходимых методов исследования, как количественных, так и качественных. Третью группу составляют методы, позволяющие путем сравнения отдельных показателей оценить направленные на оценку уровень зрелости кадровых процессов и эффективность самого процесса аудита.

Важно отметить, что потенциал кадрового аудита на государственной гражданской службе значительно выше, чем уровень его практического использования, что во многом связано с недостаточно высоким качеством как кадрового учета, так и кадровой аналитики. В настоящее время кадровую аналитику (с учетом возможностей цифровых решений) необходимо рассматривать как обязательный компонент кадрового аудита государственной гражданской службы.

Среди ключевых элементов кадрового аудита в стратегическом фокусе развития государственной службы, на наш взгляд, необходимо выделить четыре ключевых источника измерения состояния кадровых процессов и кадрового состава организации:

- кадровая статистика,
- социально-психологические опросы (социокультурные скрепы, культура, климат, ценностно-мотивационное пространство, вовлеченность, сопричастность),
- оценка зрелости кадровых технологий и качества кадровых служб,
- личностно-профессиональная диагностика.

В области кадровой статистики представляется необходимым анализ используемых кадровых метрик, форм отчетности и их переработка в зависимости от информативности, оптимальности и достаточности. Собираемые данные должны позволять не только оценить проблемные зоны и определить причины проблем. В настоящее время вопросам организационной культуры, оценке ценностно-мотивационных составляющих практически не уделяется внимания в контексте управления кадровыми процессами. Вместе с тем именно они зачастую определяют и содержание, и динамику кадровых процессов, влияют на эффективность и результативность деятельности. Поэтому в рамках кадрового аудита необходимым представляется разработка и применение методов оценки социокультурных и социально-психологических аспектов, позволяющих выделить глубинные, а не поверхностные причины проблем (методики диагностики организационной культуры; мотивационные опросники; опросники оценки кадровой политики линейными руководителями, кадровыми структурными подразделениями, сотрудниками по параметрам и направленности, масштабности и ориентированности; методики, направленные на определение степени сопряженности кадровой стратегии с характеристиками организационной культуры; а также методики оценки уровня вовлеченности и сопричастности, социально-психологического климата, эмоционального отношения к своей деятельности, характера отношений между сотрудниками, удовлетворенности и восприятия организационного бренда и репутационного капитала). Значимым представляется и раскрытие потенциала пульсовых методов в соответствии с объектом и предметом кадрового аудита, направленных, к примеру, на оценку атмосферы в структурных подразделениях, уровня социально-психологической напряженности, факторов

мотивации/демотивации сотрудников, и удовлетворенности работой обеспечивающих подразделений.

Таким образом, необходимо отметить стратегическую функцию кадрового аудита, его направленность на формирование проактивной кадровой политики. При этом можно выделить три основных типа кадровых политики по степени их активности, прогностичности и стратегической направленности. Пассивная кадровая политика характеризуется самоустранением руководителей всех уровней от целенаправленного решения кадровых проблем и переформатирования их в кадровые задачи. Кадровая «тематика» намеренно игнорируется или вытесняется (психологическое вытеснение) из повестки дня. Пассивная кадровая политика периодически переходит в состояние реактивной кадровой политики или эволюционирует в эту сторону. Реактивная кадровая политика характеризуется реакцией «постфактум» на появляющиеся кадровые проблемы и попытками их решать по мере их появления. По-настоящему проактивная кадровая политика носит стратегический характер и выполняет прогностическую функцию, ориентируясь на далеко отсроченные цели, основываясь на данных, их интерпретации и предвосхищении тех кадровых проблем, которые еще не проявились явным образом.

Для реализации проактивной кадровой политики проведение кадрового аудита является обязательным. Кадровый аудит позволяет идентифицировать текущее состояние кадров, понять его причины, прогнозировать последствия и предлагать наиболее целесообразные решения. Таким образом, связь между кадровым аудитом, опирающимся на кадровую аналитику с использованием, так называемых HR-метрик и кадровой стратегией становится совершенно очевидной. Для того, чтобы лучше понимать в каком направлении должна быть реализована кадровая стратегия и иметь возможность спустя время оценить степень ее реализации, а также иметь возможность ее своевременной корректировки, в обязательном порядке необходимо организация и проведение кадрового аудита. Персонал-аудит выступает в таком случае обязательным этапом разработки кадровой стратегии. В противном случае кадровая стратегия будет носить излишне умозрительный характер, основанный исключительно на мнениях и субъективных экспертных оценках, а не на данных.

2 Содержание кадрового аудита на государственной гражданской службе: цель и задачи, система показателей, характеризующих эффективность управления кадровыми процессами

Кроме использования количественных инструментов сбора информации о кадровом составе и кадровых процессах в государственных органах могут использоваться качественные инструменты анализа. Так, в ВШГУ РАНХиГС была проведена проектно-аналитическая сессия, в рамках которой в процессе проектной работы обсуждались возможности развития кадровых служб и повышения эффективности их деятельности. В 2022 году в ходе такой работы решались ключевые проблемы развития системы управления кадрами и одной из проблем была

обозначена тема: «Кадровые метрики как основа корректировки кадровых процессов».

Все приглашенные участники соответствовали двум основным критериям: 1) глубокое понимание специфики государственной гражданской службы; 2) наличие экспертизы в вопросах применения современных технологий управления кадрами (HR-менеджмента).

Целью проектно-аналитической сессии выступил обмен мнениями между экспертами и формирование общих согласованных представлений о наиболее существенных, ключевых проблемах в области управления кадрами на гражданской службе. Дальнейшие решения, направленные на устранение выявленных ключевых проблем, могут быть более тщательно проработаны, регламентированы в будущем различными программными документами, а также закреплены в нормативно-правовых актах.

Проанализировав все материалы, в которых так или иначе была представлена проблематика управления кадрами в масштабах всей системы гражданской службы, а также основываясь на результатах аналитической сессии с руководителями кадровых служб можно сделать вывод о том, что проблема сбора и использования кадровой информации в настоящее время является актуальной. Необходима систематизация проанализированных данных и выделение тех кадровых метрик, которые будут отражать текущее состояние дел оптимальным образом.

Таким образом, отталкиваясь от примеров попыток сбора и интерпретации данных, полученных как количественными, так и качественными методами сбора информации можно сделать вывод об актуальности аккумулирования и интеграции данных, характеризующих кадровый состав всей системы государственной гражданской службы. Разрозненные данные или данные, полученные с опорой преимущественно на один источник или один тип источников информации всегда будут ограниченными и подверженными субъективной интерпретации. Одной из задач настоящего исследования является разработка и описание целостной методологии, позволяющей опираться на разные источники данных, использовать как количественные, так и качественные методы сбора информации, а также комплексно охватывать все стороны системы управления кадрами. Вызовом является поиск и предложение таких решений, которые будут учитывать весь комплекс информации и обеспечивать лиц, принимающих решения, в т.ч. представителей государственных органов – регуляторов государственной кадровой политики максимально

непротиворечивой информацией, позволяющей принимать верные стратегические решения, усиливающие кадровый потенциал отдельных государственных органов, государственной гражданской службы и системы органов публичной власти в целом.

Проанализировав перечень собираемых различными субъектами данных, необходимых для проведения анализа кадровой ситуации, можно сделать вывод о том, что с одной стороны, данные значительно пересекаются. С другой стороны, очевидна потребность в унификации структуры и перечня подобных данных, переход на принципы применения кадровых метрик.

Социологические и социально-психологические опросы в органах государственной власти или по поводу качества их работы носят еще более разрозненный и несистемный характер, что представляет значительные трудности для сопоставления этих данных между собой, а также для анализа динамики кадровой ситуации.

Унификация и оптимизация структуры и перечня собираемых данных может быть выполнена на основе идеи кадрового цикла, включающего в себя набор кадровых технологий. В этом случае данные могут не только станут свидетельствовать о состоянии кадровой ситуации в органах власти, но и станут инструментом управления, отсылая к настройке и совершенствованию тех или иных кадровых технологий.

В логике единого HR-цикла можно предложить рассмотреть основные параметры и содержание элементов кадрового аудита (*таблица 1*). Источником сбора данных при этом становятся как кадровая статистика, так и результаты опросов, как минимум, самих гражданских служащих.

Таблица 1

Основные параметры кадрового аудита через призму кадровых технологий (собственные данные)

Основные функции управления процессами кадровыми	Содержание элементов кадрового аудита
Характеристика кадрового состава	Анализ состояния и динамики кадрового состава, его мобильности и стабильности/закрепляемости, наличия проблем, связанных с потерями рабочего времени по различным причинам, в т.ч. по причине наличия незакрытых вакансий, а также иных количественных и качественных характеристик, отражающих динамику и движение персонала.
Кадровое планирование	Определение количественной и качественной потребности организации в персонале.

	<p>Определение необходимости и целесообразности оптимизации штатной численности, формирование нового штатного расписания. Поиск решений наиболее оптимального трудоустройства различных категорий сотрудников, в т.ч. в контексте стратегических задач и вызовов, а также состояния рынка труда.</p>
Подбор/набор кадров	<p>Экспертиза вопросов приема / увольнения, оптимальности процедур поиска, привлечения и отбора, а также массового набора как из внутренних, так и из внешних источников привлечения персонала; оценка экономичности и в то же время результативности действующих оценочных процедур в процессе приема кандидатов</p>
Адаптация (и профориентация) сотрудников	<p>Оценка эффективности процедур адаптации персонала, факторов, существенно влияющих на адаптацию, анализ используемых методов адаптации. Проведение, в случае необходимости, профориентационной работы.</p>
Обучение и личностно-профессиональное развитие	<p>Оценка действующей системы обучения и подготовки кадров. Оценка и анализ факторов эффективности планирования обучения, организации процессов профессионального развития, оптимальности временных и финансовых затрат на обучение, а также определение его результативности и мер дальнейшего совершенствования профессионального развития персонала.</p>
Управление карьерой, продвижение по должности, карьерное планирование	<p>Анализ наличия и действенности системы приемников в организации на разных уровнях управления и исполнения, оценка действенности существующих схем и маршрутов замещения вакантных должностей, наличия системного подхода к управлению карьерным развитием в связке с развитием личностно-профессиональным.</p>
Работа с кадровым резервом и пулом талантов	<p>Оценка эффективности работы по выявлению HiPo, оценка управленческого и экспертного потенциала сотрудников, работа с молодыми кадрами. Определение потребности в том или ином виде кадрового резерва (резерв развития и резерв функционирования); оценка качества работы по подготовке кадрового резерва в целом или управленческого резерва.</p>
Мотивация и стимулирование персонала	<p>Анализ действующей системы стимулирования, ее соответствия потребностям персонала организации и отдельных структурных подразделений. Соответствие форм и методов стимулирования, а также условий применения стимулов специфике мотивационно-потребностной сфере работников, с одной стороны и целям и задачам организации, с другой. Отдельный анализ денежной части системы</p>

	стимулирования, структуры оплаты труда, в т.ч. соотношения постоянной и переменной частей, их действенности.
Организационная (корпоративная) культура, социально-психологический климат и отношения в коллективе	Диагностика особенностей организационной культуры и ее соответствия стратегии организации. Оценка социально-психологического (морально-психологического) климата и психологической атмосферы. Оценка уровня лояльности, приверженности, вовлеченности персонала, в т.ч. по отдельным его группам
Организация труда	Анализ условий труда, факторов удовлетворенности и неудовлетворенности, оснащенности рабочих мест, потерь рабочего времени по причине неоптимальных процессов, нормирование и тарификация трудовых функций.
Кадровая политика в целом	Определение типа кадровой политики (открытого, закрытого типа, по степени активности, по вниманию к потребностям работников или работодателя и т.п.) Оценка соответствия кадровой политики решаемым стратегическим задачам организации и релевантности специфики ее деятельности и факторам внешней среды.

На практике в настоящее время оценка кадрового состава и кадровых процессов на государственной гражданской службе на основе кадровой статистики и/или проводится в единичных случаях. Кадровые службы государственных органов используют в основном только отчеты по унифицированной форме, которые называются «внешними» отчетами. Потребителями информации являются различные государственные органы, специфика работы которых диктует требуемые от организаций отчетные формы (пример – данные собираемые Минтрудом РФ).

Еще одним источником информации о состоянии кадрового состава госслужбы могут являться результаты лично – профессиональной диагностики. Такие результаты могут быть использованы не только в качестве инструмента оценки и развития, но и в целях аудита в нескольких направлениях в соответствии с интересующими параметрами. При анализе данных можно выделить следующие типы показателей:

- индивидуальные,
- групповые,
- процессные,
- бенчмарки.

Таким образом, получение данных по перечисленным показателям предоставит комплексную картину о состоянии всех составных частей системы – от

частных показателей индивидуально у каждого сотрудника до сравнения показателей работы системы со схожими системами. На основе данных предполагается формирование выводов по нескольким параметрам:

- Результаты ЛПД позволяют выявить имеющиеся личностно-профессиональные ресурсы, обеспечивающие текущую результативность организации. Результаты личностно-профессиональной диагностики показывают, на какие личностно-профессиональные факторы, связанные с текущими успехами и неудачами в работе организации, необходимо обратить внимание для достижения более эффективного результата.

- Результаты ЛПД позволяют выявить возможности для развития кадрового потенциала организации. Развитие кадрового потенциала организации позволит организации лучше подготовиться к внутренним и внешним вызовам. Результаты ЛПД покажут, на какие личностно-профессиональные факторы необходимо обратить внимание для формирования необходимого уровня управленческой готовности для ответа на будущие вызовы.

- Результаты ЛПД позволят выявить скрытые кадровые риски и угрозы для работы организации. Для своевременного выявления скрытых кадровых рисков и угроз в рамках анализа результатов ЛПД формируется уникальный для организации набор показателей, отслеживание которых позволит вовремя выявить отклонения и усилить соответствующие кадровые практики.

При проведении аудита на основе результатов личностно – профессиональной диагностики интересным представляется не только анализ полученных результатов независимо от других факторов, но и их сопоставление с различными группами сравнения для получения представления о том, на каком уровне развития находится кадровый состав организации по сравнению, например, с сопоставимыми группами гражданских служащих.

Так в ходе данного исследования была предпринята попытка описать практику оценки кадрового состава на основе учета результатов личностно-профессиональной диагностики при проведении личностно-профессиональной диагностики в одном из регионов.

Подходы к оценке зрелости работы с кадровым резервом были описаны нами ранее в научном докладе «Кадровые резервы в Российской Федерации» (авторы И.Б.Шебураков, Л.Н.Татарина) [27].

Как нам представляется, наиболее простой, но, вместе с тем, достаточно надежный способ определения уровня зрелости кадровых технологий (особенно в системе государственной гражданской службы) может заключаться в определении уровня зрелости работы с кадровыми резервами.

Суть подхода заключается в том, что выделяются 5 основных процессов – этапов работы с резервом (планирование резерва, отбор в состав резерва, подготовка резерва, использование резерва, оценка эффективности работы с резервом) и при этом каждый процесс подробно описывается на каждом из четырех уровней зрелости. Общий уровень зрелости работы с резервом определяется наиболее низким уровнем зрелости одного из 5 основных процессов.

Почему именно оценка зрелости работы с кадровыми резервами может быть достаточной для понимания уровня зрелости используемых в органе власти кадровых технологий. Во-первых, как мы неоднократно отмечали, по результатам различных исследований работа с резервами является в органах государственной власти наиболее известной, наиболее популярной и, как следствие, наиболее проработанной кадровой технологией. Таким образом, если обнаружится невысокий уровень зрелости работы с резервами, то и об остальных технологиях и их зрелости говорить, скорее всего, не придется. Более того, как было показано выше, работа с кадровым резервом является своего рода мета-технологией кадровой работы, включающей в себя большинство других кадровых технологий, в т.ч. входящих в состав кадрового цикла. При этом кадровый резерв – своего рода кадровые «сливки» любой организации, т.к. включает в себя либо реальных преемников на более высокие (как правило, управленческие) должности, либо, так называемых HiPo – наиболее талантливых, выдающихся и потенциальных сотрудников. Как правило, любая организация имея ограниченные ресурсы, в первую очередь фокусирует их на работе именно с данной категорией сотрудников и, соответственно, обеспечивает достаточный уровень зрелости именно этой комплексной технологии. Таким образом, если при проведении кадрового аудита обнаруживается недостаточно высокий уровень зрелости работы с кадровым резервом или отдельных процессов работы с резервами (первый или второй уровень зрелости), то говорить о качестве кадрового планирования, отбора кадров, обучения и подготовки кадров, управления продвижением по должности, оценки эффективности, как минимум уже не приходится. В то же самое время, если обнаружена достаточно высокая зрелость работы с резервами (третий или четвертый уровни), это еще не значит, что работа с

кадрами в рамках других самостоятельных кадровых технологий настроена оптимально.

На следующем, более глубоком этапе изучения уровня зрелости кадровых технологий целесообразно сфокусироваться на оценке трех ключевых кадровых технологий: отбор и расстановка кадров; обучение и развитие кадров; оценка и мотивация. Данные ключевые кадровые технологии являются основой методологии «ТриО» (автор И.Б.Шебураков), разработанной, описанной и используемой факультетом оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС в практической деятельности по решению кадровых задач органов государственной власти. Именно эти три кадровые технологии являются «программой минимум» из которых состоит любая система управления персоналом. Главенство данных кадровых технологий обеспечивается пониманием значения двух факторов, оказывающих непосредственное влияние на эффективность деятельности любого сотрудника: фактор компетентности и фактор мотивации. Обоснование влияния данных факторов и определяющая роль отбора, обучения и оценки персонала в структуре кадровых технологий было сделано нами достаточно давно [4, с. 42-47] и в целом соответствует пониманию большинства других автором значимости данных технологий.

Таким образом, если будут описаны уровни зрелости технологий отбора, оценки и обучения, то такое описание вполне возможно использовать для уже гораздо более целостной и точной оценки зрелости системы управления кадрами в целом. В настоящем исследовании, представлены попытки описать уровень зрелости некоторых из этих кадровых технологий – в этой и других работах описана зрелость технологии работы с кадровыми резервами, технологи обучения и профессионального развития кадров и технологии оценки персонала. Причем зрелость данных кадровых технологий описана именно применительно к специфике деятельности органов государственной власти.

В то же время данные три технологии можно рассматривать в более широком контексте, чем только собственно отбор, оценка и обучение. В более широком смысле отбор включает в себя рядомположенные технологии кадрового планирования, поиска и привлечения кадров. Обучение и профразвитие включает в себя развитие в более широком контексте - карьерное развитие (управление карьерой), развитие трудовых коллективов (групповое развитие, развитие команд), развитие организационной культуры, не только профессиональное, но и личностное развитие

(повышение уровня профессиональной и управленческой зрелости сотрудников и руководителей). Оценка может предполагать не только оценку персонала, но и, например, оценку качества обучения, оценку потребности в обучении. Сама же оценка, как указывалось выше, может быть двухконтурной, исходя из того, что именно она стимулирует – достижение достаточных или еще более высоких результатов деятельности (управление эффективностью) или личностно-профессиональное развитие, обеспечивающее профессионализм сотрудников и необходимое организации качественное состояние кадров (например, на основе разработанной корпоративной модели компетенций).

Еще большая детализация состава кадровых технологий может требовать выделения более частных элементов кадрового цикла и описание уровней их зрелости, например, включая перечисленные и описанные выше:

- кадровое планирование;
- поиск и привлечение персонала;
- подбор, отбор персонала;
- адаптация персонала;
- обучение, профподготовка персонала;
- оценка персонала;
- управление продвижением по должности;
- высвобождение персонала;
- управление развитием оргкультуры;
- управление эффективностью;
- работа с резервами и талантами.

В ходе кадрового аудита каждая из ключевых кадровых технологий может быть оценена на соответствие определенному уровню зрелости.

3 Организационно-методические аспекты кадрового аудита на государственной гражданской службе в т.ч. с использованием платформенных решений

Общая модель кадрового аудита может предполагать получение информации о кадровом составе и кадровых процессах из всех четырех или из одного из следующих источников:

- результаты кадровой статистики, собираемой по специальному требованию или ведущейся на постоянной основе в органе государственной власти;
- результаты проведения социологических или социально-психологических опросов (опросов общественного мнения) на основе как стандартизированных опросников, так и опросников, разработанных или адаптированных в соответствии с задачами кадрового аудита;
- результаты лично-профессиональной диагностики, реализуемой как в государственном органе или в отношении государственных служащих государственного органа в рамках более общих образовательных и/или иных проектов, предполагающих лично-профессиональную оценку;
- результаты оценки уровня зрелости реализуемых кадровых технологий в органе государственной власти.

Стоит отдельно выделить значение возможности сопоставления данных, основанных на каждом из четырех перечисленных выше источников, что позволит

использовать соответствующие бенчмарки для более достоверных и обоснованных выводов.

Обязательным результатом проведения кадрового аудита в государственном органе должны быть выводы и рекомендации по дальнейшему развитию кадрового состава, а также определение параметров состояния кадрового состава и кадровых процессов на перспективу, с целью осуществления опережающего контроля в вопросах реализации кадровой политики.

При внедрении модели кадрового аудита на государственной гражданской службе необходимо осознавать возможности модели в реализации функций управления, обращать внимание на специфику организации процессов и на наличие взаимосвязей с другими инструментами управления. Основные требования к внедрению модели кадрового аудита сводятся к описанию алгоритма проведения кадрового аудита в конкретном органе государственной власти.

В 2022 году среди самых популярных трендов закрепились именно кадровая аналитика и та польза, которую она даёт для управления кадровыми процессами. Сегодня предъявляются все более серьезные требования к не только к руководителям и специалистам кадровых служб, но и к первым лицам государственных органов по владению и применению кадровой аналитики.

Аналитика нужна на всех этапах «жизненного пути» сотрудника: от найма и оценки на этапе отбора, через адаптацию и взаимодействие с другими сотрудниками, до интервью о причинах увольнения.

Качественная кадровая аналитика также помогает влиять на так называемый HR-бренд государственного органа и системы госслужбы в целом.

В будущем кадровая аналитика станет неотъемлемой частью сквозной аналитики не только для решения собственно кадровых задач, но и задач государственного управления в целом.

Особенности работы с кадрами диктуют необходимость создания единой платформы оценки кадрового потенциала. В этой связи сегодня на федеральном уровне активно разрабатывается и внедряется так называемая платформа ЕИСУКС (Единая информационная система управления кадровым составом), которая станет многофункциональным инструментом для решения вопросов кадровой политики. В частности, предполагается, что платформа станет подспорьем для поиска новых кадров, площадкой для обучения и развития отдельных государственных гражданских служащих, а также станет уникальным ресурсом для поиска информации, связанной

с нормативной документацией в вопросах кадров и государственной гражданской службой в целом. Это станет возможным благодаря созданию неких унифицированных профилей эффективности работников госсектора и государственной гражданской службы с опорой на их уникальные компетенции. [28]

В этом свете справедливо рассмотреть платформу ЕИСУКС в качестве подобного инструмента кадровой аналитики.

Среди основных задач ЕИСУКС можно выделить:

- сбор и хранение информации о кадровом составе;
- аналитическое, информационное, правовое и нормативное сопровождение кадрового процесса;
- оцифровка кадрового процесса, в том числе с помощью интеграции электронного кадрового документооборота;
- оценка соответствия всех действий законодательству РФ о государственной гражданской службе;
- способствование эффективному взаимодействию ведомств и различных организационных структур по вопросам кадровой работы;
- интеграция элементов стратегического планирования и новейших технологий в области кадровой работы на государственной гражданской службе;
- создание блока статистики и аналитики для подготовки материалов по вопросам кадровой работы.

С точки зрения применения платформы ЕИСУКС в целях кадрового аудита следует отметить несомненные плюсы данной системы:

- формирование общей архитектуры и системы кадрового аудита, адаптированной под государственную службу;
- возможность построения карьерных траекторий для госслужащих, личностного и профессионального развития путем освоения образовательных программ, постоянное сопровождение участников системы;
- обеспечение интеграции с другими платформами и расширение методологического инструментария за счет обогащения платформы решениями партнеров.

Бесспорно, при принятии решений о проведении кадрового аудита в конкретном государственном органе или организации встает вопрос о процессе создания и внедрения специфических инструментов в практику. При наличии варианта использования уже готовых апробированных методов, стоит учесть

специфику той или иной сферы и конкретной организации, в которой планируется кадровая проверка. В связи с этим правильным будет адаптация или же создание уникальной методологии оценки под конкретного заказчика. В данном контексте стоит отметить большую актуальность интеграции HR продуктов, разрабатываемых ФОиР ВШГУ РАНХиГС, непосредственно в систему ЕИСУКС с целью улучшения ведения кадровых процессов, а также для получения наглядных результатов и метрик, позволяющих принимать эффективные кадровые и управленческие решения на местах.

В свою очередь представляется несколько возможных вариантов взаимодействия РАНХиГС с платформой ЕИСУКС, а именно:

1. Разработка методов/форм HR аналитики, определение метрик, индикаторов, критериев для принятия итоговых решений (роль методолога данного процесса).
2. Курирование процесса автоматизации инструментов HR аналитики на портале ЕИСУКС (роли оператора процесса); внедрение системы ETL, т.е. компьютерных технологий работы с данными, их обработке с последующим предоставлением результатов.
3. Методологическая поддержка процесса сбора кадровых метрик с последующей корректировкой методологического инструментария под заказчика.
4. Анализ полученных результатов, подготовка рекомендаций по дальнейшему развитию, получение обратной связи от сотрудников.

Предполагается автоматизировать и настроить на платформе ЕИСУКС комплекс различных методик, который позволит не только эффективно организовать HR процессы на местах, но и предоставит наглядную информацию (в частности, в виде таблиц, графиков, дашбордов) о кадровом составе на данный момент времени.

Доступность результатов HR аналитики может быть обеспечена как во внешней среде (в обобщенном виде) для пользователей системы, так и в расширенном виде – для аналитиков и сотрудников кадровых служб.

При проведении кадрового аудита в органах публичной власти платформа ЕИСУКС (или ее аналог) может выполнять несколько функций:

1. Сбор и аккумулирование статистических данных, включающих в себя набор HR-метрик, необходимых для организации и проведения кадровой аналитики. При этом необходимо определить порядок сбора, в т.ч. периодичность, представления этих данных, их необходимый и достаточный состав, а также систему объективного

контроля качества предоставляемой информации. Необходимо стремиться к тому, чтобы собирающие статистические данные кадровые службы осуществляли такую работу в плановом режиме, не получая ситуативных запросов по той или иной тематике. Оптимальным будет являться автоматический сбор большей части статистических данных с минимальным участием или без участия кадровых служб государственных органов. Накопление соответствующих данных позволит достаточно быстро составить перечень бенчмарков, позволяющих проводить сравнительно-сопоставительный анализ состояния кадрового состава государственных органов в различных разрезах: по регионам, по отраслям, по типу госорганов и т.п.

2. Предоставление сервисов для проведения социально-психологических опросов, опросов общественного мнения и социологических исследований. Аналогично задаче сбора статистических данных, часть этих работ может быть вменена кадровым службам государственных органов, а часть данных может собираться без их участия. Например, по результатам любого обучения каждому гражданскому служащему может быть предложено заполнение опросника обратной связи. Результаты опросов также могут накапливаться, на основе статистической обработки данных могут формироваться нормы и сопоставляться результаты, полученные в различных государственных органах между собой. Это позволит оценивать реальное состояние вовлеченности служащих, морально-психологический климат в коллективах, состояние служебной культуры, удовлетворенность различными аспектами служебной деятельности и т.п.

3. Применение единой методологии оценки и личностно-профессиональной диагностики гражданских служащих, например, внедрение централизованной части оценки при отборе кандидатов, также может выступать надежным источником информации, характеризующим кадровый состав государственных органов в различных разрезах. Сопоставляться могут как кандидаты между собой (претендующие на поступление на службу в различных регионах в разные органы государственной власти, на разные уровни управления разных профессионально-функциональных групп), так и принятые на службу. В случае, если результаты централизованной части оценки будут носить не обязательный, а рекомендательный характер, анализ полученных данных позволит выделять регионы и ведомства более строго или более лояльно, но менее обосновано подходящие к выбору в пользу того или иного кандидата. Использование бенчмарков, полученных

в процессе применения единой методологии оценки позволит формулировать обоснованные рекомендации в адрес государственных органов по развитию тех или иных личностно-профессиональных ресурсов служащих.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, были рассмотрены основные аспекты разработки и применения методологии кадрового аудита в органах государственной власти. Описаны теоретико-методологические подходы к организации кадрового аудита на государственной гражданской службе и роль кадрового аудита в реализации кадровой политики: организация, уровни и этапы, диагностические инструменты. Рассмотрены цели и методы аудита: фокусы внимания в историческом контексте, выявлены отличительные черты внутреннего и внешнего аудита, разделение аудита по полноте проведения и общим видам, классификация типов аудита и какую оценку он предполагает. Сделан вывод о том, что именно качественная кадровая аналитика позволяет сфокусировать деятельность HR-службы на ключевых и актуальных вопросах реализации кадровой политики в соответствии со стратегией развития, организационными ценностями и целями, а также анализировать эффективность самой HR службы.

Рассмотрена практика оценки кадрового состава и кадровых процессов на государственной гражданской службе на основе кадровой статистики. Описан опыт проведения кадрового аудита в одном из субъектов РФ. Выявлены возможности системной интеграции и аккумулирования кадровой информации при проведении кадрового аудита на государственной гражданской службе. Для этого проведен анализ аналитических материалов, характеризующих кадровый состав гражданской службы в целом и позволяющих выявлять существующие кадровые проблемы. Так же представлены материалы по итогам проведения проектно-аналитической сессии, которая выступила качественным методом исследования проблем управления кадрами на гражданской службе с опорой на суждения экспертов (фокус-группа), хорошо разбирающихся в данной проблематике.

Описана практика оценки кадрового состава и кадровых процессов на государственной гражданской службе на основе социологических и социально-психологических опросов. В рамках данной темы могут быть разработаны критерии и показатели оценки эффективности кадрового потенциала в государственном органе власти на основе социологических опросов, а также описаны анкеты вовлеченности,

которые при необходимости могут дополняться и расширяться. В разделе практики оценки кадрового состава на основе учета результатов личностно-профессиональной диагностики проработаны предложения, алгоритмы и процедуры учета результатов личностно-профессиональной диагностики в результатах кадрового аудита. Сделан акцент на том, что результаты личностно – профессиональной диагностики могут быть использованы не только в качестве инструмента оценки и развития, но и в целях проведения кадрового аудита на государственной службе.

При описании уровней зрелости кадровых технологий описаны существующие подходы к классификации кадровых технологий в целом, рассмотрено описание уровней зрелости кадровых технологий на примере работы с кадровым резервом на государственной гражданской службе. Для этого может быть разработан и использоваться чек-лист оценки уровня развития кадровой технологии (например, формирования и развития кадровых резервов в организации на основе 5-ти основных процессов или этапов работы с резервом).

В работе были сформулированы основные этапы внедрения методики анализа состояния кадровой работы и кадрового состава государственной гражданской службы, рассмотрены перспективы использования сервисов государственных информационных систем и платформенных решений, уделено внимание Единой информационной системе управления кадровым составом (ЕИСУКС) и возможность интеграции сбора HR-аналитики в системе.

БЛАГОДАРНОСТИ

Материал подготовлен в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС при Президенте Российской Федерации

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Сinyaгин Ю.В. Человек в системах управления//Мир психологии. – 2020. – N 4 (104). – С. 186-187.
2. Сinyaгин Ю.В. Факторы, условия и биографические предикторы успешной управленческой карьеры в системе государственной гражданской служб//Государственная служба. – 2019. – Т. 21, N 4(120). – С. 6-21.
3. Сinyaгин Ю.В., Сinyaгина Н.Ю., Переверзина О.Ю. Проблемы повышения эффективности реализации государственной кадровой политики на основе стандартизации требований к специалистам по оценке управленческих кадров//Вестник экспертного совета. – 2019. – N 4(19). – С. 8-13.
4. Шебураков И.Б. Ключевые персонал-технологии в системе управления персоналом, ориентированной на результат (статья)//Актуальные вопросы управления персоналом. – СПб.: изд-во СЗАГС, 2008.
5. Шебураков И.Б. Проведение аттестации государственных гражданских служащих с учетом оценки их компетенций//Внедрение персонал-технологий как условие повышения эффективности кадровой политики. Материалы научно-практической конференции (г. Вологда, 27-28 ноября 2013г.). – Вологда: Вологодский филиал РАНХиГС, 2014.
6. Шебураков И.Б., Скворцова Л.И. Алгоритм организации процесса обучения и развития персонала государственной службы//Внедрение персонал-технологий как условие повышения эффективности кадровой политики. Материалы научно-практической конференции (г. Вологда, 27-28 ноября 2013г.)
7. Шебураков И.Б. Методики нормирования численности служащих//«Государственная служба». – 2015. – N 2.
8. Шебураков И.Б. Особенности реализации кадровой политики на примере анализа работы муниципального образования//Муниципальная власть. – 2015. – N 5.
9. Сinyaгин Ю.В., Шебураков И.Б., Тюменцев И.О., Тушканов И.В. Совершенствование системы мотивации государственных гражданских служащих: классные чины как фактор мотивации государственных гражданских служащих (историко-психологический анализ). – М.: Дело, 2019. – 85 с.
10. Александров О.В., Добролюбова Е.И., Южаков В.Н., Шебураков И.Б. Разработка рекомендаций по нормированию численности федеральных государственных гражданских служащих федеральных служб и федеральных агентств, осуществляющих государственные функции по контролю (надзору) и предоставлению государственных услуг. – М.: Дело, 2015. – 270 с.
11. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н. Мотивация государственных гражданских служащих: необходимость системного подхода//Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2018. – Т 5, N 3.
12. Sinyagin Yu.V. Strategic Life Idea as a Characteristic of a Manager's Personality and Focus//Palarch's Journal of Archaeology of Egypt. Egyptology. – 2020. – N 17 (10). – P. 1749- 1776.
13. Sinyagin Yu.V. Specific Features of the Concepts of what «Immediate Environment», Management Team, Methods for Its Selection, and One's Own Managerial Role are for Executives of Different Management Levels//Psychosocial (International Journal of Psychosocial Rehabilitation). – 2020. – Vol. 24, N 3. – P. 3327-3351.
14. Sinyagin Yu.V. The Components of Managerial Alacrity of Government Executives//European Research Studies Journal. – 2018. – Vol. 21, N 1. – P. 295-308.

15. Sinyagin Y.V. Organizational and team behaviour and individual career strategies//Man In India. – 2017. – N 97 (02). – С. 239-249.
16. 19 Адамс Р. Основы аудита. Пер. с англ. Соколов Я.В., ред. – М.: ЮНИТИ; 1995.
17. Азарская М.А., Миронова О.А. Развитие концепции аудита//Аудиторские ведомости. – 2005. – N 11. – С. 22–29.
18. Арабян К.К. Концептуальные основы теории аудита//Аудитор. – 2017. – N 8. – С.16–27.
19. Гутцайт Е. М. Аудиторская проверка с позиций теорий принятия решения в условиях неопределенности//Аудиторские ведомости. – 2001. – N 8. С. 54–61.
20. Ким Н.В. Аудит: сущность, структура, проблемы. Монография. – Екатеринбург: Деловая книга, 2004.
21. Мельник М.В., Бердников В.В. Анализ и контроль в коммерческой организации. – М.: Эксмо; 2010.
22. Шеремет А.Д. Реформирование бухгалтерского учета и аудита в соответствии с международными стандартами//Аудиторские ведомости. – 2006. – N 8. – С. 4–12.
23. Арнс Э.А., Лоббек Дж.К. Аудит. – М., 1995. – С. 6.
24. Андреев В.Д. Практический аудит. Справочное пособие. – М., 1994. – С. 238.
25. Смирнов Э.А. Новая философия управления//Аудитор. – 1996. – N 5. – С.9.
26. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 622 с.
27. Шебураков И.Б., Л.Н. Татарина Научный доклад «Кадровые резервы в РФ».
28. Мау В.А. Государственное управление и человеческий капитал. Как нам обеспечить экономический рост и рост благосостояния//Независимая газета. - 2019.