

УДК 331.108

DOI: 10.18384/2949-5024-2025-1-104-123

ЕДИНАЯ СИСТЕМА ПОДБОРА КАДРОВ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Щербакова С. А.^{1,2}, Швец Е. А.³

¹ *Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Смоленский филиал
214030, г. Смоленск, ул. Нормандия-Неман, д. 21, Российская Федерация*

² *Севастопольский государственный университет
299053, г. Севастополь, ул. Университетская, д. 33, Российская Федерация*

³ *Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики
по Смоленской области
214014, г. Смоленск, ул. Тенишевой, д. 17а, Российская Федерация*

Аннотация

Цель. Обосновать и предложить механизм единой системы подбора кадров для получения должностей государственных служащих на основе объективной и комплексной оценки их профессиональных и личностных качеств и прогнозирования дальнейшего карьерного роста.

Процедура и методы. Методология определена комплексным использованием общенаучных методов, качественных и количественных методов исследования, а также метода моделирования.

Результаты. В результате исследования предложен механизм единой системы подбора кадров в государственных учреждениях с использованием цифровых технологий, в т.ч. систем на основе искусственного интеллекта, а также раскрыты особенности модели индивидуального трекинга карьеры госслужащего с учётом специфики деятельности государственного учреждения.

Теоретическая и/или практическая значимость. Практическая значимость работы связана с возможностью использования её результатов органами государственной и муниципальной власти в процессе формирования системы отбора кадров разного уровня, а также при формировании программ развития кадровой политики, реализуемой в органах государственного аппарата Российской Федерации.

Ключевые слова: государственное управление, государственная служба, государственное учреждение, кадровая политика, подбор кадров, сервис кадровых решений, трекинг карьеры, цифровизация, искусственный интеллект

UNIFIED RECRUITMENT SYSTEM IN PUBLIC INSTITUTIONS USING DIGITAL TECHNOLOGIES

S. Shcherbakova^{1,2}, **E. Shvets**³

¹ *Russian University of Economics named after G. V. Plekhanov, Smolensk branch
ul. Normandia-Neman 21, Smolensk 214030, Smolensk region, Russian Federation*

² *Sevastopol State University
ul. Universitetskaya 33, Sevastopol 299053, Russian Federation*

³ *Territorial Authority of the Federal State Statistics Service for the Smolensk Region
ul. Tenishevoi 17a, Smolensk 214014, Russian Federation*

Abstract

Aim. To substantiate and propose a mechanism for a unified recruitment system for obtaining positions of civil servants based on an objective and comprehensive assessment of their professional and personal qualities and forecasting further career growth.

Methodology. The methodology is determined by the complex use of general scientific methods, qualitative and quantitative research methods, as well as the modeling method.

Results. As a result of the research, the mechanism of a unified recruitment system in public institutions using digital technologies, including systems based on artificial intelligence, is proposed, and the features of the model of individual tracking of a civil servant's career are revealed, considering the specifics of the activities of a public institution.

Research implications. The practical significance of the work is associated with the possibility of using its results by state and municipal authorities in the process of forming a system of personnel selection at various levels, as well as in the formation of programs for the development of personnel policy implemented in the bodies of the state apparatus of the Russian Federation.

Keywords: public administration, civil service, government agency, personnel policy, recruitment, HR solutions service, career tracking, digitalization, artificial intelligence

Введение

В современных реалиях одной из приоритетных задач государства в рамках социально-экономического развития страны является повышение кадрового потенциала в различных сферах жизнедеятельности, в т.ч. государственного, коммерческого и других секторов [10, р. 15; 11, р. 12]. Значимость данного направления обусловлена тем, что именно кадры играют решающую роль в повышении эффективности деятельности любой организации [1, с. 99].

Сегодня наблюдается острая нехватка специалистов в госструктурах, что обусловлено низким уровнем привлекательности работы в государственном секторе (в сравнении с сектором коммерции), недоверием, вызванным непрозрачностью осуществляемой в государственных учреждениях кадровой политикой, в частности, процедуры оценки личных и профессиональных навыков потенциальных кандидатов при прохождении ими конкурса на поступление на государственную службу или на включение в кадровый резерв. Другими словами, сложность и непрозрачность действующей системы подбора кадров в государственных учреждениях снижает заинтересованность граждан в прохождении государственной службы [8, с. 3360].

Происходящая в современных реалиях масштабная цифровая трансформация требует от государства пересмотра многих фундаментальных систем, включая кадровую политику. В целях повышения эффективности действующей кадровой политики в государственных органах предусмотрено внедрение современных цифровых технологий. Так, в качестве инструмента решения проблемных вопросов можно внедрить в работу государственного аппарата цифровую платформу «Единая система подбора кадров в государственные учреждения», которая позволит снизить временные и материальные издержки, повысив при этом уровень объективности осуществляемой комиссией государственного органа оценки компетенций потенциальных кандидатов.

Анализ современной кадровой ситуации в государственном секторе

Последние несколько лет популярность государственной службы среди граждан Российской Федерации снижается, что подтверждает уменьшение числа работников государственного сектора – на конец 2022 г. их насчитывалось 669,8 тыс. человек, что ниже показателя 2019 г. на 12,3%¹. Основными причинами такой тенденции можно считать:

- развитие частного сектора с наиболее привлекательными условиями труда (более высокая заработная плата, отсутствие жёстких ограничений касательно занятия параллельной коммерческой деятельностью и др.);
- более лояльные требования к уровню образования и стажу сотрудников в частном секторе (например, зачастую даже при установленных в организации требованиях к стажу сотрудника, молодого специалиста могут взять без опыта работы в случае, если он положительно зарекомендует себя на встрече с работодателем);
- развитие цифровой среды, позволяющей специалистам различных областей работать на себя в режиме офлайн.

В целях изменения сложившейся ситуации в госсекторе разрабатываются программы по повышению престижа работы государственного служащего, что необходимо для повышения кадрового потенциала государственных органов [3, с. 703]. Так, современная кадровая ситуация в государственных учреждениях РФ представлена в табл. 1.

Таблица 1 / Table 1

Современная кадровая ситуация в государственном секторе (по состоянию на конец 2022 г.) / The current personnel situation in the public sector (as of the end of 2022)

Категория служащих	Государственные органы		
	Федеральные		Субъектов РФ
	Федеральный уровень	Региональный уровень	
Всего	41 507	413 426	214 886
По полу:			
мужчины;	16 728	82 524	57 441
женщины	24 779	330 902	157 445

¹ Федеральная служба государственной статистики. Росстат [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 27.09.2024).

Окончание таблицы 1

По возрасту:			
до 30 лет;	6 900	64 725	23 889
30–35 лет;	6 945	69 141	34 153
36–39 лет;	5 808	62 899	33 598
40–49 лет;	10 705	125 033	73 545
50–59 лет;	7 640	71 051	39 782
60–65 лет;	3 208	20 171	9 197
старше 65 лет	301	406	722
По стажу:			
до 1 года;	26 871		12 543
1–5 лет;	78 658		35 083
5–10 лет;	88 023		40 444
10–15 лет;	71 947		39 616
15–25 лет;	122 361		62 037
25 лет и более	67 073		25 163
По уровню образования:			
не имеют профессионального образования;	114	1 535	171
среднее;	564	19 719	3 537
высшее,	40 829	392 172	211 178
в том числе:			
кандидаты наук;	2 272	2 178	3 535
доктора наук	259	83	208

Прим.: периодичность формы №1-ГС «Сведения о составе работников, замещающих государственные должности и должности государственных гражданских служащих» – 1 раз в 3 года

Источник: Сведения о составе работников, замещающих государственные должности и должности государственной гражданской службы, по полу, возрасту, стажу государственной службы, образованию [Электронный ресурс] // ЕМИСС. Государственная статистика. URL: <https://www.fedstat.ru/form/10167> (дата обращения: 27.09.2024).

Исходя из представленных в табл. 1 данных, можно сделать ряд выводов:

- около 61,7% от всех государственных служащих пришлось в 2022 г. на государственных гражданских служащих, трудящихся в федеральных органах регионального уровня;

- абсолютное большинство, а именно 76,6% государственных гражданских служащих – женщины, что связано с повышением числа мужчин, работающих на себя (в качестве индивидуальных предпринимателей);

- на долю сотрудников в возрасте от 40–49 лет в 2022 г. пришлось порядка 30%, тогда как на молодых специалистов (до 30 лет) в два раза меньше (около 14% от всех государственных гражданских служащих);

- 27,5% от всех государственных гражданских служащих имеют стаж от 15 до 25 лет, что свидетельствует об эффективности такого инструмента привлечения и удержания сотрудников в государственном секторе, как ежемесячные надбавки, рассчитываемые как процент от должностного оклада¹.

Следует отметить, что наибольшее сокращение числа служащих в государственных учреждениях в 2022 г. зафиксировано в федеральных органах регионального уровня (-18,8% относительно показателя 2019 г.), что связано с ликвидацией от-

¹ Сведения о составе работников, замещающих государственные должности и должности государственной гражданской службы, по полу, возрасту, стажу государственной службы, образованию [Электронный ресурс] // ЕМИСС. Государственная статистика. URL: <https://www.fedstat.ru/form/10167> (дата обращения: 27.09.2024).

дельных государственных органов и их слиянием с иными органами государственного сектора, осуществляющими смежную деятельность. Помимо этого, несмотря на общее сокращение численности государственных гражданских служащих, число молодых специалистов постепенно увеличивается. Их число в 2022 г. превысило 95 тыс., что больше показателя 2019 г. на 4,5%. Такой положительной тенденции способствуют реализуемые государством национальные проекты, направленные не только на привлечение молодых специалистов в государственный сектор, но и на оказание им помощи в быстрой адаптации и в дальнейшем продвижении по службе [5].

Проанализировав современную кадровую ситуацию в органах государственного аппарата, следует перейти к анализу действующей в РФ процедуры отбора кадров на должности государственных гражданских служащих. Так, процедура включает в себя шесть этапов¹:

I этап – публикация объявления о приеме документов для участия в конкурсе на замещение вакантной должности;

II этап – формирование конкурсной комиссии для оценки личностных и профессиональных компетенций соискателей;

III этап – сбор и подача кандидатами пакета документов, необходимых для участия в конкурсе;

IV этап – прохождение потенциальными кандидатами испытаний, направленных на определение соответствия имеющихся у них навыков и знаний вакантной должности;

V этап – оценка комиссией государственного органа результатов пройденных кандидатами испытаний;

VI этап – вынесение решения конкурсной комиссией.

По результатам прохождения потенциальными кандидатами испытаний, конкурсной комиссией может быть принято одно из следующих решений²:

- назначение кандидата на вакантную должность;
- отказ в назначении кандидата на вакантную должность;
- рекомендация о включении кандидата в кадровый резерв.

В исключительных случаях, по решению представителя нанимателя, конкурс в отношении должностей, включаемых в группу младших должностей гражданской службы, может не проводиться. Также конкурс не проводится при назначении на должность лица, ранее включённого в кадровые резерв, т.к. проверка его личных и профессиональных характеристик на соответствие вакантной должности не требуется [9, с. 148].

Как и любая система, система подбора кадров имеет определённые проблемные области, препятствующие повышению эффективности её функционирования (табл. 2).

¹ Указ Президента РФ от 11.01.1995 № 32 «О государственных должностях Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_15861 (дата обращения: 27.09.2024).

² Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601 (дата обращения: 27.09.2024).

Таблица 2 / Table 2

Недостатки действующей системы подбора кадров на должности государственных служащих / Disadvantages of the current recruitment system for civil servants

Для организации	Для потенциальных кандидатов
1. Высокая нагрузка на сотрудников кадровой службы, осуществляющих отбор наиболее подходящих на должность кандидатов	1. Сложность поиска информации о вакантных должностях на официальном сайте государственного учреждения
2. Временные затраты на обработку полученных в ходе оценочных мероприятий сведений о потенциальных кандидатах	2. Низкий уровень информированности потенциальных кандидатов о наличии вакансий
3. Дополнительные издержки на ведение интернет-платформ как инструмента доведения информации до потенциальных кандидатов	3. Необходимость личного присутствия потенциального кандидата в государственном учреждении для прохождения оценочных мероприятий
4. Неэффективность проверки профессиональных умений и навыков и личностных качеств кандидатов	4. Непрозрачность процесса отбора кадров
5. Необходимость хранения больших объёмов данных на бумажных носителях	5. Высокий уровень субъективизма

Источник: составлено авторами.

Таким образом, действующая система подбора кадров влечёт существенные временные издержки как для сотрудников кадрового отдела государственного органа, так и для потенциальных кандидатов. Рассматривая недостатки системы со стороны государственного органа, следует отметить, что вследствие высокой нагрузки, связанной с необходимостью обработки больших объёмов поступающих от кандидатов данных, снижается эффективность и объективность оценки и определения наиболее подходящих для той или иной должности кандидатур¹. Как результат – снижение кадрового потенциала организации. Не менее значимым недостатком являются дополнительные затраты государственных органов на ведение интернет-платформ, посредством которых потенциальные кандидаты могут найти интересующую их вакансию [6, с. 1397].

Анализируя недостатки системы подбора кадров со стороны потенциальных кандидатов, следует отметить главный из них – сложность получения (нахождения) информации о вакантных должностях. Зачастую «путь» до информации о наличии в учреждении свободных вакансий, размещаемой на официальном сайте государственного органа, является затруднительным для кандидатов, вследствие чего снижается уровень их информированности. Ещё одной проблемной областью является высокий уровень субъективизма и непрозрачность системы отбора кадров, что влечет недоверие кандидатов к реализуемой государственным органом кадровой политике и, как следствие, происходит снижение привлекательности работы в государственном секторе [5, с. 243].

Решением вышеизложенных проблем является передача механизма (или его отдельных элементов) отбора кадров современным цифровым технологиям, благодаря которым минимизируется нагрузка на сотрудников кадровых служб госу-

¹ Одегов Ю. Г., Павлова В. В., Бабынина Л. С. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2024. С. 234.

дарственных органов и повышается объективность оценки профессиональных и личных характеристик потенциальных кандидатов¹.

Направления разработки цифровой платформы «Единая система подбора кадров в государственных учреждениях»

В ходе разработки цифровой платформы «Единая система подбора кадров в государственных учреждениях» (далее – «Единая система») за основу нами был взят механизм действия сервиса онлайн-рекрутинга *HeadHunter*. Так, предлагаемая нами «Единая система» должна представлять собой цифровую платформу, на базе которой будет осуществляться полный цикл отбора потенциальных кандидатов на должности государственной гражданской службы. Основной её целью является совершенствование кадровой политики государственной службы и повышение эффективности и результативности проводимых кадровыми службами мероприятий. Для достижения поставленной цели «Единая система» должна решить ряд задач, к которым относятся следующие:

- создание и постоянное обновление единой базы данных резюме и предложений о трудоустройстве в государственных органах на должности государственных служащих;
- обеспечение свободного доступа к базе данных резюме всем органам государственного аппарата;
- автоматизация процесса отбора резюме и вакансий, посредством использования технологий на основе искусственного интеллекта;
- анализ активности потенциальных кандидатов на замещение должностей государственных гражданских служащих;
- обеспечение высокого уровня безопасности и конфиденциальности персональных данных.

Раскрывая преимущества Единой системы, следует начать с формирования единой базы данных, в которой будет содержаться информация о действующих сотрудниках, кандидатах на замещение вакантных должностей, помещённых в кадровый резерв каждого отдельного органа государственного аппарата. Отсутствие единой базы данных требует от государственного органа дополнительных временных и материальных затрат на поиск требуемых трудовых единиц, а именно:

- дополнительные расходы на публикацию вакансий и иные услуги, предоставляемые различными сервисами онлайн-рекрутинга;
- дополнительная нагрузка на кадровые службы государственных учреждений, в обязанности которых входит постоянный мониторинг используемых онлайн-платформ;
- длительная процедура отбора кадров на должности государственных гражданских служащих.

Говоря о сложностях, возникающих у соискателей, можно выделить главную из них – существенные временные затраты на сбор и подачу необходимых для поступления на государственную службу документов, а также прохождение испытаний (даже при условии, что соискатель ранее прошел все испытания и был принят на должность государственного служащего того же ранга в другой госорган), предполагаемых действующей нормативно-правовой базой в сфере государственной службы.

¹ Методический инструментарий по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72098548> (дата обращения: 27.09.2024).

Создание единой базы данных позволит ликвидировать ранее изложенные проблемные области, предоставив соискателям возможность единократового заполнения резюме с его последующей рассылкой в государственные органы, а государственным учреждениям обеспечит доступ к информации о всех потенциальных кандидатах, включая лиц, впервые поступающих на государственную службу, а также лиц, находящихся в кадровых резервах органов государственного аппарата. Важно отметить, что для эффективного функционирования «Единой системы» необходимо обеспечить должную защиту и конфиденциальность персональных данных соискателей.

Не менее значимым преимуществом разрабатываемой нами «Единой системы» следует считать возможность снижения нагрузки на сотрудников отдела кадров, осуществляющих поиск и отбор кандидатов на должности государственных гражданских служащих, а также повышение объективности проводимой оценки профессиональных и личностных характеристик соискателей, путём автоматизации данного процесса.

При этом механизм работы «Единой системы» имеет ряд особенностей, если рассматривать его со стороны соискателя и со стороны государственного органа (рис. 1).

Согласно представленному механизму при первичной подаче резюме соискателю необходимо пройти несколько этапов:

- 1) регистрация на сервисе;
- 2) заполнение резюме. Соискателю необходимо в заранее подготовленную форму внести требуемую информацию (в электронном формате), включая¹:
 - общие сведения о себе (дата и место рождения, гражданство, образование, учёная степень и звание (при наличии), владение иностранными языками, классный чин федеральной гражданской службы, дипломатический ранг и т.п. (при наличии), сведения о судимости, допуск к государственной тайне),
 - сведения о трудовой деятельности (стаж и прошлые места трудоустройства),
 - сведения о близких родственниках,
 - сведения о родственниках, оформляющие документы на постоянное место жительства в другое государство,
 - сведения о совершенных за границу поездках (включая цель поездки);
 - данные паспорта, СНИЛСа, ИНН;
- 3) проверка и сохранение резюме в системе;
- 4) проверка ведомственными организациями заявленной информации, в т.ч. сведений о судимости и т.д.

В случае успешного прохождения проверки, резюме соискателя будет добавлено в «Единую систему» и к нему откроется доступ у всех потенциальных работодателей. Таким образом, автоматизированный процесс позволит отсеять на начальном этапе не соответствующих установленным законодательством требованиям, предъявляемым к государственным гражданским служащим, кандидатов.

После занесения резюме в систему соискатель может осуществлять поиск интересных вакансий одним из предоставляемых системой вариантов («простой поиск» или «умный поиск»). Также пользователь имеет возможность подключить функцию

¹ Распоряжение Правительства РФ от 26.05.2005 № 667-р «Об утверждении формы анкеты, предоставляемой гражданином Российской Федерации, поступающим на государственную гражданскую службу Российской Федерации или на муниципальную службу в Российскую Федерацию [Электронный ресурс]. URL: <https://goo.su/gHwWUg> (дата обращения: 27.09.2024).

«Автопоиск», что позволит ежедневно получать наиболее подходящие ему вакансии. Далее соискатель ставит «отклики» на заинтересовавшие его вакансии.

Впоследствии соискателю открывается доступ к прохождению испытаний. Первым испытанием является тестирование, состоящее из двух основных блоков – общий и специальный. Общий блок включает в себя вопросы и ситуационные задачи, направленные на определение личностных характеристик, базовых знаний законодательства, базовых цифровых компетенций и уровня цифровой культуры. Важно отметить, что данный блок проходится только при первоначальном поступлении на государственную гражданскую службу, т.е. при переходе сотрудника из одного государственного органа в другой необходимость в прохождении общего блока тестирования отсутствует.

Говоря о специальном блоке, следует понимать комплекс заданий, направленный на выявление наличия у потенциального кандидата профессиональных знаний, включая знания нормативно-правовой базы, лежащей в основе деятельности конкретного государственного органа, а также профессиональных умений, требуемых для эффективного исполнения должностных обязанностей. Данный блок обязателен к заполнению при каждом смене места работы (в рамках государственного аппарата), что обусловлено необходимостью определения не только общих личностных и профессиональных характеристик, но и специфичных для конкретного учреждения знаний и умений. Так, передача процедуры подбора кадров цифровой платформе и, в частности, системам на основе искусственного интеллекта, осуществляющим анализ пройденных соискателем испытаний (тестирования), позволяет снизить временные затраты на поступление на службу в госучреждения на должности государственных гражданских служащих, ликвидировав фактор субъективизма и повысив прозрачность процедуры подбора кадров в целом.

Далее сформированный по результатам анализа личностных и профессиональных компетенций отчёт прикрепляется как в личном кабинете соискателя, так и в личном кабинете государственного органа во вкладку «Результаты испытаний». На основании данного заключения комиссией государственного органа принимается решение о соответствии/несоответствии кандидата требованиям конкретной должности. В случае положительного отзыва работодателя в личном кабинете соискателя становится активной вкладка «Собеседование» с информацией о дате и времени его проведения. При этом цифровые технологии предоставляют возможность проведения собеседования в онлайн-режиме, что позволяет соискателю пройти данное испытание даже при отсутствии возможности посещения государственного органа лично.

Важно отметить, что собеседование проводится на базе «Единой системы» без использования дополнительных программ, таких как *MS Teams*, Яндекс Телемост и др.

После проведения собеседования кадровой службой государственного органа делается итоговый отчёт о трудоустройстве соискателя на должность государственного гражданского служащего (заключение трудового договора, включение кандидата в кадровый резерв). Принятое решение публикуется в «Единой системе», после чего кандидату направляется пакет документов, которые он должен подписать посредством электронной подписи. Говоря об электронной подписи, следует отметить, что заверенную подпись кандидат должен включить в специальное поле во вкладке «Мои документы» (возможно подписание документов лично, при прибытии кандидата в государственный орган).

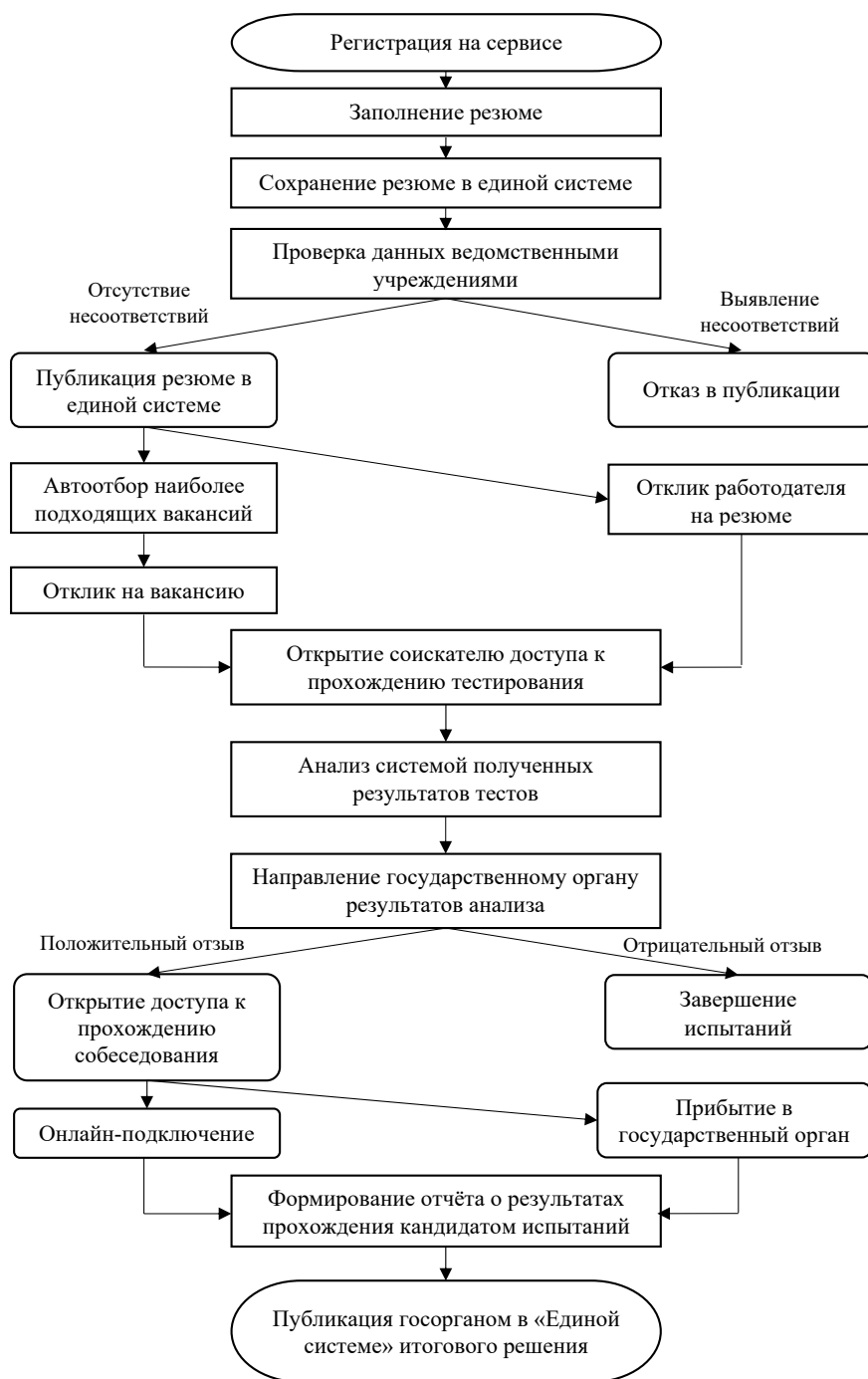


Рис. 1 / Fig. 1. Механизм работы «Единой системы» при первичной подаче заявления о приеме на государственную службу / The mechanism of operation of the “Unified System,” during the initial application for admission to the civil service

Источник: составлено авторами.

В ходе анализа механизма действия «Единой системы» были обозначены некоторые из предоставляемых соискателям возможностей, упрощающих процедуру поступления на государственную гражданскую службу (табл. 3).

Таблица 3 / Table 3

Возможности, предоставляемые «Единой системой» для соискателей / Opportunities provided by the “Unified System” for job seekers

Структурный элемент	Механизм действия
Поиск	
Простой поиск (по слову или словосочетанию)	Введение в поисковую строку название должности или наименования государственного органа
Умный поиск (по заданному критерию, по совокупности критериев, с учётом синонимов, с исключением отдельных слов и словосочетаний)	Умный поиск предоставляет возможность выставления определённых фильтров, по которым система отбирает наиболее подходящие для кандидата вакансии (при этом система учитывает предоставленные соискателям сведения о себе, анализируя которые искусственный интеллект определяет наиболее и наименее предпочтительные предложения). При использовании умного поиска можно выставить фильтр «исключение слов и словосочетаний»
Автопоиск	Подключение функции позволяет системе на основе анализа данных, представленных соискателем, ежедневно рассылать наиболее подходящие вакансии
Вакансии	
Отклики на вакансии	Папка содержит вакансии государственного органа, на которые соискатель откликнулся
Избранные вакансии	Папка содержит вакансии, которые соискатель определил как наиболее подходящие для него
Отложенные вакансии	Папка содержит вакансии, которые, возможно, соискатель рассмотрит позднее
Просмотренные вакансии	Вакансии, ранее просмотренные на платформе
Скрытые вакансии	В случае нежелания получения предложений от конкретного государственного органа/предложений о замещении конкретной должности, соискатель может добавить их в папку «скрытые вакансии», после чего они не будут отображаться при поиске
Отклики	
Отклики работодателей	Предложения государственных органов о поступлении соискателя на государственную службу
Испытания	
Тестирование (включая основной и специальный)	Формы тестовых заданий и ситуационных задач, которые соискатель должен решить в течение установленного временного промежутка
Собеседование	Папка становится активной только после получения государственным органом положительного отзыва на анализ пройденного соискателем тестирования. Система выдает два варианта – «онлайн-подключение» и «прибытие в государственный орган». После чего в личном кабинете отображается дата и время (и место при очном собеседовании) проведения собеседования. В установленную дату соискатель подключается к видеозвонку на базе платформы
Результаты испытаний	Отображаются все имеющиеся результаты по пройденным соискателем испытаниям
Профиль	
Резюме	Отображается заполненная соискателем форма (возможно внесение изменений)

Окончание таблицы 3

Структурный элемент	Механизм действия
Мои документы	Сканы документов, подтверждающие указанные в резюме сведения (паспорт, СНИЛС, ИНН и т.д.)
Анализ государственных органов	Содержит информацию о всех органах государственного аппарата, включая характеристику их деятельности, контактную информацию и т.д.
Кадровый консультант	Система на основе искусственного интеллекта, которая на основании представленных соискателем данных, делает прогноз его карьерного роста, а также предлагает комплекс обучающих программ, освоение которых позволит повысить шансы на получение положительного отзыва от работодателя
Обучение	Комплекс обучающих программ, предоставляемых соискателю (возможно прохождение отдельных образовательных курсов на бесплатной основе)

Источник: составлено авторами.

Далее следует подробно рассмотреть механизм работы «Единой системы» со стороны государственных органов, представленный на рис. 2, и на основе проведенного анализа выявить его главные преимущества.

Так, первым этапом является регистрация сотрудниками кадровой службы государственного органа на платформе и заполнение разработанной карточки, включающей в себя следующие сведения:

- наименование организации;
- структура организации;
- территориальные органы;
- подведомственные органы;
- стратегия, цели и задачи государственного учреждения;
- основные виды деятельности;
- предоставляемые населению услуги;
- дополнительная информация, например, внутрикорпоративная жизнь (заполняется по желанию государственного органа).

После создания карточки сотрудники кадровой службы могут просматривать отклики соискателей, открывая им доступ для прохождения проверочных испытаний. Также «Единая система» предполагает использование «Автоотбора», т.е. отбора кандидатов по заданным работодателем фильтрам, что позволяет на первом этапе отсеять наименее подходящих соискателей. Впоследствии кадровая служба, на основе прикрепленного во вкладке «Результаты испытаний» отчёта, принимает решение о допуске/недопуске соискателя к прохождению собеседования. По окончании всех испытаний формируется общий отчёт по полученным результатам и загружается в систему.

Важно отметить, что в случае, когда лицо находится в кадровом резерве государственного органа, не требуется прохождение каких-либо испытаний, т.к. его включение в кадровый резерв свидетельствует о соответствии его личностных и профессиональных характеристик определённой должности государственной службы. Соответственно, сотруднику кадров необходимо направить кандидату предложение о замещении той или иной должности и, в случае положительного ответа соискателя, выслать ему полный пакет документов.

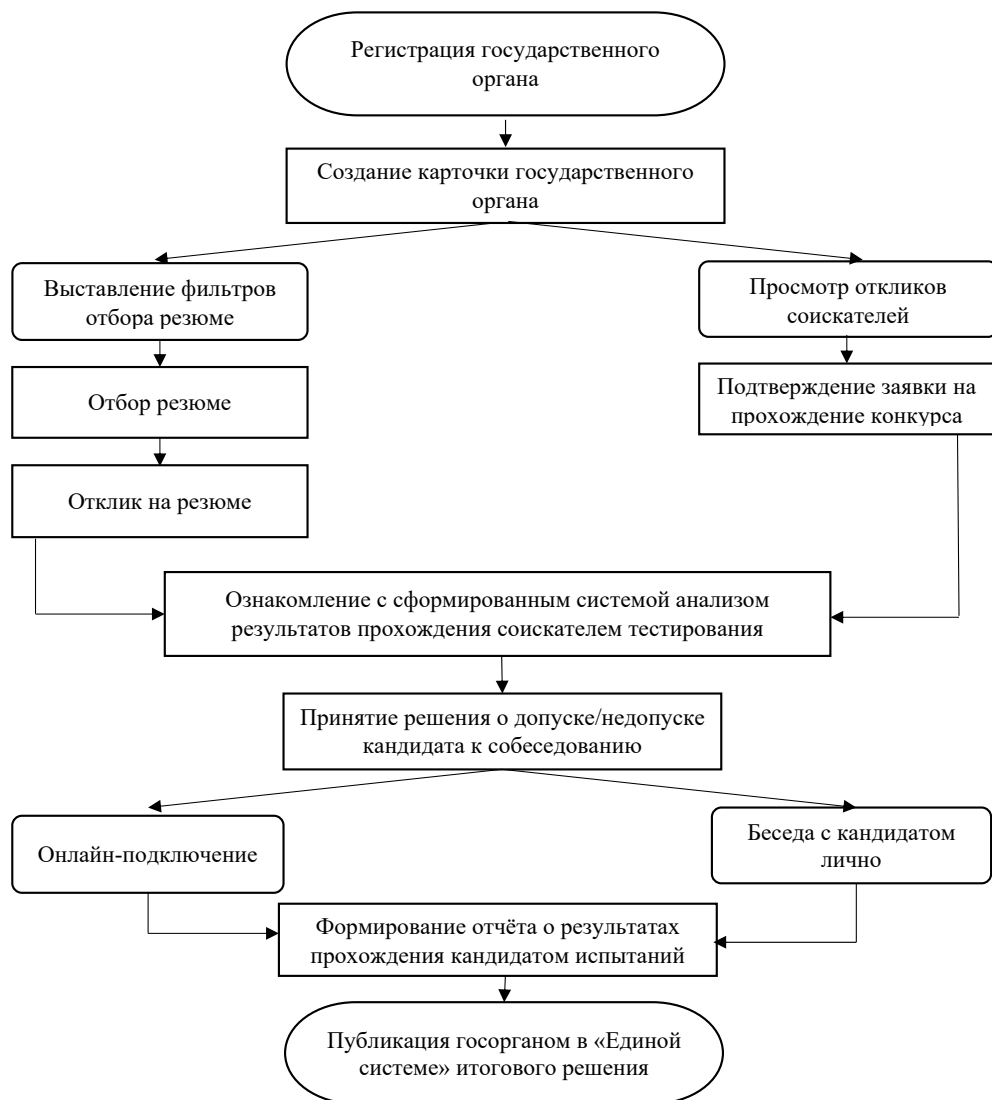


Рис. 2 / Fig. 2. Механизм работы «Единой системы» при отборе кадров в государственные учреждения со стороны государственных органов / The mechanism of operation of the “Unified System” in the selection of personnel in public institutions by government agencies

Источник: составлено авторами.

Как и в случае с соискателями, система предоставляет ряд цифровых инструментов, упрощающих процесс отбора наиболее подходящих конкретному государственному органу кадров. Их перечень, а также краткая характеристика представлены в табл. 4.

Таблица 4 / Table 4

Возможности, предоставляемые «Единой системой» для государственных органов / Opportunities provided by the “Unified System” for government agencies

Структурный элемент	Механизм действия
Поиск	
Умный поиск (по заданному критерию, по совокупности критериев, с учётом синонимов, с исключением отдельных слов и словосочетаний)	Умный поиск предоставляет государственному органу возможность выставления определённых фильтров, по которым система автоматически отберёт наиболее подходящих для него кандидатов (при этом система учитывает потребности организации, выявляемые проводимым искусственным интеллектом анализом кадрового потенциала государственного органа и тенденций рынка труда). Также при использовании умного поиска можно выставить фильтр «исключение слов и словосочетаний», т.е. если государственный орган не рассматривает кандидата с определёнными личностными характеристиками, система позволяет их исключить
Автопоиск	Подключение функции позволяет системе на основе анализа данных, предоставленными государственными органами, ежедневно рассылать наиболее подходящие резюме
База данных	
Государственные гражданские служащие	Содержит сведения о лицах, которые в настоящий момент находятся на государственной гражданской службе в одном из органов государственного аппарата
Кадровый резерв государственного органа	Содержит сведения о лицах, которые ранее прошли испытания и находятся в кадровом резерве государственного органа
Кадровые резервы иных государственных органов	Содержит сведения о лицах, которые ранее прошли испытания и находятся в кадровом резерве иных государственных органов
Архив	Содержит сведения о государственных гражданских служащих, ранее проходивших государственную гражданскую службу, но в настоящее время не являющихся таковыми (выход на пенсию, смена места работы)
Аналитика	
Кадровый потенциал государственного органа	Система на основе искусственного интеллекта анализирует данные о кадровом составе организации, оценивая полноту обеспечения государственного органа необходимыми специалистами (включая молодых специалистов)
Анализ рынка труда	Анализ современного рынка труда, выявление его главных тенденций
Прогноз (краткосрочный/долгосрочный)	Составление на основе проводимого системой анализа кадрового потенциала государственного органа и современных тенденций рынка труда прогноза о будущих потребностях в специалистах той или иной направленности в связи с уходом имеющихся трудовых единиц (пенсия, отпуск по уходу за ребенком, продвижение по службе)
Анализ активности соискателей	Содержит карточки соискателей, просматривающих представленные государственным органом вакансии, но не откликнувшихся на них
Результаты испытаний	Содержит сформированные искусственным интеллектом отчёты по результатам прохождения соискателями испытаний
Резюме	
Отклики	Папка, включающая в себя резюме, которые получили отклик государственного органа
Избранные резюме	Папка, включающая в себя резюме, получившие положительный отзыв от государственного органа, но которые не получили отклик
Отложенные резюме	Резюме, которые государственный орган планирует рассмотреть позднее

Окончание таблицы 4

Структурный элемент	Механизм действия
Просмотренные резюме	Резюме, которые были просмотрены ранее
Профиль	
Карточка госоргана	Отображается заполненная государственным органом форма (по заданному образцу)
Нормативно-правовая база	Перечень нормативно-правовых актов, лежащих в основе деятельности государственных органов
Требования для поступления на службу	Перечень требований, предъявляемых к потенциальным кандидатам, для замещения ими должностей государственной гражданской службы (включая требования к профессиональным знаниям и навыкам)

Источник: составлено авторами.

Подводя итоги ранее представленной информации, можно сделать вывод – «Единая система», это наиболее эффективный инструмент, использование которого в государственных учреждениях позволит повысить результативность проводимой ими кадровой политики.

Моделирование индивидуального трекинга карьеры государственного служащего с использованием сервиса «Кадровый консультант»

Одним из наиболее значимых направлений исследовательской работы, направленной на разработку механизма действия «Единой системы», является создание модели сервиса «Кадровый консультант», который представляет собой систему на основе искусственного интеллекта, созданную в помощь соискателям в трудоустройстве на должности государственных гражданских служащих, а также в помощь действующим сотрудникам в продвижении по службе. Таким образом, перед «Кадровым консультантом» ставится ряд задач, основными из которых являются:

- выявление сильных и слабых сторон соискателя/сотрудника;
- формирование комплексного отчёта по уровню компетенций соискателя/сотрудника по результатам пройденных им испытаний;
- выдвижение предложений по совершенствованию и расширению имеющихся у соискателя/сотрудника компетенций;
- прогнозирование карьерного роста с учётом имеющихся компетенций;
- прогнозирование карьерного роста с учётом прохождения предложенных сервисом образовательных программ по совершенствованию компетенций.

При использовании «Кадрового консультанта» обязательным является прохождение пользователем полного пакета тестов и иных заданий, необходимых для формирования более точного прогноза карьерного роста с учётом различных особенностей. Так, первый блок заданий направлен на оценку личных компетенций, наиболее значимые из которых представлены на рис. 3.

Приведённые на рис. 3 надпрофессиональные компетенции оказывают непосредственное влияние на карьерный рост сотрудников, также для сотрудников государственных органов важны и личные качества.

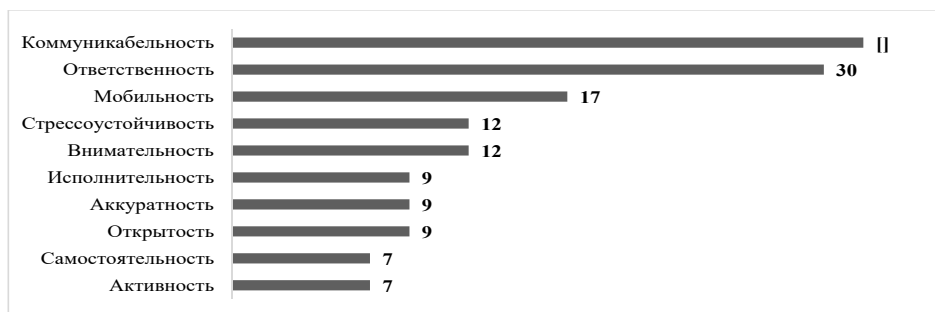


Рис. 3 / Fig. 3. ТОП-10 личных качеств сотрудника и их удельный вес в общем числе вакансий, % / TOP 10 personal qualities of an employee and their share in the total number of vacancies, %

Источник: О ком мечтают работодатели? [Электронный ресурс] // HH.ru. URL: <https://goo.su/FgPU6aG> (дата обращения: 27.09.2024).

Важно отметить, что «Кадровый консультант» предполагает комплексную оценку трёх основных категорий личных качеств, а именно социально-психологических, волевых и нравственных. Комплексная оценка вышеперечисленных качеств осуществляется путём использования различных инструментов, наиболее эффективным из которых является психологическое тестирование, что обусловлено задачами, решаемыми посредством проведения данного вида тестирования:

- определение индивидуальных особенностей, включая мотивацию, тип темперамента, интеллектуальные способности, а также эмоциональное состояние и межличностные взаимоотношения;
- оценка уровня развития личных компетенций, в т.ч. управленческих;
- определение направления развития личных компетенций соискателя/сотрудника.

Не менее важным является оценка профессиональных компетенций, под которыми следует понимать набор знаний и умений, позволяющих сотруднику эффективно решать возложенные на него в рамках его компетенции задачи и функции [4, с. 68]. Например, для сотрудников, замещающих должности специалистов IT, в качестве основных профессиональных компетенций рассматриваются знание программирования, навыки работы с операционными системами и базами данных, умение управлять сетевыми устройствами и т.д. Для оценки данной группы компетенций сервис «Кадровый консультант» использует ряд инструментов, включая опросные, испытательные и проективные.

При этом важное место при оценке компетенций занимает комплекс мероприятий, предполагающих определение уровня цифровой культуры испытуемого и его цифровой грамотности [2, с. 2678; 7, с. 83]. Значимость данного направления исследования обусловлена тенденциями цифровой трансформации общества, которые также затронули и деятельность государственных служащих.

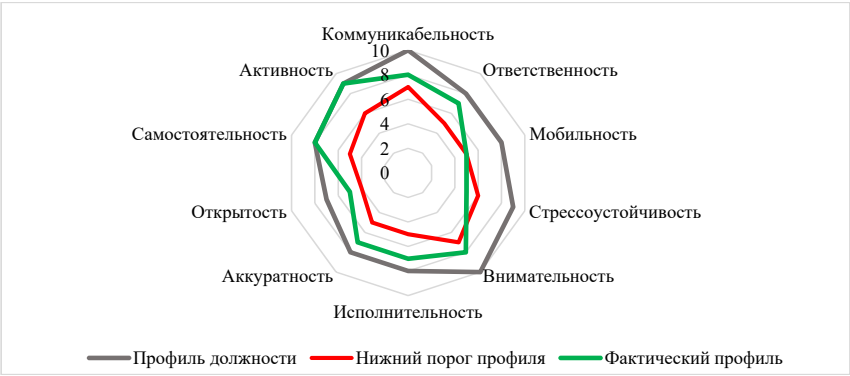
Как было отмечено ранее, сервис «Кадровый консультант» – это система на основе искусственного интеллекта, формирующая отчёт по результатам проведённых ранее теоретических и практических испытаний без помощи человека.

Примеры такой интерпретации результатов тестирований представлены далее на рис. 4 и 5.

Делая краткий вывод на основании представленных данных (рис. 4), следует отметить, что испытуемый является активным, самостоятельным и коммуникабельным человеком, но при этом с низким уровнем стрессоустойчивости.

Согласно представленным данным (рис. 5), испытуемый имеет развитые цифровые компетенции, в частности, обладает навыками работы с текстовыми и графическими редакторами, а также инструментами цифровой среды.

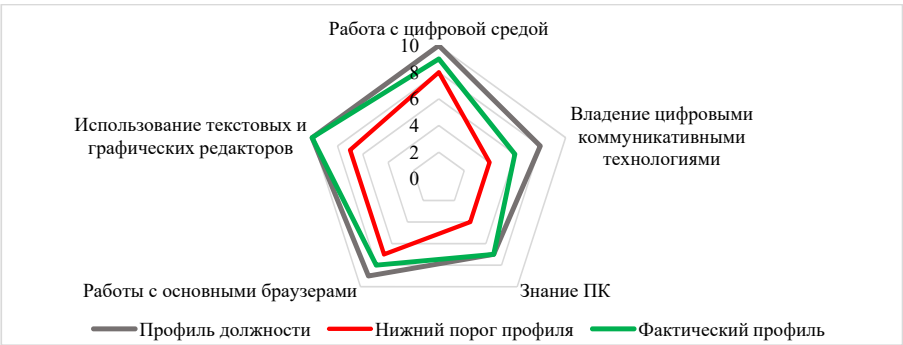
Паспорт компетенций выступает основой для моделирования «Кадровым консультантом» индивидуального трекинга карьеры государственного служащего, под которым следует понимать цепочку этапов развития сотрудника внутри конкретной организации, включая перечень и последовательность замещения должностей, а также периодическое прохождение обучающих программ, требуемых для соответствия знаний и умений сотрудников современным тенденциям. Составление индивидуального трекинга является важной составляющей профессионального развития, а также неким помощником для молодых специалистов, замещающих должности государственных гражданских служащих в их продвижении по карьерной лестнице. Таким образом, трекинг прогнозирует возможности и перспективы работы соискателя на базе органов государственного аппарата, определяя наиболее подходящее учреждение для конкретного кандидата.



* рассматриваются наиболее востребованные личные компетенции по данным НН.ру

Рис. 4 / Fig. 4. Профиль личных компетенций соискателя/сотрудника /
Personal competence profile of the applicant/employee

Источник: составлено авторами.



* рассматриваются наиболее востребованные цифровые компетенции по результатам исследований авторов

Рис. 5 / Fig. 5. Профиль цифровых компетенций соискателя/сотрудника /
Digital competence profile of the applicant/employee

Источник: составлено авторами.

Заключение

Подводя итоги проведённого исследования, можно сделать вывод, что «Единая система» предоставляет множество преимуществ как для соискателей, так и для государственных органов. Говоря о соискателях, следует отметить следующие положительные стороны: сокращение временных затрат, возможность прохождения конкурса независимо от территориального нахождения, а также объективность принимаемого по результатам прохождения испытаний решения о допуске/не допуске к прохождению государственной гражданской службы. Государственный орган в свою очередь получает возможность снижения нагрузки на работников кадровой службы, повышая эффективность их деятельности. Достигается это путём передачи трудоёмких и продолжительных этапов процесса отбора кадровый цифровым технологиям.

Ожидается, что «Единая система» позволит повысить уровень информированности граждан об имеющихся вакансиях в органах государственного аппарата и степень доверия к процедуре оценки личных и деловых компетенций соискателей.

Анализируя представленную ранее информацию, можно сделать вывод, что цель научно-исследовательской работы достигнута, а поставленные задачи решены. При этом следует дать несколько рекомендаций по внедрению «Единой системы» в работу государственного аппарата, а именно:

- определение границ внедрения «Единой системы» (исключительно для отбора кадров в государственных учреждениях);
- оценка лучших систем обеспечения безопасности и конфиденциальности персональных данных и внедрение их в работу «Единой системы»;
- ознакомление сотрудников государственных органов с механизмом действия разработанной системы, включая её особенности и возможности;
- обучение сотрудников кадровых служб государственных органов работе с «Единой системой»;
- предоставление сотрудникам кадровых служб инструкции и должностного регламента, касательно вопросов работы с «Единой системой»;
- анализ и перераспределение имеющихся в государственном аппарате и каждом его структурном элементе ресурсов, с учётом возможных издержек на внедрение «Единой системы»;
- обеспечение высокого уровня информированности граждан о внедрении в работу государственного аппарата «Единой системы», с описанием предоставляемых потенциальным кандидатам преимуществ (с использованием средств массовой информации).

Также важно отметить, что внедрение «Единой системы» предполагает заинтересованность и вовлечённость всех органов государственного аппарата, что необходимо для повышения эффективности работы данной системы.

Статья поступила в редакцию 14.10.2024.

ЛИТЕРАТУРА

1. Аверин А. Н., Понеделков А. В., Тюменцев А. Г. Кадровый состав государственных гражданских и муниципальных служащих // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. Серия: Исторические. Культурология. Политические науки. 2024. № 1. С. 99–104.
2. Бахтаирова Е. А. Цифровая трансформация государственного управления и новая электронная бюрократия // Креативная экономика. 2021. № 6. С. 2673–2692.

3. Веас Д. С. Подбор персонала и управление в сфере государственного и муниципального управления // Московский экономический журнал. 2022. № 2. С. 701–711.
4. Комиссаров А. Г. Методология оценки компетенций и отбор высших управленческих кадров // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2023. № 1. С. 63–85.
5. Погребцова Е. А. Научные подходы к формированию кадрового потенциала муниципальной службы // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. 2023. № 4. С. 243–260.
6. Сладкова Н. М., Воскресенская О. А. Мониторинг и оценка результативности кадровых процессов государственных органов в условиях внедрения стандартов клиентоцентричности // Лидерство и менеджмент. 2023. № 4. С. 1397–1418.
7. Стрельникова Л. А., Лембрикова М. М. Актуализация цифровых технологий в управлении процессом подбора персонала // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. 2019. № 1. С. 83–89.
8. Управление развитием кадров государственной службы в инновационной парадигме государственного менеджмента / И. Н. Макаров, Е. В. Дробот, Н. Ю. Филоненко, О. А. Волкова, С. В. Юрин // Экономика, предпринимательство и право. 2024. № 7. С. 3359–3369.
9. Хадасевич Н. Р., Зеленцова С. Ю. Вопросы развития трудового потенциала государственных гражданских и муниципальных служащих в субъектах Российской Федерации // Регион: системы, экономика, управление. 2023. № 1 (60). С. 148–152.
10. *Introducing Public Administration* / J. M. Shafritz, E. W. Russell, C. P. Borick, A. C. Hyde. N.-Y.: Routledge, 2017. 584 p.
11. Hughes O. *Public Management and Administration*. N.-Y.: Palgrave Macmillan, 2003. 303 p.

REFERENCES

1. Averin A. N., Ponedelkov A. V., Tyumentsev A. G. [Personnel of State Civil and Municipal Employees]. In: *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki. Seriya: Istoricheskie. Kul'turologiia. Politicheskie nauki* [Humanities, Socio-Economic and Social Sciences. Series: Historical. Cultural Studies. Political Sciences], 2024, no. 1, pp. 99–104.
2. Bakhtairova E. A. [Digital Transformation of Public Administration and the New Electronic Bureaucracy]. In: *Kreativnaia ekonomika* [Creative Economy], 2021, no. 6, pp. 2673–2692.
3. Veas D. S. [Personnel Selection and Management in the Field of State and Municipal Administration]. In: *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal* [Moscow Economic Journal], 2022, no. 2, pp. 701–711.
4. Komissarov A. G. [Methodology of Competence Assessment and Selection of Senior Management Personnel]. In: *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomika* [Bulletin of the Moscow University. Series 6: Economics], 2023, no. 1, pp. 63–85.
5. Pogrebtsova E. A. [Scientific Approaches to the Formation of Personnel Potential of the Municipal Service]. In: *Sotsial'noe predprinimatel'stvo i korporativnaia sotsial'naia otvetstvennost'* [Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility], 2023, no. 4, pp. 243–260.
6. Sladkova N. M., Voskresenskaya O. A. [Monitoring and Evaluation of the Effectiveness of Personnel Processes of Government Agencies in the Context of the Introduction of Standards of Client-Centricity]. In: *Liderstvo i menedzhment* [Leadership and Management], 2023, no. 4, pp. 1397–1418.
7. Strelnikova L. A., Lembrikova M. M. [Actualization of Digital Technologies in the Management of the Personnel Selection Process]. In: *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski* [State and Municipal Administration. Scientific Notes], 2019, no. 1, pp. 83–89.
8. Makarov I. N., Drobot E. V., Filonenko N. Y., Volkova O. A., Yurin S. V. [Management of Civil Service Personnel Development in the Innovative Paradigm of Public Management]. In: *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo* [Economics, Entrepreneurship and Law], 2024, no. 7, pp. 3359–3369.

9. Khadasevich N. R., Zelentsova S. Y. [Issues of Development of Labor Potential of State Civil and Municipal Employees in the Subjects of the Russian Federation]. In: *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie* [Region: Systems, Economics, Management], 2023, no. 1 (60), pp. 148–152.
10. Shafritz J. M., Russell E. W., Borik K. P., Hyde A. S. *Introduction to Public Administration*. New York: Routledge, 2017. 584 p.
11. Hughes O. *Public Management and Administration*. New York: Palgrave Macmillan, 2003. 303 p.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Щербакова Светлана Александровна – кандидат географических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и таможенного дела Смоленского филиала Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова; доцент кафедры туризма, сервиса и гостиничного бизнеса Института развития города Севастопольского государственного университета;
e-mail: sollos@mail.ru

Швец Екатерина Анатольевна – экономист 1 категории Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Смоленской области;
e-mail: shvets.ekaterina1209@mail.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Svetlana A. Shcherbakova – Cand. Sci. (Geography), Assoc. Prof., Management and Customs Department Russian University of Economics named after G. V. Plekhanov, Smolensk Branch; Assoc. Prof., Tourism, Service and Hotel Business Department, City Development Institute, Sevastopol State University;
e-mail: sollos@mail.ru

Ekaterina. A. Shvets – Economist 1st category of the Territorial body of the Federal State Statistics Service for the Smolensk region;
e-mail: shvets.ekaterina1209@mail.ru

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Щербакова С. А., Швец Е. А. Единая система подбора кадров в государственных учреждениях с использованием цифровых технологий // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2025. № 1. С. 104–123.
DOI: 10.18384/2949-5024-2025-1-104-123

FOR CITATION

Shcherbakova S. A., Shvets E. A. Unified recruitment system in public institutions using digital technologies. In: *Bulletin of Federal State University of Education. Series: Economics*, 2025, no. 1, pp. 104–123.
DOI: 10.18384/2949-5024-2025-1-104-123