



e-HRM системы на государственной службе Казахстана, Кыргызстана, Узбекистана и Республики Корея

УДК 004

ББК 32.973

A91

Данная публикация является результатом межстранового сравнительного исследования развития электронных систем управления персоналом. В фокусе исследования, проведенного совместно Астанинским хабом государственной службы и Министерством по управлению персоналом Республики Корея, три страны Центральной Азии (Казахстан, Кыргызстан и Узбекистан) и Республика Корея, при этом последняя служила бенчмарком в сфере электронного управления человеческими ресурсами. Полученные результаты подчеркивают области, требующие улучшения в действующих в настоящее время электронных системах управления персоналом по различным аспектам функций управления человеческими ресурсами в государственном секторе участвующих стран.

Пожалуйста, цитируйте следующим образом:

Астанинский хаб государственной службы (ACSH)/e-HRM системы на государственной службе в Казахстане, Кыргызстане, Узбекистане и Республике Корея. – Астана: Астанинский хаб государственной службы, 2023.

ISBN 978-601-08-3884-0

Настоящий документ является неофициальным переводом. Были приложены максимальные усилия к тому, чтобы документ соответствовал оригинальному, но официальной является только версия на английском языке, опубликованная на сайте ACSH (www.astanacivilservicehub.com)

© Программа развития ООН, 2023

© Астанинский хаб государственной службы 2023

Взгляды и мнения, выраженные в данной публикации, принадлежат автору и не обязательно отражают точку зрения Астанинского хаба государственной службы или Программы развития ООН. Фотокопирование и воспроизведение выдержек из текста разрешены при наличии соответствующих ссылок.

е-HRM системы на государственной службе Казахстана, Кыргызстана, Узбекистана и Республики Корея



Предисловие

Системы управления человеческими ресурсами и поддержки кадровой политики играют важную роль в эффективном и действенном управлении персоналом в государственном секторе, т.е. в отборе, мотивации и развитии карьеры компетентного персонала этих организаций. Интеграция цифровых технологий в государственный сектор привела к разработке и поддержке электронных систем управления человеческими ресурсами (e-HRMS), которые оптимизируют операции и процессы и помогают принимать решения в сфере управления человеческими ресурсами.

Это позволило системам управления персоналом и поддержки политики комплексно администрировать и управлять данными, связанными с персоналом государственной службы, в том числе по заработной плате, льготам, надбавкам, оценке эффективности, образованию и повышению квалификации, а также их обязанностями. Это привело к повышению эффективности и скорости управления процессами, связанными с персоналом, а также к более индивидуальному управлению потребностями персонала, например, управлению талантами, развитию карьеры и т. д.

Использование электронного управления персоналом также привело к снижению затрат за счет облегчения административной нагрузки при управлении кадровыми процессами и в то же время помогло пересмотреть роль специалистов по управлению персоналом, которые теперь могут уделять больше времени стратегическому управлению человеческими ресурсами, вопросам, которые имеют первостепенное значение для поддержания и развития кадрового потенциала, совместимого с быстрыми изменениями, характерными для нашего времени.

Данный сравнительный анализ систем электронного управления персоналом четырех стран, участвовавших в исследовании, дает прекрасную возможность глубже изучить способы проектирования, разработки, внедрения и управления системами электронного управления персоналом, а также оценить их преимущества и влияние. Это также прекрасная возможность понаблюдать, в какой степени они интегрировали процессы управления персоналом и достигли ли они своих целей с точки зрения пользователя. Фактически, результаты исследования помогли получить более глубокое понимание текущего состояния действенности и функциональности систем электронного управления персоналом в этих четырех странах, а также того, что необходимо сделать, чтобы они полностью соответствовали своему намеченному видению.

Мы искренне надеемся, что эта работа будет способствовать постоянной оценке электронных систем HRM, поскольку они были развернуты в трех странах Центральноазиатского региона и в Республике Корея, а также даст некоторые уроки о том, как лучше всего подходить к электронным системам HRM при разработке, развертывании, обслуживании и улучшении в целом.

Мы также надеемся, что вы найдете этот отчет информативным и полезным в вашей сфере работы, поскольку его конечная цель – способствовать распространению знаний и опыта, которые могут помочь в разработке надежных систем электронного управления персоналом и поддержки кадровой политики в странах по всему миру.

Kim, Seung Ho

Ким Сын Хо

Министр
Министерство по управлению персоналом
Республика Корея

Алихан Байменов

Председатель Управляющего комитета
Астанинский хаб государственной службы

Выражение признательности

Этот отчет является результатом совместных усилий Астанинского хаба государственной службы и Министерства по управлению персоналом (МРМ) Республики Корея, демонстрирующим их твердую приверженность развитию партнерства и научно обоснованных знаний о системах электронного управления персоналом в государственном секторе.

Мы выражаем глубокую признательность усердной исследовательской команде Хаба, в том числе г-же Толкын Омаровой, проектному эксперту; г-же Динаре Диханбаевой, сотруднику проекта; и г-ну Панайотис Ливеракосу, международному консультанту Хаба по исследованиям и управлению знаниями. Их самоотверженные усилия по планированию исследования, сбору данных, анализу и отчетности в значительной степени способствовали успеху этого проекта.

Особая благодарность выражается представителям Министерства по управлению персоналом, а именно г-ну Квантэк Наму, заместителю директора Отдела международного сотрудничества, и г-ну Чонмину Ли, заместителю директора Отдела управления ИКТ, за их существенный вклад, готовность делиться своим опытом и техническую поддержку, оказанную на протяжении всего исследования, особенно во время полевых работ.

Мы также выражаем искреннюю благодарность коллегам из отделов международного сотрудничества государственных организаций, отвечающих за вопросы государственной службы в Республике Корея, Казахстане, Кыргызстане и Узбекистане, за их неоценимую поддержку и помощь в координации полевых работ и сборе данных.

Последнее, но не менее важное: мы выражаем искреннюю благодарность всем партнерам и участникам исследования за то, что они посвятили свое время и проявили интерес к вопросу улучшения понимания развития электронных систем управления человеческими ресурсами в своих странах. Каждый человек сыграл решающую роль в превращении этой инициативы в реальность.

О Министерстве по управлению персоналом (МРМ)

Министерство по управлению персоналом является центральным правительственным учреждением Республики Корея, ответственным за разработку и реализацию государственной кадровой политики, включая отбор, вознаграждение, развитие человеческих ресурсов, программы социального и пенсионного обеспечения, а также этические и дисциплинарные процессы, затрагивающие государственных служащих Республики Корея. В ноябре 2014 года МРМ был вновь создан под своим нынешним названием для укрепления справедливых, прозрачных и сбалансированных инноваций во всей системе государственной службы в Республике Корея. В настоящее время МРМ состоит из 8 бюро и 31 подразделений, а также двух дочерних организаций, включая Национальный институт развития человеческих ресурсов (NHI) и Апелляционную комиссию, в общей сложности 594 сотрудника (405 в головном офисе и 189 в дочерних организациях по состоянию на 26 марта 2024 г.).

Дополнительная информация на <https://openminister.mpm.go.kr/english/>.

Об Астанинском хабе государственной службы (ACSH)

Астанинский хаб государственной службы является флагманской инициативой Правительства Республики Казахстан и Программы развития ООН. Он был создан в 2013 году 5 международными организациями и 25 странами: сейчас в его состав входят 43 страны-участницы. География участников простирается от Америки и Европы через СНГ, Кавказ и Центральную Азию до стран АСЕАН, демонстрируя, что партнерство для совершенствования государственной службы является постоянной и универсальной потребностью для всех стран.

Миссия Хаба заключается в содействии повышению эффективности государственной службы посредством поддержки усилий правительств стран-участниц в укреплении институционального и человеческого потенциала и, таким образом, внесения вклада в совершенствование систем государственной службы в странах региона и за его пределами.

Астанинский хаб государственной службы является многосторонней институциональной платформой для непрерывного обмена знаниями и опытом в области развития государственной службы с целью поддержки правительств в регионе и за его пределами посредством развития партнерства, укрепления потенциала и обучения по принципу «равный с равным», а также исследований, основанных на фактических данных.

Более подробная информация на сайте www.astanacivilservicehub.org.

О Программе развития Организации Объединенных Наций (ПРООН)

Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) является ведущей организацией ООН, борющейся с несправедливостью, вызванной нищетой, с неравенством и изменением климата. Работая с широкой сетью экспертов и партнеров в 170 странах, мы помогаем создавать интегрированные, долгосрочные решения для людей и планеты.

Более подробная информация на сайте www.undp.org.

Содержание

Предисловие.....	I
Выражение признательности.....	II
О Министерстве по управлению персоналом (МРМ).....	III
Об Астанинском хабе государственной службы (АСШ).....	III
О Программе развития Организации Объединенных Наций (ПРООН).....	III
Содержание.....	IV
Сокращения и аббревиатуры.....	VI
ВВЕДЕНИЕ.....	1
СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О СТРАНЕ.....	1
Республика Корея.....	1
Казахстан.....	3
Кыргызстан.....	4
Узбекистан.....	5
МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	6
ВЫВОДЫ.....	8
Республика Корея.....	8
Казахстан.....	23
Кыргызстан.....	36
Узбекистан.....	47
ОБСУЖДЕНИЕ.....	59
ВЫВОДЫ.....	65
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	66
Приложение 1. Краткий обзор характеристик четырех электронных систем управления персоналом.....	66

Список рисунков

Рисунок 1. Административно-территориальное деление Республики Корея.....	2
Рисунок 2. Административно-территориальное деление Республики Казахстан.....	3
Рисунок 3. Административно-территориальное деление Кыргызской Республики.....	4
Рисунок 4. Административно-территориальное деление Республики Узбекистан.....	5
Рисунок 5. Мобильный сервис e-Saram.....	10
Рисунок 6. Основные функции e-Saram.....	11
Рисунок 7. Услуги, доступные по типам пользователей.....	13
Рисунок 8. Экран подачи заявления на отпуск.....	14
Рисунок 9. Экран управления рабочим статусом сотрудника.....	14
Рисунок 10. Экран статистической функции e-Saram.....	15
Рисунок 11. Основные изменения по поколениям системы e-Saram.....	19
Рисунок 12. Экран аутентификации пользователя.....	21
Рисунок 13. Доступные процессы управления персоналом в e-Qyzmet.....	26
Рисунок 14. Пример статистического отчета в e-Qyzmet.....	27
Рисунок 15. Процесс интеграции информационных систем на платформе Smart Bridge.....	30
Рисунок 16. Страница авторизации e-Qyzmet.....	32
Рисунок 17. Модуль «Организационная структура».....	39
Рисунок 18. Статус сотрудников в отпуске/отпуске.....	39
Рисунок 19. Статистический модуль e-Kyzmat.....	40
Рисунок 20. Аналитический модуль e-Kyzmat.....	41
Рисунок 21. Функциональная совместимость e-Kyzmat.....	42
Рисунок 22. Страница авторизации e-Kyzmat.....	44

Рисунок 23. Профиль сотрудника на HRM.argos.uz.....	49
Рисунок 24. Главная страница HRM.argos.uz.....	49
Рисунок 25. Приказы по персоналу в HRM.argos.uz.....	50
Рисунок 26. Интеграция HRM.argos.uz.....	54

Список таблиц

Таблица 1. Количество участников интервью в разбивке по странам и полу.....	6
Таблица 2. Руководство по собеседованию.....	7
Таблица 3. Государственные учреждения, не использующие e-Qyzmet	33

Сокращения и аббревиатуры

СКУД	Система контроля и управления доступом
ACSH	Астанинский хаб в сфере государственной службы
AI	Искусственный интеллект
API	Интерфейс прикладных программ
АРГОС	Агентство развития государственной службы при Президенте Республики Узбекистан
BPR	Реинжиниринг бизнес-процессов
КПСиСУ	Комитет по правовой статистике и специальному учету
СРО	Главное должностное лицо по вопросам конфиденциальности
e-HRM	Электронное управление человеческими ресурсами
e-HRMS	Электронная система управления человеческими ресурсами
СЭД	Система электронного документооборота
ЭЦП	Электронная цифровая подпись
FAQ	Часто задаваемые вопросы
ВВП	Валовой внутренний продукт
GPKI	Государственная инфраструктура открытых ключей
HR	Человеческие ресурсы
HRM	Управление человеческими ресурсами
ИКТ	Информационно-коммуникационные технологии
ID	Документ, удостоверяющий личность
IDP	Поставщик идентификации
УИ	Управление инфраструктуры
ISP	Планирование информационных систем
KPI	Ключевой показатель эффективности
МЦРИАП	Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности
МИД	Министерство иностранных дел
МВД	Министерство внутренних дел
MOIS	Министерство внутренних дел и безопасности Республики Корея
MPM	Министерство по управлению персоналом Республики Корея
НЦУП	Национальный центр по управлению персоналом государственной службы
NEIS	Национальная информационная система образования
NHI	Национальный институт развития человеческих ресурсов
НИТ	Национальные информационные технологии
ИИН	Индивидуальный идентификационный номер
БОЗ	Блок обработки запросов
СМС	Краткие текстовые сообщения
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
ЕНСТ	Единая национальная система труда в Узбекистане
UX	Пользовательский интерфейс
UzASBO	Электронная система оплаты труда государственных служащих в Республике Узбекистан
VPN	Виртуальная частная сеть

ВВЕДЕНИЕ

Применение цифровых технологий в политике и практике управления человеческими ресурсами в сфере государственной службы все еще находится в процессе развития, и несмотря на различные дискуссии о преимуществах электронных систем управления человеческими ресурсами (e-HRM), эмпирические данные, которые бы демонстрировали, каким условиям должны соответствовать электронные HRM-системы, чтобы способствовать стратегической и технической эффективности управления человеческими ресурсами, в настоящее время ограничены.

В четырех странах, участвующих в этом исследовательском проекте, уже внедрены электронные системы управления человеческими ресурсами в государственных организациях, но охват и функциональность этих систем существенно отличаются. Сравнение трех стран Центральной Азии со страной, взятой в качестве базовой, т.е. Республикой Корея, показало, что еще многое предстоит сделать, чтобы привести их системы в соответствие. Таким образом, целью данного межстранового сравнительного анализа было определить разрывы между текущими и оптимальными операционными возможностями существующих систем электронного управления персоналом в Казахстане, Кыргызстане и Узбекистане, с одной стороны, и Республике Корея, с другой стороны.

В этом отчете представлены результаты углубленного тематического исследования, в котором основное внимание уделяется таким вопросам как процессы внедрения электронных систем управления человеческими ресурсами в четырех рассматриваемых странах, текущее состояние их развития, а также основные факторы, влияющие на стабильность и надежность электронных систем управления человеческими ресурсами. В отчете также представлены мнения основных пользователей в отношении функционирования соответствующих электронных систем управления человеческими ресурсами, фактические полученные выгоды, а также недостатки, которые препятствуют оптимальной работе систем. Эти данные были получены в ходе серии интервью.

СПРАВОЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ О СТРАНЕ

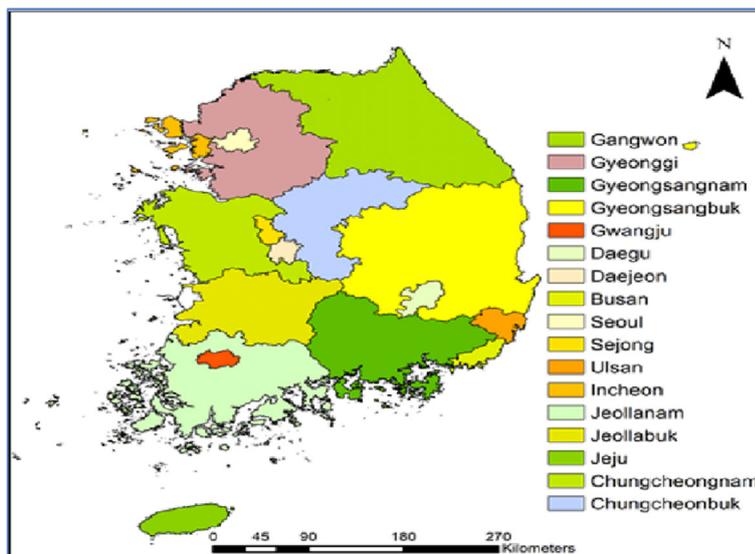
Республика Корея

Согласно последним имеющимся статистическим данным, нынешнее население Республики Корея составляет более 51,5 млн. человек. Административно-территориально страна разделена на шесть мегаполисов, один город с особым статусом, один город с особым статусом и самоуправлением и девять провинций. Далее они подразделяются на различные административно-территориальные единицы, такие как города, уезды, округа, поселки, волости, районы и деревни (рис. 1).

Кадровая система государственной службы Республики Корея руководствуется тремя ключевыми принципами.

Первый принцип — это демократическая система государственной службы. Он подчеркивает приверженность служению народу Кореи. Вторым принципом - система карьерной государственной службы. Он предполагает прием на работу людей, посвятивших свою жизнь работе на государственной службе. И третий принцип – система заслуг. Назначение на должности осуществляется строго на основе квалификации и способностей, независимо от политической принадлежности или фаворитизма.

Рисунок 1. Административно-территориальное деление Республики Корея ¹



В Корее около миллиона государственных служащих, из которых 660 000 являются национальными государственными служащими, а 380 000 – местными (2017 г.). Государственные служащие в Корее делятся на «карьерных» государственных служащих и «специальных карьерных» государственных служащих. К карьерным государственным служащим относятся сотрудники общих служб, специальных служб и технических служб, в то время как к специальным карьерным государственным служащим относятся политически назначаемый персонал, специально назначаемый обслуживающий персонал, персонал, работающий по контракту, и работники физического труда.

Кроме того, система государственной службы в Корее следует прочной традиции старшинства, что отражается в назначении на должности и определении вознаграждения на основе рангов (грейдов).² Набор сотрудников со стороны ограничен определенными уровнями должностей, при этом продвижение по службе зависит главным образом от стажа работы. Согласно Закону о государственной службе, государственные служащие считаются слугами народа и обязаны олицетворять доброту, справедливость и искренность.

Система управления персоналом на всех уровнях поддерживается «e-Saram» – стандартизированной электронной системой управления человеческими ресурсами. Обеспечивая общегосударственное управление персоналом, система «e-Saram» компьютеризирует задачи от приема на работу до выхода на пенсию, что облегчает электронное управление такими процессами как назначения на должность, оценка эффективности, обучение, график работы и расчет заработной платы. С 2014 года мобильные сервисы поддерживают гибкую рабочую среду.

¹ Adhikari, P.; Lee, Y.H.; Park, Y.-S.; Hong, S.H. Assessment of the Spatial Invasion Risk of Intentionally Introduced Alien Plant Species (IIAPS) under Environmental Change in South Korea. *Biology* 2021, 10, 1169. <https://doi.org/10.3390/biology10111169>

² Карьерные государственные служащие классифицируются по девяти уровням, из которых 1 является самым высоким (уровень помощника министра), а 9 – самым низким.

Казахстан

В административном отношении Казахстан разделен на 17 областей, каждая из которых разделена на районы, а также города Шымкент, Алматы и столица Астана, которые действуют независимо от областей (рис. 2). Население Казахстана составляет более 19 млн. человек (2023 г.).

Рисунок 2. Административно-территориальное деление Республики Казахстан



В Казахстане государственные служащие в государственных органах играют основную роль в реализации государственных целей. Государственный служащий Казахстана – гражданин Казахстана, занимающий государственную должность и осуществляющий должностные полномочия в целях реализации задач и функций государства.

Государственная служба Казахстана включает две отдельные категории: административные и политические государственные служащие. Административные государственные служащие подразделяются на две группы: корпус «А» и корпус «Б». Корпус «А» – административные государственные должности управленческого уровня, для которых предусмотрены особый порядок поступления, прохождения и прекращения государственной службы Республики Казахстан, а также специальные квалификационные требования. Корпус «Б» – административные государственные должности, не включенные в корпус «А», с функциями более низкого уровня. Всего насчитывается 88 321 государственных служащих, из них 87 567 – административные государственные служащие и 754 – политические.³

Различие между политическими и административными государственными служащими заключается в их обязанностях. Политические государственные служащие – государственные служащие, назначение (избрание), освобождение и деятельность которых носят политико-определяющий характер, которые несут ответственность за реализацию политических целей и задач. Для должностей административных государственных служащих установлены категории (А, В, С, D, E), политические государственные служащие же работают без определенных категорий.

³ Сюда не входят лица, работающие в Министерстве внутренних дел, численность которого составляет 123 581 человек.

Кыргызстан

Кыргызстан разделен на 7 областей и 39 районов (рис. 3). Такие города, как Бишкек и Ош, действуют независимо и не подпадают под юрисдикцию областей. Нынешнее население Кыргызстана составляет более 6 млн. человек.

Рисунок 3. Административно-территориальное деление Кыргызской Республики⁴



Государственная служба Кыргызстана насчитывает в общей сложности 18 700 государственных служащих, которые заняты в:

- Законодательных органах – 600;
- Органах исполнительной власти – 14 800 (из них служащие органов местного самоуправления – 10 000);
- Судебных органах – 3 300.

В Кыргызстане система государственной службы определяется ключевыми понятиями, изложенными в законе. Государственная служба включает профессиональную служебную деятельность граждан Кыргызской Республики в государственных органах. Государственная служба включает в себя государственную гражданскую службу, военную службу, правоохранительную службу и дипломатическую службу.⁵ Государственными гражданскими служащими являются граждане Кыргызской Республики, занимающие административную должность в государственном органе, осуществляющие на постоянной основе за денежное вознаграждение из средств республиканского бюджета профессиональную служебную деятельность по реализации предоставленных по должности полномочий и несущий ответственность за их исполнение. Муниципальные служащие, приравненные к государственным служащим, занимают административные должности в органах местного самоуправления и осуществляющие на постоянной основе за денежное вознаграждение из средств местного бюджета профессиональную служебную деятельность по реализации предоставленных по должности полномочий.

⁴ Háva, Jiri. (2022). A contribution to knowledge of the Dermestidae (Coleoptera) fauna of Kyrgyzstan. 10. 1-3.

⁵ Государственная гражданская служба - разновидность государственной службы - предполагает выполнение служащими задач, функций и полномочий, предусмотренных Конституцией и нормативными правовыми актами. Аналогичным образом, муниципальная служба предполагает профессиональную служебную деятельность граждан Кыргызской Республики в органах местного самоуправления по осуществлению на постоянной основе задач, функций и властных полномочий, определенных Конституцией и иными нормативными правовыми актами; <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/112303?cl=ru-ru>

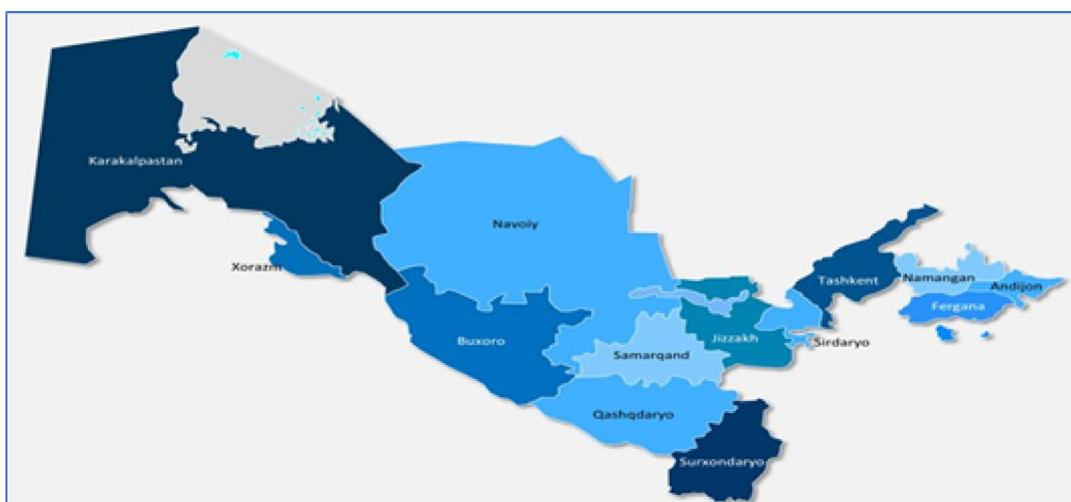
Административные должности в государственной службе подразделяются на высшие, главные, старшие и младшие должности. Внутри групп административных должностей образуются категории. Классные чины присваиваются работникам на основании реестра государственных и муниципальных должностей, соответствующих группам и категориям. Каждому служащему, занимающему административную должность, присваивается классный чин, такой как младший инспектор, инспектор, советник и государственный советник. Классный чин отражает положение служащего в системе государственной службы. Функционирование системы государственной службы поддерживается карьерным планированием. Организация карьерного планирования обеспечивается функционированием резерва кадров государственной гражданской службы и муниципальной службы, соблюдением процедуры проведения конкурсного отбора, аттестации, системы ротации, повышения квалификации служащего, материальной и нематериальной мотивации служащего.

Узбекистан

Административно-территориальное деление Узбекистана включает одну автономную республику, двенадцать областей и один независимый город — Ташкент (рис. 4). Области делятся на районы, города областного подчинения, городские поселки и сельские сходы граждан, которые входят в общую структуру управления страной. Нынешнее население Узбекистана составляет более 35 млн. человек (2021 г.).

Общая численность государственных служащих в Узбекистане составляет 118 тыс. человек. Стоит отметить, что в это число не входят сотрудники Министерства внутренних дел (МВД), общая численность которых достигает 120 тыс. человек. В Узбекистане «государственный гражданский служащий» определен как гражданин Республики Узбекистан, осуществляющий свою деятельность на должности государственной гражданской службы. Система государственной гражданской службы характеризуется как единый организационно-правовой комплекс механизмов централизованного отбора, учета, расстановки, оплаты труда, повышения профессиональной компетенции и продвижения по службе государственных гражданских служащих. Должности государственной гражданской службы подразделяются на политические, управленческие и вспомогательные, категории которых определяются в Государственном реестре должностей государственной гражданской службы. На должности государственной гражданской службы, относящиеся к управленческой и вспомогательной группам должностей государственной гражданской службы, государственные гражданские служащие назначаются на основе конкурса и освобождаются от должности руководителем государственного органа.

Рисунок 4. Административно-территориальное деление Республики Узбекистан⁶



⁶ <https://stat.uz/en/press-center/news-of-committee/28760-population1810-3>

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках данного исследовательского проекта был применен качественный подход, направленный на получение комплексной картины текущего этапа развития электронного управления персоналом в четырех странах-участницах и определения областей, где необходимы улучшения для дальнейшего повышения эффективности электронных систем управления персоналом в государственном секторе. Результаты этого исследования основаны на данных, собранных в основном посредством фокус-групп, проведенных в очном порядке в центральных государственных органах, ответственных за разработку политики и внедрение электронного управления персоналом в четырех странах-участницах: в Министерстве по управлению персоналом Республики Корея, Агентстве по делам государственной службы Республики Казахстан, Государственном агентстве по делам государственной службы и местного самоуправления при Кабинете Министров Кыргызской Республики и Агентстве развития государственной службы при Президенте Республики Узбекистан. Выводы также основываются на результатах оценки удобства использования веб-интерфейсов электронной системы управления персоналом и, где это применимо, интерфейсов мобильных приложений.

Для участия в фокус-группах были приглашены руководители и специалисты кадровых подразделений различных министерств и других государственных органов центрального уровня – основных пользователей электронных систем управления персоналом. Также были проведены интервью с представителями разработчиков и компаний по сопровождению систем.⁷ Все пятнадцать фокус-групп и одно индивидуальное интервью, каждое продолжительностью в среднем 1,5 часа, были проведены с мая по июнь 2023 года.

В рамках данного тематического исследования была применена целенаправленная выборка для формирования фокус-групп, чтобы обеспечить всестороннее рассмотрение наиболее актуальных точек зрения. В качестве участников были специально выбраны различные заинтересованные стороны, включая лиц, отвечающих за разработку политики, разработчиков /специалистов по сопровождению систем, руководителей и специалистов кадровых служб, поскольку эти люди обладают значительным опытом работы с системами электронного управления персоналом. Общее количество участников интервью составило 55 человек из всех четырех стран.

Таблица 1. Количество участников интервью в разбивке по странам и полу

Число участников	Республика Корея	Казахстан	Кыргызстан	Узбекистан
Мужчины	4	7	3	8
Женщины	6	13	9	5
Итого по стране:	10	20	12	13
Всего в четырех странах:	55			

Протоколы структурированных интервью были разработаны таким образом, чтобы включать в себя ряд вопросов, направленных на сбор мнений и взглядов респондентов на текущий статус развития и оперативного потенциала их электронных систем HRM, проблемы, с которыми они столкнулись, и возможности для дальнейшего совершенствования.

Анкеты охватывали четыре важных аспекта: институциональную структуру, операционные аспекты, участие пользователей и вовлечение пользователей. Аспект организационной структуры включал нормативно-правовую базу, организационные компоненты, цели электронной системы HRM и тип электронной системы HRM. Операционные аспекты охватывали доступную функциональность, существующую инфраструктуру, степень охвата и интеграцию. Аспекты, касающиеся участия и вовлечения пользователей, были реали-

⁷ Представители дочерних государственных и квазигосударственных учреждений или организаций частного сектора, в зависимости от того, выполнялись ли разработка и обслуживание государственными организациями или были переданы на аутсорсинг частным организациям.

зованы посредством вопросов, касающихся использования системы пользователями, а также степени предоставления обучения, поддержки и информации. Хотя вопросы интервью различались в зависимости от группы заинтересованных сторон, все они охватывали ключевые аспекты электронной системы HRM, как показано в Таблице 2.

Таблица 2. Руководство по собеседованию

	Аспекты электронных систем HRM	Примеры вопросов
Основополагающие принципы	Нормативно-правовые и организационные вопросы	(1) есть ли национальная организация, которая создает, осуществляет управление и обслуживание электронной системы управления персоналом? (2) как поддерживается и совершенствуется система? (3) есть ли специальный бюджет на сопровождение и улучшение? (4) как обеспечивается безопасность данных и конфиденциальность в электронной системе управления персоналом?
	Цели	(1) снизила ли система электронного управления персоналом расходы на услуги по управлению персоналом и каким образом? (2) улучшились ли услуги по управлению персоналом с внедрением электронной системы управления персоналом и каким образом? (3) имеет ли электронное управление персоналом стратегическую ориентацию по управлению персоналом?
	Функции	(1) в какой степени административные функции управления персоналом, например, персональные данные сотрудников и расчет заработной платы, внедрены в системе? (2) предоставляет ли система электронного управления персоналом выбор: просить сотрудников обновлять свои персональные данные через портал кадров или для этого есть административный аппарат? (3) поддерживает ли система реализацию кадровой политики посредством приема на работу, обучения, управления эффективностью и т. д.? (4) изменило ли электронное управление персоналом функции управления персоналом? (5) поддерживает ли электронное управление персоналом принятие стратегических решений по кадровым вопросам?
Операционные аспекты	Доступная функциональность	(1) какие стандартные услуги системы HRM поддерживаются в электронном виде? (2) оказывает ли e-HRM услуги по поддержке кадровой политики? И если да, то в какой степени? (3) доступны ли услуги по аналитике данных? (4) предлагается ли функция поддержки статистики в режиме реального времени? (5) какие еще задачи решает электронная система управления персоналом?
	Охват, инфраструктура	(1) на каком уровне государственного управления внедрена система? (2) каков уровень охвата электронной системой HRM с точки зрения количества государственных организаций, использующих эту систему? (3) где хранятся критически важные данные HRM? В общенациональном облаке (если таковое имеется) или на локальных серверах?
	Интеграция	(1) интегрирована ли электронная система управления персоналом с другими системами электронного правительства? Если да, то в какой степени? (2) есть ли связь между министерствами, ведомствами и т.д.? (3) существует ли интегрированная система использования информации для совместного использования кадровой информации?
Участие/вовлечение	Обучение, поддержка	(1) в какой степени, если таковое имеется, проводится обучение по применению электронной системы управления персоналом для всех государственных служащих? (2) является ли обучение по электронной системе HRM обязательным для основных пользователей?
	Применение	(1) кто является пользователями электронной системы управления персоналом? (2) существует ли мобильное приложение системы e-HRM? (3) количество активных пользователей, агрегированных по категориям.

ВЫВОДЫ

Результаты этого исследования основываются на информации, собранной в ходе обширных интервью с лицами, определяющими государственную кадровую политику, специалистами по управлению персоналом и различными пользователями электронных систем HRM в Корее, Казахстане, Кыргызстане и Узбекистане. Они обеспечивают более глубокий взгляд на то, как осуществляется проектирование, разработка, внедрение, обслуживание и управление соответствующих электронных систем управления персоналом, а также то, как они развиваются за счет включения различных процессов и процедур управления персоналом и как они интегрируются с другими системами электронного правительства.

Результаты также позволили оценить выгоды, полученные от внедрения электронной системы управления персоналом, и их влияние на системы управления персоналом и поддержки человеческих ресурсов в четырех странах, участвовавших в этом исследовании. Рассматривая этапы разработки дизайна, сходства и различия систем в дизайне и архитектуре, функциональности, охвате, использовании системы и пользовательском опыте, обучении и поддержке, а также уровнях защиты данных и конфиденциальности, удалось выделить определенные ограничения и проблемы, связанные с текущим состоянием электронной системы управления персоналом, а также некоторые недостатки по сравнению с оптимальными операционными возможностями и функциональностью.

Результаты исследования представлены по странам. Они начинаются с краткого описания эволюции и развития электронной системы управления персоналом с течением времени в каждой из четырех стран. Затем представлена информация об управлении всей системой, т.е. о государственном органе, который осуществляет мониторинг за ее разработкой, развертыванием, поддержкой и потенциальными улучшениями; далее представлена функциональность системы, т.е. виды административной деятельности по управлению персоналом, которые система охватывает, и виды информации, которая предоставляется через статистический модуль системы для принятия решений, а также для планирования и формулирования политики.

Далее представлен охват системы, т.е. количество государственных служащих, кадровое управление которыми осуществляется посредством системы, затем - степень интеграции кадровых процессов и процедур с другими системами электронного правительства, а также степень унификации аппаратного обеспечения, программного обеспечения и баз данных, используемых системой; а также уровень обучения и поддержки, предоставляемых пользователям, и степень участия пользователей в разработке системы. Заключительная часть анализа описывает преимущества, которые дала система, и влияние, которое она оказала на управление персоналом государственной службы. Эта часть заканчивается рассмотрением проблем и ограничений электронной системы управления персоналом, которые необходимо преодолеть для достижения оптимальной работы.

Республика Корея

Краткое описание

Корейская электронная система управления персоналом «e-Saram» представляет собой цифровую систему управления государственными человеческими ресурсами, служащую основой для администрирования государственной службы в Южной Корее. Она состоит из двух основных компонентов: «Стандартной системы управления персоналом» и системы «Поддержки кадровой политики». Стандартная система управления персоналом используется всеми государственными министерствами и ведомствами для управления данными, касающимися личных данных персонала, вознаграждения, оценки эффективности, квалификации в части образования и профессиональной подготовки, а также других услуг, таких как ежегодные отпуска, отпуска по болезни и т.д., которые объединяются в структурированную базу данных, что позволяет эффективно обрабатывать данные. Модуль «Поддержка кадровой политики» управляет услугами, связанными с политикой, такими как прием на государственную службу, продвижение по службе и оценка старших

государственных чиновников и назначенцев президента. Третий модуль также является частью системы, который предоставляет различные обновления статуса и статистические инструменты для облегчения своевременного принятия решений и эффективного управления государственными человеческими ресурсами.

Истоки e-Saram можно проследить в начале 2000-х годов, в то время в мире не существовало другой полноценной электронной системы управления персоналом и поддержки кадровой политики. Первое поколение e-Saram было введено в эксплуатацию в начале 2001 года и прошло пилотное тестирование в четырех министерствах и ведомствах, а к 2008 году постепенно было распространено на все министерства и государственные ведомства.

В отсутствие таких систем управления персоналом первое поколение e-Saram подвергалось систематическому реинжинирингу бизнес-процессов (BPR). Важно было оптимизировать процессы до их цифровизации для того, чтобы избежать простой автоматизации существующих, выполняемых вручную, задач. Эта практика продолжалась и во втором поколении, и в третьем, поскольку этот итеративный подход обеспечил адаптируемость к меняющимся методам работы и политике.⁸

При разработке второго поколения e-Saram в 2011 году был принят подход ISP (планирование информационных систем),⁹ при этом особое внимание уделялось определению функциональных возможностей системы, отвечая на вопрос «Что построить», в отличие от первого поколения e-Saram, где основное внимание уделялось совершенствованию и цифровизации кадровых процессов, тем самым решая вопрос «Как это сделать».¹⁰ Внедрение e-Saram второго поколения в 2012 году позволило плавно интегрировать множество разрозненных систем, работающих в различных государственных учреждениях, и, таким образом, создать сплоченную и унифицированную структуру e-Saram.¹¹

В 2013 году в ответ на распространение портативных интеллектуальных устройств была также представлена мобильная система e-Saram. Эта система позволяет обрабатывать различную информацию через мобильные устройства, например, заявки на ежегодный отпуск, командировки, корректировку графика работы и назначения. Пользователи также могут получить доступ к своим отчетам о заработной плате, назначениях, переводах и продвижении. Для действий, связанных с утверждением, система предлагает функции для управления и отслеживания процесса утверждений, включая обновление статуса. Пользователи также могут получать всплывающие уведомления о ходе утверждения или его завершении. Другие функции включают доступ к объявлениям, получение информации сервисного центра и доступ к основной информации пользователя.

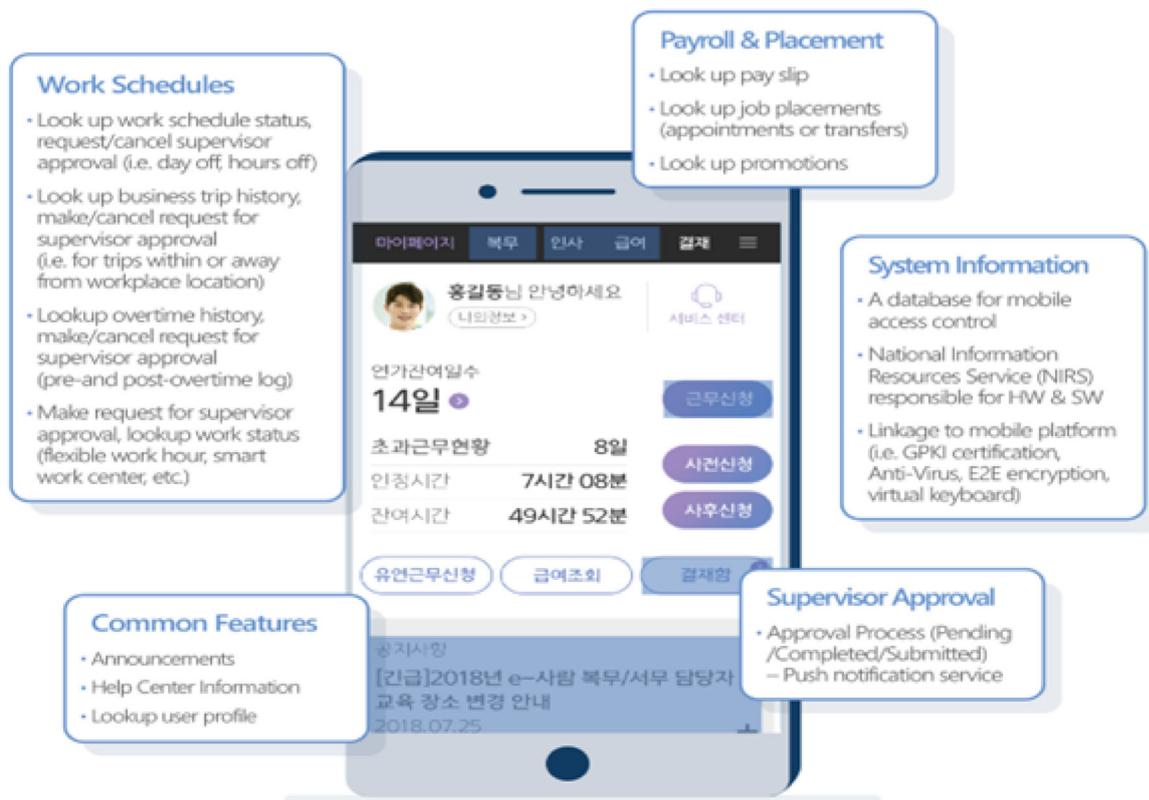
⁸ Необходимый методологический подход для обеспечения систематического развития с учетом меняющихся требований и политики.

⁹ Когда этап BPR был завершен, разработка перешла на этап ISP. Таким образом, проектирование и построение системы соответствуют конкретным функциональным возможностям. По сути, ISP включал в себя такие функциональные возможности, как ежегодный отпуск и гибкий график работы, в то время как BPR был сосредоточен на выполнении и реализации связанных процессов.

¹⁰ Еще одно различие между первым и вторым поколениями e-Saram заключалось в их архитектуре. Первое поколение системы было программным и требовало установки на компьютеры. Второе поколение было переведено в веб-среду, отдав приоритет удобству пользователей и усовершенствовав каждую функцию; а также включало возможность генерации статистики по запросу.

¹¹ Семьдесят отдельных учреждений, входящих в сеть, функционировали независимо, используя свои отдельные серверы, при этом каждое учреждение поддерживало собственные уникальные системы и придерживалось определенных правил своего ведомства. В общей сложности в рамках e-Saram было интегрировано 180 различных систем.

Рисунок 5. Мобильный сервис e-Saram



В 2020 году были введены усовершенствования для автоматизации процедур по оплате труда, традиционно выполнявшихся вручную, путем интеграции соответствующих систем. Кроме того, была создана кадровая политика на основе цифровых технологий для преобразования процессов управления государственной службой, таких как прикомандирование и набор персонала. Это расширение позволило создать более прозрачные и интеллектуальные услуги по управлению персоналу.

e-Saram построен на основе Java¹² и использует Oracle в качестве базовой системы баз данных.¹³ Для государственных служащих и отдельных пользователей веб-страницы доступны через стандартные веб-браузеры, такие как Google Chrome или Microsoft Edge. Однако интерфейс отличается для администраторов, которые используют специализированное коммерческое программное обеспечение, известное как X-Platform.¹⁴ Это программное обеспечение было приобретено организацией-разработчиком для улучшения функциональности и удобства использования администраторских страниц.

Управление и менеджмент

e-Saram охватывает только персонал центральной администрации,¹⁵ в отличие от других стран, где существует единая электронная система управления персоналом. Координацию и управление e-Saram осуществляет Министерство по управлению персоналом (MPM).¹⁶ Важным аспектом является то, что MPM имеет возможность доступа к данным всех

¹² <https://www.java.com/ru/>

¹³ <https://www.oracle.com/cis/>

¹⁴ http://docs.tobesoft.com/getting_started_xplatform_en

¹⁵ Электронная система управления персоналом местных администраций – «Insarang» координируется и управляется Министерством внутренних дел и безопасности (MOIS), а электронная система по управлению персоналом в сфере образования – Национальная информационная система образования - (NEIS) – Министерством образования.

<https://www.keris.or.kr/eng/na/ntt/selectNttInfo.do?mi=1091&nttSn=38915>

¹⁶ Министерство по управлению персоналом (MPM) — это центральная правительственная организация Республики Корея, уполномоченная разрабатывать и реализовывать государственную кадровую

организаций, входящих в e-Saram, что способствует эффективному мониторингу и координации процессов HRM.

Разработка и обслуживание электронной системы управления персоналом поручаются компаниям частного сектора, отобранным посредством прозрачного и справедливого конкурентного процесса, например, открытого конкурса. Ключевым обоснованием аутсорсинга работ по разработке и обслуживанию системы является то, что государственным чиновникам обычно не хватает необходимых специализированных навыков и компетенций в области разработки. В настоящее время есть команда из 20 человек, которые занимаются улучшением и поддержанием электронной системы управления персоналом.

Данные e-Saram регулярно подвергаются резервному копированию для обеспечения их сохранности и безопасности. Комплексное резервное копирование всей системы выполняется еженедельно, а добавочное резервное копирование выполняется ежедневно, фиксируя ежедневные изменения.

Функциональность

e-Saram включает в себя административную деятельность и деятельность, относящуюся к кадровой политике, а также статистический модуль, генерирующий статистические данные по запросу для целей администрирования и политики. Административная деятельность по управлению персоналом включает повседневные операции и ведение учета, например, персональные данные, образование, квалификация, сертификаты, заявления на отпуск, премии, штрафы, компенсации, льготы и т.д. Деятельность по управлению персоналом, связанная с политикой, включает планирование управления персоналом, отбор, оценку эффективности, уровни компенсации, льготы, обучение, развитие карьеры и решения о назначении.

Рисунок 6 . Основные функции e-Saram



политику. Такая политика охватывает прием на работу, уровни компенсации, программы социального и пенсионного обеспечения, развитие человеческих ресурсов и дисциплинарные меры, влияющие на государственных чиновников в Корее. В настоящее время в состав МРМ входят восемь бюро и 29 отделов, а также две дочерние организации – Национальный институт развития человеческих ресурсов (НИИ) и Апелляционная комиссия. Общая численность сотрудников Министерства составляет 594 человека, из них 403 - в самом Министерстве и 191 - в дочерних организациях (по состоянию на 31 мая 2022 года); <https://www.mpm.go.kr/english/>



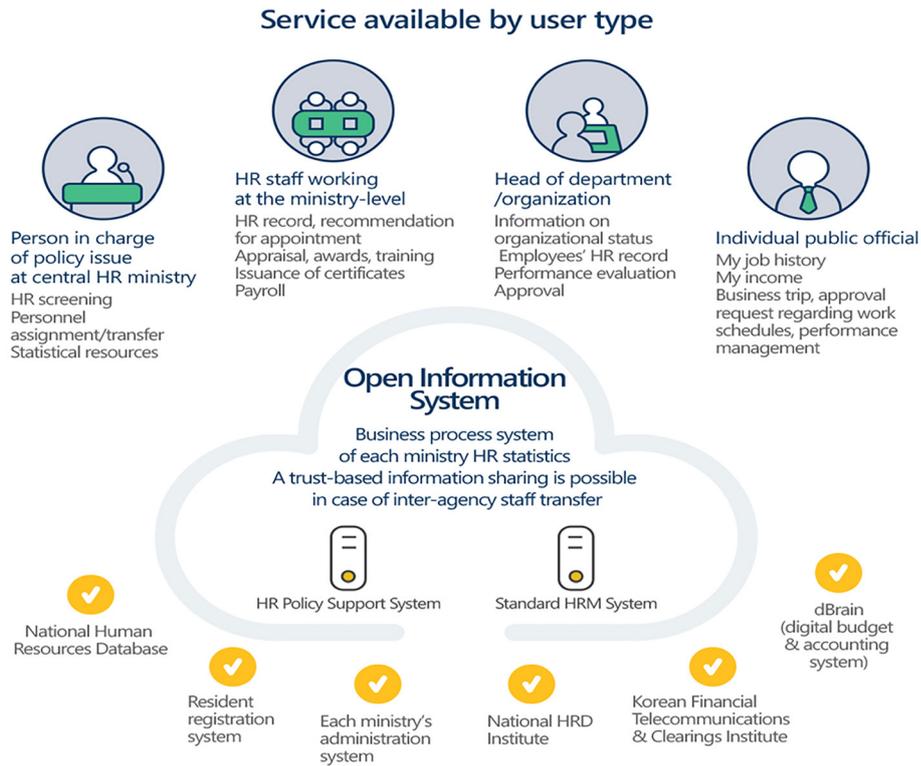
Для обеспечения гибкости и масштабируемости в соответствии с меняющимися потребностями и будущим ростом в e-Saram есть три отдельных раздела: (i) профили государственных чиновников; (ii) графики работы, ежегодные и другие виды отпусков; и (iii) вопросы, связанные с заработной платой. Эти три домена могут работать как отдельные автономные системы. Однако они также интегрированы в единую и всеобъемлющую систему. Например, когда государственные чиновники просят какой-либо отпуск, это влияет как на их заработную плату, так и на перспективы их продвижения по службе. В этом контексте интегрированная система предназначена для обеспечения того, чтобы изменения, происходящие в одной области, не обязательно требовали изменений в двух других.¹⁷

Система предоставляет индивидуальные услуги различным категориям пользователей, включая такие задачи, как просмотр, запись и управление. Такой подход гарантирует, что администраторы служб кадровой политики, администраторы служб в отдельных министерствах и ведомствах, руководители отделов, руководители организаций и отдельные государственные служащие получают услуги, оптимизированные в соответствии с их ролями и обязанностями. Фактически доступ к данным системы e-Saram разделен на три категории: (i) для отдельных пользователей;¹⁸ (ii) для администраторов отделов; и (iii) для менеджеров по персоналу, что позволяет учесть разнообразные обязанности пользователей системы.

¹⁷ Например, если есть изменения в правилах, регулирующих ежегодный отпуск, это не означает автоматически, что правила, касающиеся профилей государственных чиновников или заработной платы, должны быть изменены. Будут скорректированы только функции, связанные с ежегодными и другими видами отпусков, остальные области останутся неизменными.

¹⁸ Примером индивидуальной функции пользователя является «отпуск». Если отдельные пользователи желают уйти в отпуск, они могут ввести информацию, и процесс утверждения будет выполнен автоматически. Если отдельный пользователь не может это сделать, администраторы или менеджеры по персоналу могут помочь. Формат заявлений на отпуск, в отличие от других стран, не основан на документах; скорее, он интегрирован в саму систему.

Рисунок 7. Услуги, доступные по типам пользователей



Функциональность E-Saram выходит за рамки управления персональными данными, поскольку система также может выполнять функции, связанные с назначениями. Например, когда в различных департаментах объявляются вакантные должности, заинтересованные кандидаты могут одновременно подать заявку на четыре вакансии в порядке предпочтения. Это упрощает функцию по назначениям.

Электронная система предоставляет статистические данные, в первую очередь, по управлению ежегодными и другими видами отпусков сотрудников, например, по уходу за семьей, по состоянию здоровья и т.д. Недавно реализованное обновление системы автоматизировало создание важных данных, таких как среднее количество дней отпуска, взятых сотрудниками, что значительно снижает нагрузку на кадровое администрирование. E-Saram также позволяет создавать периодические отчеты, которые необходимо подавать (один или два раза в год). Кроме того, система предлагает функции фильтрации для выбора только необходимой информации для формирования такого отчета.

Рисунок 8. Экран подачи заявления на отпуск

근무상황 신청 및 변경 홈 > 개인용 > 복무 > 근무상황 > 근무상황 신청 및 변경

성명	소속	직급	연차급업종일	재직상태
박	기획조정실 정보화담당관	사무관	2011.04.22	재직

년도 2018

재직기간	법정 연가일수	연가기산	연가일수 (실근무기간)	공제일수	자기년도에서 양가본 연가일수	전년도에 양가 사용한 연가일수	사용일수 (사용예정일수)	연가 잔여일수	연가사용 가능일수	상반기 신지급여부
22년 9월	21일	1	22일 (12개월)		0	0	6일	16일	15일 04:40	

> 초과근무저속내역 상세보기

지속시간	사용(신청)시간	잔여시간
------	----------	------

> 연가저속내역 상세보기

지속일수	사용(신청)일수	잔여일수
------	----------	------

- **결장연가일수 : 13일 (결장연가일수 미사용분 미보상)**
- 연가(사용)일수는 1일 8시간입니다. (시간제선역제 근무자의 경우에도 8시간을 1일로 환산하여 나타냅니다.)
- 연가기산일수 범위 () 부분은 시간제선역제 근무자의 근무시간 비율로 환산한 시간입니다.
- "자동저속"으로 구분된 일수는 연가사용일수가 결장연가일수보다 적은 경우 결장연가일수의 30% 내에서 자동저속된 일수입니다. (미보상 기관에만 해당 함)

근무상황신청

조회기간 2018.01.01 ~ 2018.12.31 종류 전체 결재상태 승인 진행중 Excel 조회

변경	종류	사용기간	사용시간	일	시간	초과근무저속사용	연가저속사용
변경	연가	2018.06.15		1			
변경	연가	2018.04.13		1			

Рисунок 9. Экран управления рабочим статусом сотрудника

개인정보 | 서무정보 | 부서현황 | 급여정보 | 복무정보 | 공안정보 | 상공정보 | 결재정보 | 휴직지정관리 | 인사연속고

정보화담당관

- 유연근무자 출퇴근현황
- 부서별 달급근무현황
- 부서별 교육실적관리(상시학습)
- 부서별 합동미달리지 관리
- 부서별 전체적 관리
- 부서별부관리
- 부서별미관리
- 결여현 상산합 1건 / 미거합 1건

부서별 근무상황 신청

부서별 복무결의 신고

부서별 초과근무 사용신청

즐거찾기

- 근무상황 신청 및 변경
- 출퇴근지정

초과근무 총량 현황 (기획조정실)

구분	예정시간	배정시간	가용시간	사용시간	잔여시간
7월	0:00	120:00	120:00	4:00	116:00
연간	-	-	1514:00	188:18	1325:42

부서별 근무현황

구분	8/1/2 (월)	8/2/3 (화)	8/2/4 (수)
근무상황	0	25가	
휴직/교육	0	0	0
휴직근무	0	0	0

이-사람 서비스센터

044-201-8 F 중

문의하기 | FAQ

Данные, полученные из e-Saram, играют решающую роль в принятии решений. Например, во время пандемии COVID-19 данные сыграли ключевую роль в получении четкого представления о количестве заболевших сотрудников, скольким из них требовался отпуск по болезни, а также других связанных показателей. Эта информация послужила основой для принятия решений и оценки ситуации высшим руководством государственных организаций. Кроме того, данные об отпусках используются для расчета и ведения точного учета оставшихся отпусков сотрудников.¹⁹

¹⁹ Менеджеры по персоналу сначала вручную рассчитывают полагающиеся отпуска, а затем сверяют результаты с расчетами системы. Особенно актуален данный процесс проверки в таких случаях, как декретный отпуск, где могут возникнуть расхождения из-за неточно заполненной информации в системе или пропуска данных. Таким образом, ручные расчеты выполняются в качестве меры предосторожности и для обеспечения точности. Такая практика распространена в большинстве государственных организаций.

В целом, накопленный на сегодняшний день опыт показывает, что использование статистической функции e-Saram повлияло на принятие решений в других областях, связанных с HRM. Например, если требуется человек с образованием, связанным с английским языком, система позволяет классифицировать государственных служащих по профилирующим предметам специализации, что позволяет искать людей с определенным опытом и находить наиболее подходящих для конкретных должностей. Другой пример относится к Министерству иностранных дел (МИД), в ведении которого находится значительное количество высокопоставленных государственных чиновников. В этом случае статистика используется для определения наличия вакантных должностей для высокопоставленных чиновников и будущих ожиданий. Такие данные существенно влияют на продвижение по службе и другие решения, связанные с карьерой. Более того, поскольку действуют гендерные квоты на высокие государственные должности, гендерная статистика также оказывается весьма полезной.

Рисунок 10. Экран статистической функции e-Saram

공무원구분	직종	세부직종	계급	합계	남자	여자
합계				595	338	256
소계				595	338	256
정무직	정무직	소계		3	3	
		소계		3	3	
		차관	1	1		
		차관급	2	2		
행정보국기 공무원	일반직	소계		580	324	255
		소계		514	287	226
		고위공무원	11	9	2	
		3.4급	11	9	2	
		4급	22	12	10	
		4.5급	55	42	13	
		5급	152	86	66	
		6급	129	54	75	
		7급	88	43	44	
		8급	32	25	7	
		9급	14	7	7	
		연구직	소계		1	1
연구사	1	1				
전문경력관	소계		16	9	7	
	기준	5	4	1		
	나준	10	5	5		
	다준					

Ротация – еще одна функция, выполняемая в e-Saram, поскольку, согласно закону, государственные служащие должны ротироваться каждые три года, хотя это и не является обязательным. Поскольку ротация не является обязательной, e-Saram не отправляет push-уведомления о ротации. Однако доступна статистика (с использованием определенных фильтров) для сортировки сотрудников отдела по стажу работы, от самого продолжительного до самого короткого. Таким образом, если необходим список для ротации персонала, его можно создать из e-Saram с помощью функции фильтра.

Данные об обучении государственных служащих также являются частью e-Saram. Все конкретные программы обучения, которые должны пройти государственные служащие, записываются в систему.²⁰ По состоянию на 2022 год все образовательные веб-сайты, предлагающие учебные курсы, были интегрированы в e-Saram. Хотя возможны дальнейшие усо-

²⁰ В Корее для продвижения по карьерной лестнице государственные служащие должны пройти обязательную образовательную подготовку. Часы обучения варьируются в зависимости от факультета, обычно от 80 до 100 часов. Хотя в термине «обязательный» отсутствуют меры наказания за несоблюдение требований, прохождение этого обучения существенно влияет на перспективы продвижения сотрудников по службе и способствует оценке их эффективности. Задержки с представлением целей по эффективности или прохождением обучения являются обычным явлением. Чтобы решить эту проблему, рассылаются напоминания, иногда ежедневно, чтобы держать сотрудников в курсе их прогресса и стимулировать своевременно выполнять задачи.

вершенствования, эта интеграция существенно уменьшила необходимость ручного ввода данных о деятельности по обучению государственных служащих, что привело к повышению операционной эффективности. Если раньше ввод данных вручную требовал от HR-менеджеров ежедневно от одного до двух часов работы, то теперь это занимает примерно десять-пятнадцать минут. Это заметное усовершенствование привело к значительному сокращению времени и усилий, затрачиваемых на выполнение этой задачи.

Примечательная функция e-Saram, которую другие страны могут сойти полезной, заключается в том, что по закону государственные чиновники, прошедшие обучение за границей, не могут выйти на пенсию или уволиться в течение определенного периода. Система обеспечивает соблюдение этого правила, уведомляя таких лиц, когда они пытаются инициировать процессы подачи заявления на увольнение или выхода на пенсию.

Кроме того, в рамках e-Saram оцифрован процесс индивидуальной оценки эффективности. Государственные чиновники должны проходить такую оценку два раза в год.²¹ Цифровизация этого процесса позволила значительно сэкономить время как сотрудникам, так и администраторам, ответственным за оценку эффективности.²² Стоит отметить, что в случае повторной оценки эффективности процесс осуществляется независимо от e-Saram; все запросы и последующие коммуникации осуществляются по электронной почте.²³

e-Saram также выполняет функции, связанные с наградами и наказаниями.²⁴ В случае наград система записывает следующую ключевую информацию: (i) дату получения сотрудником награды; и (ii) департамент, ответственный за присуждение награды. Это важная информация, поскольку нормативные требования не позволяют людям получать одну и ту же

²¹ Процедуры оценки эффективности различаются в зависимости от ранга государственных служащих. Также стоит отметить, что оценка эффективности в первую очередь влияет на продвижение по службе, а не на расчет заработной платы, хотя в случае государственных служащих с 1 по 5 ранг это также может привести к корректировке заработной платы (существует девять рангов государственных служащих; ранг 1 - самый высокий, а ранг 9 - самый низкий). Другими словами, для старших или высокопоставленных государственных служащих оценка эффективности работы напрямую влияет на их заработную плату. В случае образцовой работы эти должностные лица получают бонусы в дополнение к обычному вознаграждению. Что касается других государственных служащих, то оценка их эффективности в первую очередь влияет на перспективы их продвижения по службе.

²² Как правило, индивидуальная оценка эффективности состоит из следующих процедур: (i) Оценка квалификации: право на оценку эффективности устанавливается на основе конкретных сроков, таких как требование к сотрудникам проработать не менее двух полных месяцев (например, если оценка проводится в июле, продолжительность работы сотрудника в период с января по июль должна составлять полных два месяца); (ii) Ввод данных о сотрудниках: лица, имеющие право на участие в оценке эффективности, несут ответственность за ввод данных о своей эффективности в приложение в системе e-Saram; (iii) Проверка руководителем отдела: руководители отделов проверяют оценки эффективности, представленные их сотрудниками. Чтобы руководители отделов могли оценить работу своих подчиненных, менеджеры по персоналу выполняют в системе критическую процедуру сопоставления; и (iv) Итоговая проверка оценки: после завершения оценки эффективности на всех уровнях проводится комплексная оценочная проверка для обеспечения соблюдения заранее определенных критериев и руководящих принципов.

²³ Государственные служащие часто не соглашались с результатами оценки своей эффективности. В таких случаях у них есть возможность подать жалобу и запросить повторную оценку со стороны руководства, однако в большинстве случаев запросы на повторную оценку часто приводят к минимальным изменениям в оценочных баллах. Во многом это связано с рейтинговой системой. Изменение оценки эффективности работы одного сотрудника может существенно повлиять на рейтинг других сотрудников.

²⁴ Государственные служащие могут быть вознаграждены различными способами, включая награды за государственную службу, награды за выслугу лет для преданных своему делу людей и награды на уровне государственного ведомства. Выдающиеся государственные служащие также могут получить Президентскую благодарность за выдающуюся службу и вклад в развитие страны. Кроме того, награды за заслуги часто присуждаются лицам, демонстрирующим исключительные достижения или лидерство. Что касается присвоения наград, то процесс может варьироваться. Оно может быть инициировано от высшего руководства к нижестоящим уровням или наоборот. В случае важных наград старшие менеджеры могут составить список кандидатов, который затем проверяется на соответствие критериям. Для получения других наград каждое ведомство может выдвигать кандидатов, и право этих кандидатов проверяется перед составлением списка имеющих право на получение наград.

награду в течение определенного периода (обычно от трех до пяти лет). Кроме того, список наград может использоваться получателями наград для потенциальной компенсации наказаний, которые могут быть на них наложены. Что касается обновления информации в e-Saram, если награда присуждается министерством или правительственной организацией, соответствующая информация загружается непосредственно в систему. Однако если награда присуждается сотруднику другого отдела или организации, их получатели должны уведомить об этом свою организацию, чтобы они могли загрузить всю соответствующую информацию в систему. И наоборот, когда дело доходит до наказаний, система собирает следующую информацию: (i) дату наложения наказания; (ii) причины наказания; и (iii) тяжесть наказания.²⁵ Регистрация информации, связанной с наказаниями, имеет важное значение, поскольку она может иметь серьезные последствия, включая снижение заработной платы и/или негативное влияние на перспективы продвижения по службе.

e-Saram не занимается как таковым набором персонала, поскольку MPM набирает государственных чиновников посредством комплексных национальных экзаменов. Вовлечение HR-менеджеров направлено только на удовлетворение конкретных требований. Эти требования могут относиться к ограниченному числу должностей (обычно к одной или двум), нерегулярным назначениям, государственным чиновникам с краткосрочными назначениями или лицам со специальными навыками, поскольку эти случаи не охватываются процессом набора персонала, осуществляемому MPM.

Охват

e-Saram отвечает за интеграцию и администрирование данных, касающихся кадровых вопросов, оплаты труда, оценки эффективности, образования и обучения, а также других услуг, связанных с персоналом, примерно для 400 тыс. государственных служащих в 70 центральных административных департаментах и ведомствах правительства (по состоянию на ноябрь 2023 г.). при этом система охватывает всех государственных служащих независимо от их ранга.²⁶ Например, при приеме на работу подача форм личного согласия и других необходимых документов является обязательной для всех сотрудников.²⁷ Никаких различий или специальных мер безопасности для высокопоставленных сотрудников при приеме на работу не предусмотрено. Помимо государственных служащих, системой e-Saram пользуются около 6000 менеджеров по персоналу и 1000 финансовых менеджеров.

Интеграция

Внедрение системы e-Saram второго поколения позволило объединить 70 различных учреждений, вместо нее ранее существовали отдельные и уникальные системы.²⁸ В 2011 году оборудование, базы данных и приложения (программное обеспечение) были объединены в единую систему, что позволило повысить эффективность работы и управления информационными ресурсами.²⁹ В настоящее время e-Saram является центральной электронной системой

²⁵ Записи о наказаниях вводятся в систему вручную.

²⁶ В его состав входят 13 организаций министерского уровня, 19 министерств, 6 агентств, 19 ведомств и 13 временных комитетов.

²⁷ Процесс приема на работу не может быть завершен без подачи формы личного согласия.

²⁸ В общей сложности 180 различных систем были интегрированы в e-Saram, что сделало e-Saram всеобъемлющим хранилищем и авторитетным источником информации для различных административных функций.

²⁹ Интеграция различных баз данных включала несколько важных шагов: (i) Установление правил обмена данными: определение продолжительности обмена данными, типа данных и формата обмена. Этот шаг заложил основу для процесса интеграции; (ii) Запрос получателей: потенциальные получатели данных должны подать запрос с указанием своих потребностей в данных; (iii) Институциональное одобрение: учреждение, ответственное за данные, отправляет разрешение на обмен запрошенными данными; (iv) Одобрение MOIS: Утвержденный запрос направляется в Министерство внутренних дел и безопасности для дополнительного утверждения; (v) Процесс разработки (при необходимости): на этом этапе выполняются любые процессы разработки, необходимые для облегчения интеграции. Технически говоря, добиться интеграции можно за один день. Однако, учитывая необходимость выполнения отмеченных выше процессов, интеграция занимает в среднем около недели.

управления человеческими ресурсами для государственных служащих, а также комплексным хранилищем и авторитетным источником информации для административных функций. Однако из-за строгих правовых норм интеграция таких данных, как номера социального страхования, адреса, имена и т.д., не допускается, хотя технически это осуществимо. e-Saram также эффективно интегрируется с параллельными системами, например, Insarang и NEIS.³⁰

Процесс интеграции был сопряжен со значительным уровнем сложности, учитывая участие 70 различных учреждений, которые до этого управляли своими уникальными системами независимо на отдельных серверах и придерживались определенных правил, специфичных для своего ведомства. Таким образом, основной целью в то время была плавная интеграция этих разных систем различных организаций в единую структуру e-Saram. Несмотря на эти сложности, интеграция стала историей успеха. Она стала значимым достижением в оптимизации и гармонизации деятельности различных организаций и их систем в рамках общей платформы.

Обширная интеграция значительно повысила эффективность и координацию в государственном секторе, облегчив обмен жизненно важными данными и обеспечив слаженную работу. Например, интеграция информации о заработной плате и семье в Едином портале государственной службы - Government24.³¹ Любые изменения, внесенные в информацию, содержащуюся на портале, приводит к автоматическому обновлению модулей, связанных с семьей и расчетом заработной платы, в e-Saram, обеспечивая точность и последовательность.

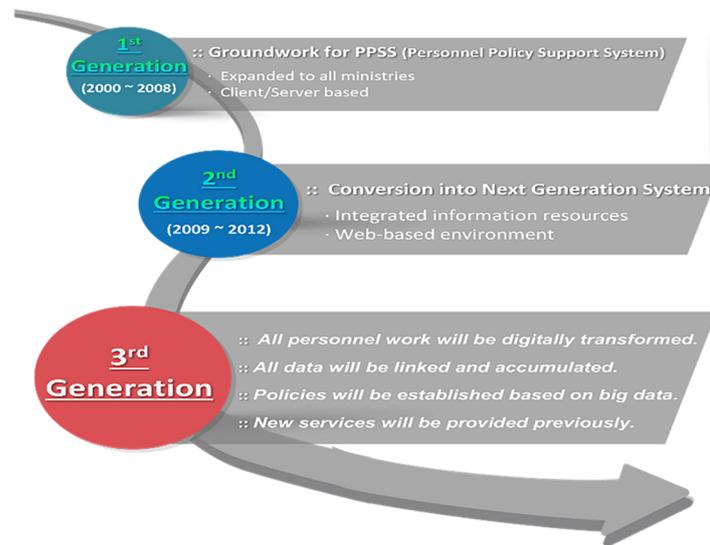
Участие и вовлеченность пользователей

Для обеспечения активного участия пользователей на этапах разработки и внедрения электронной системы HRM Министерство по управлению персоналом провело серию интервью и сотрудничало с отделами кадров всех министерств. Оно также провело комплексный опрос среди всех пользователей электронной системы управления персоналом. Такая работа была направлена на решение проблем, с которыми столкнулась система первого поколения, и одновременно на сбор запросов и рекомендаций от HR-менеджеров. Параллельно министерство содействовало реализации, предоставляя необходимую информацию посредством сессий по связям с общественностью, в которых участвовали центральные министерства, ведомства и другие соответствующие организации, делая акцент на преимуществах разработки электронной системы управления персоналом и в то же время подчеркивая важность принципов защиты данных и безопасности, заложенных в систему. Такой целостный подход был направлен на создание благоприятной среды для беспрепятственного внедрения и интеграции системы второго поколения в государственных министерствах и ведомствах. Кроме того, в 2022 году Министерство по управлению персоналом провело двухдневное заседание с участием всех менеджеров по персоналу для обсуждения особенностей системы и информирования о разработке третьего поколения e-Saram, которое ведется в настоящее время.

³⁰ Существуют и отдельные системы. Система «Insarang», находящаяся в ведении Министерства внутренних дел и безопасности (MOIS), занимается управлением персоналом местных государственных чиновников из-за разделения обязанностей между различными министерствами. NEIS, управляемая и управляемая Министерством образования для учителей и должностных лиц системы образования, также отличается от e-Saram. Кроме того, у Министерства обороны есть собственная внутренняя система, которая не интегрирована напрямую с e-Saram.

³¹ https://www.dgovkorea.go.kr/service1/g2c_01/gov24

Рисунок 11. Основные изменения по поколениям системы e-Saram



Обучение и поддержка

При поступлении на работу в государственную организацию новые сотрудники проходят комплексное обучение по использованию системы, которое длится три-четыре недели. Такое вводное обучение включает в себя обучающие видеоролики, в которых показано, где и каким образом следует вводить в систему данные, а также соответствующие способы ввода данных. В период передачи дел дополнительное обучение для вновь принятых сотрудников проводят те, кто занимал эту должность ранее. Комплексное обучение по работе с системой e-Saram также регулярно проводится МРМ в официальной форме. Обычно проводятся двухдневные тренинги в начале и середине года.

Кроме того, информативные буклеты, содержащие дополнительные материалы, легко доступны через службу поддержки. Хотя большинство процессов хорошо освещены, примерно 20% задач, особенно связанных с наказаниями, не имеют соответствующих инструкций. В таких случаях сотрудники могут обратиться за помощью в службу поддержки, которая оперативно предложит рекомендации и поддержку по электронной почте и/или телефону. В ситуациях, когда какие-то аспекты остаются неясными, возможна прямая связь с определенными отделами для получения специализированной поддержки.

Поддержка предоставляется через Службу поддержки, которая включает колл-центр. Помимо колл-центра доступен сайт для подачи запросов по конкретным вопросам. Ответы на запросы веб-сайта обычно предоставляются оперативно, часто в течение часа или к концу рабочего дня. Ответы обычно предоставляются посредством прямых телефонных звонков от сотрудников службы поддержки клиентов. Также доступен раздел FAQ (часто задаваемые вопросы), который регулярно обновляется и содержит ответы на популярные вопросы. Прежде чем обращаться за поддержкой, пользователям рекомендуется проверить раздел часто задаваемых вопросов.³²

Защита данных и конфиденциальность

Система e-Saram обрабатывает значительный объем персональных данных, что требует строгого контроля доступа и мер безопасности. Для получения персональных

³² Стоит отметить, что с точки зрения удобства пользователя, хотя структура системы может и не придерживаться строго линейной структуры, ее функциональность поиска заслуживает высокой оценки. Пользователи могут эффективно получать соответствующие данные и информацию, вводя определенные ключевые слова.

данных необходимо заручиться согласием физического лица посредством формы личного согласия. Кроме того, существуют отдельные правила, регулирующие доступ к различным категориям данных. В то же время, в соответствии с повышенным вниманием к защите личной информации, система усиливает шифрование конфиденциальных данных персонала и обладает усовершенствованной структурой полномочий как часть процесса системной интеграции. Строгие правила конфиденциальности в Корее способствуют высоким стандартам обеспечения конфиденциальности данных. В результате интеграция некоторых систем с e-Saram, хотя и технически осуществима, сталкивается с проблемами из-за этих строгих требований законодательства.³³

Доступ к данным предполагает комплексную процедуру проверки безопасности, предназначенную для обеспечения доступа только авторизованному персоналу. Доступ к данным возможен только через безопасную частную сеть, доступную исключительно государственным чиновникам.³⁴ Запросы на подключение проверяются Национальной разведывательной службой,³⁵ что обеспечивает последовательное соблюдение строгих мер безопасности и то, что доступ к этой частной сети строго предоставляется только уполномоченным государственным должностным лицам.³⁶ Аутентификация пользователя и авторизация для доступа к данным требуют регистрации в системе для получения идентификатора и пароля, причем эта возможность предоставляется исключительно государственным должностным лицам. Хотя для входа в систему можно использовать отдельные персональные ноутбуки, этот доступ ограничен определенной сетевой (интранет) средой.

В системе используется система проверки государственных служащих для управления аутентификацией и авторизацией пользователей. Эта система выдает сертификаты, обязательные для получения доступа к платформе. Однако также доступны альтернативные методы. В целом существует три основных метода входа в систему: (i) Государственная инфраструктура открытых ключей (GPKI): этот метод служит одним из вариантов аутентификации;³⁷ (ii) Идентификатор и пароль: альтернативные способы входа в систему; и (iii) QR-код: также предусмотрен вариант на основе QR-кода.³⁸

³³ В 2011 году был принят Закон о защите персональных данных. Статья 1 (Цель): Целью настоящего Закона является обеспечение обработки персональных данных с целью расширения прав и интересов граждан, а также дальнейшей реализации достоинства и ценности личности путем защиты ее частной жизни от несанкционированного сбора, утечки, злоупотребления или неправомерного использования персональных данных; <http://koreanlii.or.kr/w/images/0/0e/KoreanDPAct2011.pdf>

³⁴ Что касается соединения между Интернетом и защищенной частной сетью, для обеспечения связи существует серверный шлюз, а доступ строго контролируется и ограничивается. Доступ к частной сети включает в себя комплексную процедуру проверки безопасности, призванную гарантировать, что только авторизованный персонал с законной потребностью может войти в частную сеть. Эта процедура является неотъемлемой частью обеспечения целостности и конфиденциальности конфиденциальной информации.

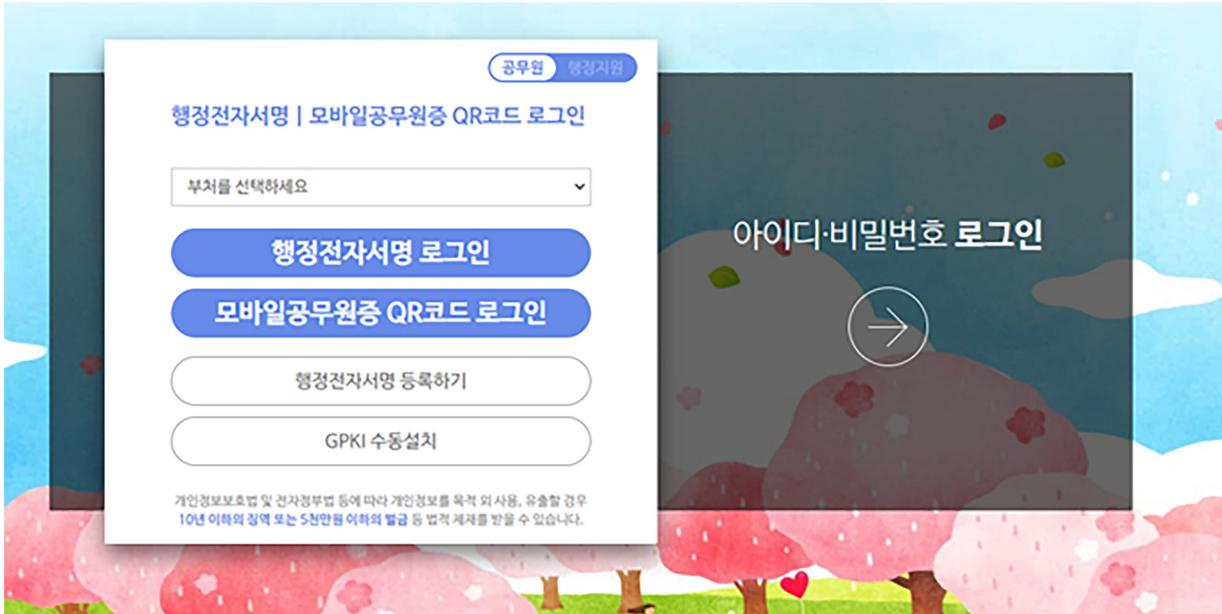
³⁵ <https://eng.nis.go.kr/>

³⁶ Для доступа к этой сети государственные чиновники должны использовать специально настроенные ноутбуки, оснащенные специальным программным обеспечением. При входе в систему автоматически применяются протоколы безопасности, поддерживая высокий уровень безопасности на любом компьютере, который они используют.

³⁷ <https://www.gpki.go.kr/main/PreMainAction.action>

³⁸ Важно отметить, что для использования любого из первых двух методов аутентификации люди должны получить одобрение сетевых администраторов.

Рисунок 12. Экран аутентификации пользователя



В системе доступ предоставляется определенным должностям, в частности, сотрудникам отдела кадров (HR) и лицам, ответственным за управление расчетом заработной платы. В контексте оценки эффективности соответствующая информация передается соответствующим сотрудникам и аттестационным группам. Важно подчеркнуть, что не вся информация является в равной степени общедоступной. Вместо этого реализован выборочный доступ, предоставляющий ограниченную информацию, которая относится исключительно к соответствующему отделу или назначенным лицам, включая аттестационные группы или другие конкретные стороны.

Тем не менее, из этих правил могут быть исключения, особенно для сотрудников МИД, находящихся за границей. Эти исключения, вероятно, учитывают уникальные обстоятельства и требования безопасности сотрудников МИД, работающих за границей, что позволяет им использовать систему в различных условиях.

Комиссия по защите персональных данных играет решающую роль в защите персональных данных и предотвращении нарушений.³⁹ Эта комиссия несет ответственность за защиту персональных данных физических лиц и обеспечение того, чтобы их конфиденциальность не была поставлена под угрозу. В случае утечки информации Комиссия расследует и налагает штрафы и наказания. Она действует в рамках политики и соответствующих законов, предлагая организациям поддержку в защите информации и борясь с утечками информации в средствах массовой информации.

Для лиц, пострадавших от утечек информации, существует специальный веб-сайт, на котором они могут сообщить о таких инцидентах. Независимо от того, идет ли речь о взломе или непреднамеренном раскрытии личной или корпоративной информации, пострадавшие лица могут подать жалобу на веб-сайт. В дальнейшем члены Комиссии проводят экспертизы и расследования. Если нарушение связано с уязвимостями системы, принимаются меры безопасности. В случаях, когда физические лица не соблюдают правила защиты данных, Комиссия принимает решение о соответствующих штрафах и корректирующих действиях.

Основные принципы защиты персональных данных остаются неизменными независимо от государственного подразделения; все они регулируются одними и теми же законами о защите персональных данных. В каждом министерстве назначаются Главные должностные лица по вопросам конфиденциальности (CPO), ответственные за обеспечение конфиденциальности данных.

³⁹ <https://www.pipc.go.kr/eng/index.do>

Преимущества системы

По словам HR-менеджеров, система существенно повышает эффективность работы за счет различных функций. Такие функции, как фильтрация, статистика и категоризация, играют решающую роль в повышении эффективности работы. Например, фильтры внутри системы способствуют оптимизации процессов, связанных с отпусками. Кроме того, система предоставляет дезагрегированную статистику по мужчинам и женщинам, что делает ее значительно более удобной, особенно при расчете отпуска по беременности и родам или отпуска по уходу за ребенком. Раньше для всех была только одна категория. Теперь система предлагает автоматическую категоризацию вновь нанятых сотрудников на основе таких факторов, как образование, специальность и пол. Эта категоризация оказывается полезной при принятии решений по управлению кадрами, особенно в отношении найма.

Проблемы и ограничения

Проблемы при внедрении системной интеграции включали опасения по поводу дублирования данных между государственными организациями и владельцами данных. Кроме того, при разработке e-Saram второго поколения большое внимание уделялось переносу данных из электронной системы HRM первого поколения, который бы обеспечил плавный переход без простоев и бесперебойный доступ пользователей.

Кроме того, на ранних этапах внедрения e-Saram первого поколения основные проблемы, с которыми пришлось столкнуться, включали оцифровку бумажных документов. Для этого был проведен обширный реинжиниринг бизнес-процессов для решения таких проблем, опираясь на опыт частного сектора. Еще одной серьезной проблемой стало сопротивление со стороны отдельных лиц, в первую очередь из-за опасений по поводу конфиденциальности, когда вся необходимая информация консолидируется в единую систему.

Разработка второго поколения e-Saram столкнулась с минимальными техническими проблемами. Однако этот процесс столкнулся с препятствиями, прежде всего в сфере законов и постановлений. Система постоянно адаптировалась к меняющейся политике и правилам, что создавало огромные проблемы с точки зрения адаптивности системы.⁴⁰

В процессе найма в Корее существуют заметные различия по сравнению с другими странами. В Корее информация о новом сотруднике изначально вводится вручную, тогда как в других странах эту информацию можно получить по индивидуальному идентификационному номеру (ИИН) сотрудника и посредством интеграции с другими государственными системами, что исключает необходимость ручного ввода данных.⁴¹ Уровень интеграции электронной системы управления персоналом в Корее может легко позволить такой поиск данных из других систем и баз данных. Тем не менее, такого намерения нет из-за проблем конфиденциальности данных. Тем не менее, Корея пытается решить проблему интеграции данных в процессе найма с помощью 3-го поколения e-HRM, над которым сейчас ведется работа.

Еще одна проблема, с которой пришлось столкнуться, связана с ротацией. Каждые три года HR-менеджеры переходят на новую должность и в новый коллектив, что обычно сопровождается изменением возлагаемых на них обязанностей. В идеале переход должен включать обучение, чтобы подготовить их к новым должностям. Однако на практике такое обучение не происходит повсеместно. В связи с этим вновь переведенным сотруд-

⁴⁰ Стоит отметить, что аналогичные проблемы, связанные с изменением правил, законов и положений, распространены и в других странах. Одной из значимых проблем является неспособность системы быстро отражать эти изменения.

⁴¹ На этот уникальный процесс, используемый в Корее, влияют правила и операционные структуры. Хотя существует форма личного согласия, которую должны подписать новые сотрудники, разные персональные данные обрабатываются в Корее через разные отделы. Например, определенная информация, необходимая для приема на работу, относится к сфере компетенции законодательной власти, даже если человек принадлежит к исполнительной власти. Доступ к конкретной информации ограничен соответствующим отделом, обрабатывающим эти данные.

никам приходится работать с системой и управлять данными до того, как они пройдут необходимое обучение, что может привести к неправильному вводу данных и ошибкам. Одна ошибка может иметь далеко идущие последствия для последующих записей и процессов, что подчеркивает важность всестороннего обучения в переходный период.

В настоящее время основной целью развития операционных возможностей e-Saram является достижение большей интеграции и гибкости различных систем, используемых различными министерствами и государственными учреждениями, путем консолидации их в систему e-Saram. Расширение интеграции баз данных также поможет достижению этой цели. Более того, существуют планы по улучшениям, которые были освещены в ходе двухдневной сессии по разработке e-Saram третьего поколения,⁴² состоявшейся в 2022 году с участием менеджеров по персоналу.

Казахстан

Краткое описание

Интегрированная информационная система «e-Quzmet» — электронная система, предназначенная для полной автоматизации управления человеческими ресурсами на государственной службе Республики Казахстан. Она служит единой базой данных обо всех административных государственных служащих, оптимизируя все аспекты, от поступления на государственную службу до выхода на пенсию. e-Quzmet включает в себя более 400 различных бизнес-процессов, что предполагает высокий уровень охвата кадровых процедур в различных государственных органах.⁴³

e-Quzmet была создана в период с 2013 по 2015 год, что ознаменовало первые шаги на пути к цифровизации управления персоналом государственной службы с целью консолидации кадровых подразделений в общенациональную сеть и автоматизации их деятельности. С самого начала оба модуля для отделов кадров (основные пользователи) и государственных служащих (обычные пользователи) разрабатывались одновременно. Система введена в эксплуатацию в 2016 году и имеет девять блоков и 32 подсистемы. Впоследствии до 2021 года она постоянно совершенствовалась за счет включения новых функций, чтобы привести ее в соответствие с развивающимся законодательством в сфере электронного управле-

⁴² Были предложены следующие области для улучшения: (i) Ограничение по количеству открытых страниц: в настоящее время при работе с e-Saram в любой момент времени может быть открыто только до десяти окон/страниц, такое ограничение считается недостаточным; (ii) Проблемы с подключением: обнаружены проблемы с подключением, особенно при выполнении определенных шагов или процессов при найме новых сотрудников, поскольку текущая конфигурация системы не поддерживает последовательность, что требует управления назначениями вручную; (iii) Системные процессы: замечено, что системе не хватает поддержки системных процессов, таких как управление заработной платой; (iv) Растущий спрос на данные: поскольку e-Saram становится все более актуальным в процессах управления человеческими ресурсами, растет спрос на большее количество данных – примерно 20–30 учреждений ежегодно запрашивают данные из системы, в связи с этим ожидается более широкая интеграция баз данных; (v) Доступ к персональным данным: заметной проблемой было разделение обработки персональных данных между различными отделами. Менеджеры по персоналу отметили, что им может потребоваться доступ к конкретной информации, которой управляют другие отделы, что требует навигации по сетям конкретных отделов. Поэтому требуется иметь доступ ко всем исходным данным для оптимизации процесса найма; (vi) Индивидуальная оценка эффективности: в ходе сессии обсуждались вопросы индивидуальной оценки эффективности, в частности, критерии оценки, связанные с деятельностью и вкладом. Уделялось внимание таким факторам, как распределение назначений и их влияние на оценку эффективности работы; (vii) Потребности в обучении: Как упоминалось ранее, каждые три года менеджеры по персоналу проходят ротацию. Таким образом, во время сессии обсуждалась необходимость обучения перед использованием системы; (viii) Улучшение функций: было предложено включить в систему функцию, которая дает указания о том, как вводимая информация влияет на другие аспекты данных. Например, система может генерировать всплывающие сообщения о том, как, например, информация, связанная с назначениями, влияет на другие категории данных, улучшая понимание пользователем и точность данных.

⁴³ Постоянно предпринимаются усилия по оптимизации этих процессов, при этом работа сосредоточена на сокращении количества шагов, необходимых для выполнения процессов.

ния персоналом. В 2022 году траектория развития e-Quzmet претерпела значительные изменения, вступив в новый этап развития и модернизации. Электронная система управления персоналом прошла комплексную перестройку с учетом меняющихся потребностей управления персоналом и последних технологических достижений. Модернизация продолжилась и в 2023 году, делая акцент на переход к полной автоматизации процессов, исключая параллельный бумажный документооборот.⁴⁴

Также в 2022 году началась разработка мобильного приложения e-HRM, которая должна завершиться к концу 2023 года. Его основная цель – сократить время обработки документов на рассмотрение и утверждение, что будет достигнуто за счет модуля самообслуживания, который в конечном итоге упростит подачу заявлений на отпуск и командировочных документов госслужащими.

В целом, кажется, что первоначальная цель по оптимизации работы HR-подразделений была в значительной степени достигнута за счет автоматизации многих HR-процессов и повышения эффективности в отношении времени, затрачиваемого на ввод и обработку данных. Кроме того, упор делается на создание надежных статистических данных для более эффективного принятия решений, то есть электронная система eQuzmet предоставляет высшему руководству информацию в режиме реального времени обо всем контингенте государственной службы по всей стране, обеспечивая постоянное обновление всех соответствующих данных о персонале государственной службы и их доступность через систему в любое время.

Управление и менеджмент

Основным государственным органом, ответственным за разработку политики и координацию внедрения единой электронной системы управления персоналом для государственной службы, является Агентство по делам государственной службы Республики Казахстан.⁴⁵ Основная роль Агентства заключается в надзоре и управлении процессами приема на государственную службу и другими функциями по управлению персоналом в системе государственного управления Казахстана. С внедрением интегрированной информационной системы управления персоналом – e-Quzmet – роль Агентства была расширена и включает обеспечение эффективного и результативного управления информацией, процессами и услугами, связанными с персоналом, через цифровую платформу.⁴⁶

Агентство уполномочено принимать решения, распределять ресурсы и устанавливать руководящие принципы, связанные с внедрением, обслуживанием и использованием e-Quzmet в государственных органах. Оно имеет полномочия стандартизировать бизнес-процессы и разрабатывать методологию автоматизации и процедуры, которые регулируют сбор, хранение, обработку и доступ к персональным данным в системе единым образом по всей стране.

Обслуживание электронной системы управления персоналом ежегодно передается частному сектору в рамках процесса государственных закупок. Нынешний разработчик является второй компанией, которая взялась за работу по разработке системы с 2013 года. Причина привлечения частных компаний заключается в их сравнительно более обширных человеческих и технических возможностях, а также в их гибкости и способ-

⁴⁴ С этой целью с момента создания первой системы было выполнено более 200 интеграций между e-Quzmet и внешними информационными системами.

⁴⁵ С момента своего создания в 1998 году Агентство играло решающую роль в контроле за различными аспектами управления персоналом в государственных организациях, находясь при этом непосредственно подчиненным и подотчетным Президенту Республики Казахстан.

⁴⁶ Развитие системы e-Quzmet основывается на стратегическом видении Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы, изложенном в Стратегическом плане на 2011-2015 годы. Оно также соответствует принципам Концепции новой модели государственной службы Республики Казахстан, принятой в 2011 году. Эти документы определили цели и обеспечили правовую основу для развития системы электронного управления персоналом. Кроме того, Закон «Об информатизации» и Концепция информационной безопасности Республики Казахстан до 2016 года определяют принципы, на которых строится электронное управление человеческими ресурсами.

ности быстро внедрять изменения. Однако аутсорсинг также сопряжен с проблемами, связанными с расширенными процедурами закупок, что часто приводит к значительным задержкам – до шести месяцев – в предоставлении средств компании-разработчику и, как следствие, к ограничению времени, доступного для внедрения изменений, поскольку сроки выполнения остаются прежними.

e-Quzmet поддерживается Национальным центром по управлению персоналом государственной службы (НЦУП) – акционерным обществом (АО), действующим под юрисдикцией Агентства. В его обязанности входит ряд задач, таких как проведение тестирования системы, мониторинг производительности системы, оказание технической поддержки пользователям, сбор запросов на доработку от государственных органов, а также составление квартальных отчетов с обобщением предложений, направляемых в Агентство по делам государственной службы.

Серверы системы расположены в едином Серверном центре государственных органов, расположенном на территории оператора информационно-коммуникационных технологий АО «Национальные информационные технологии» (НИТ). Доступ к этим серверам третьим лицам запрещен.

Отдел технической поддержки Центра предоставляет свои услуги через колл-центр, работающий в рабочее время (с дополнительным часом для западного региона, расположенного в другом часовом поясе), а также круглосуточный доступ к электронной почте для государственных органов для подачи предложений и запросов, обеспечивая оперативную обратную связь и ответы. Когда возникает необходимость создать или модифицировать часть системы, Центр облегчает процесс, передавая одобренные изменения разработчикам для внедрения.

Функциональность

Система автоматизирует ряд административных кадровых операций, начиная с базовых действий, таких как подача заявлений на отпуск или командировку. Формы запросов заполняются в электронном виде, и когда все обязательные поля заполнены, система генерирует документ электронной записи, который направляется через систему на утверждение.⁴⁷ Согласно правилам, установленный срок на согласование и/или подписание заявления на отпуск составляет один день. Однако нерегулярное и несвоевременное рассмотрение таких запросов в системе руководителями некоторых департаментов приводит к несвоевременному поступлению заявок в отделы кадров, что впоследствии приводит к другим задержкам.⁴⁸ e-Quzmet позволяет каждому сотруднику просматривать оставшиеся дни отпуска, хотя иногда могут возникать некоторые ошибки. Чтобы исключить такие ошибки, отделы кадров проводят детальную проверку всех утвержденных заявлений на отпуск вручную, чтобы определить, где могла произойти ошибка.⁴⁹

Командировки оформляются аналогично заявлениям на отпуск. После утверждения служебные записки о командировке передаются высшему руководству с указанием продолжительности командировки. Затем система автоматически рассчитывает количество дней командировки, суточные, стоимость проживания и маршрут поездки. После этого специалист по кадрам подписывает документ в электронном виде и отправляет его в бухгалтерию – вне системы – для дальнейших действий. На этом этапе автоматизация процесса командировок прекращается, так как в системе e-Quzmet отсутствует функци-

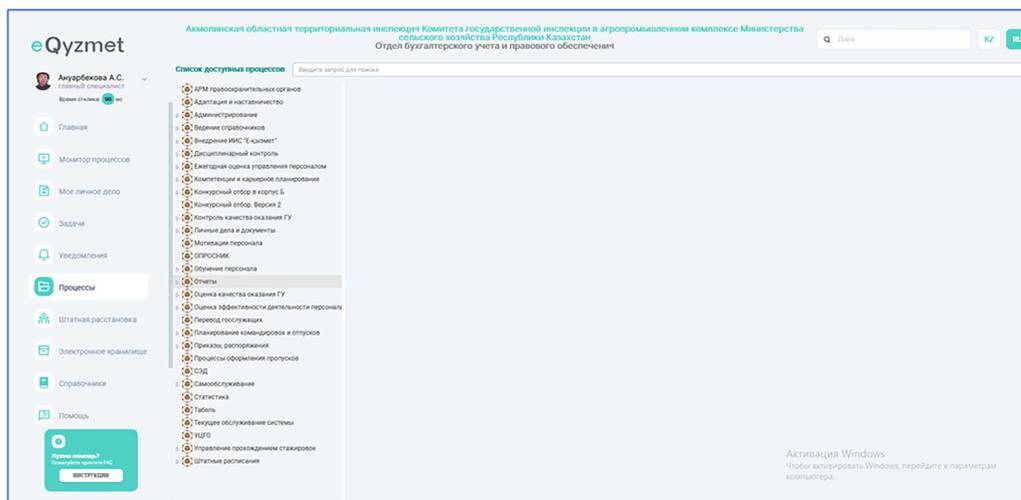
⁴⁷ Формы можно заполнять как на казахском, так и на русском языке, поскольку электронная система управления персоналом поддерживает оба языка в соответствии с национальным законодательством.

⁴⁸ Для решения этой проблемы существует неписаное правило, которое обязывает всех руководителей завершать свой рабочий день просмотром всех электронных заявок, за которые они отвечают, и решать все нерешенные задачи перед уходом.

⁴⁹ Например, у сотрудника может быть 10 дней отпуска, но система отображает 12. Эта проблема, как правило, возникает в первую очередь среди сотрудников, давно работающих на государственной службе. При этом те, кто поступил на госслужбу в 2021 году или позже, сталкиваются с такими ошибками гораздо реже.

онал расчета заработной платы.⁵⁰

Рисунок 13. Доступные процессы управления персоналом в e-Quyzmet



В настоящее время система не отслеживает и не отражает кратковременные отсутствия или случаи сверхурочной работы. Это представляет проблему, когда сотрудникам необходимо взять короткий отпуск, например, на полдня или всего на несколько часов. Аналогичным образом, в случае сверхурочной работы, когда необходимо учитывать дополнительные отработанные часы, система не справляется. В случае отпуска по беременности и родам система позволяет сотрудницам выбирать продолжительность отпуска, а также предоставляет возможность продлить или сократить его продолжительность. Если декретный отпуск сотрудницы подходит к концу, система отправляет push-уведомление. Однако на этом этапе становится необходимым вмешательство человека, поскольку отдел кадров должен либо вручную связаться с сотрудником, либо отправить уведомление по почте с просьбой присутствовать для оформления необходимых документов.

Выдача справок с места работы, требующих подписи руководителя, по-прежнему осуществляется вручную отделами кадров. Автоматизация процесса позволит сотрудникам самостоятельно создавать эти справки. Однако в первую очередь необходимо решить вопросы о законности справок, подписанных электронной подписью, например, будут ли их принимать банки. В качестве альтернативы может быть принято решение использовать платформы электронного правительства, где справки включают электронный штрих-код для проверки подлинности, как это делается с документацией, связанной с государственными услугами.

Когда сотрудники переходят из одного государственного учреждения в другое, вся их информация, т.е. персональные данные, имя и фамилия, образование и другая соответствующая информация, также передается без изменений и дополнений. Когда государственные служащие покидают государственный сектор, их данные не удаляются, а сохраняются в системе. Если они вернуться в государственный сектор, их данные просто будут восстановлены из хранящихся записей.

e-Quyzmet также занимается процессами набора и отбора кадров. Данная функция реализуется посредством отдельного модуля «Отбор»,⁵¹ введенного в качестве внешнего портала в 2022 году и направленного на цифровизацию процесса отбора на государственную службу. Этот модуль позволяет публиковать объявления о вакансиях, кандидатам на государственную службу подавать заявки, планировать и управлять собеседованиями, компьютерными тестами и результатами собеседований, а также генерировать протоколы окончательных решений. В настоящее время этот модуль апробируется в пяти государ-

⁵⁰ Бухгалтерия использует информацию, содержащуюся в служебной записке, для выполнения необходимых расчетов в своей отдельной системе, а затем переводит соответствующую сумму на банковский счет получателя.

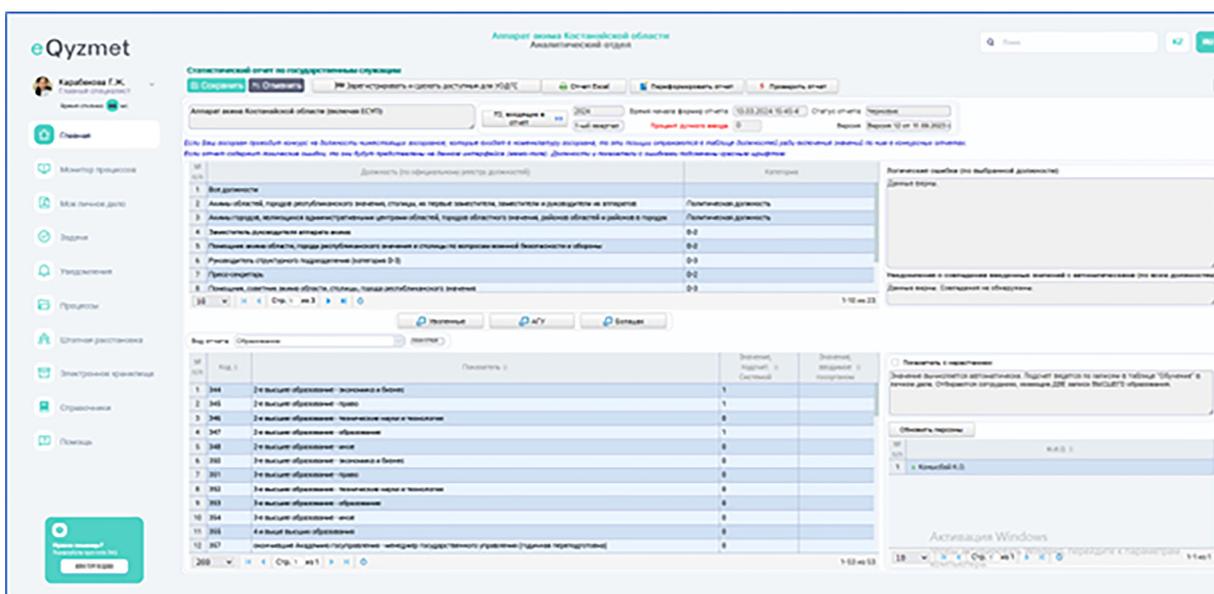
⁵¹ www.eqyzmet.gov.kz

ственных учреждениях.⁵²

Оценка эффективности – еще один традиционный процесс по управлению персоналом, который в настоящее время осуществляется посредством e-Quzmet. Он охватывает оценку эффективности деятельности сотрудников, карьерный рост и историю обучения. Сотрудники ежеквартально заполняют электронную форму оценки, которая затем рассматривается их непосредственными руководителями по четырем аспектам: компетентность, дисциплина и проактивность (включает 2 измерения). Для лиц, занимающих высокие должности корпуса «Б», аттестация также проводится ежеквартально, но она опирается на ключевые показатели эффективности (КПЭ), обычно 4–5.

Генерация статистики, связанной с персоналом, является важной функцией, включенной в e-Quzmet через модуль «Отчеты» (рис. 14). Модуль может генерировать разнообразные наборы данных: количество сотрудников по полу, образованию, отпускному статусу, стажу работы, увольнениям, дисциплинарным взысканиям, обучению и прочим характеристикам. Система дополнительно предоставляет данные о конкурсах, демографических характеристиках участников (пол, возраст, образование), опыте работы сотрудников (частный или государственный сектор), и т. д. В целом, e-Quzmet облегчает ежеквартальный мониторинг всей государственной службы, с автоматическим формированием отчетов на основе собранных данных.⁵³ Однако графическая аналитика данных в систему пока не внедрена.

Рисунок 14. Пример статистического отчета в e-Quzmet



⁵² (1) Агентство по делам государственной службы; (2) Министерство промышленности и инфраструктурного развития; (3) Министерство торговли и интеграции; (4) акимат Акмолинской области; и (5) акимат города Шымкент.

⁵³ По мнению специалистов по кадрам, статистические данные, предоставляемые электронной системой управления персоналом, являются относительно базовыми и могут содержать неточности, поскольку определенная информация вводится в систему вручную. Следовательно, существует признанная необходимость дальнейшего совершенствования модуля «Отчеты», уделяя особое внимание обеспечению регулярной и точной регистрации данных при минимизации необходимости в бумажной документации. Этого можно достичь за счет более высокой автоматизации и оптимизации бизнес-процессов — задач, которые выполняются в настоящее время. Также важно расширить доступный диапазон статистических данных. Например, руководители отделов кадров выразили мнение, что было бы хорошо, если бы система могла предоставлять информацию, которая в настоящее время собирается вручную, например, причины увольнения, места назначения после увольнения, опыт новых специалистов, должности лиц, покидающих государственную организацию, и т. д. Кроме того, модуль «Отчеты» стал бы более эффективным, если бы были включены фильтры, позволяющие выборочно и конкретно запрашивать данные, поскольку в настоящее время все доступные данные отображаются целиком, что требует последующего ручного извлечения и анализа.

Охват

e-Quzmet охватывает большинство государственных учреждений всех уровней, выступая в качестве централизованной базы данных по управлению человеческими ресурсами для широкого спектра организаций, от центральных государственных органов до различных комитетов и местных исполнительных органов. В настоящее время в системе работают более 65 000 государственных служащих, каждый из которых имеет отдельный уровень доступа, т.е. обычный пользователь, пользователь отдела кадров и управленческий пользователь. Отдельный государственный служащий может инициировать заявления, служебные записки и аналогичные задачи. Специалист по кадрам может выполнять больше функций, включая управление штатным расписанием и табелями учета рабочего времени, а также другие сопутствующие функции и задачи. Управленческие должности в первую очередь предполагают две ключевые функции: полномочия подписывать приказы и возможность делегировать права подписи для конкретных случаев.

Следует отметить, что Указ Президента о мерах по де бюрократизации деятельности государственного аппарата (2022 г.) способствовал расширению eQuzmet, охватив все государственные органы, независимо от их статуса; эта работа проводится в настоящее время. В процессе подключения к eQuzmet находятся Администрация Президента и Канцелярия Премьер-министра. Однако сотрудники правоохранительных органов не будут подключены к электронной системе управления персоналом из-за проблем конфиденциальности в соответствии с законодательством несмотря на то, что в рамках модернизации также разрабатываются планы по внедрению возможностей управления персоналом для этой группы государственных служащих в ближайшем будущем.

Интеграция

Уровень интеграции системы электронного управления персоналом в Казахстане достаточно высокий, что призвано обеспечить максимальную эффективность и автоматизировать различные аспекты управления персоналом. Всего система подключена к более чем 100 информационным системам и базам данных различных государственных учреждений. Например, e-Quzmet интегрирован с базой данных юридических лиц для доступа к информации о государственных органах и их юридических адресах. Кроме того, интеграция с другими базами данных облегчает процесс проверки соответствия кандидатов на государственную службу в процессе набора персонала.⁵⁴

e-Quzmet хорошо интегрирован с базами данных различных государственных учреждений с точки зрения автоматизированного поиска и заполнения данных. Она взаимодействует с такими базами данных, позволяя автоматически заполнять личные файлы. Например, e-Quzmet взаимодействует с государственной базой данных физических лиц для получения персональных данных с использованием их ИИН (индивидуального идентификационного номера). Система также извлекает данные из информационной системы ЗАГС для получения информации о супругах государственных служащих. Кроме того, eQuzmet извлекает из базы данных Министерства образования данные об образовании государственных служащих и информацию Министерства труда и социальной защиты об истории трудоустройства, в основном на государственной службе. В свою очередь, система e-Quzmet предоставляет информацию о недавних приемах на государственную службу и назначениях на должности.

Интеграция e-Quzmet с системой контроля и управления доступом (СКУД) позволяет

⁵⁴ Потенциальные государственные служащие проверяются на предмет правонарушений, коррупционных правонарушений или наличия судимостей путем обращения в Комитет по правовой статистике и специальному учету (КПСиСУ), чтобы не допускать рассмотрение на должности государственной службы лиц с дисквалифицирующими нарушениями. Аналогичным образом адекватность их физиологического здоровья проверяется путем обращения к базе данных Министерства здравоохранения. Кроме того, электронная система управления персоналом может получить доступ к государственной базе данных юридических лиц для проверки принадлежности потенциальных государственных служащих к каким-либо юридическим лицам, участие в которых не допустимо для государственных служащих.

осуществлять мониторинг входа и выхода в здания государственных органов. Эта интеграция служит важной мерой безопасности и предполагает сотрудничество с многочисленными государственными учреждениями по всему Казахстану, каждое из которых работает с Агентством по делам государственной службы независимо для интеграции СКУД с электронной системой HRM. Однако несмотря на то, что такая интеграция позволяет эффективно отслеживать присутствие и отсутствие сотрудников на работе, рабочее время сотрудников для целей ведения табелей учета рабочего времени не отслеживается за счет такой интеграции.

И наоборот, e-Quzmet служит источником информации для различных государственных услуг и бизнес-процессов. Например, e-Quzmet используется при проведении внутренних расследований на государственной службе. Когда расследование выявляет дисциплинарные нарушения или другие правонарушения, о которых необходимо сообщить в Генеральную прокуратуру, система передает информацию в соответствующие органы для анализа и принятия мер. Более того, поскольку многие социальные программы требуют подтверждения статуса государственного служащего, e-Quzmet предоставляет такую информацию и, таким образом, помогает определить, работает ли человек в настоящее время в качестве государственного служащего, уволен или больше не имеет права на определенные льготы по программе.⁵⁵

Кроме того, предпринимаются усилия по развитию интеграции, которая позволит передавать информацию для составления табелей учета рабочего времени. Это позволит передавать данные о рабочем времени сотрудника за целый месяц, отпуску по болезни или командировках. Необходимость в такой интеграции возникает из-за отсутствия в системе функционала по расчету заработной платы, которая в настоящее время рассчитывается и переносится в программу «1С» без взаимодействия с e-Quzmet. В настоящее время интеграции двух систем препятствуют соображения информационной безопасности, поскольку фактические доходы отдельных государственных служащих считаются конфиденциальной информацией, предназначенной исключительно для служебного пользования.

Также есть намерения интегрировать e-Quzmet с Государственным центром по выплата пенсий для доступа к информации о предыдущих местах работы лиц, откуда вносились пенсионные взносы, и, следовательно, их трудовом стаже. Такая интеграция направлена на автоматизацию заполнения раздела о трудовой деятельности в личных делах данными о занятости.⁵⁶

Между тем, специалисты по кадрам осознают необходимость интеграции e-Quzmet с системой электронного документооборота Documentolog и с «eOtinish», порталом для официальных обращений в государственные органы. Такая интеграция позволит отслеживать нагрузку каждого сотрудника в зависимости от типа задания, особенно сотрудников центрального аппарата, ответственных за выполнение президентских, административных и правительственных указаний, у которых часто бывает разная нагрузка. Такая интеграция упростит расчеты рабочей нагрузки, позволяя кадровым специалистам отслеживать и сообщать о неравномерном распределении работы руководителям отделов. В настоящее время процесс выполняется вручную и предполагает извлечение данных с различных платформ, ручное распределение их между сотрудниками и последующее объединение в единую таблицу для мониторинга загруженности сотрудников.

Управление интеграцией различных баз данных осуществляется через платформу

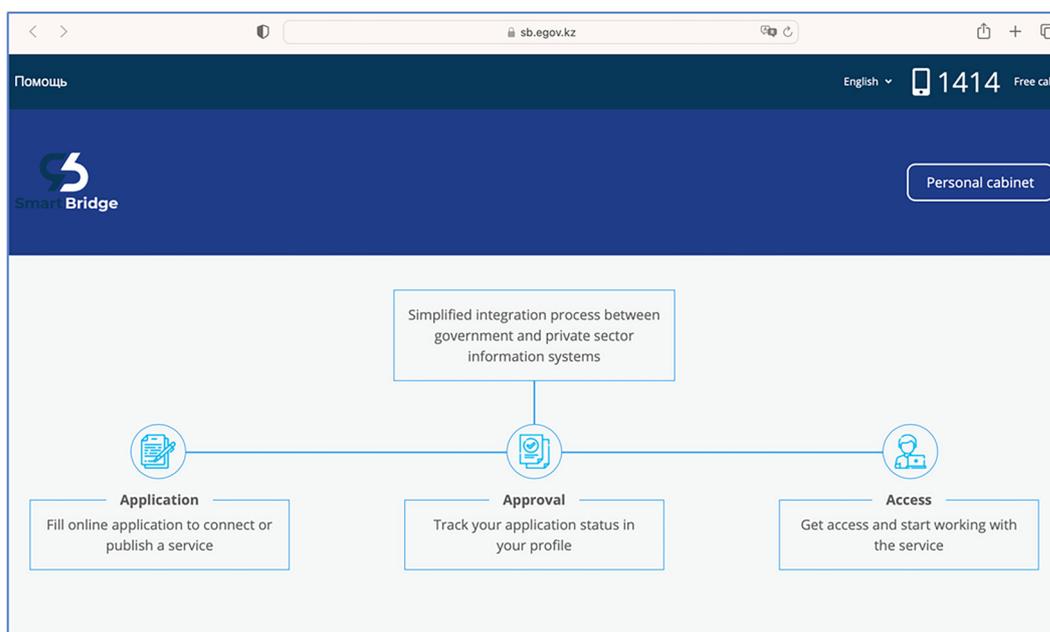
⁵⁵ Будущие усилия по интеграции влекут за собой несколько ключевых инициатив. Во-первых, планируется обмен данными с Министерством финансов для проверки статуса подачи обязательных годовых деклараций государственными служащими, которые будут фиксироваться в их личных делах. Во-вторых, планируется интеграция двустороннего обмена данными с Министерством обороны для упразднения процесса подачи ежеквартальных отчетов о государственных служащих призывного возраста, путем получения e-Quzmet информации о воинских званиях в электронном виде. Эта инициатива требует готовности со стороны Министерства обороны.

⁵⁶ Следует отметить, что согласно Трудовому кодексу РК к числу документов, подтверждающих трудовую деятельность, относятся выписки из Единого накопительного пенсионного фонда. Хотя такие заявления не являются основным средством проверки, они считаются наиболее надежным источником по сравнению с Единой системой учета трудовых договоров, которая не является обязательной и опирается в основном на данные государственных организаций, не имея необходимой информации из частного сектора.

«Smart Bridge» Министерства цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности, где отображаются различные услуги всех государственных организаций вместе с описанием их данных. Любая организация, включая неправительственные организации, может подать заявку, используя свой бизнес-аккаунт, на получение необходимых ей услуг. После одобрения заявки организацией, являющейся поставщиком данных, оператор шлюза электронного правительства АО «Национальные информационные технологии» предоставляет доступ запрашивающей стороне (Рис. 15).

Если запрошенные услуги находятся на Smart Bridge, в настоящее время никаких препятствий не возникает. В целом на Smart Bridge доступно около 80% услуг и связанных с ними данных. Однако, если услуга недоступна, к соответствующему государственному органу обращаются с просьбой оценить, может ли услуга быть установлена для eQyzmet. В конечном счете, это зависит от финансирования, готовности и присутствия поставщиков в государственном органе, к которому обращаются за интеграцией.

Рисунок 15. Процесс интеграции информационных систем на платформе Smart Bridge



Источник: Smart Bridge, <https://sb.egov.kz/smart-bridge/home>.

Участие и вовлеченность пользователей

Руководители и специалисты отделов кадров не принимают непосредственного участия в процессе развития системы. Однако их отзывы и предложения рассматриваются координирующим органом при инициировании обновлений или изменений.⁵⁷ Этот процесс включает в себя создание методологии, определение требований законодательства и получение одобрения с последующей регистрацией в Министерстве юстиции. Далее отдел трансформации и цифровизации формирует реальные системные процессы на основе установленной методологии. Развитие и модернизацию системы совместно осуществляют разработчики и компания по сопровождению e-Qyzmet, а также группа управления проектом, созданная в АО «Национальные информационные технологии», контролирующая весь процесс. Таким образом, в целом четыре стороны работают вместе, чтобы обеспечить ясность в реализации, когда возникает необходимость учитывать новые требования.

⁵⁷ Агентство по делам государственной службы регулярно получает предложения от различных государственных органов относительно изменений, которые они считают необходимыми в электронной системе управления персоналом.

Обучение и поддержка

При внедрении каждой новой функции проводится обязательное обучение для всех соответствующих сотрудников отделов кадров. Дополнительно разрабатываются и распространяются соответствующие памятки или инструкции для пользователей/администраторов. Кроме того, поскольку система в настоящее время проходит масштабную реконструкцию, уже организуются различные очные тренинги, чтобы продемонстрировать, как эффективно использовать новые функции системы, необходимые навыки и предоставить другую важную информацию.

Колл-центр работает в полную силу, позволяя пользователям обращаться за разъяснениями по любому вопросу, а компания по сопровождению системы всегда готова оказать помощь по любым вопросам. Если предложение по внесению изменений в систему получено от нескольких государственных органов и соответствует действующему законодательству, рассматривается возможность его реализации с целью внесения изменений в систему. Продолжительность внедрения таких изменений варьируется: незначительные корректировки обычно занимают 2–3 недели, тогда как более существенные изменения могут длиться более месяца.⁵⁸

Защита данных и конфиденциальность

Защита данных и конфиденциальность обеспечиваются комплексной системой мер. Для соблюдения информационной безопасности e-Quzmet, как и все другие государственные системы, работает в изолированной защищенной сети – Единой транспортной среде государственных органов (ЕТС). ЕТС, защищенная на государственном уровне, служит безопасной коммуникационной инфраструктурой для e-Quzmet. Все взаимодействия между государственными организациями происходят в этой защищенной среде, как того требует законодательство. Для защиты e-Quzmet от несанкционированного доступа используются два ключевых инструмента:

- Единая транспортная среда: гарантирует, что только уполномоченные лица могут получить доступ к e-Quzmet, тем самым предотвращая внешнее вторжение.
- Шлюз электронного правительства: этот безопасный шлюз управляет интеграцией с различными информационными системами, выступая в качестве защитного барьера для предотвращения несанкционированного доступа к e-Quzmet.

Доступ к информации строго контролируется на функциональном уровне, при этом доступ предоставляется исходя из определенных ролей.⁵⁹ Например, доступ к базе данных имеют только сотрудники отделов кадров. Отдельные государственные служащие имеют доступ к собственным данным наряду со своими непосредственными руководителями. Даже в подразделениях отдела кадров каждый пользователь имеет отдельную роль; один человек может заниматься отбором, другой может заниматься обучением, а третий – вопросами персонала. Такой подход обеспечивает дифференциацию доступа к информации. При этом Агентство по делам государственной службы как владелец системы имеет доступ к полной статистике.

На уровне базы данных личные данные шифруются с использованием конкретных

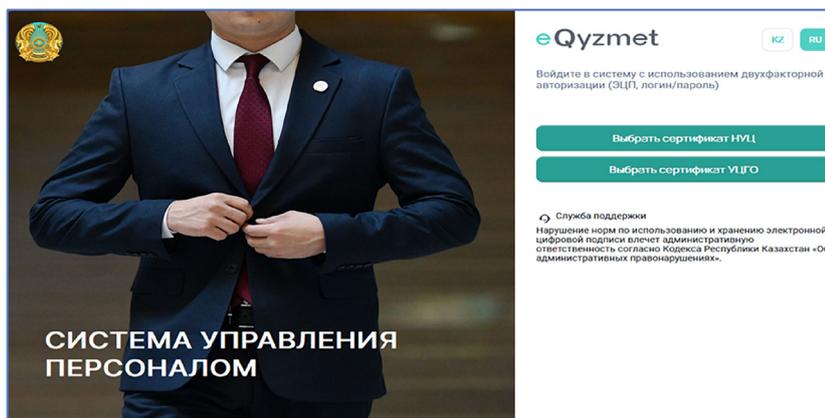
⁵⁸ Поскольку Администрация Президента находится в процессе подключения к системе e-Quzmet, ожидается резкий рост запросов на внесение изменений, что потребует корректировки системы. В связи с этим считается необходимым расширить команду, отвечающую за обработку запросов. Это расширение позволит выделить специальный персонал для выполнения конкретной задачи по формулированию запросов, поступающих из Администрации Президента.

⁵⁹ Лица, поступающие на государственную службу, дают согласие на сбор и обработку своих персональных данных из других информационных систем, что подчеркивает прозрачность и согласие при работе с персональными данными. Это также относится к кандидатам, у которых при регистрации запрашивается разрешение на автоматическую обработку их персональных данных. Если кандидаты желают отозвать это разрешение, у них есть возможность попросить уполномоченный орган прекратить доступ к их данным. Затем кандидаты получают push-уведомление или SMS-сообщение с кодом, ввод которого в систему прекращает дальнейшую обработку персональных данных.

критериев шифрования, определяемых владельцем системы, Агентством по делам государственной службы, что еще больше повышает безопасность данных и защиту конфиденциальности. В целом такой комплексный подход обеспечивает безопасность и конфиденциальность данных в государственной цифровой инфраструктуре Казахстана.

Процессы аутентификации и авторизации пользователей различаются на внешних и внутренних порталах. Что касается внешнего портала, он опирается на поставщика идентификации платформы электронного правительства, предлагая пользователям несколько вариантов авторизации, включая цифровой идентификатор, электронную цифровую подпись, а также логин и пароль. Для внутреннего портала (рис. 16) двухфакторная аутентификация обеспечивает более высокий уровень безопасности, поскольку пользователи предоставляют учетные данные для входа и входят в систему с помощью электронной цифровой подписи (ЭЦП).

Рисунок 16. Страница авторизации e-Qyzmet



Преимущества системы

Особенностью системы e-HRM, которую высоко ценят политики, является возможность анализа данных. Раньше для формирования годового отчета по кадрам государственной службы требовалось не менее недели кропотливого ручного труда специалистов по кадрам для сбора данных о штатной численности государственных органов, ее качественном составе, образовании в разбивке по специальностям, наставничестве, обучении, стажировках, ротации и многим другим характеристикам.⁶⁰ В настоящее время получение полных данных обо всем персонале на государственной службе для такого же отчета занимает всего около 15 минут с использованием возможностей анализа данных e-Qyzmet.

Однако из-за неправильных или неполных данных на практике возникают ошибки. Частично, скорее всего, это вызвано неправильным первоначальным вводом данных в систему вручную, поскольку государственные ведомства по-прежнему полагаются на многочисленные бумажные записи в процессах управления персоналом. Эти ошибки также объясняются тем, что некоторые ведомства остаются неподключенными к системе (Таблица 3), а необходимые данные собираются вручную. Кроме того, расхождения в полученных статистических данных могут возникнуть в результате использования различных методологий в разных организациях. В 2016 году в целях унификации Агентством по делам государственной службы была поставлена задача по стандартизации электронных процессов управления персоналом, которая предполагает принятие утвержденных Агентством типовых форм кадрового учета.⁶¹

⁶⁰ «Мониторинг состояния кадров государственной службы Республики Казахстан».

⁶¹ Приказ № 27 (2016 г.) «Об утверждении типовых форм документов кадрового делопроизводства административной государственной службы».

Таблица 3. Государственные учреждения, не использующие e-Qyzmet⁶²

Государственный орган	Штатные должности с полной занятостью
Администрация Президента Республики Казахстан	414
Канцелярия Премьер-министра	656
Верховный суд	6,243
Министерство финансов	14,647
Общее количество	21,960
% от общего количества	≈ 29%

С другой стороны, можно утверждать, что внедрение e-Qyzmet существенно освободило отделы кадров от рутинной кадровой работы. Все запросы, связанные с кадрами, теперь обрабатываются в режиме онлайн, что значительно сокращает время, затрачиваемое на оформление документов.⁶³ В связи с этим предполагается (поскольку конкретных данных о таких изменениях нет), что у HR-специалистов в настоящее время больше времени, чтобы сосредоточиться на основных обязанностях по управлению персоналом, а не на рутинных административных задачах.⁶⁴

Кроме того, недавно представленный модуль «Отбор», в котором используется технология прокторинга для наблюдения и мониторинга онлайн-тестирования, оказался полезным по нескольким причинам. Этот модуль позволяет потенциальным кандидатам сдавать тесты онлайн в удобное для них время, независимо от их местонахождения, устраняя необходимость физического посещения центра тестирования. Учитывая географические размеры страны и связанные с этим расстояния для поездок, электронное тестирование дает такие преимущества, как экономия времени и средств для кандидатов, которым больше не нужно приезжать для сдачи тестов. Это также снижает операционные расходы, которые не несет Национальный центр по управлению персоналом государственной службы, на проведение тестов в центрах тестирования. Ожидается также, что будут снижены коррупционные риски за счет исключения личного взаимодействия. Однако со временем это должно быть подтверждено.

Сотрудники отделов кадров считают систему e-Qyzmet высокоэффективной во многих отношениях, приносящей пользу различным заинтересованным сторонам. Одним из существенных преимуществ является сокращение административной работы. Например, процесс создания квартальных отчетов для Агентства по делам государственной службы включал ручной сбор и анализ данных в Excel. Однако, поскольку в e-Qyzmet этот процесс был автоматизирован, наблюдается значительное сокращение необходимого времени и усилий. Более того, переход от бумажной документации, физических подписей для согласований и предоставления документов вручную упростил процесс отчетности, что привело к экономии драгоценного времени и ресурсов.

Внедрение e-Qyzmet также привело к повышению эффективности процессов управления персоналом. Например, система упрощает и совершенствует кадровые процедуры, такие как оформление заявок на отпуск, которое «теперь занимает всего один день вместо целой недели». Кроме того, внедрение системы электронного документооборота также способство-

⁶² На момент подготовки настоящего отчета Министерство финансов и Верховный суд находились в процессе завершения полного перехода на эту систему. Остальные госорганы планируется подключить до конца текущего года.

⁶³ Эти задачи еще более оптимизируются благодаря существованию электронного архива, в котором все соответствующие файлы хранятся и легко доступны, поскольку архив интегрирован с e-Qyzmet. Электронный архив находится в ведении Министерства культуры и спорта.

⁶⁴ Несмотря на автоматизацию множества кадровых процессов, государственные органы продолжают формировать и хранить определенные кадровые документы в бумажном формате из-за опасений по поводу стабильности сетевого подключения и бесперебойного доступа к данным, как это наблюдалось во время январских событий в 2022 году. Кроме того, законодательство требует, что определенные документы должны храниться в бумажной форме. Однако эти документы подписываются цифровой подписью с использованием электронной цифровой подписи (ЭЦП), а затем распечатываются и архивируются.

вало повышению эффективности кадровых процессов, поскольку устранило необходимость в бумажной документации и отслеживании вручную. Еще одним важным преимуществом электронной системы управления персоналом является значительная экономия времени при сборе данных и отчетности. Раньше кадровикам требовалось не менее недели кропотливой работы для сбора и анализа информации от различных госорганов. Сегодня подробные отчеты можно создать всего за 15 минут.

Система повышает прозрачность и усиливает защиту прав сотрудников. Например, она позволяет сотрудникам отслеживать дисциплинарные процессы и получать доступ ко всем соответствующим документам, обеспечивая прозрачность процесса и одновременно защищая права сотрудников. По мнению HR-специалистов, система также обеспечивает своевременное получение отпусков, объективную оценку работы и способствует меритократии, возможно, позволяя справедливо оценивать работу сотрудников независимо от их взаимоотношений с руководством.

Кроме того, e-Quzmet, как централизованная система, облегчает всесторонний контроль и оценку прогресса сотрудников в территориальных подразделениях, а также упрощает отслеживание наиболее способных кадров. Это также обеспечивает объективную оценку и продвижение по службе в различные подразделения, способствуя справедливости и эффективности. Более того, она обеспечивает лучший контроль и мониторинг работы ведомств, особенно в случаях увольнений, поскольку система помогает выявить причины и всесторонне оценить ситуацию.

Наконец, система e-HRM упрощает поиск работы и процесс подачи заявок. Она предоставляет информацию об открытых вакансиях в различных государственных органах, облегчая сотрудникам и кандидатам поиск вакансий в государственных органах. Это устраняет необходимость проверки веб-сайтов различных государственных органов и уменьшает бумажную нагрузку, связанную с заявками на вакантные должности, как это было раньше.

Еще один важный вывод, полученный в результате анализа ответов, полученных в ходе интервью, заключается в том, что e-Quzmet оказывает значительное влияние на корпоративную культуру и организационные результаты в государственных организациях. Например, воспитание доверия и понимания HR-процессов среди сотрудников, в отличие от прошлого, когда отделы кадров часто считались закрытыми и непрозрачными. Кадровые процессы стали прозрачными, что позволяет сотрудникам получать информацию о решениях, касающихся продвижения по службе и других аспектов их карьеры. Это не только сводит к минимуму недоразумения, но и побуждает сотрудников играть более активную роль в развитии своей карьеры. В результате воспитывается культура открытости и справедливости.

e-Quzmet также позволила усилить подотчетность, поскольку ведет полный учет всех процессов, устраняя имевшие ранее место споры из-за утерянных документов или задержек в действиях, а также оптимизирует административные процедуры. Своевременность запросов или оценок эффективности полностью зависит от сотрудника, что устраняет необходимость контроля со стороны отделов кадров. Такие функции повышают у них чувство защищенности.

Возможность создавать различные отчеты с использованием модуля «Отчеты» способствует более информированному процессу принятия политических решений. Например, в ряде государственных органов в пилотном режиме внедрена новая система оплаты труда. Статистический анализ соответствующих данных на платформе e-HRM показал, что государственные органы, внедряющие новую систему оплаты труда государственных служащих, привлекают большее количество кандидатов со степенями магистра и доктора наук, а также лиц с зарубежным образованием. Несомненно, это является фактором, способствующим повышению качества и состава персонала. В связи с этим Агентством по делам государственной службы подготовлена служебная записка к Президенту, в которой предлагается распространить пилотную систему оплаты труда на всю государственную службу.

Проблемы и ограничения

С самого начала e-Quzmet столкнулась с несколькими довольно существенными проблемами. Государственные служащие оказывали значительное сопротивление работе с си-

стемой.⁶⁵ Это сопротивление привело к еще одной проблеме на раннем этапе: сильная зависимость от специалистов по кадрам для управления системой от имени всех сотрудников несмотря на то, что электронная система управления персоналом была направлена на расширение возможностей государственных служащих самостоятельно решать свои задачи, связанные с кадрами. Преодоление этих проблем потребовало согласованных усилий по повышению функциональности системы и ее удобства для пользователей; с течением времени постепенно меняя ситуацию.

Еще одна проблема — управление списком логинов и паролей для каждого сотрудника, поскольку это создает значительные риски для безопасности и административную нагрузку при работе с большим штатом сотрудников. Хотя централизация управления персоналом помогла решить эту проблему, прежде всего на центральном уровне, все еще существуют случаи, когда в органах местного самоуправления определенный назначенный человек выполняет задачи, связанные с системой, от имени персонала.

Система e-Quzmet также столкнулась с рядом существенных недостатков и проблем с технической точки зрения. Во-первых, ее первоначальная архитектура, спроектированная в 2013 году, была монолитной и, следовательно, ей не хватало гибкости. Даже незначительные обновления требовали перестройки системы, что ограничивало адаптивность и затрудняло эффективное обслуживание. Однако в разрабатываемой новой версии используется другой подход: например, существуют отдельные сервисы для разных новых функций, например, система прокторинга для мониторинга вступительных онлайн-тестов и отдельная система для администрирования тестов. Еще одной проблемой и заметным недостатком является отсутствие инфраструктуры горячего резервирования, которая обеспечивает немедленную и бесперебойную активацию резервного копирования в случае сбоя системы. Несмотря на наличие холодного резервирования, в случае сбоев требуется ручное вмешательство для восстановления функциональности системы, что может привести к простоям и сбоям в работе в критических ситуациях.

Кроме того, старая инфраструктура, которая осталась неизменной, несмотря на значительное развитие e-Quzmet с 2015 года, например, введение модуля «Отбор», приводит к дополнительной нагрузке на систему, вызывая ее зависания. Частые перебои со связью часто приводят к ситуациям, когда HR-специалисты не могут вовремя выполнить задачи, например, организовать командировку. В результате они возвращаются к бумажному документированию, что приводит к последующему дублированию.⁶⁶ Тем не менее, в рамках развития и модернизации системы были проведены работы по переходу от физических серверов к виртуальным с большими ресурсами, что привело к повышению производительности системы.

Наконец, имели место также опасения относительно надежности данных. Хотя ошибки были признаны, было отмечено, что они были вызваны главным образом неправильным вводом исходных данных. В таких случаях крайне важно, чтобы электронная система управления персоналом включала в себя функции, повышающие точность данных, включая встроенные проверки и проверки для снижения риска ошибок, связанных с вводом данных вручную.

Кроме того, для оперативного принятия решений считается необходимым функциональный анализ для определения необходимых на данный момент должностей, необходимых специалистов и востребованных компетенций. Отделам кадров также было бы полезно определить должности с наименьшей рабочей нагрузкой или должности, которые больше не нужны в государственном учреждении, в целях оптимизации. В настоящее время эти процессы осуществляются вручную, включая оценку должностных ролей, оценку рабочей нагрузки, приведение обязанностей в соответствие с функциями государственного органа, определе-

⁶⁵ Распространенное препятствие при внедрении новых технологий в организациях, часто возникающее из-за незнания системы или ощущения дополнительной сложности в их повседневных задачах.

⁶⁶ Нестабильность Интернета также остается проблемой по всей стране, и эта ситуация находится вне непосредственного контроля системных администраторов e-Quzmet. Тем не менее, со стороны Агентства были предприняты активные шаги, чтобы привлечь внимание к этому вопросу посредством переписки и сообщений, подчеркивая негативное влияние нестабильного Интернета и неадекватной инфраструктуры в Казахстане на развитие информационных систем, включая e-Quzmet. Органом, ответственным за решение таких вопросов, является Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности (МЦРИАП).

ние потенциальных направлений оптимизации.

Если надзор за дисциплинарными мерами считается хорошо автоматизированной деятельностью отдела кадров в e-Qyzmet, то в случае с ротацией персоналом по-прежнему требуется участие со стороны отделов кадров. Ведь, как сообщили их руководители, сейчас они вручную фиксируют сроки по каждому сотруднику, подлежащему ротации. Учитывая эту необходимость, планируется включить в систему конкретную функцию: когда государственный служащий определенной категории приближается к трехлетнему сроку пребывания на своей нынешней должности, система автоматически генерирует уведомление, информируя специалиста по кадрам о том, что приближается время ротации. Затем система будет давать визуальное представление на карте государственных органов, в которых возможна ротация.

Что касается баланса между работой и личной жизнью, законом предусмотрен гибкий график работы; однако удаленная работа не является распространенной практикой на государственной службе и, следовательно, не интегрирована в систему e-Qyzmet. Хотя функция управления талантами в настоящее время недоступна в e-Qyzmet, ее потенциальное внедрение рассматривается как потенциально целесообразное для отделов кадров. В ситуациях, когда на одну должность есть два высококвалифицированных кандидата, сотрудники отдела кадров часто делают неофициальные записи о втором кандидате и впоследствии обращаются к нему в будущем, когда появляются новые вакансии. Если бы этот процесс можно было внедрить в систему через реестр и кандидаты автоматически получали бы уведомления о новых позициях, это привело бы к более эффективной работе HR-специалистов.

Кроме того, система учитывает разнообразие, обеспечивая адаптацию для пользователей с нарушениями зрения. Она включает в себя функцию, позволяющую пользователям переключаться в режим, удобный для слабовидящих. Это демонстрирует проактивный подход к обеспечению инклюзивности и доступности для людей с нарушениями зрения, что делает систему более удобной для пользователя и подходящей для более широкого круга пользователей.

В настоящее время использование технологий искусственного интеллекта находится на стадии изучения, в основном для найма и отбора, а не для облегчения других аспектов управления персоналом. Таким образом, систематический сбор данных продолжается, чтобы облегчить будущие приложения машинного обучения, которые будут включены в e-Qyzmet. Такие заявки будут служить двойной цели: они помогут государственным учреждениям находить подходящих кандидатов и помогут кандидатам находить должности, способствующие их карьерному росту.

В целом, хотя система e-Qyzmet заметно улучшила многие рутинные процессы управления персоналом и представила определенные аналитические возможности, в системе, по-видимому, отсутствуют инструменты, необходимые отделам кадров, чтобы стать стратегическими партнерами по политике и реализации управления персоналом. По мнению руководителей отделов кадров, некоторые стратегические задачи требуют трудоемкой ручной работы даже для опытных кадровиков. Хотя система содержит положения, формулировки миссии и задачи для государственных органов, определение конкретных ведомственных потребностей в специалистах с учетом их образования, опыта, навыков и компетенций в первую очередь зависит от опыта и навыков менеджеров по персоналу, но не поддерживается системой. Следовательно, для продвижения вперед будущие цели e-Qyzmet включают расширение возможностей аналитики и отчетности для поддержки стратегического планирования на основе данных в рамках государственной службы и оптимизации формулирования и реализации политики.⁶⁷

Кыргызстан

Краткое описание

В 2016 году перед Государственным агентством по делам государственной службы и местного самоуправления (далее – Агентство) была поставлена задача создать базу данных государственных и муниципальных служащих. В 2017 году начальная версия АИС «e-Kyzmat»,

⁶⁷ Выделенный бюджет на развитие e-Kyzmet на 2022-2023 годы составляет около 440 млн. тенге, примерно 100 млн. долларов США, что составляет около 0,039% ВВП.

состоящая из первых двух модулей: «Управление персоналом» и «Организационная структура», была разработана и апробирована в четырех государственных органах: Агентстве, Министерстве цифрового развития, Государственной службе интеллектуальной собственности и инноваций при Правительстве Кыргызской Республики (Кыргызпатент) и Жогорку Кенеше (Верховном совете).

В январе 2018 года вышла вторая версия e-Kuzmat, которая является действующей на данный момент. К 2019 году были подключены все государственные органы. Сначала центральные государственные органы, затем их подведомственные организации и территориальные подразделения. Следующий этап (2020 г.) предусматривал подключение органов местного самоуправления – мэрий, акиматов и т.д. Повсеместный переход на систему электронного документооборота (СЭД) «InfoDocs» в 2021-2022 гг.,⁶⁸ которая теперь напрямую связана с e-Kuzmat, также позволил частным организациям начать подключение к системе e-Kuzmat за определенную плату.

Недавно принятая «Стратегия кадровой политики до 2026 года» содержит меры по модификации и совершенствованию системы e-Kuzmat. Например, планируется создать модули «Электронная трудовая книжка», «Электронное штатное расписание», «Личный кабинет пользователя».⁶⁹ Также планируется разработать «Аналитический модуль» для формирования и предоставления статистической информации, чтобы систему можно было использовать и как инструмент принятия решений.⁷⁰

Тобщей целью e-Kuzmat является повышение качества управления персоналом на государственной службе путем автоматизации процессов управления человеческими ресурсами и облегчения сбора, обработки, использования и обмена данными о персонале на основе принципов однократного ввода и многократного использования данных.⁷¹ В конечном итоге цель e-Kuzmat — оцифровать все данные, перейти полностью в электронную среду для отчетности в режиме реального времени и служить инструментом принятия решений.

Управление и менеджмент

Управление e-Kuzmat осуществляется совместными усилиями с участием различных заинтересованных сторон. Ответственность и координация возложены на Государственное агентство по делам государственной службы и местного самоуправления, которое является «владельцем» системы. Этому агентству поручено принимать политические решения на основе законодательства, ставить цели и координировать свои действия с компанией-разработчиком.⁷² Разработку и сопровождение системы «e-Kuzmat» курирует ГП «Инфоком» – дочернее

⁶⁸ «InfoDocs» — система электронного документооборота, автоматизирующая обработку внешних и внутренних документов в государственных органах, их территориальных подразделениях и органах местного самоуправления, а также управление и ведение электронного архива документов.

⁶⁹ Модуль «Личный кабинет пользователя» предназначен для обеспечения доступа к личным профилям государственных служащих, куда сотрудники подразделений по управлению персоналом вносят сведения о стаже, заработной плате, уплаченных налогах и отчислениях, ожидаемых размерах пенсии. Им также будет доступна заявка для участия в открытых конкурсах по внутреннему кадровому резерву органов государственной власти и местного самоуправления. Модуль «Электронная трудовая книжка» предназначен для внесения пользователями данных о трудовой деятельности, сводной информации о стаже работы; и все это без ведения бумажной версии. В модуле «Электронное штатное расписание» будут введены ограничения на количество штатных должностей, т.е. количество назначений не может превышать лимит штатной численности, определенный для организации. Разработка данного модуля практически завершена; однако его основной пользователь – Министерство финансов – представило некоторые предложения по улучшению. При этом пилотирование модуля не началось, так как системы учета еще не разработаны.

⁷⁰ Техническое задание по Аналитическому модулю дорабатывалось в мае 2023 года, когда проводились интервью в рамках настоящего исследования.

⁷¹ Такой подход гарантирует, что введенные данные будут служить нескольким целям, тем самым увеличивая скорость обработки и повышая актуальность и целостность информации.

⁷² Постановление Кабинета Министров «О Плана мероприятий по реализации Национальной программы развития Кыргызской Республики до 2026 года» №352 (25.12.2021) содержит положения по системе «e-Kuzmat».

Указ Президента Кыргызской Республики «О Национальной программе развития Кыргызской Респу-

предприятие Министерства цифрового развития. Команда «Инфоком», включающая программистов, аналитиков и системных администраторов, сотрудничает с Агентством при подготовке технического задания, описании бизнес-процессов, разработке новых модулей или доработке существующих.⁷³

В команду разработчиков «Инфоком» входят 35 разработчиков программного обеспечения. Рутинными операциями занимается небольшая группа из шести человек, включающая разработчиков программного обеспечения, аналитиков и дизайнера. Распределением задач управляет главный разработчик, который распределяет роли для клиентской и серверной разработки, подготовки API и улучшения дизайна. Управление инфраструктурой, включая потребности в оборудовании, находится в ведении Управления инфраструктуры «Инфоком». Системные серверы расположены в центре обработки данных «Инфоком» и управляются «Инфоком».⁷⁴ Система работает в закрытой сети, используя для связи каналы VPN и специальные сертификаты. Внешние модули, такие как модуль «Дистанционное обучение», взаимодействуют через правительственный шлюз.

Функциональность

Система «e-Kuzmat» в первую очередь функционирует как единая база данных государственных служащих, управление которой осуществляется посредством двух полнофункциональных блоков – модулей «Управление персоналом» и «Организационная структура». Первый содержит персональную информацию о каждом сотруднике, включая персональные данные, образование, ордена и награды. Этот модуль отслеживает все изменения, касающиеся государственных служащих, с момента их назначения. Сведения вносятся сотрудниками отдела кадров на основании приказа о приеме на работу и личной карточки (дела) каждого сотрудника, если оно ранее хранилось на бумажном носителе. Со временем в системе также документируются любые награды, полученные сотрудниками, а также другие заявки, связанные с командировками, отпуском и т.д. Модуль «Управление персоналом» также фиксирует и отслеживает рабочее время, место работы, будь то в офисе или во время командировки, отпуск, больничный и т.д.

Модуль «Организационная структура» содержит названия государственных организаций, их подразделений, отделов, должностей, общую штатную численность, в том числе их территориальных подразделений, если таковые имеются (рис. 17). Таким образом, модуль служит структурной основой организации, играя важную роль в бесперебойной работе системы электронного документооборота «InfoDocs», тесно интегрированной с e-Kuzmat; данные из модулей «Организационной структуры» и «Управления персоналом» о присутствии или отсутствии сотрудников на работе немедленно передаются в InfoDocs. Если по системе e-Kuzmat сотрудник находится в отпуске, возможность отправки ему документов на исполнение в СЭД будет оперативно отключена с соответствующим уведомлением руководства. Более того, о любых изменениях в статусе персонала, таких как увольнения, переводы на другие должности или переводы в другой государственный орган, сообщается мгновенно. Таким образом, «e-Kuzmat» обеспечивает точный и оперативный информационный поток для бесперебойного обновления документации InfoDocs.

блики до 2026 года» № 435 (12.10.2021) содержит задачи по внедрению системы «e-Kuzmat», например, как разработать электронное штатное расписание, суммы бюджета, пошаговые действия и сроки. Постановлением Кабинета Министров Кыргызской Республики № 120 утверждено Положение «Об автоматизированной информационной системе управления человеческими ресурсами в государственных органах и органах местного самоуправления Кыргызской Республики «e-Kuzmat». (11.03.2022).

⁷³ Техническое задание утверждается директором Агентства и определяет последующую реализацию для разработчиков.

⁷⁴ Что касается управления данными, каждое государственное учреждение владеет своими данными, но за их физическое хранение отвечает технический оператор «Инфоком». Данные хранятся в облачной системе, доступной для государственных учреждений, при этом данные каждой организации занимают определенную часть.

Рисунок 17. Модуль «Организационная структура»

Отдел	Куратор	Количество должностей	Количество сотрудников
Руководство	Руководитель государственного органа, находящегося в ведении Президента	7	7
Отдел организации и координации статистики	Руководитель государственного органа, находящегося в ведении Президента	3	5
Управление экономической статистики и национальных счетов	Руководитель государственного органа, находящегося в ведении Президента	3	4
Отдел системы национальных счетов и экономических балансов	Руководитель государственного органа, находящегося в ведении Президента	4	7
Отдел статистики финансов	Руководитель государственного органа, находящегося в ведении Президента	4	5
Отдел статистики сельского хозяйства	Руководитель государственного органа, находящегося в ведении Президента	4	5
Отдел статистики цен	Руководитель государственного органа, находящегося в ведении Президента	4	6

Однако поддержка системой e-Kuzmat административной кадровой деятельности несколько ограничена, поскольку все процессы осуществляются на бумажном носителе, и в систему впоследствии вводятся только окончательные данные. Например, когда сотрудники запрашивают отпуск, бумажное заявление заполняется и передается их руководителю, который после одобрения отправляет его в отдел кадров, где один из его сотрудников вводит необходимые данные, такие как дата, число и «в отпуске» в систему (рис. 18). Аналогичная процедура применяется и при оформлении больничного листа. Хотя текущий процесс одобрения командировок также основывается на традиционном бумажном подходе, есть планы по переходу на электронный формат. Однако пока не решено, будет ли это частью системы e-Kuzmat или СЭД.

Рисунок 18. Статус сотрудников в отпуске/отпуске

СТАТУС СОТРУДНИКОВ В ОТПУСКЕ/ОТПУСКЕ

Сегодня среда 24 МАЯ

140 в отпуске, 6 в командировке, 5 на больничном

ЛЕНТА АКТИВНОСТИ

сегодня

- Иванов Иван Иванович (ел)(ла) в Очередной трудовой по приказу №82 11:30
- Петров Петр Петрович (ел)(ла) в Очередной трудовой по приказу №81 11:24
- Сидоров Сергей Сергеевич (ла) в Очередной трудовой по приказу №80 11:22
- Васильев Василий Васильевич (авил)(ас)(а) в командировку: Кыргызская Республика 11:18
- Кузнецов Кузнецов (ас) в командировку: Кыргызская Республика 11:17
- Федотов Федот Федотович (на отправил)(ск)(ас) в командировку: Кыргызская Республика 11:14
- Смирнов Смирнов (ел)(ла) в Очередной трудовой по приказу №78 11:11
- Попов Павел Павлович в Очередной трудовой по приказу №77 11:06
- Васильев Василий Васильевич (ван)(а) с отпуска 11:03
- Васильев Василий Васильевич (авил)(ас)(а) в командировку: Казахстан 10:59
- Васильев Василий Васильевич (авил)(ас)(а) в командировку: Сербия 10:52
- Васильев Василий Васильевич (авил)(ас)(а) в командировку: Сербия 10:48

ОБЪЯВЛЕНИЯ
ПЕРЕРАСЧЕТ СТОИМОСТИ ТЕХНИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ
Уважаемые пользователи, в связи с запуском дополнительного модуля, произведен перерасчет стоимости технической поддержки, которая составляет 1947 сомов в год за каждого пользователя. Для подробной информации можете перейти по ссылке: <https://info.kuzmat.kg/ru/projects/faq/>

ИНДИКАТОР ЗАПОЛНЕННОСТИ ГО
★★★★★
✓ Имен ГО
✓ Адрес
✓ Отделы
✓ Реестр должностей

В БЛИЖАЙШИЕ 2 НЕДЕЛИ
Отпуска

СОБЫТИЯ

Система «e-Kuzmat» также автоматизировала деятельность по политике управления человеческими ресурсами, но лишь частично. Например, модуль «Конкурсный отбор» (Сынак-Тестирилөө) управляет трехэтапным процессом отбора: (1) рассмотрение документов; (2) тестирование; и (3) интервью. Первый этап представляет собой бумажные заявки, собираемые отделами кадров государственных органов, которые, в свою очередь, подают электронные запросы в Агентство, передавая данные в модуль «Сынак-Тестирилөө».⁷⁵

⁷⁵ В рамках этого модуля проводятся три теста: на знание законодательства, предметный и логиче-

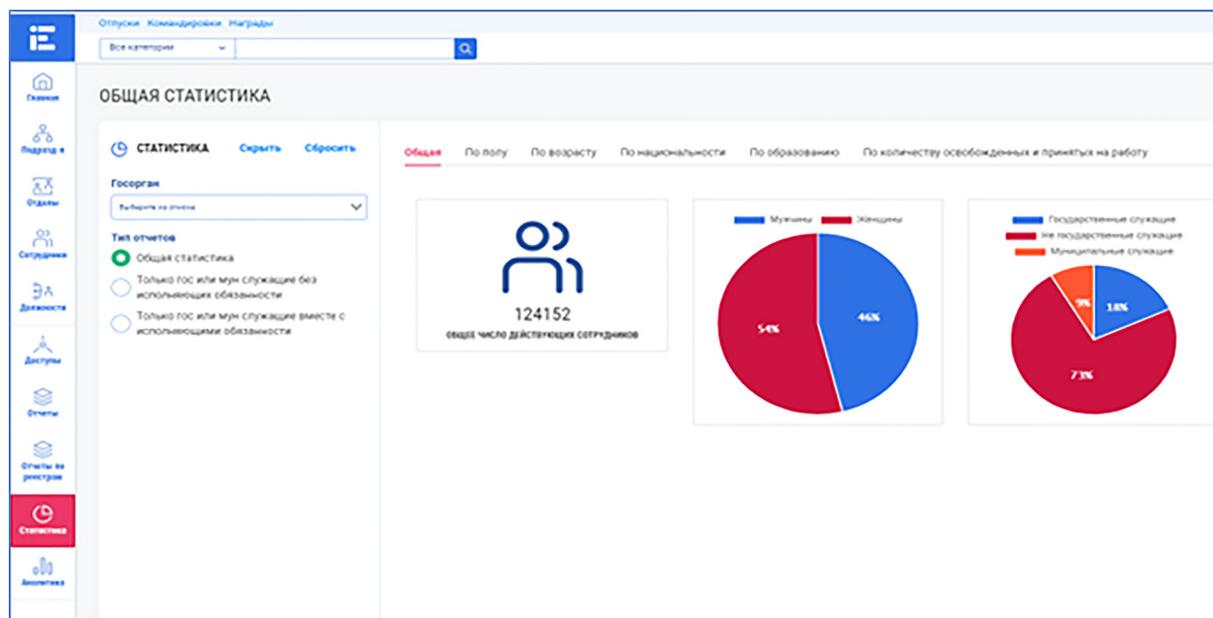
Система автоматически определяет кандидатов на следующий этап, результаты отправляются им на электронную почту, а специалисты отдела кадров могут просмотреть результаты в модуле «Сынак-Тестирулөө». Последующий этап собеседования проводится вручную, а результаты позже вводятся в электронную систему. Конечная цель — полная автоматизация этой деятельности, начиная с электронной формы заявки для кандидатов, чтобы исключить вмешательство человека и обеспечить объективный отбор.

Раньше оценка деятельности также проводилась через модуль e-Kuzmat «Оценка эффективности». Однако Закон 2021 года отменил оценку, заменив ее аттестацией государственных служащих. Аттестации проводятся раз в два года с использованием существующего модуля «Конкурсный отбор» из-за сходства процедур с некоторыми изменениями. Тем не менее, модуль «Оценка эффективности» остается в электронной системе HMR, в отключенном режиме, на случай дальнейших изменений в законодательстве, которые могут привести к повторному введению оценки эффективности.

Еще одним направлением политики управления человеческими ресурсами, которому способствует система «e-Kuzmat», является обучение и развитие, поддерживаемое через полноценный модуль «Дистанционное обучение», основанный на платформе Moodle.⁷⁶ Этот модуль, доступный всем государственным служащим в качестве обучающихся, был обновлен в 2022 году для решения предыдущих проблем, с которыми приходилось сталкиваться при онлайн-обучении.

Система предоставляет основные статистические данные, т.е. количество государственных служащих, уровень образования, возраст, пол, национальность и т.д. (рис. 19). Тем не менее, в настоящее время нет функции фильтрации, позволяющей генерировать только необходимую информацию. Другая проблема с модулем статистики связана с ошибками в данных и отсутствием данных, которые могут возникнуть из-за изменений в системе. Для этого в настоящее время статистические данные генерируются с помощью приложения Google Drive, куда все необходимые данные вводятся вручную. При запросе сводных статистических отчетов необходимая информация формируется отдельно, и данные необходимо загрузить в файл Excel или Word, чтобы приступить к необходимому анализу вручную.

Рисунок 19. Статистический модуль e-Kuzmat

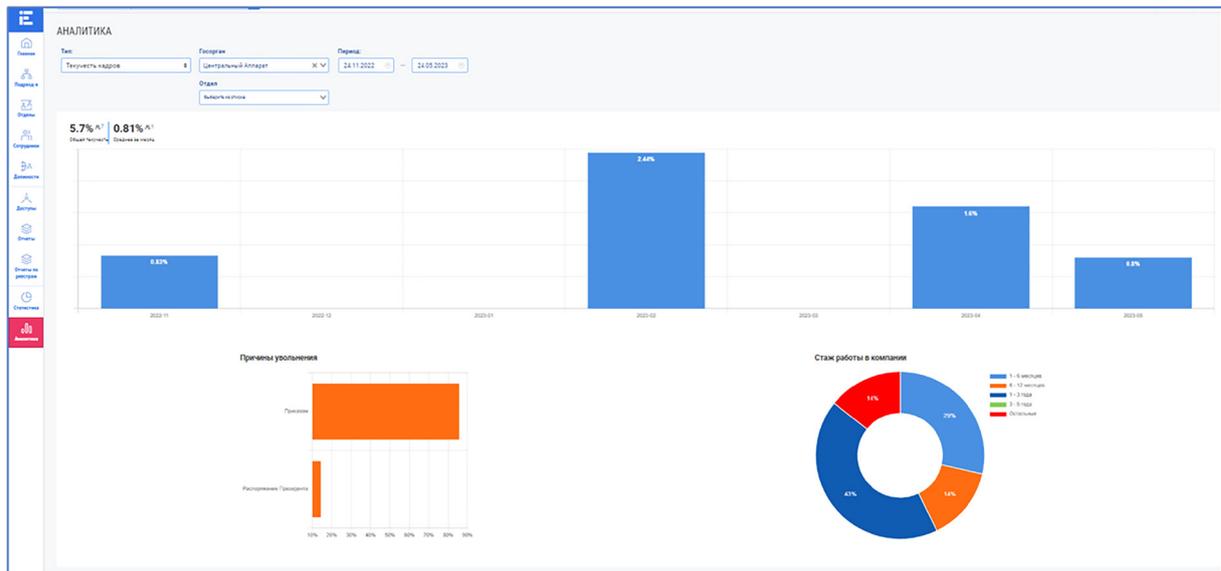


ский. Также отдельно сдается обязательный тест по кыргызскому языку. Его проводит частная организация, которая выдает сертификат после успешной сдачи теста кандидатом.

⁷⁶ Moodle — это платформа обучения или система управления курсами (CMS) — бесплатный пакет программного обеспечения с открытым исходным кодом, предназначенный для предоставления преподавателям, администраторам и учащимся единой надежной, безопасной и интегрированной системы для создания персонализированной среды обучения.

Когда модуль «Аналитика» заработает в полную силу (рис. 20), тогда каждый модуль электронной системы HRM будет иметь свой компонент для анализа данных. Ожидается, что этот модуль также станет инструментом для руководства страны и руководителей государственных учреждений для принятия решений, касающихся вопросов, связанных с карьерой сотрудников, т.е. продвижения по службе, ротации, переназначения, увольнения и т.д. После завершения всех модулей этот инструмент будет предоставлять информацию и создавать сводные отчеты, собирающие данные со всей электронной системы управления персоналом.

Рисунок 20. Аналитический модуль e-Kuzmat



Охват

В 2023 году к системе было подключено 1 218 государственных организаций – государственных и муниципальных организаций, а также подведомственных организаций центрального и муниципального правительства. Все они координировались и управлялись Агентством. Сегодня к системе подключены и коммерческие организации. В 2023 году количество пользователей составило примерно 4 120, все они являются сотрудниками кадровых подразделений.⁷⁷ Другими пользователями e-Kuzmat являются руководство государственных организаций, однако только для просмотра информации.

Данные 122 745 государственных служащих, т.е. всех сотрудников государственных и муниципальных организаций, уже оцифрованы. База данных также включает данные о работниках государственного сектора, таких как учителя, врачи и т. д., хотя они не обязательно являются государственными служащими, поскольку для формирования отчетов необходимо участие отделов кадров. Однако данные сотрудников правоохранительных органов не включены, поскольку для них ведется отдельная база данных.⁷⁸

Интеграция

Электронная система управления персоналом интегрирована с несколькими базами данных других государственных органов (рис. 21), а именно с базой данных МВД по паспортным данным, прописке (адресу) и судимости (отсутствию/наличию), базой данных ЗАГС – по данным о семейном положении и составе семьи (дети) и базой данных Министерства образования для проверки подлинности степеней и дипломов, а также базой данных Социального

⁷⁷ Их количество может варьироваться в зависимости от количества сотрудников, работающих в государственной организации.

⁷⁸ Некоторые сотрудники правоохранительных органов представлены в системе (делопроизводители, руководитель, отделы кадров), так как это необходимо для документооборота СЭД. То есть к e-Kuzmat подключаются правоохранительные органы и для обмена документами, и для подписей и т.д., так как без e-Kuzmat «InfoDocs» не работает.

фонда, содержащей информацию о трудовой деятельности кандидатов.⁷⁹

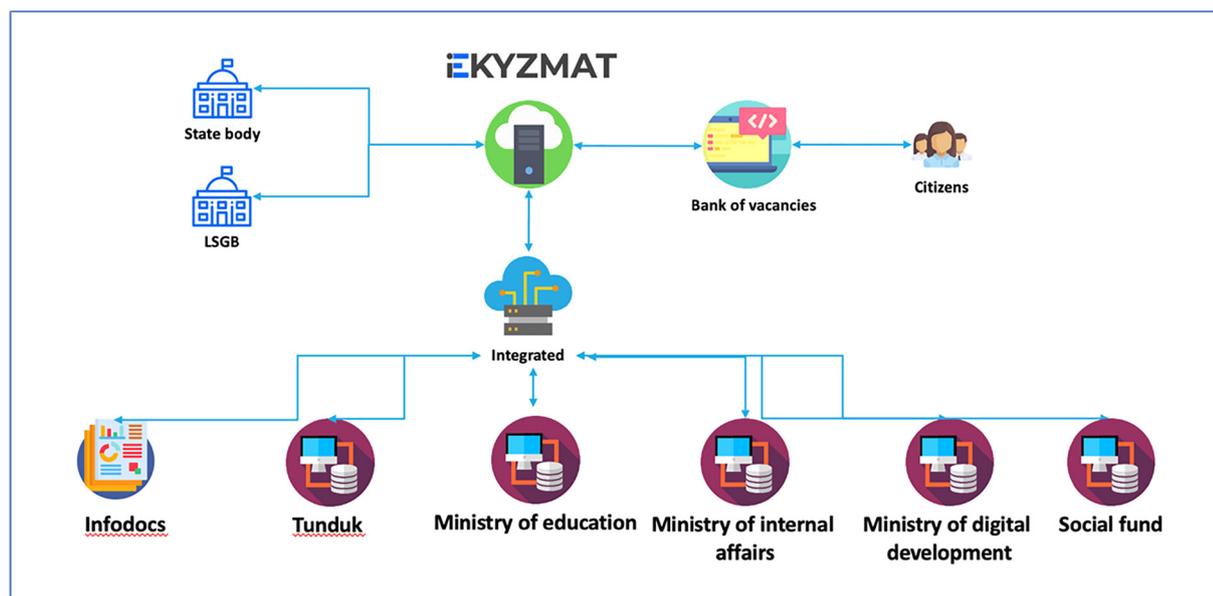
У e-Kuzmat есть и обратная связь с другими государственными базами данных. Например, он получает информацию из трех баз данных Министерства цифрового развития. Данные системы InfoDocs, данные модуля «Управление персоналом» (личные данные сотрудников, опыт работы, отчеты, приказы), а также данные модуля «Организационная структура» (название государственной организации, входящие в ее состав подразделения, должности, штатное расписание и т.д.). При этом в систему InfoDocs также поступает обновленная информация из e-Kuzmat. Например, если сотрудник указан в системе «e-Kuzmat» как находящийся в отпуске или в командировке, система «InfoDocs» не позволяет сотруднику подписывать документы. Кроме того, в случае увольнения или назначения сотрудника об этом становится известно руководству организации, чтобы необходимые документы могли быть отправлены соответствующему сотруднику (на исполнение).

В соответствии с законом каждый государственный орган является единоличным владельцем своих электронных баз данных.⁸⁰ На ранних этапах разработки электронной системы управления персоналом предлагалось, чтобы Агентство было держателем базы данных, но это предложение не было одобрено государственными органами. В результате каждый государственный орган обладает полной юрисдикцией в отношении своих баз данных и не позволяет другим подключаться, если только между участвующими государственными организациями не подписано действующее соглашение. Эта ситуация станет критической проблемой для модуля «Аналитика», который требует доступа к данным из всех государственных баз данных для адекватной работы в качестве инструмента принятия решений по кадровым вопросам.

На данный момент интеграции с системами расчета заработной платы нет.

Основной сетью шлюзов между различными системами баз данных правительственных организаций является Түндүк.

Рисунок 21. Функциональная совместимость e-Kuzmat



Обучение и поддержка

При внедрении системы обучение проводилось в форме презентаций. В ходе внедрения Агентством также было проведено обучение всех государственных служащих. Сегодня обучение проходит в форме рабочих встреч. Кроме того, если возникают во-

⁷⁹ Такая интеграция, однако, не исключает необходимости предоставления бумажной документации лицами, вновь принимаемыми на государственную службу. Правила до сих пор требуют нотариально заверенных копий оригиналов документов, включая паспорт, свидетельство о браке и другие.

⁸⁰ <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/21819?cl=ru-ru>

просы, пользователи общаются между собой посредством текстовых сообщений. Заявки на услуги также можно подавать через отделы обучения и их кураторов. Есть несколько кураторов, специализирующихся в различных областях и отвечающих за конкретные государственные организации.

Что касается поддержки системы, существует специальная группа поддержки. Служба поддержки «Инфоком» проводит обучение HR-специалистов в головном офисе Агентства, а затем агентство проводит обучение пользователей, в том числе в региональных подразделениях. «Инфоком» также управляет подключением частных организаций к системе «e-Kuzmat», предлагая им платные услуги по обучению и поддержке.

Агентство постоянно собирает от всех государственных органов отчеты о проблемах и вопросах, а также предложения, комментарии и пожелания. Поступившие предложения реализуются, и система дополняется с учетом изменений. Обычно обработка запроса поставщиком технического сопровождения занимает одну неделю.⁸¹

Колл-центра как такового нет. В «Инфоком» работает общий колл-центр – 119, предоставляющий справочные услуги, которые доступны на всей территории республики любому гражданину. Звонки пользователей «e-Kuzmat» на номер 119 перенаправляются в блок обработки запросов (БОЗ). БОЗ также имеет собственное программное обеспечение для взаимодействия с пользователями - «Introdesk», с помощью которого пользователи могут заполнить форму с указанием типа запроса и для какой системы, ведь в настоящее время используется около 80 систем. Никаких записей об изменениях не ведется. Однако изменения можно отслеживать, просматривая систему контроля версий функций программного обеспечения с открытым исходным кодом, например Git.

Защита данных и конфиденциальность

Безопасность и контроль доступа являются неотъемлемой частью системы. Безопасность системы включает создание отдельных доменов в базах данных «e-Kuzmat». Один для государственных/муниципальных служащих, другой для частных предприятий. Третий домен планируется для правоохранительных органов, но согласия с их стороны пока нет.

«e-Kuzmat» открыт не для всех. Это закрытая система. Он имеет собственную сеть, использующую для связи каналы VPN, настроенные с использованием определенных сертификатов.⁸² В целом доступ к системе ограничен. Число лиц, которые могут быть пользователями, определяется руководством государственной организации. Обычно, если в отделе кадров пять сотрудников, только двое могут иметь доступ. Доступ к системе предоставляется двум типам пользователей – менеджерам по персоналу и руководству, а именно руководителю и заместителям руководителя организации, последние имеют только функцию просмотра. Руководители отделов не имеют доступа к e-Kuzmat. Центральные офисы имеют привилегированный доступ к просмотру баз данных всех подчиненных подразделений, поскольку в Кыргызстане применяется централизованная система отдела кадров, в которой одно подразделение управляет персоналом всех остальных. И наоборот, подчиненные подразделения могут иметь доступ только к своим собственным базам данных.⁸³

Система «e-Kuzmat» находится в режиме онлайн, доступ к ней осуществляется через окно авторизации с использованием имени пользователя и пароля (Рис. 22). Это первый шаг в обеспечении безопасности системы. Второй шаг – использование закрытых (шифрованных) каналов в Интернете. Обязанность за выдачу учетных данных для аутентифи-

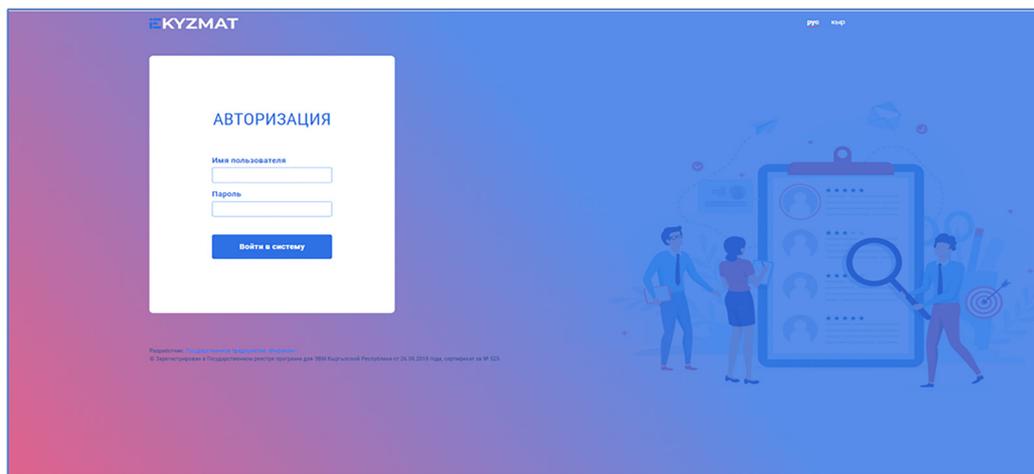
⁸¹ Задержки обычно отмечаются на законодательном уровне. Требуется время для принятия необходимых нормативных актов для вступления изменений в силу, то есть подготовка проекта регламента и согласование с юридическим отделом.

⁸² Модули, которым требуется внешняя связь, например, модуль «Дистанционное обучение», используют правительственный шлюз.

⁸³ Однако на практике случается и так, что в каждом подразделении есть свой отдел кадров. В этом случае каждый отдел кадров будет работать только в рамках своего подразделения, без какой-либо связи с другими отделами кадров других подразделений. Основанием для этого является защита персональных данных.

кации системы «e-Kuzmat» возложена на «Инфоком», разработчика и оператора сопровождения системы e-HRM. Единую систему авторизации – Единый авторизационный центр – разработало ГП «Инфоком». Но есть и другие системы, например «InfoDocs». Авторизация осуществляется по принципу Google, когда единая функция авторизации пользователя позволяет получить доступ ко всем сервисам. Это однофакторная система аутентификации. Планируется двухфакторная система авторизации.

Рисунок 22. Страница авторизации e-Kuzmat



Руководители и сотрудники отдела кадров входят через облачную систему аутентификации (электронной подписи). В настоящее время эта система удаляется по соображениям безопасности. Она снова заработает, когда будет развернута система двухфакторной аутентификации. До этого времени все пользователи будут входить в систему через процедуру авторизации в системе «e-Kuzmat». Система разработана с использованием технологий STEP.⁸⁴ Серверная часть системы разработана на языке программирования PHP, а база данных использует MySQL. Интерфейс разработан с использованием JTS.⁸⁵

Преимущества системы

Наличие единой электронной системы управления персоналом – e-Kuzmat – является большим прорывом, поскольку все государственные служащие имеют электронную запись своих личных дел, что упрощает перемещения или переводы из одного государственного органа в другой. Повторно вносить свои данные в новое личное дело нет необходимости.⁸⁶ Система e-Kuzmat также способствовала сохранению низкого количества должностей кадровиков, поскольку практика управления в Кыргызстане предполагает наличие централизованного отдела кадров в одном подразделении, занимающегося кадровыми вопросами для всех остальных подразделений. Например, отдел кадров центрального аппарата является отделом кадров всех остальных подразделений организации.

Специалисты по кадрам считают «e-Kuzmat» удобным и полезным, поскольку это электронная версия трудовых книжек и личных дел государственных служащих; все в одной электронной системе. Некоторые функции системы e-HRM облегчают работу. Например, система может сформировать «Рекомендацию» (резюме сотрудника, который рассматривается для получения награды). Некоторые сотрудники отдела кадров утверждают, что их эффективность при подготовке отчетов выросла примерно на 50%; теперь на подготовку уходит один день вместо двух. В целом предполагается, что эта система хорошо работает в основном в органи-

⁸⁴ STEPS означает «Стандарт обмена данными модели продукта».

⁸⁵ JTS Topology Suite — это библиотека Java для создания векторной геометрии и управления ею.

⁸⁶ И наоборот, когда сотрудники переводятся, выходят на пенсию или уходят в отставку, их данные не сохраняются в базах данных их бывших работодателей. Такая практика создает трудности для отделов кадров в случае, если бывшие сотрудники запрашивают какой-либо документ или заявление, связанное с их предыдущим местом работы.

зациях с численностью сотрудников не более 200 человек.

Кроме того, данные e-Kuzmat помогли принять некоторые стратегические решения по реорганизации государственных ведомств в отношении количества вакансий и соответствующего сокращения их количества. Знание количества вакантных должностей помогло скорректировать количество сотрудников в организации во время реорганизации путем сокращения должностей до количества существующих должностей за вычетом вакантных.

С появлением системы повысилась прозрачность. Например, больше нет возможности добавить больше кандидатов или принять необходимую документацию позже установленного срока проведения конкурса.

Проблемы и ограничения

Самая большая проблема при внедрении необходимых изменений для улучшения функциональности системы связана с нехваткой ресурсов, как финансовых, так и человеческих.⁸⁷ Для того чтобы система «e-Kuzmat» заработала на полную мощность, необходимо затратить примерно в два раза больше финансовых ресурсов, чем затрачено на сегодняшний день. Кроме того, процесс финансирования усугубляет проблему, поскольку средства не выделяются быстро, а неиспользованные остатки к концу года должны быть возвращены Министерству финансов. Чтобы этого избежать, задачам присваивается статус срочных, а статус внеплановых задач достигается распоряжением Администрации Президента. Более того, поскольку модули разрабатываются отдельно и их прогресс во многом зависит от наличия финансирования, бывают случаи, когда необходимые обновления в системе происходят недостаточно быстро или происходят лишь частично.⁸⁸

Кроме того, темпам развития системы препятствует нехватка необходимых человеческих ресурсов, в основном программистов. Когда в систему не вносятся большие изменения, нынешней команды из шести человек вполне достаточно.⁸⁹ Однако в процессе разработки новых модулей не хватает людей для выполнения и завершения необходимой работы. По этой причине многие задачи откладываются и не реализуются.⁹⁰ Также не хватает аналитиков.

Еще одной проблемой являются частые изменения в законодательной базе. Например, в 2021 году произошло множество организационных изменений и реструктуризаций государственных органов и ведомств. Таким образом, необходимо было обновить базу данных e-Kuzmat «Организационная структура», иначе отчеты системы формировались бы с неверной информацией. Ярким примером может служить и изменение в 2021 году методики оценки эффективности работы госслужащих. Закон вступил в силу сразу после принятия, и Агентству пришлось срочно поработать над внесением функциональных изменений в модуль «Конкурсный отбор», чтобы можно было провести процедуру аттестации. Для этого не было времени на пилотирование; оно было протестировано только внутри Агентства. В результате при развертывании было отмечено множество ошибок.⁹¹

⁸⁷ На разработку модулей «Управление персоналом» и «Организационная структура» было потрачено около 4 млн. сомов (около 46 тыс. долларов США). На разработку модулей «Конкурсный отбор»/«Кадровый резерв», «Дистанционное обучение» и «Оценка эффективности» было потрачено около 6 млн. сомов (около 68 тыс. долларов США). На разработку «личного кабинета» в системе «e-Kuzmat» и создание «электронной трудовой книжки» из бюджета выделено 5 млн. сомов (чуть больше 56 тыс. долларов США). В общей сложности бюджет, выделенный на развитие электронной системы управления персоналом в Кыргызстане, на сегодняшний день составляет примерно 0,001 процента ВВП страны.

⁸⁸ Это еще одна причина, по которой по-прежнему требуется бумажная документация.

⁸⁹ Обычно привлекаются три-четыре разработчика программного обеспечения, два аналитика и дизайнер. Инженеров по обеспечению качества пока нет.

⁹⁰ Нехватка программистов в «Инфоком» связана не с уровнем зарплат, а с отсутствием программистов с необходимыми знаниями, квалификацией и навыками, например, не все могут работать удаленно.

⁹¹ Как упоминалось ранее, модуль «Оценка эффективности» все еще есть, но деактивирован, на случай изменения политики.

Кроме того, на работу электронной системы HRM существенно влияют частые правительственные реорганизации, особенно на модуль «Организационная структура». Отделы кадров тратят много своего рабочего времени на внесение изменений в e-Kuzmat, то есть на перераспределение должностей всех сотрудников. Делается это вручную и занимает довольно много времени. Процесс необходим и должен быть завершен в кратчайшие сроки, так как без должного определения должностей в организационной структуре электронный документооборот прекращается. «InfoDocs» не может корректно обеспечить доступ к процедурам последовательности авторизации, то есть назначить электронные подписи для документов разных уровней иерархии.

Большая и быстрая текучесть кадров сотрудников отдела кадров/пользователей системы также является проблемой. Обучение новых пользователей — процесс, который не всегда проходит достаточно быстро. Из-за высокой рабочей нагрузки время на обучение ограничено, в результате чего обучение новых пользователей проводится с помощью видеозаписей и с редкими личными занятиями. Недостаточное обучение может привести к проблемам в рабочем процессе и неправильному использованию системы.

Кроме того, из-за отсутствия хранилища цифровых документов электронная система управления персоналом увеличила нагрузку на сотрудников отдела кадров, поскольку действующее законодательство требует ведения как бумажного, так и электронного учета. Эта сложность усиливается в организациях, в которых работает большое количество людей. Тем не менее, существует план правительства, в котором указывается на необходимость создания и перехода на полностью электронную систему баз данных. Развитие хранилища цифровых документов — «Архив» — задача Министерства цифрового развития.

При постоянном изменении функциональности системы также возникают проблемы, вызывающие проблемы в работе. Например, недавние попытки изменить определенные модули привели к некорректному отображению отчетов из-за измененных или замененных полей. Кроме того, реорганизации влекут за собой частую смену ID-адресов, однако автоматического обновления изменений в отчетах других модулей не происходит, поскольку каждый модуль формирует отчеты самостоятельно и не интегрирован с другими модулями e-Kuzmat.

Система не предоставляет автоматически сводные статистические данные о количестве государственных служащих, стаже работы, образовании, возрасте, поле и т.д. Статистические данные в настоящее время генерируются с помощью приложения Google Drive, поскольку система отчетности электронной системы HRM не генерирует точные отчеты. Следовательно, одни и те же данные вводятся дважды, чтобы получить точные отчеты.⁹²

Кроме того, похоже, что интеграция еще не достигла удовлетворительного уровня. Это проявляется в случаях, когда зарегистрированный пользователь e-Kuzmat подает заявку на участие в конкурсе через Кадровый резерв. Все его данные необходимо вводить вручную, поскольку нет соответствующего уровня совместимости с модулем управления персоналом, в котором находится такая информация. Еще одна проблема состоит в том, что, если человек увольняется с должности, в системе нет записи об этом человеке. Его записи невозможно увидеть. Следовательно, необходимо параллельно вести бумажный архив.

⁹² HR-специалистам необходимо вносить данные в три отдельные системы — «e-Kuzmat», «InfoDocs» и «Google Disc».

Узбекистан

Краткое описание

Электронная система управления персоналом в Узбекистане, именуемая hrm.argos.uz, является относительно недавней разработкой, инициированной в 2022 году.⁹³ Это электронная платформа, созданная для упрощения процесса управления персоналом как на национальном, так и на местном уровне путем замены бумажных документов эффективной и современной цифровой системой контроля за работой государственных служащих. Одна из основополагающих идей создания hrm.argos.uz – сделать управление персоналом в государственных органах проще и эффективнее за счет автоматизации сложных задач, связанных с управлением человеческими ресурсами. Ожидается, что система также послужит платформой для обмена информацией между различными организациями по вопросам персонала.

Процесс внедрения системы электронного управления персоналом включал комплексные процедуры пилотирования и тестирования. В конце 2022 года электронная система управления персоналом была первоначально протестирована совместно с Агентством по развитию государственной службы при Президенте Республики Узбекистан (далее – «АРГОС») и «Uzinfocom».⁹⁴ Пилотирование проводилось для выявления и решения каких-либо первоначальных проблем. Впоследствии, в январе 2023 года, тестирование было расширено и охватило все государственные учреждения до августа 2023 года, что позволило доработать систему и учесть конкретные нюансы каждого ведомства. В мае 2023 года Указ Президента №76 обязал все государственные органы перейти исключительно на электронную систему управления персоналом.⁹⁵ В сентябре 2023 года Кабинет Министров принял постановление, в котором указано, что с 1 ноября 2023 года вся информация и документация, связанные с управлением человеческими ресурсами в центральных и местных органах исполнительной власти, должны формироваться и фиксироваться исключительно на электронной платформе «hrm.argos.uz» за исключением, однако, военизированных структур и правоохранительных органов.⁹⁶

В 2023 году масштабная инициатива административной реформы привела к сокращению числа государственных служащих на 30% и консолидации многочисленных организаций, ведомств и министерств с 61 до 28 независимых государственных органов. Это значительно увеличило рабочую нагрузку на специалистов кадровых подразделений, которым приходилось ориентироваться в этих изменениях и адаптироваться к меняющимся требованиям к выполняемой ими роли.⁹⁷ Оглядываясь назад, можно сказать, что помимо автоматизации системы для повышения точности и эффективности ведения учета кадров гражданской службы и связанных с ней процессов, основная цель системы заключалась в оптимизации работы кадровиков. Тем не менее, система не только выполняет рутинные операционные/административные функции, но также позволяет специалистам по персоналу сосредоточиться на более стратегических и приносящих пользу обязанностях, что в конечном итоге способствует общей эффективности организации и долгосрочному успеху.

⁹³ Система e-HRM соответствует общей стратегии управления человеческими ресурсами, охватывающей цифровые инновации и модернизацию управления персоналом, уделяя особое внимание эффективности, прозрачности и повышению качества обслуживания сотрудников для удовлетворения растущих потребностей. <https://hrm.argos.uz/>. В ее основе лежит Указ Президента Республики Узбекистан «О Стратегии развития нового Узбекистана на 2022–2026 годы. Начало цифровой трансформации положил Указ Президента № 6079 от октября 2020 года, в котором сформулированы меры по реализации стратегии «Цифровой Узбекистан 2030», заложившей основу для развития до 2030 года. Последующие документы опираются на эту основу, формируя среднесрочные и краткосрочные программы по продвижению цифровых технологий в Узбекистане <https://mitc.uz/ru/news/3680>; <https://lex.uz/ru/docs/5031048>

⁹⁴ <https://uzinfocom.uz/uz>

⁹⁵ <https://lex.uz/en/pdfs/6472530>

⁹⁶ Постановление № 492 (22.09.2023); <https://lex.uz/docs/6615596>

⁹⁷ Кроме того, трансформации также способствовал переход от понятия «кадровый специалист» к понятию «специалист по управлению человеческими ресурсами».

Управление и менеджмент

Координация и управление электронной системой управления человеческими ресурсами подпадают под сферу деятельности АРГОС⁹⁸ как основной государственной организации, контролирующей управление человеческими ресурсами на государственной службе и подчиняющейся непосредственно Президенту Республики Узбекистан. АРГОС играет центральную роль в управлении всей разработкой, внедрением и управлением электронной системы управления персоналом в стране, что делает ее центром цифровизации кадровых процессов на государственной службе. Обязанности, возложенные на АРГОС, многогранны. Они включают в себя обеспечение соответствия электронной системы управления персоналом юридическим требованиям, обеспечение безопасности данных и плавную интеграцию с другими государственными системами, а также поддержание связи с министерствами и другими государственными ведомствами для обеспечения бесперебойной работы системы.

Электронная система управления человеческими ресурсами разработана и поддерживается Единым интегратором по созданию и поддержке государственных информационных систем Узбекистана (Uzinfocom), подведомственной организацией Министерства цифровых технологий. «Uzinfocom» — общество с ограниченной ответственностью с более чем 20-летним опытом работы в сфере ИТ-разработок. В сферу его деятельности входит создание, обслуживание и обеспечение соответствия системы законодательству. «Uzinfocom» действует под руководством Агентства, которое осуществляет руководство и надзор. Текущая команда «Uzinfocom», работающая с электронной системой управления человеческими ресурсами, состоит из трех разработчиков, четырех аналитиков и одного UX-дизайнера. Имеются планы по расширению состава по мере развития системы и, в конечном итоге, по созданию отдела. Сопровождение и поддержку системы обеспечивает тот же отдел «Uzinfocom», ответственный за разработку электронной системы управления персоналом.

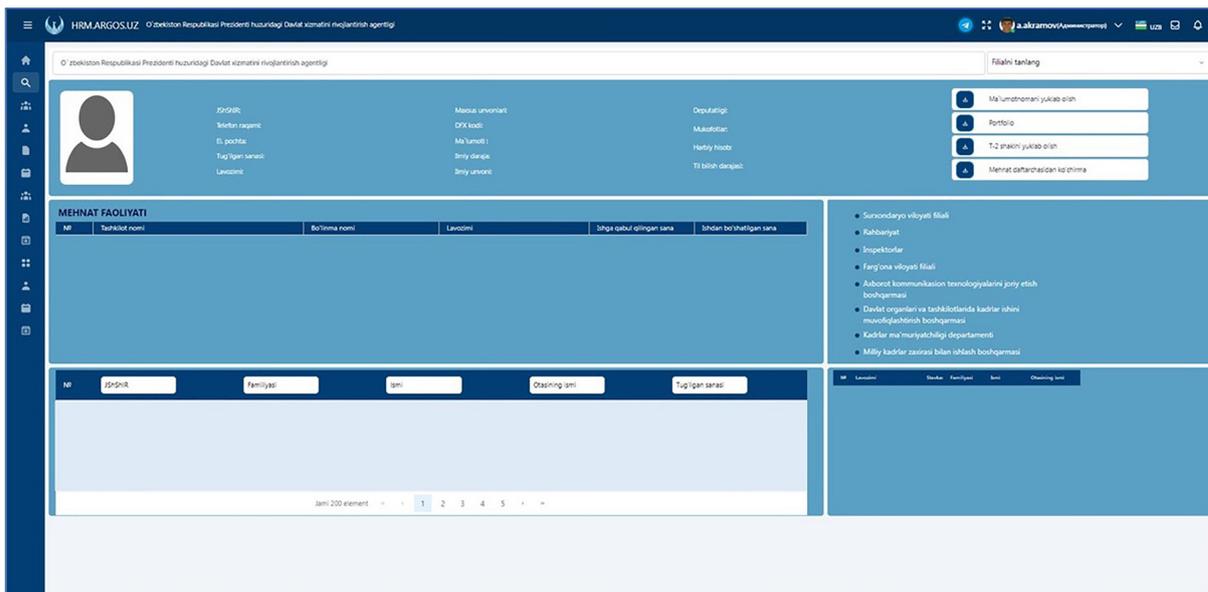
Функциональность

Электронная система управления персоналом специально разработана для кадровых подразделений и руководства с целью оптимизации различных административных функций по управлению персоналом, включая управление профилями персонала, управление документами и учет рабочего времени. Профиль сотрудника включает в себя полную информацию о каждом государственном гражданском служащем, в том числе персональные данные, назначения, история трудоустройства, стаж работы, информация об обучении, оценке эффективности деятельности, отпусках по болезни, командировках, наградах и другие соответствующие данные (Рис. 23). Некоторые государственные организации сообщили, что не менее 50% данных были оцифрованы, а данные о занятости большинства государственных служащих были интегрированы в систему в 2019 году в соответствии с соответствующим законодательством.⁹⁹

⁹⁸ <https://www.argos.uz/en/about>

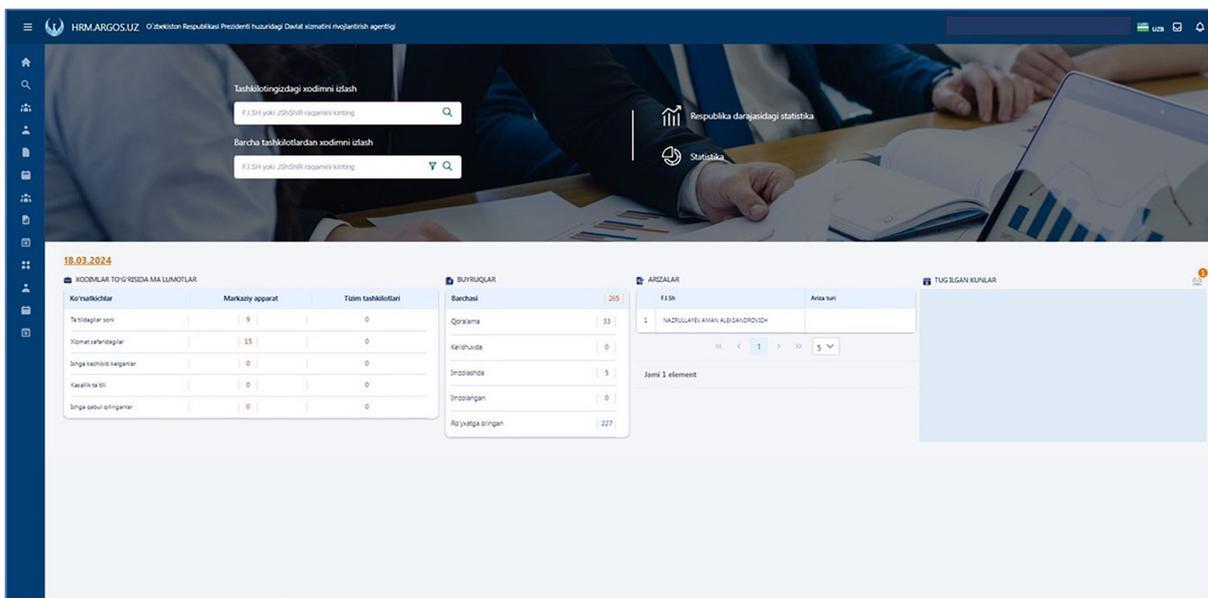
⁹⁹ Согласно Указу Президента №ПП - 4502 от 31 октября 2019 года новые трудовые договоры должны быть зарегистрированы в Единой национальной системе труда (ЕНСТ) с 1 января 2020 года, а действующие должны быть изменены или расторгнуты до 1 сентября 2020 года. Сначала ЕНСТ не распространялась на частный сектор. Она предоставляет работодателям и работникам платформу для регистрации трудовых отношений в электронном формате и служит электронной базой данных трудовых книжек физических лиц, эффективно заменяя старую систему «трудовых книжек». Также в ЕНСТ содержится актуальная в режиме реального времени информация о рынке труда и занятости, балансе трудовых ресурсов, вакансиях, количественном и качественном составе работников.

Рисунок 23. Профиль сотрудника на HRM.argos.uz



Лица, у которых еще есть бумажные версии трудовых книжек,¹⁰⁰ в первую очередь те, кто переходят из частного сектора на государственную службу, имеют возможность ввести данные о своем трудовом стаже через платформу *my.argos.uz*. Они могут лично ввести необходимую информацию, а HR-специалисты с последнего места работы должны проверить достоверность введенных в систему данных.¹⁰¹ Также система содержит подробную информацию об организационной структуре, штатном расписании, а также актуальную информацию о количестве сотрудников, находящихся в командировке или отпуске (рис. 24).

Рисунок 24 . Главная страница HRM.argos.uz



¹⁰⁰ Несмотря на сохранение юридической силы, традиционные трудовые книжки сосуществуют с электронными трудовыми книжками, которые также имеют юридическую силу. Любые несоответствия рассматриваются в индивидуальном порядке.

¹⁰¹ В интересах сотрудников быть включенными в базу данных, чтобы гарантировать точное отражение таких деталей, как стаж работы и дни отпуска. Следование этой тенденции оказывается полезным для государственных служащих, поскольку упрощает различные процессы, включая карьерный рост и выход на пенсию. Например, кадровикам больше не требуются бумажные копии сертификатов о прохождении обучения; государственные служащие могут загрузить их напрямую через *my.argos.uz*.

хранятся в бумажном виде. Таким образом, в настоящее время действует смешанная система с ожидаемым переходом к полностью электронному документообороту на уровне центрального правительства во второй половине 2023 года. Этому переходу способствует система *edo.ljro.uz*, в которой предусмотрено хранилище цифровых документов. Фактически хранилище документов разработано, но пока не используется, поскольку данные не консолидированы в полном объеме. Указом президента также изданы инструкции по архивированию.¹⁰⁵

Несмотря на наличие технической возможности подключить отдельных госслужащих к электронной системе управления персоналом посредством интеграции с приложением *MyArgos*, позволяющим им в электронном виде подавать заявления на отпуска и командировки, уполномоченный орган пока такую задачу не ставит.¹⁰⁶ Тем не менее, в стадии рассмотрения находится аналогичная функция, которая будет включена в *MyArgos*, с помощью которой сотрудники смогут получить доступ к шаблонам заявлений для государственных органов, загруженным сотрудниками кадровых подразделений для облегчения заполнения и подачи. После того как сотрудники подписывают такие заявления своей электронной цифровой подписью (ЭЦП), документы передаются кадровикам для дальнейшей обработки. Однако нормативно-правовая база для этой функции в настоящее время не определена, и тестирование продолжается, особенно на предмет потенциального расширения для применения в частных организациях.

Электронная система управления персоналом поддерживает и осуществляет управление Национальным кадровым резервом, базой данных, содержащей информацию о квалифицированных кадрах, что обеспечивает заполнение руководящих должностей государственной гражданской службы квалифицированными кадрами. В электронной системе доступна полная информация о кандидате: от его личного дела до результатов оценки деятельности персонала. Потенциал кандидатов изучается с целью определения их знаний, личностных качеств и лидерских качеств. Оценка потенциала кандидата включает тесты, психометрические тесты, метод оценки 360 градусов.

В рамках политики по управлению человеческими ресурсами система *e-HRM* использует данные из личных профилей сотрудников (форма T2) для создания комплексной статистики персонала для государственной организации или ведомства, включая такие факторы, как возраст, пол и образование. Система также отображает данные о численности сотрудников. Однако, хотя такая статистика кажется безошибочной, доступные данные несколько ограничены, и статистика не представлена в виде отдельного модуля в электронной системе управления персоналом.¹⁰⁷ Тем не менее, кадровые подразделения обязаны ежеквартально подавать различные отчеты, содержащие разнообразные статистические данные, включая открытые вакансии, ротации, текучесть кадров и другие.

Система облегчает извлечение отчетов с помощью настраиваемых фильтров. Например, можно отфильтровать сотрудников по стажу работы, например, проработавших 3 или 5 лет на определенной должности, или выявить женщин, имеющих экономическое образование. Хотя отчеты не содержат ошибок, важно отметить, что *push*-уведомления пока не работают. Всего существует более 18 видов отчетов, обычно необходимых кадровикам.

¹⁰⁵ Указом Президента Республики Узбекистан от 24 мая 2023 года № УП-76 «О мерах по эффективной организации государственного управления в сфере цифровых технологий в рамках административной реформы» предусмотрено, что «В целях ускорения процесса при переходе на ведение безбумажного делопроизводства посредством модуля «*edo.ljro.uz*», разработанного на базе Единой межведомственной электронной системы исполнительной дисциплины «*ljro.gov.uz*», полностью на систему электронного документооборота переводятся: (1) с 1 сентября 2023 года – центральные аппараты органов исполнительной власти; (2) с 1 мая 2024 года – территориальные подразделения органов исполнительной власти, а также их подведомственные организации».

¹⁰⁶ Если раньше справки о приеме на работу физически выдавали кадровики, то теперь каждый сотрудник может скачать справку из приложения *MyArgos*, содержащую QR-код для подтверждения их подлинности, без привлечения специалиста по кадрам. Это не только оптимизирует процесс, но и значительно экономит рабочее время HR-подразделений.

¹⁰⁷ Некоторые кадровики, пользующиеся системой уже полгода, сообщают, что руководство не проявляет особого интереса к аналитике.

Хотя эти отчеты в настоящее время не интегрированы в систему электронного управления персоналом (поскольку эта функция все еще находится в стадии разработки), первичная аналитика доступна в отдельной системе, управляемой АРГОС. Например, годовой отчет о занятости для статистического агентства в указанной форме доступен на веб-сайте АРГОС, что позволяет организациям заполнять его онлайн, используя свои персональные учетные записи. Этот процесс заменил предыдущее использование Excel для отправки данных.

В целом функции и процессы управления персоналом, доступные в электронной системе управления персоналом, организованы в следующие основные модули:

- Организационная структура: штатные должности, штатное расписание, распределение сотрудников, организационные структуры.
- Учет сотрудников: список сотрудников, командировки, больничные, отпуска.
- Документы: приказы по персоналу, должностные инструкции, заявления, документы для новых сотрудников, справки (файлы), форма Т2 (личный кабинет) и т.д.
- Учет рабочего времени: планирование рабочего времени, посещаемость, подраздел учета рабочего времени.
- Планирование сотрудников: премии, обучение, наказания, кадровые резервы.

Процессы оценки эффективности деятельности в настоящее время не включены в функциональные возможности HRM.argos.uz из-за нестандартизированности практики оценки эффективности деятельности на государственной службе. Тем не менее, сообщается, что единая система «Самарадорлик», предназначенная для оценки эффективности глав административных органов различных уровней, находится в процессе интеграции в электронную систему управления персоналом.¹⁰⁸ Существующая практика предполагает, что КПЭ для высших должностных лиц также распространяются на все подразделения, а затем и на каждого сотрудника по нисходящей структуре. Затем отдельные государственные служащие представляют в отделы кадров регулярные отчеты о результатах работы либо на бумажном носителе, либо по электронной почте. Эти отчеты оцениваются и определяются премии, поскольку оценка эффективности деятельности напрямую связана с оплатой труда.

Охват

Система HRM.argos.uz последовательно внедряется во всех государственных организациях и ведомствах, подпадающих под действие законодательства о государственной гражданской службе. В режиме тестирования платформа достигла значительной связности: успешно подключены все министерства и ведомства, а также более 4 000 организаций, входящих в их систему. Это составляет около 95% государственного аппарата. Такой обширный охват обеспечивает цифровую оптимизацию кадровых процессов не только на уровне центрального правительства, но и на уровне местных администраций, что способствует общей эффективности и единообразию кадровых практик по всей стране. Однако Администрация Президента и правоохранительные органы не являются частью системы. Тем не менее, Кабинет Министров находится в процессе внедрения системы, ведется ввод информации (по состоянию на сентябрь 2023 г.).

Сфера действия системы выходит за рамки центрального и местного уровня органов власти, поскольку существуют планы дальнейшего расширения. Правительство предполагает расширить систему, чтобы охватить все государственные организации, даже те, которые не находятся в непосредственном подчинении государственной службы, например, образовательные учреждения и больницы. Это расширение отражает дальновидный подход, направленный на цифровизацию управления человеческими ресурсами в

¹⁰⁸ Система «Самарадорлик» облегчает оценку эффективности деятельности заместителей министров, предоставляя ключевые показатели эффективности (КПЭ) и методологию. Однако эти КПЭ для высокопоставленных чиновников также определяют разработку КПЭ для их подчиненных. Это текущая практика.

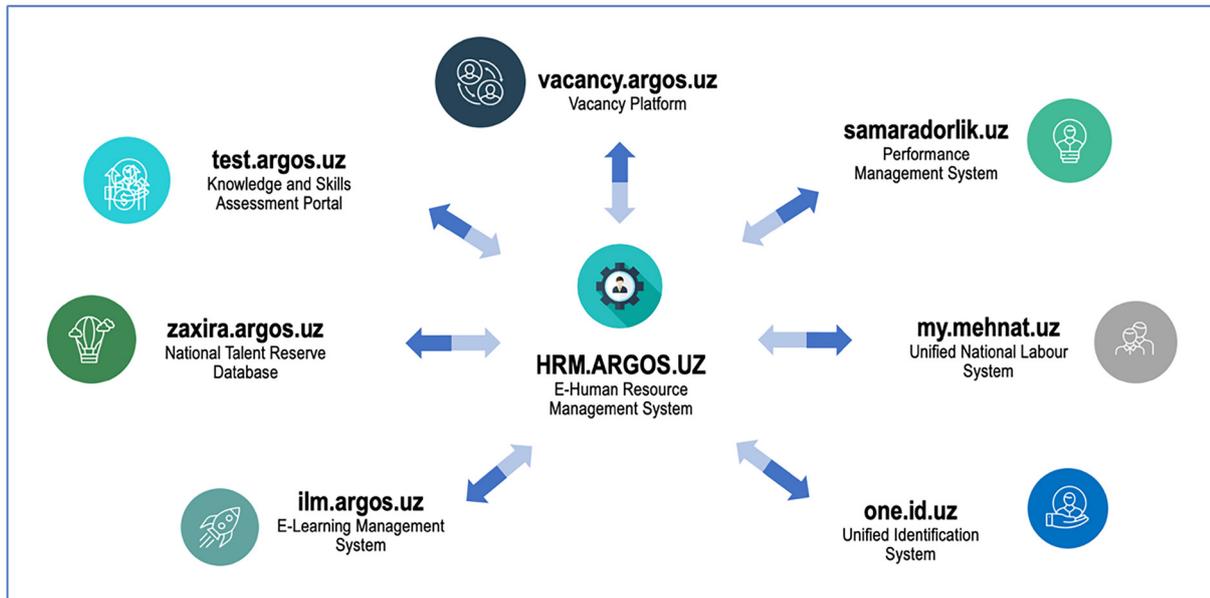
широком спектре организаций государственного сектора. Такие планы свидетельствуют о приверженности правительства широкому внедрению цифровых практик управления человеческими ресурсами.

Интеграция

HRM.argos.uz интегрируется с различными другими HR-системами и базами данных. На сегодняшний день интегрировано около 15 систем с различной степенью совместного использования данных (рис. 26). С некоторыми из них электронная система управления персоналом обменивается необходимой информацией, а для других она служит источником данных, или наоборот. Например, платформа автоматически передает структуру государственного органа, трудовые договоры, дополнительные соглашения и информацию о вакантных должностях в Единую национальную систему труда (ЕНСТ) «my.mehnat.uz». В свою очередь, HRM.argos.uz получает данные о трудоустройстве из ЕНСТ, хотя для вновь принимаемых сотрудников из частного сектора некоторая информация может отсутствовать.

В настоящее время платформа проходит полную интеграцию с Единым открытым порталом вакансий для государственных служащих, известным как «vacancy.argos.uz».¹⁰⁹ Эта интеграция направлена на создание всеобъемлющей цепочки, гарантирующей, что кандидаты не могут быть приняты на работу без успешного прохождения процесса конкурсного отбора. В настоящее время при приеме на работу электронная система управления персоналом получает три параметра – персональный код, дату рождения и номер паспорта – с сайта vacancy.argos.uz. В последующем остальные необходимые данные о вновь принятых на работу людях система получает из других источников данных через систему «Государственный центр персонализации», в которой хранится информация обо всех гражданах Узбекистана. Например, в электронную систему HRM поступают больничные листы от Министерства здравоохранения, сведения о высшем образовании от Министерства высшего и среднего специального образования, а данные о составе семьи – от ЗАГСа.

¹⁰⁹ www.vacancy.argos.uz – это онлайн-платформа открытого конкурсного отбора, полностью автоматизированная и интегрированная с Единой национальной системой труда Министерства занятости и трудовых отношений. Обслуживая как работодателей, так и кандидатов, она работает по принципу «одного окна», отражая все вакансии на государственной службе. Система обеспечивает удобство, отображая всю информацию о кандидате через единую учетную запись, созданную с использованием личного идентификационного номера. Благодаря интеграции с базами данных «Электронного правительства» кандидаты могут подать заявку на вакансии, используя личный кабинет. Процесс отбора включает три этапа: проверка соответствия квалификации, тестирование и собеседование – все результаты доступны кандидатам. Автоматизированный этап собеседования позволяет членам конкурсной комиссии оперативно оценивать кандидатов, сокращая время приема на работу с 2-3 месяцев до 20-25 дней.

Рисунок 26. Интеграция HRM.argos.uz

Между тем, с момента подачи заявления до момента приема на работу персональные данные потенциальных сотрудников могут претерпевать изменения, и в таких случаях доступ к актуальной информации имеет решающее значение. В настоящее время информация в электронной системе управления персоналом не обновляется автоматически, однако предпринимаются усилия по переходу от подхода «запрос-ответ» к системе push-уведомлений. Например, если в Государственном центре персонализации произойдут изменения в данных конкретного человека, во все организации, где этот человек зарегистрирован, будут автоматически отправлены уведомления с предложением внести необходимые изменения. В случаях, когда человек переходит из одного государственного учреждения в другое, инициируется запрос на обновление.

В настоящее время предпринимаются усилия по интеграции HRM.argos.uz с Единой системой межведомственного электронного документооборота «edo.ijro.uz», для обеспечения перехода документов, формируемых в электронной системе управления персоналом, на edo.ijro.uz. В соответствии с законодательством кадровые подразделения ведут собственный учет документов, связанных с персоналом, включая нумерацию, в то время как документы, связанные с организацией, одновременно хранятся в отдельной папке в системе edo.ijro.uz. Таким образом, лица, ответственные за систему документации в edo.ijro.uz, должны иметь доступ к приказам по кадрам; интеграция для достижения этой цели в настоящее время осуществляется.

Процесс интеграции с другими государственными организациями обычно включает два этапа: (i) Подписание Генерального соглашения: на начальном этапе подписывается соглашение, определяющее условия интеграции; и (ii) Подписание трехсторонней технической инструкции: трехсторонняя техническая инструкция подписывается АРГОС, Uzinfocom и организацией-поставщиком данных. Эта инструкция служит подробной технической основой процесса интеграции.¹¹⁰

В целом интеграция электронной системы управления персоналом с другими государственными системами формирует реинжиниринг бизнес-процессов (BPR), на который, в свою очередь, влияют три фактора: (1) изменение законодательства, (2) внутренние изменения, реализуемые в системах других государственных учреждений и (3) процесс цифровизации, выявляющий ненужные шаги. Например, раньше сотрудникам приходилось вручную предоставлять информацию о семье и близких родственниках. Однако за счет интеграции с единым порталом интерактивных государственных услуг¹¹¹ этот процесс упростился, устранив необходимость в от-

¹¹⁰ Стоит отметить, что, если интеграция происходит через традиционную межведомственную платформу, разработанную UZINFOCOM, требуется только генеральное соглашение. В таких случаях стандартизированные запросы упрощают процесс интеграции, устраняя необходимость в дополнительных технологических инструкциях.

¹¹¹ <https://my.gov.uz/ru>

дельных запросах. Требуемая информация теперь автоматически заполняется и сохраняется в личных делах сотрудников. По сути, BPR привел к разработке более эффективной системы HRM.

Участие и вовлеченность пользователей

Прежде чем приступить к разработке системы, АРГОС провел консультации со специалистами по кадрам и руководителями государственных учреждений для определения основных функций, которые необходимо включить в систему электронного управления персоналом, а также для рассмотрения других функций, предложенных различными заинтересованными сторонами. Этот инклюзивный процесс включал организацию фокус-групп с участием представителей семи министерств. Кроме того, были активированы Telegram-чаты для сбора и рационализации идей и предложений от всех потенциальных заинтересованных сторон. Благодаря этим совместным усилиям специалисты по персоналу внесли ценную информацию для дальнейшего формирования желаемых функций, которые будут включены в электронную систему управления персоналом. Такое активное участие заинтересованных сторон демонстрирует приверженность удовлетворению потребностей и предпочтений пользователей системы.

Обучение и поддержка

После завершения разработки тестовой версии системы были организованы очные тренинги для специалистов кадровых подразделений центральных органов с последующим распространением на региональный уровень и за его пределы. Кроме того, были организованы консультации по телефону и посредством Zoom для решения вопросов пользователей в процессе их ознакомления с новой системой. В настоящее время для знакомства с системой новичков и поддержки существующих пользователей предоставляются рекомендации, руководства и восемь коротких обучающих видеороликов. Планируется создать обучающие видеоролики для загрузки непосредственно в систему; это будет сделано, когда текущие изменения в законодательстве будут завершены и обучающие видеоролики будут соответствовать требованиям законодательной и нормативной базы.

В мае 2023 года была сформирована специальная группа по устранению неполадок — колл-центр тестового режима — для получения обратной связи и сбора предложений, а также для оказания постоянной поддержки. Специалисты колл-центра прошли обучение реагированию по различным каналам связи, предоставленным UZINFOCOM и АРГОС (в первую очередь, отделом цифровизации). В целом, пользователи получают круглосуточную поддержку с помощью различных средств связи, включая колл-центр, электронную почту, Telegram-канал и чат-боты. Запросы на поддержку делятся на три типа: (i) критические; (ii) некритичный; и (iii) другие.

На данный момент АРГОС и UZINFOCOM работают как единая рабочая группа, проект курируют два ответственных лица из АРГОС. Запросы на улучшение системы могут исходить как от АРГОС, так и от UZINFOCOM. Рабочая группа проводит обсуждения для определения приоритетности запросов и поиска решений. Запросы оцениваются в индивидуальном порядке. Время, необходимое для выполнения запроса, может варьироваться; некоторые задачи могут быть выполнены в течение 2 часов, а другие могут занять до 2 дней. Для обеспечения прозрачности все изменения отслеживаются с помощью Trello,¹¹² облачного инструмента управления проектами. Также используется управление версиями кода, т.е. разработчики документируют изменения в коде, включая дату внесения изменений и их характер.

Защита данных и конфиденциальность

Электронная система управления персоналом использует надежные меры для обеспечения защиты данных и конфиденциальности в различных аспектах ее работы в соответствии с нормативно-правовой основой, установленной Законом о персональных данных (принятым в июне 2019 года). Система работает в открытой сети на всей территории республики и уста-

¹¹² <https://trello.com/en>

новлены ограничения для предотвращения внешнего доступа из других стран. Пользователи, особенно из кадровых подразделений, проходят строгую процедуру аутентификации, чтобы получить доступ к системе. Это предполагает предоставление в АРГОС соответствующего письма и открытого ключа Электронной цифровой подписи (ЭЦП), который затем прикрепляется к организации для доступа. Доступ разрешается исключительно через переданную ЭЦП, и любая передача этого права запрещена законом, обеспечивая безопасность системы.

В целях информационной безопасности пользователи входят в систему через шлюз, при этом доступ предоставляется только в случае авторизации. Права доступа основаны на ролях. Теоретически HR-специалисты могут инициировать доступ из дома с помощью своей ЭЦП, которую можно загрузить на любой компьютер. Руководители организаций назначают ответственных лиц, а код доступа к ЭЦП отправляется по SMS. Для сохранения доступа требуется регулярное подтверждение. Это достигается за счет принудительного истечения срока действия кодов доступа каждые шесть часов.

Кроме того, система не позволяет осуществлять полную передачу данных, чтобы снизить риск значительной утечки данных в случае компрометации интерфейса прикладных программ (API). От *vacansy.argos* поступают ограниченные данные, то есть номер паспорта, дата рождения и персональный идентификационный номер. Затем система независимо отправляет запросы различным другим системам для получения других необходимых данных. Видимость данных строго контролируется: каждая организация имеет доступ только к данным, имеющим отношение к ее деятельности. Министерства, как центральные органы власти, имеют доступ к данным своих подчиненных организаций, но не имеют возможности вносить изменения. По горизонтали АРГОС виден всем организациям, но он не может изменять какие-либо данные.

HRM.argos.uz ставит в приоритет резервное копирование и избыточность данных: ежедневное резервное копирование происходит в полночь, а дополнительные резервные копии в течение дня копируются на разные серверы. Разработчики способствуют избыточности данных, регулярно копируя коды на корпоративный GitHub.¹¹³ На данный момент все серверы расположены в одном физическом пространстве, но Министерство цифровых технологий активно работает над налаживанием геораспределения. В составе кластера, состоящего из множества виртуальных серверов, хранящих системные данные, имеются отдельные резервные и боевые серверы. В настоящее время разрабатываются планы по географическому резервированию всего кластера в другом центре обработки данных, что повысит общую отказоустойчивость системы и возможности аварийного восстановления.

Преимущества системы

Политики, разработчики и поставщики услуг считают HRM.argos.uz инструмент трансформации, который соответствует более широкой цели цифровизации и административной реформы. Они воспринимают его как средство модернизации управления персоналом на государственной службе Узбекистана. Система отражает приверженность открытому управлению, равным возможностям и прозрачности, что делает ее ключевым инструментом в государственной политике управления человеческими ресурсами.

Система электронного управления персоналом была разработана с использованием микросервисной архитектуры, позволяющей легко вносить изменения и соответствовать меняющимся требованиям. В настоящее время основное внимание уделяется трансформации фронтенд-сегмента в модульную структуру. Это позволит организациям адаптировать свою главную страницу к конкретным потребностям, выбирая соответствующие функции из доступных модулей. Например, одна организация может выделить функцию посещаемости на своей главной странице, а другая может отдать предпочтение отображению статистики, связанной с приказами.

Система электронного управления персоналом оказала заметное влияние на управление персоналом на государственной службе: специалисты кадровых подразделений сообщили о значительном снижении текучести кадров на 80%. Такое снижение свидетельствует о роли ¹¹³ GitHub — это платформа для разработчиков, которая позволяет разработчикам создавать, хранить, управлять и делиться своим кодом. Она использует программное обеспечение Git, обеспечивающее распределенный контроль версий Git, а также контроль доступа, отслеживание ошибок, запросы функций программного обеспечения, управление задачами, непрерывную интеграцию и вики для каждого проекта. <https://github.com>

системы в рационализации и оптимизации процессов управления персоналом, в частности, в уменьшении административного бремени. Ключевая автоматизация процессов набора персонала и собеседований значительно ускорила прием кандидатов, сократив сроки с 2–3 месяцев до 2–3 недель. Это усовершенствование повышает не только эффективность, но качество принятия кадровых решений, предлагая аналитику на основе данных.

Кроме того, это влияние отражается в трансформации роли кадровых специалистов в районных подразделениях. Они были переименованы в специалистов по развитию человеческих ресурсов. Будущие планы одного из министерств направлены на уделение приоритетного внимания обучению и развитию персонала, что приведет к потенциальной консолидации административных задач с шести сотрудников до двух благодаря усовершенствованию системы. Эта реорганизация позволит оставшемуся персоналу сосредоточиться на аспектах развития и стратегии. АРГОС даже рекомендовал переименовать кадровые подразделения в подразделения по управлению человеческими ресурсами. Этот сдвиг также привел к изменению восприятия.

Хотя еще преждевременно давать количественную оценку значительному сокращению затрат благодаря недавнему внедрению системы, уже есть заметные преимущества. Частичный отказ от бумажной документации привел к существенной экономии, сокращению расходов, связанных с физическим хранением и ручной обработкой. Сокращение времени на кадровые процессы имеет каскадный эффект, сокращая необходимые ресурсы и приводя к экономии затрат.

Очевидно, что электронная система управления персоналом предлагает существенные преимущества для специалистов по управлению персоналом, облегчая управление кадровыми записями и оптимизируя операции по управлению персоналом, а также снижая зависимость от традиционной бумажной документации. Система существенно облегчает работу специалистов по управлению персоналом, так как им необходимо сдавать ежемесячные и ежеквартальные отчеты в различные ведомства и министерства. Такие отчеты могут быть созданы через систему. Из системы можно извлечь различную статистику, используя такие данные, как количество сотрудников в возрасте от 30 лет, количество женщин или количество людей пенсионного возраста. Такая аналитика полезна специалистам по управлению персоналом при планировании количества открытых позиций [вакансий], кадровых изменений и т.д.

Электронная система управления персоналом оказала заметное влияние на корпоративную культуру, особенно с точки зрения повышения прозрачности. Она позволяет сделать решения более прозрачными, например, кто из сотрудников будет проходить повышение квалификации или поедет в зарубежные поездки. Эта функция была хорошо принята, особенно потому, что она помогает преодолевать препятствия, с которыми могут столкнуться некоторые сотрудники при продвижении по службе или обучении.¹¹⁴ Кроме того, система положительно повлияла на баланс между работой и личной жизнью, поскольку она тщательно отслеживает график отпусков и показывает, когда сотруднику необходимо уйти в отпуск.¹¹⁵

Позитивное восприятие отделов кадров также улучшилось, во многом благодаря повышению их статуса в государственной организации. Как метко выразился один из специалистов по управлению персоналом: «Если раньше нас (кадровиков) боялись, то теперь нас уважают». Кроме того, сотрудники также применяют более активный подход, например, загружая сертификаты об окончании обучения в свои системные профили. Это отражает культуру непрерывного обучения и развития.

Проблемы и ограничения

Политики, разработчики и обслуживающая компания признают, что внедрение электронной системы управления персоналом не обошлось без проблем. Одной из серьезных проблем стали возражения со стороны некоторых министерств и ведомств, у которых уже были собственные системы. Это потребовало достижения тонкого баланса между интеграцией электронных систем управления персоналом и сохранением автономности существующих систем.

Еще одной проблемой стало существование разных технологических подходов и раз-

¹¹⁴ В соответствии с Законом о государственной гражданской службе система обеспечивает ежегодное требование повышения квалификации.

¹¹⁵ This is based on an interesting point made by one of the interviewed heads of HR unit.

розненных систем, принятых разными министерствами и ведомствами, а также децентрализация информационных систем, выявленная в 2017 году. Некоторые системы были даже импортированы из зарубежных стран, и в них отсутствовали необходимые условия для модернизации и интеграции с другими системами. Эта фрагментация стала серьезным препятствием для консолидации данных и эффективной работы.

Поворотным моментом стало введение Единого идентификатора граждан Узбекистана – 14-значного персонального идентификационного номера физического лица (ПИНФЛ). Этот метод позволил сформировать базы данных и системы, использующие эти уникальные идентификаторы, предлагая благоприятную среду для интеграции баз данных. В настоящее время многие правительственные учреждения все еще работают над внедрением ПИНФЛ, что требует серьезных изменений в их внутренних системах и, таким образом, еще больше усложняет процесс интеграции.¹¹⁶

Преобладающие бизнес-процессы в государственной службе еще больше усложняют задачу интеграции. Процесс назначения государственных служащих включает в себя несколько этапов, включая отбор, утверждение назначения и увольнение, часто требуя более одной подписи для подтверждения. Кроме того, система АРГОС, например, требует комплексных процедур найма, таких как тестирование, собеседование и объявление вакансий. Эти процессы, хотя и важны для соблюдения законодательства, усложняют общий бизнес-процесс.

Обработка исторических данных, особенно архивирование и доступность дипломов советской эпохи, также представляет собой уникальную и сложную задачу. Процесс консолидации данных из различных государственных учреждений и баз данных, особенно из тех, которые были созданы до 2000 года, был трудоемким и сложным. Хотя единая система обещает существенные преимущества, ее эффективность зависит от полной интеграции всех государственных органов, и эта задача остается актуальной.

¹¹⁶ Например, существует потребность в системе для автоматического создания документов и портфолио целей помощи для сотрудников или кандидатов для приема на работу. Однако сбору необходимых данных препятствует отсутствие точных связей на основе идентификаторов с другими базами данных и системой.

ОБСУЖДЕНИЕ

Четыре разные страны, четыре разные электронные системы управления человеческими ресурсами (e-HRMS). Каждая из них была спроектирована и разработана с использованием местного опыта и знаний, а также с применением разных подходов к проектированию, разработке и развертыванию системы; скорее всего, это является отражением различных административных культур, преобладающих в странах, включенных в настоящее исследование. Фактически, используя анализ дискурса соответствующих названий электронных систем HRM, выявляются некоторые интересные различия в их ориентации. Например, название e-HRMS в Корее «e-Saram» на корейском языке означает «человек». Очевидно, что e-Saram ориентирован прежде всего на обычного пользователя, на отдельного человека. И наоборот, «e-Quzmet» в Казахстане и «e-Kuzmat» в Кыргызстане обозначают «услугу» и ориентированы в первую очередь на организацию в целом, а не на пользователя.

Эту перспективу можно объяснить относительно более поздним развитием электронной системы управления персоналом в Казахстане по сравнению с Республикой Корея. Между тем, в Кыргызстане и Узбекистане эти системы были в первую очередь разработаны для использования кадровым персоналом и руководством организации, причем первые выступали в качестве основных пользователей, что подчеркивает их нацеленность на совершенствование организационных кадровых процессов.¹¹⁷

Сроки разработки и внедрения электронной системы управления персоналом также значительно различаются в четырех странах. Первая версия корейской системы была внедрена в 2001 году. Впоследствии она была переработана и повторно развернута в 2011 году с использованием совершенно иной конструкции и других технологий. В 2020 году в e-Saram также были включены услуги по расчету заработной платы. Казахская система была введена в эксплуатацию в 2016 году с девятью модулями и 22 подсистемами, и с тех пор она находится в состоянии постоянного изменения, постоянно совершенствуясь с учетом меняющихся потребностей в управлении персоналом и технологических достижений.

В Кыргызстане первоначальная версия электронной системы управления персоналом была введена в эксплуатацию в 2017 году и состояла из двух модулей. Затем в 2018 году вышла вторая, являющаяся текущей, версия, к которой были подключены центральные государственные организации и органы местного самоуправления в 2019 и 2020 годах соответственно. В Узбекистане разработка электронной системы управления персоналом началась в 2022 году, а к началу 2023 года система была развернута на этапе пилотной эксплуатации. К концу 2023 года все центральные и местные государственные организации должны были использовать электронную систему управления персоналом в качестве основной среды в процессах управления персоналом, за исключением военизированных структур и правоохранительных органов. Это исключение также применяется в случае Казахстана и Кыргызстана, тогда как в Корее в e-Saram не включены только военнослужащие.

Все четыре электронные системы управления персоналом координируются и управляются правительственной организацией. Министерство по управлению персоналом отвечает за электронную систему управления персоналом, которая охватывает только служащих центрального правительства, поскольку существуют другие электронные системы управления персоналом для местных органов власти и работников образования, управляемые другими министерствами. Разработка и сопровождение системы поручаются компаниям частного сектора, отобранным на основе справедливого и прозрачного конкурсного процесса. Ключевым обоснованием аутсорсинга работ по разработке и сопровождению является то, что государственным чиновникам часто не хватает необходимых специализированных навыков

¹¹⁷ Эта перспектива иллюстрируется на примере электронной системы управления персоналом Кыргызстана, полное название которой – «Автоматизированная информационная система «e-Kuzmat». Это название обозначает основную функцию системы, которая сосредоточена на поддержании и обновлении данных о персонале, а не на активном управлении персоналом. Это также демонстрирует пример Казахстана. Согласно заявлению о целях e-Quzmet: «Сама концепция e-Quzmet в последние годы движется в сторону максимально минимизации работы служб управления персоналом. Все данные, которые доступны из нескольких источников и любой информационной системы, способной заполнить личное дело, подтягиваются максимально автоматически».

и компетенций, необходимых для таких задач. В Казахстане электронная система управления персоналом координируется и управляется Агентством по делам государственной службы – организацией, непосредственно подотчетной президенту, отвечающей за контроль и обеспечение эффективного и действенного управления eQuzmet единым образом по всей стране. Разработка электронной системы управления персоналом ежегодно передается частному сектору посредством государственных закупок. Обоснование аутсорсинга очень похоже на обоснование в Корее. Оно заключается в сравнительно более широких человеческих и технических возможностях, гибкости и способности частных компаний быстро осуществлять изменения. Однако обслуживание системы в Казахстане поручено квазигосударственной организации, действующей под юрисдикцией Агентства. В Кыргызстане Государственное агентство по делам государственной службы и местного самоуправления является владельцем и менеджером «e-Kuzmat», определяющим цели электронного управления персоналом и координирующим работу, выполняемую компанией-разработчиком. В данном случае разработчиком и сопровождающим системы является государственная компания – дочерняя структура Министерства цифрового развития. И наоборот, в Узбекистане координация и управление электронной системой управления персоналом находится в ведении Агентства по развитию государственной службы (АРГОС), агентства, непосредственно подчиняющегося Президенту республики. Электронная система управления персоналом также разрабатывается и поддерживается государственной компанией, как и в случае с Кыргызстаном, которая также является дочерней компанией Министерства цифровых технологий.

Что касается функциональности электронной системы управления персоналом, то e-Saram включает в себя множество административных и политических действий, а также полнофункциональный статистический модуль, генерирующий статистические данные по запросу для административных целей и принятия решений, связанных с политикой. Однако e-Saram не занимается набором персонала, поскольку эту задачу выполняет Министерство по управлению персоналом посредством комплексных национальных экзаменов. Самая последняя версия e-Saram также является гибкой и масштабируемой для удовлетворения меняющихся потребностей и будущего роста. Система предоставляет индивидуальные услуги различным категориям пользователей, обеспечивая, что различные категории государственных служащих получают услуги, оптимизированные для их соответствующих ролей и обязанностей. И наоборот, в Казахстане система e-Quzmet автоматизировала ряд административных кадровых операций, включая процессы найма и отбора. e-Quzmet также может генерировать статистические данные, связанные с персоналом, хотя и в ограниченном диапазоне, но пока не может предоставлять графический анализ данных. В Кыргызстане «e-Kuzmat» функционирует, прежде всего, как единая база данных государственных служащих, состоящая из двух операционных блоков: модуля управления персоналом и модуля организационной структуры. Тем не менее, «e-Kuzmat» оказывает ограниченную поддержку в административной кадровой деятельности, поскольку кадровые процессы выполняются на бумаге и впоследствии в систему вводятся только окончательные данные. Это также относится и к деятельности, связанной с кадровой политикой, поскольку в «e-Kuzmat» эти вопросы охвачены лишь частично. Кроме того, «e-Kuzmat» на данный момент не предоставляет статистические данные. Статистика генерируется путем загрузки данных, хранящихся в приложении Google Drive, в файл Excel для дальнейшего манипулирования и анализа, а также для создания отчетов. Наконец, в Узбекистане электронная система управления персоналом охватывает ряд ключевых административных функций кадрового делопроизводства.

Похоже, что охват широко варьируется в рассмотренных странах. Он варьируется от почти полного включения персонала, отнесенного к государственной службе, до отдельных групп государственных служащих, т.е. только администрации центрального правительства. Например, в Корее e-Saram охватывает около 400 тыс. государственных служащих, независимо от их ранга, в 70 центральных административных департаментах и агентствах (ноябрь 2023 г.). e-Saram не распространяется на служащих местных органов власти и работников образования, управление которыми осуществляется через отдельные системы. Системой также пользуются около 6 000 кадровых и 1000 финансовых специалистов. В Казахстане

e-Quzmet охватывает большинство государственных учреждений всех уровней, включая центральные государственные органы, различные комитеты и исполнительные органы местного самоуправления. В системе обслуживается около 65 тыс. государственных служащих, каждый из которых имеет отдельный уровень доступа. Планируется, что другие государственные учреждения, независимо от их статуса, присоединятся к e-Quzmet, включая Администрацию Президента и Канцелярию Премьер-министра, хотя некоторые политические и административные государственные служащие, а также сотрудники правоохранительных органов не присоединятся, очевидно, из соображений конфиденциальности. Судя по всему, есть планы по разработке отдельной электронной системы управления персоналом для такого персонала. Электронная система управления персоналом Кыргызстана охватывает 100% всех сотрудников государственных и муниципальных организаций – примерно 122 745 человек из 1 218 различных государственных организаций. База данных «e-Kuzmat» также включает данные о других работниках государственного сектора, таких как учителя, врачи и т.д., но не включает сотрудников правоохранительных органов, управление которыми осуществляется через отдельную базу данных. В Узбекистане электронная система управления персоналом имеет всесторонний охват как на центральном, так и на местном уровне государственной службы, исключая, однако, персонал Администрации Президента и правоохранительных органов. К системе подключено 61 министерство и госорганизация, а также 208 региональных администраций. Такой обширный охват обеспечивает цифровую оптимизацию всех кадровых процессов на государственной службе, что способствует общей эффективности и единообразию кадровой практики по всей стране. Фактически правительство намерено в конечном итоге объединить все государственные организации, персонал которых не относится к государственной службе. Однако Администрация Президента и сотрудники правоохранительных органов не включены в электронную систему управления персоналом.

Интеграция электронных систем и баз данных различных государственных организаций считается положительным шагом на пути к оптимизации процессов управления персоналом и, таким образом, способствует более эффективному потоку важных данных и соответствующей информации между учреждениями. Это непростая задача, поскольку требует значительной сложности, учитывая различные системы, которые необходимо интегрировать друг с другом. Тем не менее, это необходимый шаг для повышения эффективности и координации работы различных систем на общей платформе. В Корее внедрение системы e-Saram второго поколения позволило объединить 70 различных учреждений, которые поддерживали отдельные системы. В общей сложности в систему было интегрировано 180 различных систем, что сделало e-Saram комплексным хранилищем и авторитетным источником информации для различных административных функций отдела кадров. В Казахстане уровень интеграции электронной системы управления персоналом достаточно обширен и призван максимизировать эффективность за счет автоматизации процессов управления персоналом. e-Quzmet подключен к более чем 100 информационным системам и базам данных в различных государственных учреждениях, что позволяет получать информацию для управления, обновления и ведения государственного кадрового учета. В Кыргызстане e-Kuzmat также интегрирован с несколькими базами данных других государственных ведомств, таких как министерства внутренних дел и образования, для получения соответствующей информации для государственных служащих. Он также интегрирован с системой электронного документооборота InfoDocs для решения ряда задач, связанных с управлением персоналом. В Узбекистане электронная система управления персоналом интегрирована с некоторыми другими системами, такими как учет рабочего времени, вакансий и электронный документооборот. В настоящее время идет процесс интеграции с пятнадцатью другими кадровыми системами. Однако электронные системы HRM не интегрированы с системами управления заработной платой, за исключением Кореи, где управление заработной платой было интегрировано с e-Saram в 2020 году. Тем не менее, в Кыргызстане были предприняты некоторые начальные шаги, хотя они все еще находятся на стадии разработки. В этом отношении использование корейского опыта может оказаться неоценимым, учитывая, что система e-Saram эффективно включает в себя функции расчета заработной платы, несмотря на пер-

воначальное сопротивление со стороны различных правительственных учреждений, не желающих принять такую интеграцию.

Активное участие и вовлечение пользователей в разработку и совершенствование соответствующей электронной системы управления персоналом подчеркивает важность обратной связи с пользователями при формировании дизайна, эксплуатационных возможностей и функциональности системы. Это также ясно демонстрирует стремление удовлетворить потребности и предпочтения своих потенциальных пользователей. В Корее Министерство по управлению персоналом провело серию интервью с менеджерами по персоналу и комплексный опрос среди всех пользователей электронных систем HRM, чтобы проинформировать о разработке e-Saram второго поколения. На этапе разработки также привлекались кадровые подразделения. Этот целостный подход был направлен на создание благоприятной среды для беспрепятственного внедрения и интеграции новой версии электронной системы управления персоналом. В Казахстане отзывы и предложения руководителей и специалистов кадровых служб рассматриваются Агентством по делам государственной службы, таким образом, косвенно участвуя в процессе разработки системы. Аналогичным образом, в Кыргызстане отзывы и предложения основных пользователей собираются и рассматриваются после внедрения новой функции. В Узбекистане на платформах социальных сетей, например Telegram, были сформированы фокус-группы, состоящие из специалистов кадровых подразделений и руководителей различных министерств, представителей ведомств государственной службы и разработчиков, для обмена идеями и предложениями по улучшению системы.

Для правильного внедрения электронной системы HRM пользователи должны пройти обучение на начальном этапе, а также при внесении изменений и улучшений в систему, чтобы гарантировать правильное выполнение процессов, а также точную и безопасную обработку данных. Таким образом, в Корее все новые государственные служащие проходят комплексное ознакомительное обучение по e-Saram, которое длится три-четыре недели. Такое обучение дополняется обучающими видеороликами о том, как работает система, и буклетами, содержащими дополнительную информацию. Кроме того, Министерство по управлению персоналом два раза в год проводит двухдневные тренинги по e-Saram для персонала, связанного с работой с персоналом. В Казахстане обучение является обязательным для всех сотрудников кадровых подразделений при внедрении в систему каждого нового функционала. Кроме того, издаются и распространяются руководства для пользователей и/или администраторов. Кроме того, поскольку в настоящее время e-Quzmet проходит масштабную реконструкцию, для демонстрации новых функций и процессов системы организуются многочисленные личные встречи. В Кыргызстане, когда был введен e-Kuzmat, обучение проводилось в форме презентаций. Во время внедрения также было проведено обучение для всех государственных служащих. Пользователи также могут решать волнующие их проблемы через созданную для них систему обмена сообщениями. Поскольку частные предприятия также являются пользователями системы, они могут пройти обучение за плату за обслуживание. В Узбекистане, когда была развернута тестовая версия электронной системы управления персоналом, обучение было проведено сначала очно, а затем в онлайн-режиме для менеджеров по персоналу из центральных и региональных государственных организаций. Также доступны восемь обучающих видеороликов, предназначенных для ознакомления новичков с системой, которые в конечном итоге будут усовершенствованы, когда система будет полностью работоспособна.

И наоборот, пользователям электронной системы управления персоналом требуется поддержка для правильной работы системы. Во всех четырех странах поддержка обычно предоставляется через организацию, ответственную за обслуживание электронной системы управления персоналом. Например, в Корее поддержка предоставляется через колл-центр и веб-сайт для отправки запросов, которые обычно решаются в течение рабочего дня. На веб-сайте также есть раздел часто задаваемых вопросов с возможностью поиска, где пользователи могут найти соответствующую информацию. В Казахстане в полную силу работает колл-центр, предоставляющий пользователям разъяснения по волнующим их вопросам. Существует также возможность решать проблемы, связанные с системой, по элек-

тронной почте. В Кыргызстане нет специализированного колл-центра. Однако звонки через колл-центр поддержки граждан перенаправляются в специализированное подразделение, которое занимается решением проблем, волнующих пользователей электронной системы управления персоналом. В Узбекистане была создана специальная группа по устранению неполадок, которая обеспечивает поддержку и обратную связь с пользователями через различные каналы связи, например, колл-центры, платформы социальных сетей, чат-боты, электронную почту и звонки через Zoom.

Во всех четырех странах особое внимание уделяется защите данных и конфиденциальности. Однако заметен контраст в восприятии и последующей реализации принципов конфиденциальности и защиты персональных данных между четырьмя странами. Это расхождение стало очевидным благодаря убедительному примеру, представленному руководителем кадрового подразделения в одной из трех стран Центральной Азии. Этот руководитель отдела кадров с гордостью описал случай, когда он организовал социальную помощь для сотрудника на основе персональной информации, полученной через базу данных Министерства здравоохранения, которая интегрирована с электронной системой управления персоналом:

«В системе можно даже увидеть диагноз сотрудника, находящегося на больничном. Например, я заметил, что у одного из моих сотрудников был диагноз, который требовал финансовой помощи со стороны руководства, то есть это тоже можно отследить».

В другой стране Центральной Азии другой руководитель отдела кадров придерживался мнения, что интеграция электронной системы управления персоналом с базой данных Министерства здравоохранения имеет решающее значение для доступа к медицинским записям сотрудников во время отпуска по болезни, поскольку такая интеграция значительно повысит операционную эффективность, позволяя кадровым подразделениям иметь доступ к информации для управления табелями учета рабочего времени, вместо того, чтобы ждать, пока сотрудник представит медицинскую справку, хотя и не уделяя существенного внимания конфиденциальности персональной информации:

«Также хотелось бы, чтобы была интеграция с медицинскими учреждениями. Сейчас сотрудники приносят медицинские справки после больничного отпуска, так как эти справки выдаются задним числом, по окончании больничного».

Эти случаи иллюстрируют различные взгляды на конфиденциальность данных и степень доступа к конфиденциальной информации и ее использования в системах электронного управления персоналом в рассматриваемых странах.

В любом случае, поскольку электронные системы управления персоналом обрабатывают значительный объем персональной информации и данных, для защиты конфиденциальности государственных служащих необходим строгий контроль доступа и меры безопасности. Таким образом, прежде всего, доступ к персональным данным требует предварительного согласия человека. Так происходит во всех четырех странах. Государственным служащим предлагается предоставить форму личного согласия, прежде чем кто-либо сможет получить доступ к их данным. Однако, в отличие от Кореи, где для доступа к различным данным требуется отдельное согласие, в странах Центральной Азии единая форма согласия охватывает все данные, необходимые отделам кадров для ведения учета. Тем не менее, никто не высказал каких-либо опасений по этому поводу. В целом доступ к данным предполагает комплексную процедуру проверки безопасности, направленную на ограничение доступа только уполномоченному персоналу. Во всех случаях аутентификация пользователя и разрешение на доступ к данным требуют регистрации в системе для получения учетных данных для входа, т.е. имени пользователя, пароля и т.д. Кроме того, доступ к данным является выборочным в соответствии с конкретными ролями, т.е. соответствующими отделами и/или назначенными лицами. Отдельным лицам предоставляется выборочный доступ для доступа к данным, относящимся исключительно к их конкретным ролям. Корея установила специальные протоколы безопасности для доступа к информации в e-Saram,

и соблюдение этих мер имеет решающее значение для обеспечения защиты конфиденциальной информации и конфиденциальности отдельных лиц. Доступ к данным разрешен только через защищенную частную сеть, доступную только государственным должностным лицам. Корея также учредила комиссию по защите личной информации в качестве наблюдателя, обеспечивающего защиту личной информации и предотвращающего нарушения. В Казахстане также существует установленная политика в отношении защиты и доступа к персональным данным. Доступ к данным и обмен ими осуществляется в изолированной и защищенной сети. Доступ к информации жестко контролируется на функциональном уровне, при этом доступ предоставляется лицам, которые выполняют определенные задачи и, таким образом, имеют доступ только к данным, имеющим отношение к их работе. Требуется аутентификация пользователя, однако конкретные процессы различаются для внешних и внутренних пользователей. Аналогичная ситуация существует в Кыргызстане, где безопасность и контроль доступа к данным являются неотъемлемой частью системы. Электронная система управления персоналом работает в частной сети, используя для связи протокол VPN – стандарт, действующий во всех четырех странах. Доступ к системе ограничен двумя типами пользователей: специалистами по персоналу и руководителями. В Узбекистане электронная система управления персоналом также работает со строгим соблюдением правил и стандартов защиты данных. Аутентификация пользователя включает в себя несколько уровней безопасности с использованием электронных цифровых подписей.

Несомненно, внедрение электронной системы управления персоналом в целом принесло пользу во многих отношениях. Например, значительное влияние было оказано на оптимизацию кадровых процессов и снижение зависимости от бумажной документации. Как показано в Приложении 1, ключевые административные и связанные с политикой кадровые процессы были переведены в соответствующую электронную систему управления персоналом. Более того, внедрение электронных систем управления персоналом меняет сферу деятельности органов управления человеческими ресурсами. Сотрудники кадровых подразделений, будучи в значительной степени освобожденными от выполнения повторяющихся и трудоемких задач, которые были автоматизированы, теперь могут больше сосредоточиться на стратегических и качественных аспектах управления человеческими ресурсами, способствуя тем самым улучшению государственной рабочей силы, наиболее подходящей для нужд 21 века. Это, несомненно, повысило их роль с организационной точки зрения, поскольку они отошли от административной работы как таковой к выполнению задач управления персоналом более стратегического уровня. В этом направлении помогла возможность генерировать статистику, которая дает представление о проактивном принятии решений в вопросах, связанных с персоналом. Эту функцию высоко ценят политики, поскольку они могут основывать свои решения на анализе данных.

Еще один важный вывод, сделанный в результате этого анализа, заключается в том, что внедрение электронной системы управления персоналом оказывает значительное влияние на корпоративную культуру и организационные результаты в государственных организациях. Поскольку процессы стали более прозрачными и в системе усилилась подотчетность, уровень доверия также вырос.

И наоборот, хотя можно было бы также подумать о сокращении затрат за счет автоматизации процессов, возможно, преждевременно давать количественную оценку такого сокращения, поскольку потребуется время для оценки финансовых выгод, связанных с внедрением электронной системы управления персоналом. Кроме того, объем финансовых и других ресурсов, выделяемых на разработку и внедрение электронной системы управления персоналом, несомненно, потребует значительного времени, чтобы компенсировать полученные выгоды с течением времени.

Внедрение электронной системы управления персоналом означает фундаментальные изменения в операционных процессах и управлении информацией, масштаб которых включает ряд проблем на начальном этапе и в будущем. Основной проблемой, с которой пришлось столкнуться на начальных этапах, было сопротивление государственных служащих работе с новыми системами и/или их опасения по поводу конфиденциальности, когда электронные версии разрозненной бумажной документации были объединены в единую

систему. Преодоление такой проблемы потребовало согласованных усилий по повышению функциональности и удобства использования электронной системы управления персоналом в сочетании с кампаниями по предоставлению информации, постепенно меняющими отношение и взгляды пользователей.

Еще одна проблема, с которой пришлось столкнуться с технической точки зрения, заключается в том, что первоначальная архитектура электронной системы управления персоналом оказалась жесткой, лишенной гибкости и расширяемости, что привело к масштабным изменениям системы для удовлетворения постоянно меняющихся потребностей в администрировании и управлении персоналом, а также с учетом быстрых технологических изменений. Текущие версии электронных систем управления персоналом в четырех странах используют другой подход к развитию, основанный на универсальности, гибкости и возможности плавного расширения и интеграции.

Кроме того, во время интеграции электронной системы управления персоналом с другими государственными системами были высказаны опасения по поводу дублирования данных и владения данными, что представляло собой еще одну проблему, но решалось и решается по мере развития интегрированных систем. Это происходит главным образом потому, что главной целью остается достижение большей интеграции и гибкости интегрированной сети электронной системы управления персоналом и разных других систем различных государственных организаций.

Выводы

Это исследование стало интересным опытом по изучению электронных систем управления персоналом в четырех разных странах, их эволюции, механизмов руководства и управления, их функциональных возможностей, степени интеграции и охвата, а также ряда других не менее важных аспектов, таких как обучение, поддержка, вовлечение пользователей и защита данных. Оно предоставило значительный объем информации, позволяющей оценить их нынешнее состояние и планы дальнейшего развития. В этом контексте было отмечено, что возможности и функциональные возможности электронной системы управления персоналом постоянно расширяются в трех странах Центральной Азии.

И наоборот, ограничения, выявленные в ходе этого исследования, важны для будущих исследований. А именно, некоторые государственные органы не были полностью открыты для обмена информацией, в первую очередь из-за деликатного характера вопроса. Кроме того, формат фокус-группы, использованный для большинства интервью, также мог повлиять на уровень открытости участников. Не все респонденты, возможно, чувствовали себя комфортно, открыто выражая свои взгляды в присутствии своих коллег и/или партнеров. Эти ограничения, хотя и различаются в разных странах, влияют на полноту собранных данных, потенциально приводя к пробелам в получении полной картины этапов проектирования, разработки и развертывания электронной системы управления персоналом в соответствующих странах, что может также влиять на глубину и точность выводов, полученных в ходе исследования. Еще одно ограничение исследования связано с исключением некоторых точек зрения пользователей, особенно государственных служащих в целом. Это ограничение объясняется тем фактом, что только две из рассмотренных электронных систем управления персоналом имеют функции для всех государственных служащих в качестве пользователей. Только e-Saram в Корею и e-Quzmet в Казахстане включают функции для государственных служащих как индивидуальных пользователей.

В целом, результаты и выводы исследования подтверждают динамичный характер реформ и практик, связанных с цифровизацией. Ситуация с электронными системами управления персоналом менялась с момента сбора данных до подготовки настоящего отчета. Чтобы преодолеть этот временной разрыв, там, где это уместно, были включены специальные примечания, предоставляющие читателю обновленную информацию о текущем состоянии развития электронной системы управления персоналом в выбранных странах.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Краткий обзор характеристик четырех электронных систем управления персоналом

Элементы	Корея	Казахстан	Кыргызстан	Узбекистан
Имя	e-Saram	e-Quzmet	e-Kuzmat	HRM.targos.uz
Запущен в	2002 (машинный)	2016 год	2017 (2 модуля)	
Текущая версия	2020 (через Интернет)	2022-2023 г. (модернизированный)	2018 год	2023 г. (пилотный)
Управление / Менеджмент	Министерство по управлению персоналом (МПМ)	Агентство по делам государственной службы (АДГС)	Агентство по делам государственной службы и местного самоуправления	Агентство по развитию государственной службы (АРГОС)
Разработка	Частная компания	Частная компания	Государственное предприятие ИнфоКом (Министерство цифрового развития)	Государственное предприятие Uzinfosom (Министерство цифровых технологий; АРГОС)
Обслуживание	Частная компания	АО «Национальный центр управления персоналом государственной службы» (Агентство по делам государственной службы)	Государственное предприятие ИнфоКом (Министерство цифрового развития)	Государственное предприятие Uzinfosom (Министерство цифровых технологий; АРГОС)
Административные задачи				
	✓	✓	✓	✓
Записи личных данных	✓	✓	✓	✓
Образование	✓	✓	✓	✓
Сертификаты	✓	✓	✓	✓
Поддача заявок	✓	✓	✓	✓
Награды/штрафы	✓	✓	✓	✓
Права	✓	✓	✓	✓
Преимущества	✓	✓	✓	✓
Генерация статистики	✓	✓	✓	✓
Заработная плата/компенсации	✓	✓	✓	✓
Задачи, связанные с политикой				
Планирование персонала	✓	✓	✓	✓
Набор персонала	✓	✓	✓	✓
Отбор	✓	✓	✓	✓
Оценка эффективности	✓	✓	✓	✓
Компенсации/льготы	✓	✓	✓	✓
Обучение	✓	✓	✓	✓
Развитие карьеры	✓	✓	✓	✓
Решения о назначении	✓	✓	✓	✓
Охват	Государственные служащие центрального правительства (400 000)	Государственные служащие центральных и местных органов власти (65 000)	Государственные служащие центральных и местных органов власти (122 745) Другие государственные служащие, например, учителя, врачи	Государственные служащие центральных и местных органов власти

Элементы	Корея	Казахстан	Кыргызстан	Узбекистан
Уровни пользователей	Индивидуальный	√		
	Специалист по кадрам	√		
	Менеджер по персоналу	√		
	Финансовый менеджер	√		
	Руководитель подразделения	√		
Интеграция /	Руководство	√		
	- 70 учреждений	- 100 информационных систем	- 1218 государственных организаций	- 61 министерство
	- 180 информационных систем	- Система электронного документооборота	- Система электронного документооборота	- 208 региональных администраций
	- Единая система аппаратного, программного обеспечения и баз данных		- Министерство внутренних дел	- 15 информационных систем
			- ЗАГС	- электронного документооборота
			- Министерство образования	
			- Социальный фонд	
			- Министерство цифрового развития	
Взаимодействие	Интервью	√		
	Опросы	√		
	Механизм обратной связи	√	+	√
	Информационная кампания	√	√	
	Вводное обучение	√		
	Периодическое	√	+	
	Специальное	√	√	√
	Видеоматериалы	√	+	√
	Печатные материалы	√	√	
	Колл-центр (выделенный)	√	√	
Колл-центр (общий)	√		√	
Веб-сайт	√	+	√	
Социальные сети			√	
Индивидуальная поддержка			√	
Защита конфиденциальности данных	Требуется согласие пользователя	√	√	√
	Аутентификация пользователя	√	√	√
	Доступ в зависимости от роли	√	√	√
Надзор	Сеть	Частная (закрываая)	Частная (закрываая)	Открыть
	Надзор	Комиссия по защите личной информации	Агентство по делам государственной службы	
	Правовые рамки	Закон о защите личной информации (2011 г.)	Закон «О персональных данных и их защите» (2013 г.)	Закон «Об информации персонального характера» (2008 г.)

Программа развития ООН

Площадь Организации Объединенных Наций
Нью-Йорк, 10017
www.undp.org

Астанинский хаб государственной службы

Здание ООН
Астана, Мамбетова 14, Z11D8T7
www.astanacivilservicehub.org

ISBN 978-601-08-3884-0



9 786010 838840