



В. Ю. ФИВЕЙСКИЙ

ректор Университета Правительства Москвы,
кандидат психологических наук

УДК 378.635.2(470-25):352:005.95/.95

V. Yu. FIVEYSKIY

Rector of Moscow Metropolitan Governance Yuri Luzhkov University,
PhD in Psychology

Кадровые технологии на государственной службе: наука и практика

HR Technologies to Cater to Civil Service: Science and Practice

Творческое мышление, способность работать в постоянно меняющихся условиях, тяга к новому – важнейшие характеристики современных специалистов и управленцев. В Год науки и технологий учебным заведениям следует оценить свой реальный вклад в обучение профессионалов, адаптированных к современным реалиям. Для Университета Правительства Москвы эта задача одна из главных, так как вуз готовит управленцев для столицы. Государство всегда было заинтересовано в том, чтобы в его структурах работали лучшие сотрудники. Выявить их среди кандидатов сегодня помогает анализ больших данных. Чтобы привлекать лучшие кадры, необходимо грамотно подбирать испытания для кандидатов, позволяющие сделать отбор максимально эффективным. Для привлечения молодежи на госслужбу существуют стажировки в Правительстве Москвы. Для органов власти столицы работает проект «Кадровые сервисы Правительства Москвы» – это сервисы по привлечению и отбору сотрудников, по адаптации, оценке, удержанию и развитию персонала. Комплексный подход к обучению, подбору и управлению кадрами для органов власти столицы помогает перспективному развитию мегаполиса.

Creative thinking, ability to work in the constantly changing environment, craving for the new – these are the crucial characteristics of contemporary specialist and policy maker. In the Year of Science and Technology educational institutions should cast a critical eye at their real contribution to educating professionals adapted to realities of modern life. This task is a pivotal one for Moscow Metropolitan Governance Yuri Luzhkov University, just because it trains executives for the Capital. The State has always had a vested interest in having the best of the crop working in its structures. Nowadays Big Data analysis methods help seek out the best among the candidates. To attract the superior talent it is necessary to competently choose the tests for the choice to be efficient to the utmost extent possible. To attract young people to pursue a civil service career internships have been put in place by Moscow Government. To cater to the needs of the Capital's governing agencies, "Moscow Government HR Services" project has long been available – the services working to attract and select new workers, to adapt, evaluate, retain and professionally develop personnel. A comprehensive approach to human resources training, recruitment and management in the interests of the Capital's government bodies helps to shape the future of the metropolis.



Ключевые слова: научно-прикладные исследования, городское управление, кадровые технологии, кадровые сервисы, государственная служба.

Key words: applied scientific research, city management, HR technologies, HR services, civil service.

Для цитирования: Фивейский В. Ю. Кадровые технологии на государственной службе: наука и практика // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 4. С. 2–9.

For citation: Fiveyskiy V. Yu. HR Technologies to Cater to Civil Service: Science and Practice. *MMGU Herald*, 2021, no. 4, pp. 2-9. (In Russ.).

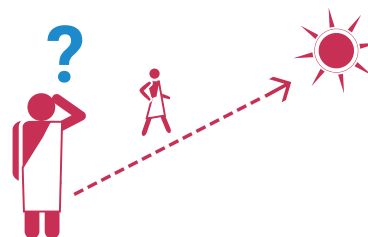
РИС. 1

Подходы к накоплению научного знания

Практическая задача → Поиск решения → Прикладное знание



Теоретическая задача → Поиск решения → Знания для будущего



Истинная роль университета – не передать человеку какие-либо общие или специальные знания, но научить его учиться. Это предназначение должно сохраняться за университетом и сейчас. Год 2021-й объявлен Президентом Российской Федерации Годом науки и технологий [1], поэтому российским вузам следует внимательно рассмотреть свой вклад в образование россиян и оценить свое реальное место в системе образования. Действительно ли выпускники, молодые специалисты, готовы к работе в современных реалиях? Насколько они адаптивны, насколько их ум натренирован тянуться к новому? Эти характеристики принципиально важны для управленцев, так как на них возложена ответственность за многих людей и за результаты труда управляемой ими команды.

Человечество всегда искало пути решения различных задач и проблем через наблюдения и исследования. Исторически в науке сложилось два основных подхода к развитию системы знаний (рис. 1).

Первый – от практики к теории: здесь научные методы используются для решения конкретных практических задач. Как правильно построить город, как лучше прорыть канал, как защититься от врага, как эффективно организовать торговлю – это задачи практики, которые возникали с древних времен и до сих пор являются актуальными. Есть и другой подход: ученые, в основном философы, издавна решали научные, в том числе и абстрактные задачи, например, в геометрии или диоптрике, изобретая таким образом новый научный аппарат. Практическое применение результатов этих исследований могло начинаться существенно позже – спустя годы, десятилетия или даже века. Так зарождалась фундаментальная наука, которая по своей сути является наукой будущего. Разрабатываемые ею модели и методы мы подчас не можем использовать в настоящем, но завтра они получают свое воплощение на практике. Оба названных подхода способствуют поиску и выработке оптимальных решений. Второй подход к развитию знания не менее важен, чем первый, поскольку в ходе абстрактно-прикладного наблюдения

за природой мы получаем информацию, которая нужна для решения практических задач. В качестве исторических примеров можно привести задачу Дидоны или принципы Герона и П. Ферма. Каждый из них имел прикладное значение [2, 7].

Изучение преломления света позволяло решать вопросы оптимального выбора транспортных маршрутов. Так, в 1950-е гг. советские ученые использовали подобные модели для разработки смешанных перемещений груза «суша – море» из одной страны в другую. Часть пути груз должен пройти по суше, по железной или автомобильной дороге, далее – по водному пути и, может быть, потом опять по земле. С учетом кривизны Земли невозможно двигаться просто по прямой линии. Чтобы груз попал в место назначения быстрее, а в каких-то случаях и со снижением расходов на транспортировку, необходимо учесть, с какой скоростью движется поезд, с какой скоростью идет корабль, и спроектировать маршрут, перевалочный пункт, а также выбрать способы транспортировки.

Яркий пример, иллюстрирующий путь от практики к теории, – развитие теории вероятностей, которая появилась из увлечения азартными играми. В XVII в. шевалье де Мере, который занимался философией, историей, математикой и любил играть в кости, создал собственную теорию выигрыша в азартных играх, которая, однако, не принесла ему финансового успеха [4]. На современном управленческом языке его интеллектуальное построение можно назвать

моделью работы с рисками. Стратегия игрока, если он хочет просчитать вероятности выигрыша и проигрыша, направлена на то, чтобы с имеющимися ресурсами добиться своей цели. Шевалье де Мере сформулировал две задачи и обратился к своему другу, Б. Паскалю, за помощью в поиске решений. Благодаря их знакомству наука подарила человечеству теорию вероятностей, в том числе как аппарат для работы с рисками. Постепенно теория пополнялась инструментарием, новыми методами, моделями. Сегодня в науке сформировано отдельное направление – принятие решений в условиях неопределенности при тех или иных рисках, которые можно просчитать. Современные методы науки управления находят многоплановое применение в условиях города. Задача управленцев – грамотно распределять городские ресурсы и выбирать оптимальные решения. Выбор начинается с поиска людей, которые будут определять развитие города в дальнейшем, принимая решения, важные для горожан.

Государство заинтересовано в том, чтобы на него работали лучшие сотрудники, способные эффективно трудиться, принимать правильные решения

Государственная служба в современном мире претерпевает существенные изменения. Происходит переоценка кадровой политики, и идет отбор наиболее эффективных кадровых технологий, позволяющих формировать команду профессионалов, способных обеспечить качественный рывок в развитии города и страны. На первый взгляд кажется, что привлечь и удержать лучшие кадры довольно просто. На самом деле необходима тщательно спланированная и эффективная работа. Когда мы переходим от теории к практике, мы сталкиваемся с массой проблем и ограничений. Возникают вопросы, касающиеся и политики, и технологии: как действительно сделать так, чтобы кадры решали все.

Задача отыскать в человеке черты, характеристики, особенности, позволяющие спрогнозировать его успешность на рабочем

месте, существовала всегда. Если в организации, входящей в систему госуправления, есть потребность в специалистах, руководителях, нужно изучить кандидата, соотносить его знания, умения и навыки, его прошлый опыт с тем, что нужно организации. Далее надо построить прогноз его успешности, результативности в организации. Госслужба в Москве имеет свои особенности, ограничения. Необходимо соблюдать законодательство, регулирующее поиск, прием сотрудников на работу, и сам порядок работы в системе госуправления. Важно правильно подобрать испытания, тесты, чтобы отбор был максимально эффективным. Существует много ярких примеров, показывающих, что данная задача издавна находится в фокусе внимания государства. Так, технологии привлечения кандидатов на госслужбу были достаточно развиты в Китае много веков назад. С 607 г. в этой стране существовал отбор для чиновников на основе экзамена. Вне зависимости от сословия оценивали преимущественно знания и умения кандидата [5]. В Китае очень сильна роль традиций в работе с кадрами, поэтому спустя многие века ряд инструментов отбора применяется до сих пор.

Принцип Конфуция выдвигать на руководящие роли способных и мудрых актуален до сих пор. Для работы на должностях государственной службы нужны люди с определенными способностями и интеллектом. Современные организации, рассматривая кандидатов, как правило, оценивают, как работает мышление кандидата, определяют, сможет ли человек адаптироваться и успешно решать задачи сегодняшнего дня и будущего. Очень важен такой критерий для отбора на госслужбу, как обучаемость, – то, насколько быстро человек может усваивать новую информацию и использовать ее в работе.

Если говорить о современности, в разных странах на госслужбе существуют свои системы оценки и различные по длительности процедуры. В европейских государствах, например в Испании, человек, чтобы попасть

РИС. 2

Построение математической модели для предсказания потенциальной эффективности сотрудника (исследование в рамках «Кадровых сервисов Правительства Москвы»)

Выборка: 378 сотрудников

Количество индикаторов: 100

Метод: факторный анализ

Результат: выделено три главных фактора, определяющих эффективность сотрудника:

F1 – интеллектуальная гибкость

(аналитичность, инициативность, открытость новому)

F2 – управленческие навыки

F3 – ориентация на результат

Математическая модель:

$$\text{Эффективность сотрудника} = 0,534F1 + 0,335F2 + 0,219F3$$

на госслужбу, сдает экзамены в течение минимум двух лет. Серия экзаменов – своего рода марафон, где нужно проявить множество качеств и не потерять интерес к своей цели. Сейчас подобные процедуры тоже используются в системах госуправления. Меняются задания, формат, периодичность проведения, но суть остается: государство заинтересовано в том, чтобы на него работали лучшие сотрудники, способные эффективно трудиться, принимать правильные решения. Выявить такие кадры среди кандидатов – непростая задача, поскольку сложно прогнозировать показатели человеческого капитала, заранее определить, какова будет эффективность работника или студента, принятого на службу, через пять лет. Здесь на помощь приходит анализ больших данных, включающий построение моделей и проверку гипотез. Система организаций Правительства Москвы имеет огромное преимущество перед другими работодателями: она охватывает множество направлений деятельности и имеет высокую численность сотрудников. Многие работники, руководители и специалисты, проходят предварительные оценочные, образовательные и другие процедуры, и на этих этапах есть возможность накапливать большие данные. Получаемая информация позволяет точнее строить гипотезы о перемещениях, динамике эффективности и мотивации сотрудников (рис. 2), которые уже трудятся или приходят на госслужбу в качестве кандидатов.

Согласно исследованиям Университета Правительства Москвы, одним из самых востребованных в системе госслужбы качеств является открытость новому. В опросах руководители ставят его на первое место, выше исполнительской дисциплины, конкретных знаний, особенностей мыслительной работы, обучаемости. В Москве реализуется много творческих, прорывных, креативных проектов, рабочая среда очень динамичная, и гос-

служащим нужно быть готовыми трудиться в изменяющейся обстановке. Для этого им необходимо быть способными принимать изменения, уметь правильно действовать в имеющихся условиях, быстро адаптироваться и предлагать что-то новое. Описанное качество (открытость новому) не просто оценивать и прогнозировать, но оно постепенно поддается изучению, и, самое главное, существует возможность собирать необходимые статистические данные.

Отдельное внимание при отборе на госслужбу в Москве уделяется молодежи. Создана специальная программа молодежных стажировок, цель которой – привлечение мотивированных и подготовленных юных граждан на государственную службу и в учреждения бюджетной сферы Москвы¹. Вначале программа была адресована выпускникам вузов, однако сейчас к участию в ней приглашаются также студенты старших курсов на усло-

Одним из самых востребованных в системе госслужбы качеств является открытость новому

¹ См. Логинова П. В. Молодежные карьерные проекты Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 4. С. 41–47. – Прим. ред.

виях совмещения учебы и работы в органах власти столицы. Уникальность программы в том, что за год стажировки молодой специалист получает возможность поработать в нескольких организациях. Карьерная траектория каждого стажера выстраивается индивидуально в зависимости от его образования и выбранной сферы деятельности. Важная задача стажировки – обеспечить возможность слушателям программы участвовать в ключевых городских проектах, проявить себя и определиться с дальнейшими планами по развитию карьеры в Правительстве Москвы. Процесс отбора на стажировку включает разные оценочные технологии – анкетирование, оценку презентационного видеоролика, тестирование, интервью и решение кейсов.

Дополнительная важная задача – научить тех ценных работников, которых отобрали и подготовили, принимать верные решения для повышения качества жизни в столичном мегаполисе. Проект «Кадровые сервисы Правительства Москвы» отвечает этим целям [3]. Он направлен на разработку и внедрение кадровых технологий для всего города. В проект входят разработка и внедрение новых образовательных программ, технологии оценки, управленческий консалтинг. Иными словами, команда «Кадровых сервисов Правительства Москвы» создает и применяет такие техноло-

гии, которые помогают руководителям органов власти решать конкретные задачи управления персоналом:

- выстроить правильную структуру организации;
- оценить необходимую численность сотрудников;
- проанализировать функционал работников и организации в целом.

Именно таким образом можно оптимизировать имеющиеся ресурсы.

В основе разработки каждого сервиса – сочетание современной науки и практики управления кадрами. Так, профилирование должностей², используемое для оценки, отбора, планирования обучения, базируется на психологии труда, в частности профессиографии, и статистических методах обработки данных. Профили должности составляются на основе изучения рабочих задач и функций, результаты исследования анализируются многомерными методами анализа данных (факторный и кластерный анализ). Оценка и кадровый аудит, в основе которых лежат разработанные модели компетенций, также проводятся с использованием методов многомерного анализа. Следует отметить, что данный процесс сопровождается проведением масштабных эмпирических исследований. В настоящее время работа продолжается – есть задача проверить «границы» универсальности используемой модели компетенций и построить ее отраслевые модификации.

Помимо сервиса по привлечению и отбору сотрудников, в проект включены сервисы по адаптации, оценке, удержанию, развитию³ персонала. Задача по адаптации⁴ имеет и психологическую, и экономическую составляющую: уход нового сотрудника влечет дополнительные затраты на поиск заме-

[i] Наиболее интересное направление среди новейших исследований, проводимых командой проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы», – поиск корреляции между результатами оценки руководителей, уровнем вовлеченности сотрудников подразделений и результатами работы этих подразделений.

² См. Фивейский В. Ю. Университет находит и разрабатывает лучшие HR-технологии для кадровой работы Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 3–9. – *Прим. ред.*

³ См. Романова Е. М., Дмитриева Н. Р., Колетвинова Е. Ю. Центр подбора персонала Правительства Москвы: поиск и отбор лучших кадров для города // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 4. С. 46–50. – *Прим. ред.*

⁴ См. Половцева Е. Н. Адаптация сотрудников: новый сервис в кадровой работе Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 1. С. 46–51. – *Прим. ред.*

ны при уже имеющихся затратах на отбор и обучение того, кто уволился, проработав относительно недолго. Кроме того, теряется и преемственность управления.

Развитие, обучение – одно из основных направлений кадровой работы. Для любого университета это традиционный вид деятельности. Однако в Университете Правительства Москвы, помимо программ обучения студентов, реализуется много образовательных программ для государственных служащих, руководителей и специалистов с опытом работы. Спектр форматов обучения для слушателей, уже работающих на государственной службе, широк – от полтора часовых семинаров (точечное обучение) до двухгодичных программ уровня МРА (Master of Public Administration). В обучении университет применяет современные образовательные технологии – цифровые треки развития, VR-технологии, стратегические сессии и др.

Работу с мотивацией персонала как направление кадровой работы можно условно представить в виде трех основных составляющих: привлечение, собственно мотивация и удержание. В каждой из частей этой работы применяются разные технологии (рис. 3). С опытным сотрудником, который задумывается о смене работы, необходимо взаимодействовать иначе, чем с молодым специалистом, который только начинает свой карьерный путь.

Москва – крупный работодатель, но на рынке труда в Москве представлены все большие корпорации, и конечно, у всех работодателей есть свои преимущества для сотрудников. Желание попробовать что-то новое – одна из причин того, почему молодые сотрудники с опытом начинают искать другое рабочее место. Как показывают социальные исследования госслужа-



щих, основные преимущества системы государственного управления – это большой масштаб работ и принятия решений, доступ к значительному объему информации для анализа. Те из соискателей, кто нацелен на серьезные позиции и хочет заниматься масштабными проектами, однозначно выбирают систему Правительства Москвы. Здесь проекты охватывают крупный мегаполис,



РИС. 3

Пример организации проекта по командообразованию (одна из технологий удержания персонала), выполняемого специалистами Университета Правительства Москвы для структур столичного правительства

⁵ Злобин А. Крупнейшие частные работодатели России – 2020 // Forbes [сайт]. 21.09.2021. URL: <https://www.forbes.ru> (дата обращения: 11.11.2021). – Прим. ред.

⁶ Центр раскрытия корпоративной информации // Интерфакс [сайт]. URL: <https://www.e-disclosure.ru> (дата обращения: 11.11.2021). – Прим. ред.

⁷ Годовой отчет ПАО «Газпром» за 2020 год. 2021. 246 с. – Прим. ред.

⁸ ПАО «НК «Роснефть» / Годовой отчет – 2020. 2021 г. 228 с. – Прим. ред.

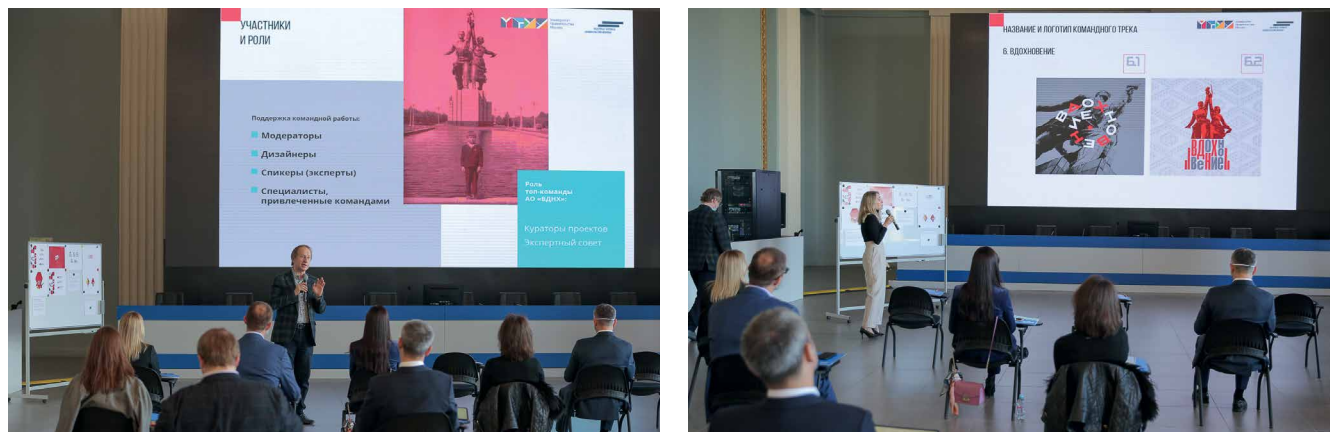


РИС. 4

Презентация командного трека и установочная сессия для руководящего состава ВДНХ

и кроме того, можно в режиме реального времени видеть результаты своего труда. Численность персонала многих компаний, даже если рассматривать крупные, редко превышает 50–60 тыс. человек. Между тем в одном только исследовании вовлеченности персонала в системе управления города Москвы ежегодно принимают участие более 130 тыс. человек [6]. Такое количество участников превышает штат нескольких корпораций, а ведь это выборка всего лишь одного из исследований, проводимых в течение года, и таких исследований может быть гораздо больше.

Кадровая аналитика предлагает руководителям использовать научные подходы для принятия управленческих решений

В кадровой аналитике, которая стала отдельным направлением проекта «Кадровые сервисы Правительства Москвы», также используются статистические методы, но уже не многомерные модели обработки, а правила представления и визуализации данных, построение зависимостей, оценка динамики. Таким образом, кадровая аналитика предлагает руководителям использовать научные подходы для принятия управленческих решений. Современные цифровые технологии, в частности способы визуализации данных в сочетании со статистикой, позволяют эффективно представлять информацию на дашбордах (информационных панелях) и принимать на основе массива данных релевантные кадровые решения в организации.

Следующий уровень – оценка сотрудников для продвижения, повышения эф-

фективности. Наряду с оценкой индивидуальной результативности работников, необходима работа с командами. Ключевые проекты в Москве сегодня выполняются именно командами, проектными группами, как правило, кросс-функциональными. Каждая группа объединяет сотрудников из разных департаментов и отраслей.

Одно дело – оценить конкретного человека, другое – оценить совокупность людей, которые работают над одной проблемой, одной темой. Помимо того, что эта совокупность состоит из индивидуальностей, технологии оценки команды позволяют рассматривать их как единое целое. Соответственно, разрабатываются отдельные практики, направленные на решение такой задачи. Сейчас в фокусе внимания специалистов «Кадровых сервисов Правительства Москвы» – новые технологии работы с управленческими командами, которые представляют собой не обучение или оценку в отдельности, а комплексные решения. Они включают в себя методы диагностики и развития, позволяющие команде самостоятельно определять свои проблемные области, совершенствовать свою стратегию и повышать эффективность. В ходе совместной модерлируемой деятельности команда сама выявляет проблемы и конструирует пути улучшения процессов коммуникации, достижения целей, важных на том или ином этапе. На данную задачу нацелены и создаваемые в рамках кадровых сервисов командные треки развития (рис. 4). Результаты описанной большой работы с командами в дальнейшем могут быть использованы при создании нового научного знания в области психологии труда, менеджмента, организационного поведения.

Часто в иерархических системах государственного управления отсутствует возможность принятия решения на «промежуточных» уровнях управления, что в результате приводит к «уходу от ответственности», от принятия решений, «выталкиванию» ответственности наверх. Наука управления персоналом в сочетании с применяемыми кадровыми технологиями позволяет в организациях системы Правительства Москвы формировать команды, которые способны генерировать

В фокусе внимания специалистов «Кадровых сервисов Правительства Москвы» – новые технологии работы с управленческими командами

эффективные решения, воплощая в жизнь важный в современном мире принцип клиентоориентированности. Каждый чиновник работает ради жителей города и решает задачи для повышения качества жизни в столичном мегаполисе.

§ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Указ Президента Российской Федерации от 25.12.2020 № 812 «О проведении в Российской Федерации Года науки и технологий». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Беккенбах Э., Беллман Р. Введение в неравенства. М.: Мир, 1965. 168 с.
3. Власова К. А. Кадровые сервисы Правительства Москвы: создаем эффективные команды будущего // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 10–17.
4. Володин И. Н. Лекции по теории вероятностей и математической статистике. Казань, 2006. 271 с.
5. Даньшин А. В. Единый государственный экзамен в системе отбора на государственную гражданскую службу в традиционном Китае // Право и образование. 2012. № 10. С. 113–125.
6. Романова Е. М., Карымова А. Р., Масычев П. В. Вовлеченность сотрудников: опыт Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 3. С. 44–51.
7. Фейнман Р., Лейтон Р., Сэндс М. Фейнмановские лекции по физике. Т. 2: Излучение. Волны. Кванты. Кинетика. Теплота. Звук. М.: АСТ, 2019. 495 с.

REFERENCES

1. Decree of the President of the Russian Federation of 25.12.2020 No. 812 "On Holding the Year of Science and Technologies in the Russian Federation". Available at: "ConsultantPlus". (In Russ.).
2. Bekkenbah E., Bellman R. *Introduction to Inequalities*. Moscow: Mir Publ., 1965. 168 p. (In Russ.).
3. Vlasova K. A. Moscow Government HR Services: We Build Efficient Teams of the Future. *MMGU Herald*, 2020, no. 3, pp. 10-17. (In Russ.).
4. Volodin I. N. *Lectures on the Theory of Probability and Mathematical Statistics*. Kazan, 2006. 271 p. (In Russ.).
5. Dan'shin A. V. The State Unified Exam in the System of Selecting Personnel for State Civil Service in Traditional China. *Law and Education*, 2012, no. 10, pp. 113-125. (In Russ.).
6. Romanova E. M., Karymova A. R., Masychev P. V. Employee Engagement: Moscow Government's Best Practices. *MMGU Herald*, 2021, no. 3, pp. 44-51. (In Russ.).
7. Feynman R., Leighton R., Sands M. *Feynman Lectures on Physics. Vol. 2. Radiation. Waves. Quantas. Kinetics. Heat. Sound*. Moscow: AST Publ., 2019. 495 p. (In Russ.).