

**"Сопровождающее оценивание программ: опыт оценки программных мероприятий по привлечению граждан на государственную гражданскую службу "**  
**(1 марта 2011 г.)<sup>1</sup>**

**Алексей Кузьмин:** Добрый вечер, коллеги! Перед тем как мы перейдем к докладу, хочу сделать небольшое объявление.

Мне очень приятно сообщить вам о создании нового электронного журнала "Проектирование, мониторинг и оценка". Это первое русскоязычное периодическое издание, специализирующееся в сфере мониторинга и оценки программ и проектов. Журнал ориентирован, в первую очередь, на практиков – специалистов по мониторингу и оценке, менеджеров проектов и программ, менеджеров и специалистов организаций, которые финансируют проекты и программы. Журнал также будет представлять интерес для тренеров и преподавателей ВУЗов, которые ведут курсы и учебные дисциплины, связанные с теорией и практикой управления, проектированием, мониторингом и оценкой. Надеемся, что журнал также привлечет внимание исследователей, развивающих теорию и методологию мониторинга и оценки или занимающихся оценочными исследованиями. Журнал создан инициативной группой, в которую вошли специалисты по оценке программ из России, Германии, Голландии и США, имеющие как практический, так и академический опыт. В состав редакционной коллегии, включающий семь человек, вошли в т.ч. Даниил Цыганков и ваш покорный слуга. Приглашаем всех на сайт журнала (<http://www.pmojournal.ru>), где можно подробно ознакомиться с концепцией журнала и найти требования к материалам. Присылайте ваши рукописи!

А сейчас - передаю слово зам. директора по науке НИИ труда и социального страхования Минздравсоцразвития РФ Дмитрию Николаевичу Платыгину. Он представит доклад о сопровождающем оценивании на примере программы развития государственной службы.

**Дмитрий Платыгин:** Добрый вечер. Сегодня тема моего доклада и цель, с которой я подготовил эту презентацию, заключается в том, чтобы поделиться опытом оценки проекта Федерального портала управленческих кадров, который был создан в 2009 году. Когда мы зашли на данную проектную площадку в марте 2010 года, поняли, что сопровождающее оценивание — это неплохой инструмент, с помощью которого мы сможем сформировать цель этого проекта.

Особенность данного проекта заключается в том, что он был сформулирован как

---

<sup>1</sup> 28-е заседание общегородского colloquium "Оценивание программ и политик: методология и применение" (научн. рук. - Д.Б. Цыганков). К публикации стенограмма подготовлена Татьяной Ключевой (факультет гос. и муниципального управления ВШЭ).

программное мероприятие по поручению Президента России. Данное поручение заключалось в создании базы данных выдвиженцев, т.е. участников федеральной программы «Резерв управленческих кадров», и базы данных вакансий государственных органов. Вот так была поставлена задача.

Далее цели этого проекта были сформулированы самостоятельно следующим образом: нужно создать базу данных для выдвиженцев и самовыдвиженцев (граждан Российской Федерации, заинтересованных в поступлении на государственную гражданскую службу), базу данных вакансий, которая пополняется государственными органами, и некую информационно-аналитическую площадку для обеспечения взаимодействия между кадровыми службами, администраторами и т.д.

Во многом это выглядело для нас, когда мы пришли на этот проект в качестве администраторов, очень абстрактно, потому что мы не понимали, этот проект реализуется для широкого круга пользователей, заинтересованных в поступлении на государственную службу, либо это ресурс, который позволит сотрудникам кадровых служб взаимодействовать друг с другом.

Интересно, что цели для нас не были конкретизированы. Поэтому мы приняли решение, что для того, чтобы понять, в каком направлении нужно развивать портал, нужно ответить на ряд вопросов, которые я озвучу позже. А сейчас расскажу, что из себя представляет данный портал, как он выглядит.

На портале есть несколько блоков: база данных, информационно-аналитический блок и сервисы (вопрос дня, поиск и т. д.). Основными пользователями портала являются кадровые службы федеральных органов исполнительной власти, их территориальных органов и госорганов субъектов Российской Федерации. Также пользователями являются кандидаты и выдвиженцы, т. е. участники резерва управленческих кадров, а также администратор.

Здесь вы видите основной функционал, который реализуется каждым пользователем.

В реализацию этого проекта были вовлечены Минздравсоцразвития России и все федеральные органы исполнительной власти, которые и являлись пользователями портала со статусом «кадровая служба».

Отсутствие четких целей и задач, понимания, к чему нужно идти подвигло нас к определению того, чем является портал, на кого ориентирован портал, кто будет им пользоваться.

Отвечая на данные вопросы, можно сформулировать и показатели эффективности работы портала, чтобы, во-первых, в рамках выделенных ресурсов отчитаться за работу портала, во-вторых, определить направления совершенствования работы портала. Сразу хочу отметить, что так как было понимание, что это и информационная площадка для кадровых

служб, и портал ориентированный на граждан и выдвиженцев, то было решено на всякий случай рассредоточить усилия по всем направлениям. Но как показала практика, сделать это было невозможно, поэтому нам пришлось определяться, что является приоритетом развития портала, и сосредоточить усилия на решении именно этих задач.

Когда мы проводили оценивание, использовали несколько методов. Основной, который нам значительно помог — это фокус-группы, но, наверное, не классические фокус-группы, а «квази-фокус-группы». Первым вопросом на фокус группе был не понять проблему и начать набрасывать альтернативы ее решения, а уже готовое решение, готовые бизнес-процессы и логика развития портала. И такие конкретные бизнес-процессы оценивались — что хорошо, что плохо, чего делать не нужно. Более того, когда мы после общались с кадровиками, просили их делать предложения по поводу развития портала, мы не получили ни одного предложения. Таким образом, обсуждение не предложений, а конкретных вариантов, было, на мой взгляд, удачным шагом.

В 2010 году проводилось обучение, куда были приглашены представители всех ФОИВ и высших органов исполнительной власти субъектов РФ — правительства и администрации соответствующих субъектов.

Еще один инструмент, которым мы пользовались для определения того, насколько хорошо работает портал, это анализ отчетов. За март-апрель 2010 года Минздравсоцразвития России была разработана форма отчета, которая содержала несколько показателей — это количество размещаемых вакансий, количество обработанных откликов кандидатов.

Также мы изучили статистику того, какие страницы пользуются наибольшим интересом у посетителей сайта.

Кроме того, в ходе работы, к нам часто обращались кадровики за методической поддержкой. И каждый раз при разговоре с ними мы старались не просто проконсультировать их, а также получить предложения для дальнейшего совершенствования портала.

Для того, чтобы определить, что представляет собой портал, мы решили создать профиль вакансий и совместить его с профилем кандидатов, которые приходят на этот портал. Если профиль вакансий совпадает с профилем кандидатов, то спрос будет «встречаться» с предложением. Официальной целью портала было привлечение на госслужбу лучших из лучших из разных сфер, и мы решили посмотреть реальный срез того, что происходит на данной площадке.

Здесь представлена структура вакансий по должностям — данные собирались сначала за 1 квартал 2010 года. Мы увидели, что в основном на портале размещались объявления о проведении конкурса на замещение вакантных должностей старшей и ведущей групп

должностей. Для того чтобы избавиться от фактора случайности, мы взяли данные и за 4 квартал 2009 года, и позже посмотрели данные за 2 квартал 2010 года. За эти три квартала структура не менялась.

При этом, общаясь в рамках семинаров, совещаний с представителями кадровых служб, мы увидели разницу в восприятии ими сути портала. Для субъектов РФ это был федеральный портал управленческих кадров, на котором должны размещаться «управленческие» должности, поэтому они в принципе не думали о том, чтобы выставлять на нем вакансии более низких, «не руководящих» групп. Федеральные органы же наоборот выставляли, в основном, не руководящие должности.

**Кузьмин:** а это, к примеру, какие должности?

**Платыгин:** старшая группа — это специалисты, старшие специалисты, ведущая группа — заместители начальников отделов, начальники отделов, в главной группе категории специалиста на федеральном уровне нет, но эта группа на уровне заместителя директора департамента. Павел Михайлович, не помните?

**Кудюкин:** Сейчас точно не помню, но в свое время очень сильно пытались внести в законопроект поправки, чтобы были специалисты в главной группе

**Кузьмин:** А высшая группа?

**Платыгин:** к высшей группе должностей относятся руководители департаментов, заместители министров и т. д.

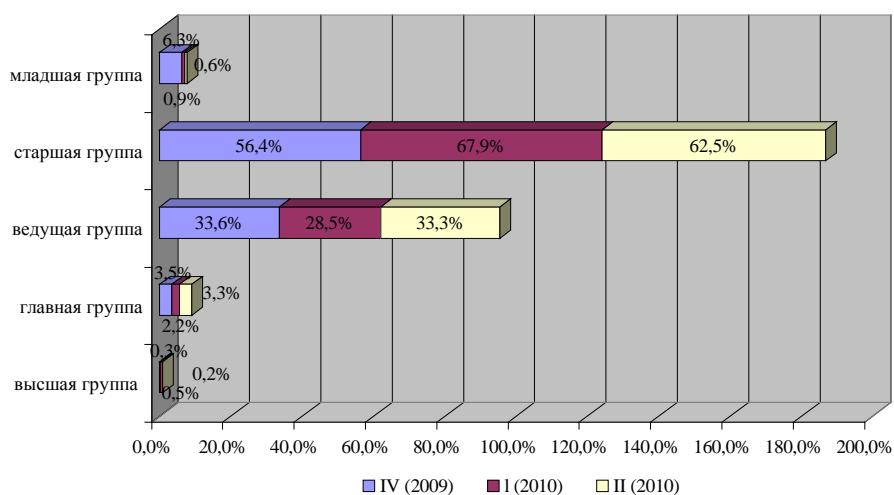
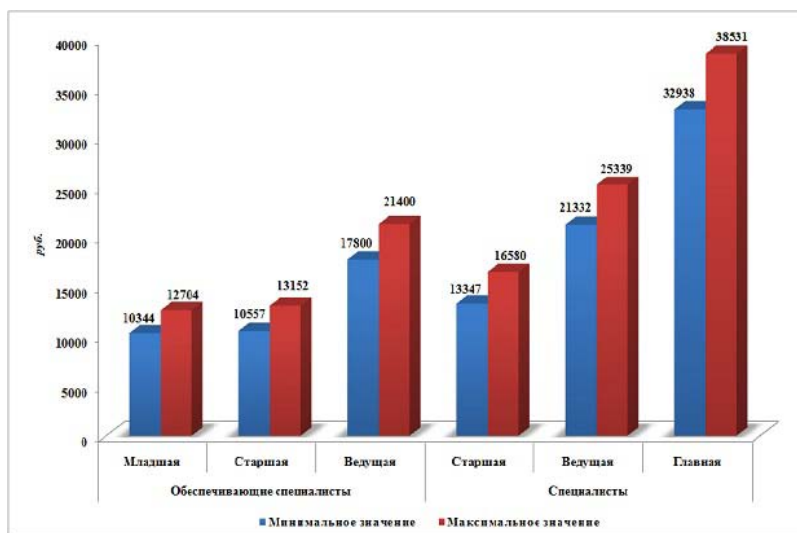
Но так как мы ориентировались на федеральный уровень, то этими должностями оказались должности ниже заместителя начальника отдела.

Мы на каждом семинаре-совещании ориентировали всех коллег из субъектов на то, что должны размещаться на портале все должности.

Что касается заработной платы: когда кадровые службы формируют карточку вакансии, они заполняют достаточно большое количество полей, в том числе примерный уровень заработной платы. Естественно, никто не претендовал на то, что это реальный уровень зарплаты, это, скажем так, гарантированный уровень зарплаты, по моим ощущениям, за исключением премий, которые выплачиваются ежеквартально и ежегодно.

Если говорить об уровне заработной платы по группам, то для должностей старшей и ведущей группы он составляет от 13 тысяч рублей минимум по должностям старшей группы до 25 тысяч рублей для специалистов ведущей группы. В реальной же ситуации зарплата находится в диапазоне от 16 до 25 тысяч рублей.

Вот примерно те вакансии, которые размещались на федеральном портале управленческих кадров.



Следующее, что мы сделали — посмотрели, кто же «приходит» на портал. Работать с порталом можно двумя способами — просто искать вакансию в открытом доступе, или зарегистрироваться, оставить свое резюме, потому что кадровые службы осуществляют поиск по резюме кандидатов.

Мы проанализировали чуть больше 12000 резюме, выгрузили статистику в электронном виде, чтобы понять каким является усредненный профиль кандидата-самовыдвиженца.

Средний возраст людей, которые регистрируются на портале — это 25-30 лет. Место проживания — преимущественно центральный федеральный округ, из Москвы и Санкт-Петербурга очень много людей. Опыт работы — операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг. Работают в качестве специалистов, а не руководителей. Следующее — это направление деятельности. Это не межотраслевая деятельность (бухгалтерия, финансы, юристы, экономисты), а деятельность по профилю организации. Большинство претендует на работу в федеральных органах исполнительной власти, ожидаемая оплата труда составляет до 30000 рублей. На портале преимущественно регистрируются мужчины.

ПРОФИЛЬ КАНДИДАТА-САМОВЫДВИЖЕНЦА													
Социально-демографические характеристики													
Пол	Мужчины				Женщины								
Возраст	20-25	25-30	30-35	35-40	40-45	45-50	50-60	60-80					
Образование	Высшее		Неполное высшее		Послевузовское		Среднее профессиональное						
Место проживания	Центральный федеральный округ	Северо-Западный федеральный округ	Южный федеральный округ	Приволжский федеральный округ	Уральский федеральный округ	Сибирский федеральный округ	Дальневосточный федеральный округ						
Опыт работы													
Вид экономической деятельности	обрабатывающие производства	операции с недвижимостью, аренда и предоставление услуг	государственное управление и обеспечение военной безопасности	оптовая и розничная торговля	предоставление прочих коммунальных, социальных и бытовых услуг	финансовая деятельность	образование	строительство	Прочие				
Занятие	Руководитель различного уровня				Специалист		Рабочий						
Направление деятельности	Деятельность по профилю образования	Экономика	Юриспруденция	Бухгалтерия	Финансы	Управление персоналом (кадры, ОТ/БЗ)	Депрофилирование	Информационные технологии и автоматизация	Продажи	Реклама и маркетинг	Связи с общественностью	Безопасность	Транспорт и логистика
Пожелания по месту работы и оплате труда													
Место работы	Федеральные органы исполнительной власти		Иные федеральные государственные органы		Государственные органы субъектов РФ		Организации						
Зарботная плата	До 30 т.р.	31-40 т.р.	41-50 т.р.	51-70 т.р.	71-100 т.р.	Св.100 т.р.							

Также мы проанализировали кандидатов, выдвинутых по поручению Президента. После того, как были созданы «президентская сотня», затем – «500-ка», начала проводиться работа по формированию федерального резерва управленческих кадров, состоящего из 5 тысяч человек. Соответствующие поручения на представление выдвиженцев были даны вузам, государственным органам субъектов РФ, федеральным органам исполнительной власти и госкорпорациям. Нами был составлен примерный профиль кандидата-выдвиженца. Это преимущественно мужчина, возрастом 30-35 лет, из ЦФО, имеющий опыт работы в государственном управлении, в основном на руководящих должностях, которые претендуют на замещение должностей в федеральных органах исполнительной власти, с предполагаемым уровнем оплаты труда от 70 до 100 тысяч рублей. Это усредненные показатели.

На мой взгляд, эта картина очевидно показывает, что существует соответствие между теми «предложениями», которые поступают от органов о вакансиях, и кандидатами самовыдвиженцами с точки зрения их претензий по уровню заработной платы, образованию и опыту работы. То есть на площадке была создана система для взаимодействия кадровых служб и самовыдвиженцев. Выдвиженцы же с их набором требований оставались не у дел,

т.к. они уже руководители и им не интересно то огромное количество вакансий (больше 60% старшей группы должностей, на которых не требуется опыт работы, а только высшее образование). Хотя изначально портал формировался как база данных выдвиженцев и база данных вакансий, которые должны были каким-то образом корреспондироваться. Здесь мы совершенно четко увидели, что кандидаты-самовыдвиженцы с меньшим уровнем заработной платы и не обладающие достаточным опытом работы — это та целевая аудитория, которой может быть интересна возможность прийти на государственную службу.

Далее мы посмотрели результаты работы портала за 1 квартал 2010 года и взяли несколько показателей. Основными являются: количество актуальных вакансий, т.е. количество действительных вакансий в течение одного дня: количество заполненных анкет, показывающее, насколько ресурс интересен для граждан, а также соотношение откликов кандидатов и приглашений. Здесь есть очень проблемные цифры, в частности, количество актуальных вакансий, 300 вакансий при том, что штат составляет около 35 тысяч человек на федеральном уровне, и очень низкий процент соотношений откликов кандидатов и приглашений со стороны кадровых служб.

Когда кандидат находит интересную вакансию, он может на нее откликнуться. В личный кабинет кадровой службы приходит информация о том, что кандидат заинтересован в той ли иной вакансии. Кадровая служба может или пригласить кандидата, или отклонить его резюме. Отклонение изначально было задумано как очень полезная функция, потому что для поступления на государственную службу необходимо собрать огромное количество бумаг, справок и т.д., соответственно, если заранее видно, что человек скорее всего не пройдет, эта опция избавила бы его от лишних проблем. Тем не менее, даже если кадровая служба отклоняет кандидата, он имеет право все равно участвовать в конкурсе и подавать документы.

Или же кадровая служба, посмотрев резюме и заинтересовавшись в кандидате может направить ему приглашение. Кроме того кадровая служба из тех 12 тысяч зарегистрированных на портале кандидатов выбрать и пригласить заинтересовавших их.

Здесь возникли проблемы, которые и были отражены в той статистике. Во-первых, 300 вакансий в день — это очень маленький показатель, во-вторых, только в 6% случаев кандидаты получают какую-либо обратную реакцию от кадровых служб — приглашение или отказ, все остальное — это холодное рассмотрение, без реакции. Это тоже проблема, потому что, если мы даем возможность людям откликнуться, они должны получать какую-то обратную реакцию. Наконец, кадровые службы в принципе не занимались подбором кандидатов, как позже выяснилось не было соответствующего функционала, позволявшего им после просмотра резюме собирать понравившихся людей и в случае объявления конкурса

по своей внутренней базе данных их найти.

Проанализировав эти вещи, постоянно общаясь с кадровиками, проводя бесконечные часы на телефоне, проводя семинары и совещания, мы сформулировали проблемы, вокруг которых строилась наша работа в течение трех кварталов 2010 года. Были выделены как организационные, так и технические проблемы. Технические проблемы было устранить проще и быстрее всего. Малое количество вакансий объяснялось большими затратами времени на заполнение формы вакансии, поэтому мы предложили автоматизировать некоторые процессы, например, требования к кандидатам в части образования и стажа определяется группой и категорией должностей, которые в свою очередь определяют положение должности в реестре, т.е. требования к стажу, образованию, группа и категория устанавливались автоматически, а не вручную, как раньше. Найдя такие зависимости между полями, мы автоматизировали процесс, сократив при этом время заполнения примерно на 30 % (по итогам тестирования).

Также были выявлены сложности в работе с сервисами приглашения/отклонения кандидатов. Дело в том, что предполагалось, что кадровые службы должны либо пригласить кандидата, либо отклонить его. Но в реальности вариантов оказалось значительно больше. Если приглашение отправлялось с автоматически заложенной формулировкой, то при отклонении кадровики имели возможность корректировать текст. Жизнь показала, что ситуации могут быть гораздо более разнообразными, и только двумя предустановленными сервисами в данном случае не обойтись.

В итоге, не отправляли приглашения, потому что они фактически воспринимались как 100% участие в конкурсе, а некоторые кадровые службы начали согласовывать совершенно неформальный механизм приглашений со своими руководителями. Это привело к тому, что сервисы практически не работали, им не пользовались. Мы предложили изменить логику работы. Например, выбирая кандидата и нажимая кнопку «пригласить», кадровик должен был выбрать должность, на которую он его приглашает, а так как конкурс может быть объявлен по нескольким должностям с одинаковыми наименованиями, то было очень трудно выбрать, например, на должность главного специалиста какого из отделов данный кандидат приглашается.

Эти технические проблемы мы решили. Также кадровикам было предложено самостоятельно формировать и текст приглашения, и текст отклонения, также им была дана возможность формировать еще одно сообщение под названием «Рекомендация». Например, отклик приходит в 23.00, а в 0.00 вакансия закрывается, кадровик не может ни пригласить, ни отклонить кандидата, но может направить ему некоторую информацию, о том, что его резюме было принято. Кроме того, получая резюме кандидата на определенную должность,



кадровик может проинформировать его о том, что при данном уровне образования и опыте работы, кандидату больше подойдет другая должность. Кроме того, был технически изменен бизнес-процесс формирования аккаунта выдвиженца.

Самыми же большими организационными проблемами были следующие.

Во-первых, неготовность к «технической» обработке больших массивов информации (нет регламента работы с Поргалом и нормативных документов), так как начало приходило огромное количество резюме. От кадровых служб требовалось, чтобы они достаточно живо работали, быстро рассматривали, приглашали или отклоняли кандидатов.

Кадровые службы при этом были не готовы к работе с большим количеством кандидатов. Конкурсные комиссии всегда были ориентированы на работу в течение нескольких часов с теми кандидатами, которые находят информацию на сайтах и в печатных изданиях. Я присутствовал на заседаниях двух конкурсных комиссий. Одно проходило в Росмолодежи. На пять должностей там претендовали 105 человек, большинство из которых пришли с портала. И госорганы были просто не готовы к такому количеству кандидатов. Второе заседание проходило в Федеральной миграционной службе, по моим прикидкам, 40-45 % претендентов пришли с портала.

Мы выбрали два инструмента для решения такой проблемы. Во-первых, тестирование. Этот инструмент полезен и для кадровиков, которые могут применять его на заседаниях конкурсной комиссии, что значительно сократит время всей конкурсной процедуры. Мы взяли на себя смелость разработать 40 тестов по конституции, законодательству о госслужбе и т. п. Сейчас эти тесты находятся на утверждении, скоро они попадут в систему, и все кадровики смогут ими пользоваться. Надеемся, что такой барьер будем эффективно отфильтровывать тех кандидатов, которые случайно пришли на портал от тех, кто действительно заинтересован в поступлении на государственную службу.

Отсутствие возможности «учитывать» отобранных по резюме кандидатов — это то, о чем я говорил, т. е. будет реализован функционал не просто найти резюме кандидата, но и оставить его в резерве, чтобы впоследствии пригласить на вакантную должность при проведении конкурса.

И, наконец, большая проблема, которая была выявлена — это отсутствие унифицированных подходов к проведению конкурсов. Мы обратили внимание на то, что сроки проведения конкурса указываются разные, мы начали выяснять причину и выяснили, что методики проведения конкурсов у всех разные. В глаза бросался дисбаланс между уровнем некоторых субъектов, в которых созданы целые психологические службы в кадровых подразделениях, и федеральными органами, в которых два человека занимались всем процессом отбора кандидатов. Мы вышли на проблему, заключающуюся в том, что нет

никаких методических рекомендаций госоргана, который за все это отвечает, нет методической поддержки процедур отбора, и тем более не создана площадка, которая задумывалась изначально, где кадровики из госорганов могли бы задавать интересующие их вопросы, получать рекомендации, связанные не только с проведением конкурсов. Мы предложили взять на себя функцию по обобщению реальных ситуаций, с целью формирования типовых случаев, которые могут быть размещены на сайте. Это предложение было принято в работу на 2011 год.

Теперь можем посмотреть статистику портала за 2010 год. Как вы видите, показатели здесь уже другие, наиболее адекватно отражающие, на наш взгляд, результаты работы портала, его востребованность, в частности и количество просмотров тех людей, которые заинтересовались в представленных вакансиях, и количество откликов кандидатов на эти вакансии:

- более 60000 просмотров;
- 19000 откликов кандидатов (самовыдвиженцы)
- 1315 приглашений от кадровых служб

Очень низкий процент - 20%, как было и ранее, откликов обработаны представителями кадровых служб. Он немного вырос, но, учитывая, то, что в 2010 году был подключен не только центральный аппарат, но и территориальные органы, этот рост был обеспечен не более внимательной работой кадровых служб, а увеличением их количества на портале.

Еще один показатель мы посмотрели аналитику того, какие страницы востребованы. В течение года на страницы с вакансиями приходилось более 400000 просмотров с уникальных ip-адресов, с повторяющихся — гораздо больше. Это говорит нам о результатах неплохой работы портала.

Далее представлено сравнение статистических данных, которые я приводил в начале, с достигнутыми результатами.

#### **Статистические данные Портала по состоянию на февраль 2011 г.:**

Всего посещений — 1 550 000

Количество посетителей в день (в среднем) - 2 400 (в 1 кв. 2010 г. - 1500)

Количество актуальных вакансий – 800 (в 1 кв. 2010 г. - менее 300 )

Количество заполненных анкет от самовыдвиженцев - 32 623 (в 1 кв. 2010 г. - около 12000 )

Количество рекомендованных выдвиженцев - 2 591 (в 1 кв. 2010 г. - около 1600 ), из них:

– 1417 выдвиженцев из органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации;

- 444 выдвиженцев из федеральных органов исполнительной власти;
- 251 выдвиженцев из ВУЗов;
- 91 выдвиженцев из госкорпораций;
- 388 выдвиженцев из организаций различных отраслей экономики.

Естественно, показатель количества актуальных вакансий мы не стали рассматривать как некий успех, потому что его рост объясняется, скорее всего, тем, что большее количество кадровых служб по всей стране было подключено к пользованию порталом. Показатель, который является спорным, но интересным — это количество назначений на вакантные должности с портала. За первые месяцы он составлял 50 человек, после принятых мер — по нашим прикидкам, более 130-150 человек. Насколько можно использовать этот показатель для оценки эффективности работы портала, сказать сложно, но тем не менее его динамику мы будем отслеживать в дальнейшем.

Итак, какие результаты по итогам работы мы получили. Во-первых, начиная с того, что мы пришли на проект, который не имел долгосрочной цели, мы все-таки определились с тем, чем он является и как воспринимается. Конечно же, портал сегодня, это в первую очередь площадка, которая информирует кандидатов о вакансиях и дает возможность частичного взаимодействия с кадровыми службами. С этой точки зрения, это очень хороший информационный ресурс и его ценность значительна.

Были определены направления совершенствования работы с кандидатами на замещение вакантных должностей (изменение бизнес-процессов, создание новых сервисов). Оно было направлено на совершенствование взаимодействия кадровых служб с кандидатами.

Если к этому информационному ресурсу добавить еще и коммуникационную площадку, то по предварительным оценкам после общения с кадровиками, это будет действительно интересно.

Необходимость формирования информационно-коммуникационной среды

Создание инструментария для мониторинга работы Портала, это те показатели, о которых я раньше говорил. Мы предложили в течение 2010 года отчеты направлять в бумажном виде, после же автоматизации мониторинг портала осуществляется администратором, аппаратом Правительства РФ.

Полученные результаты помогли нам определить основные направления работы с порталом, которые мы представили в Минздравсоцразвития РФ на 2011 год.

Выдвиженцев мы просто нигде не увидели. Не было ни одного случая, иллюстрирующего каким образом база данных выдвиженцев может быть учтена на данном портале. Выход был найден сам собой: в рамках программы подготовки и переподготовки управленческих кадров сейчас разрабатывается программный модуль по обеспечению

подготовки резерва управленческих кадров. И как раз было решено, что этот модуль будет встроен в портал. В связи с этим можно подумать, как дальше продолжать работу с выдвиженцами на портале.

И независимо от нашей работы с Минздравсоцразвития была принята Государственная программа Российской Федерации «Информационное общество», в которой проект федерального портала управленческих кадров нашел свое отражение. Эта программа состоит из шести подпрограмм, вторая из них «Электронное государство и эффективность государственного управления». В рамках этой программы решаются задачи создания единой системы управления кадровым составом государственной гражданской службы. В ней перечислены те функции, которые должны быть выполнены:

- автоматизация конкурсных процедур поступления на государственную гражданскую службу;
- обеспечение возможности подачи гражданами документов на замещение должности государственной гражданской службы в электронном виде через федеральный портал управленческих кадров;
- обеспечение ведения единого реестра государственных гражданских служащих на базе инфраструктуры федерального портала управленческих кадров;
- обеспечение планирования и проведения мероприятий по подготовке и повышению квалификации руководящих кадров государственной гражданской службы.

Мы со своими предложениями, которые были приняты в Минздраве, избрали несколько другую логику.

Какие результаты предлагаются коллегами для оценки эффективности реализации этой программы?

Во-первых, возможность проведения в электронном виде на базе федерального портала управленческих кадров конкурсных процедур по приему на государственную гражданскую службу.

С учетом той оценки, которую мы провели, которая может являться прогнозной оценкой для будущего проекта, это сделать возможно. Сложность заключается в том, что эта цель так же аморфна и также не явна.

Что такое «проведение в электронном виде конкурсных процедур по приему», можно по-разному трактовать и интерпретировать.

Во-вторых, обеспечена подготовка и функционирование технических средств и информационных технологий для ведения единого реестра;

В-третьих, завершена регистрация и подключение сотрудников кадровых служб;

В-четвертых, сведения не менее чем о 1 млн. гражданских служащих внесены в единый

реестр и информация о них доступна посредством федерального портала управленческих кадров. Сейчас в данном виде этот показатель отношения к portalу не имеет, мы его в принципе не рассматривали

Хотелось бы еще раз обратить внимание на качество формулирования результатов. С учетом того, что сейчас в Российской Федерации более 820 тыс. государственных гражданских служащих, а в ближайшее время количество федеральных служащих должно быть сокращено на 20%, каким образом госорганы будут отчитываться за внесение изменений будет трудно сказать.

**Кузьмин:** гражданский служащий — это юридический термин?

**Кудюкин:** К сожалению, полу-юридический, потому что, строго говоря, точная формулировка – «государственный гражданский служащий».

**Платыгин:** государственные гражданские служащие — это представители федеральных органов государственной власти, включая территориальные органы и региональных администраций.

Что касается итога, то фактически оценивание проводилось неформально, в процедуру были включены два министерства и две организации, одна из которых была администратором, а другая — техническим исполнителем проекта. Администраторы при этом были фактическими постановщиками задач.

**Кузьмин:** Вы можете назвать эти организации?

**Платыгин:** Да, конечно. Минздравсоцразвития России отвечал за реализацию проекта, НИИ труда — это администратор проекта (это та организация, которую я представляю), и две организации - исполнители.

Хотя оценивание наше было неформальным, никаких формальных документов мы не создавали, по результатам проведенных процедур были установлены технические требования для исполнителей — каким образом должны быть изменены бизнес-процессы и т.д.

У нас сформировалось понимание, что, несмотря на аморфно сформулированные цели на 2011 год, теоретически выполнить проект возможно, но соотносить критерии оценки при этом необходимо не с целями и задачами, которые декларировались раньше, а с удовлетворением тех потребностей, которые были выявлены в процессе реализации этого проекта. Это все, что я хотел сегодня рассказать, с удовольствием отвечу на ваши вопросы.

В любом случае, давайте обсудим, потому что из 41 утвержденной государственной программы Российской Федерации принято две, одна из них - «Информационное общество», формулировку Складывается впечатление, что для реализации программных мероприятий, цели которых достаточно расплывчаты, такой подход может быть формализован. Кроме того, он будет способствовать получению результатов, которые могут и не соотноситься с тем, что

было заявлено, тем не менее он будет иметь ценность, пусть и для других бенефициаров, в данном случае для граждан, которые получают возможность узнавать информацию, поступать на государственную службу.

**Кузьмин:** Может быть перейдем к вопросам?

**Елена Киселева:** Я представляю Минэкономразвития России. У меня вопрос связан с целесообразностью подобного электронного найма сотрудников. Опыт показывает, что замещение вакантных должностей на государственной гражданской службе — это дело достаточно простое, никакие сторонние кандидаты не нужны. Даже если и появляется такая необходимость, то есть люди в резерве. Те же, кто откликаются, в основном претендуют на должности заместителя начальника отдела, начальника отдела, имея при этом опыт работы воспитателя в детском саду или грузчика. Найти, таким образом, хороших кандидатов практически невозможно. На моей практике только одного человека из кадрового резерва взяли на должность заместителя начальника отдела. Во всех остальных случаях механизм таков: у претендента заранее существует договоренность с работодателем, и он ждет объявления конкурса в любом департаменте, поступает в кадровый резерв, и при необходимости оттуда и берется. Такая открытая система, например, в Минэке не используется, потому что адекватность кандидатов сомнительна.

**Платыгин:** Этот вопрос нам постоянно задавали кадровики, он являлся одним из аргументов против этой системы. Ответ достаточно прост. Кандидаты, которые приходят — это наши сограждане и соотечественники. Вопрос об их адекватности в такой плоскости ставить не очень корректно. Кроме того, это вопрос ценности. Можно просмотреть тысячу и выбрать лучшего, или договориться с двумя, но вроде как более адекватными. Это вопрос того, каким образом организовать работу, как относиться к этому процессу. Елена, вы сказали, есть договоренность с работодателями, а кто с ними договаривается?

**Киселева:** Практики стандартные — либо знакомые, мне кажется, процентов 80 сотрудников министерства попали туда по знакомству. Но это не коррупционные знакомства, а университет, практика, сослуживцы, представители других ведомств. Договариваются с директором департамента, с замдиректора департамента. Затем рассматривается резюме, проводится интервью. Мне кажется, во многом эта практика оправдана, потому что работа в госорганах очень специфична. У человека через некоторое время может возникнуть желание не то чтобы противодействовать работе ведомства, но проявлять себя не должным образом. Люди с определенным складом характера вообще не подходят для государственной службы.

**Платыгин:** Это вопрос способности отобрать кандидатов. Те должности, которые размещаются на портале, в большинстве своем не могут привлечь знакомых.

**Киселева:** На эти должности идут выпускники университетов, даже студенты. Это не

самые плохие должности на госслужбе, которые могут быть.

**Платыгин:** я тоже сталкивался с ситуацией, когда сидишь на конкурсных процедурах, видишь человека с договоренностью. Думал, что коррупция - до тех пор, пока не понял, что до этого руководитель департамента уже встречался со многими «с улицы» и пришел к выводу, что этот самый лучший.

**Владимир Балакирев (Процесс-консалтинг):** Какова история портала, кто его создавал? Насколько я понял, вы пришли уже на функционирующий проект. Существует ли владелец портала? У него есть владелец?

**Платыгин:** в июле 2008 года вышло поручение Президента по созданию базы данных участников программы «Резерв управленческих кадров» и базы данных вакансий. Начиная с января 2009 года определены средства на реализацию этого проекта и Минздравсоцразвития было уполномочено на реализацию этого проекта.

Владельца у него, к сожалению, нет потому что он находится на стыке интересов Минздравсоцразвития и Минкомсвязи.

Поэтому сейчас возникает необходимость погружения этого портала в нормативно-правовое поле, чтобы у кадровых служб было основание для работы. Разрабатывается положение, которое уже внесено в аппарат правительства, чтобы узаконить существование портала и назначить его владельца. Сейчас «железо» у Минкомсвязи, а методология и понимание процессов — у Минздрава.

**Кузьмин:** То есть ситуация такова, что Президент дал поручение, в ответ на которое был создан портал, который второй год не могут ввести в нормативно-правовое поле?

**Платыгин:** Да, и портал сейчас существует на заинтересованности сотрудников кадровых служб.

**Кузьмин:** А его поручением было портал создать или базу данных?

**Платыгин:** Нет, я поэтому начал с того, что поручением было создание двух баз данных — кадров и вакансий. Программа об управленческих кадрах была принята только в прошлом году, то есть она появилась также позже. Первые 20 участников этой программы сейчас проходят обучение, которое будет завершено в мае, но кем являются остальные участники — пока не очень понятно. Поэтому было решено на всякий случай создать базу и для кадровиков, и для претендентов, и для граждан.

Когда мы пришли, портал уже существовал. Это во многом благодаря усилиям Минздрава, как постановщика задач.

**Олег Казаков (ЛИНКС):** Почему в России не ищут кадры, а защищаются (уже имеющиеся)? Я думаю, что не было четкой цели при создании портала по этой причине. А вы продвинулись, хотя бы для себя, в постановке этих базовых целей? Именно не решение

технических вопросов, а фундаментальных продвинулось в результате оценки?

**Платыгин:** Фундаментальные вопросы мы не рассматривали, потому что нашей целью было даже не корректирование программы или проекта в результате оценивания, а понять, что в рамках этого проекта нужно делать, ориентируясь на те потребности, которые мы там увидели. Что касается вообще ценности этой системы. Я думаю, что понимаю, зачем этот портал нужен Минкомсвязи. Он вносит вклад в индекс развития электронного правительства, который является одним из показателей развития этой программы до 2020 года в целом. То есть, для них он решает техническую задачу, есть портал, сервисы, все имеют возможность откликнуться. Мы не оценивали, какой вклад этот проект вносит в повышение открытости государственной службы. Это хороший вопрос, такая оценка должна быть, но мы просто этим не занимались.

**Козаков:** Я теперь спущусь на методический уровень. Вы говорили о создании коммуникационной площадки. Кто на ней должен стать коммуникаторами?

**Платыгин:** Если посмотреть на те объявления, которые делают кадровики, можно увидеть, что у всех разный подход даже к срокам проведения конкурса. У кадровиков часто сильный информационный голод. Если они не знают, что делать, они это не делают вовсе. Если им дать площадку, на которой они смогут взаимодействовать друг с другом, обращаться в Минздрав не путем написания писем, который вызывает негативные эмоции, то качество тех решений, которые они будут принимать должно улучшиться.

**Козаков:** А есть ли у них потребность, если все регламентировано?

**Платыгин:** Потребность как раз есть. Регламентированы процедуры проведения конкурса. Как же проводить отбор кандидатов, нужно тестирование или нет непонятно. Все, например, понимают, что тестирование необходимо, потому что нельзя пригласить человека на конкурсную комиссию, пообщаться с ним пять минут и сделать окончательный вывод. Должен быть некий входной барьер, чтобы кандидат сам смог понять свой уровень. Мы такой тест разработали и все его одобрили, более того решили использовать его еще и при аттестации и конкурсных экзаменах. Поэтому потребность в методической поддержке есть и очень большая.

**Кудюкин:** Дмитрий, не кажется ли вам, что в условиях нашей культуры формулирования целей и задач, свойственной нашему госуправлению, приходится двигаться так: родили некое размытое поле, хотим чего-то хорошего. Потом уже в этом поле начинают вытаскивать смыслы, которые формируются стихийно.

**Платыгин:** Мне кажется, что в большинстве случаев именно так и происходит. Мы в основном боремся за финансовые ресурсы, которые мы получим, а потом уже начинаем уточнять характеристики того, что мы строим. Как на основе этой работы создать некоторый



формализованный подход, это интересная тема, но пока мне кажется, что алгоритма единого быть не может.

**Киселева:** И сейчас проводится тестирование. Но вопросы в нем элементарные, не отражают уровень подготовки. Более того, ответы на эти тесты известны заранее даже людям, которые приходят со стороны. Во время написания теста кандидаты переговариваются, списывают. То есть это абсолютная профанация.

Эти тесты настолько унифицированы, что кандидат может сдавать их и в департамент управления делами, в правовой департамент. Кроме того, вопросы повторяются из теста в тест. В связи с этим вопрос: составленные вами 100 вопросов — это вся база или каждый вариант?

**Платыгин:** Не стоит генерализировать практики, распространенные в вашем ведомстве. Я, например, точно знаю, что года два назад в некоторых ведомствах работали психологи при отборе кандидатов. Также у вас есть тест, но я могу назвать половину госорганов, в которых теста просто нет.

Что касается составленных нами тестов — это общие вопросы по общему законодательству, Конституции, законодательству о государственной службе. Тест двухуровневый. Второй уровень зависит от направлений деятельности ведомства — финансы, кадры, управление естественными монополиями и т. д. При формировании теста, можно индивидуально сформировать тест под вакансию, используя не менее 50% общих вопросов, иначе тест не будет сформирован, остальные вопросы — специальные.

Вопрос о том, почему вопросы повторяются — это не проблема технологии, а проблема умов. Все зависит от отношения к этому. Если всем давать одинаковые вопросы, то не стоит тратить время на то, чтобы такие тесты проводить.

**Киселева:** А не проводилась оценка обоснованности того, что эти общие тесты необходимы?

**Платыгин:** Проведение таких тестов — обязательное требование закона.

**Киселева:** Я сталкивалась с сотрудниками, которые работают и много, и мало лет, но не знают этих общих вещей.

**Платыгин:** Это в том числе обоснование, почему нужно проводить такие тесты. Я тоже на конкурсах, на аттестации сталкиваюсь с людьми, которые просто не знают законодательство о государственной службе. Более того, они не знают обязанностей. Не знают как поступить в ситуации, когда, например, им дают распоряжение, которое они считают незаконным. В тех органах, в которых серьезно к этому относятся, не аттестуют таких сотрудников. Это необходимо как с точки зрения законодательства, так и здравого смысла. Госслужащие должны знать Конституцию.

**Балакирев:** У меня вопрос по методике оценивания. Вы сказали что фокус-группы не сработали? А откуда взялся список сервисов, которые вы сочли необходимыми для добавления на портал.

**Платыгин:** Мы начинали фокус-группы не с обсуждения проблем, потому что люди крайне негативно к этому относились и не отвечали на вопросы «Что бы вы хотели увидеть, чего не хватает для работы?» Мы приходили на фокус группы с готовыми предложениями, т.е. была экспертная подготовка некоего решения, которое давало старт обсуждению. Идеи того, каким образом проводятся процедуры приема на госслужбу, конечно, есть на экспертном уровне. Наша задача — продвинуть эти идеи, чтобы мы не застопорились на обсуждении различных мнений, поэтому мы предлагали готовый проект. В дальнейшем, конечно, возможны изменения. Например, бизнес-процессы мы замкнули на администраторов, мы посчитали, что так будет лучше. В результате мы пришли к тому, что все права администраторов мы делегировали кадровым службам. Но мы к этому пришли и согласовали. Если бы мы стали в начале просить высказать свои предположения о том, как будет лучше, то не получили бы ни одного мнения. В итоге сделали бы так, как считаем нужным мы и Минздрав, как ответственный за данный проект.

**Балакирев:** Вы говорили, что 2009 году из 12000 размещенных анкет было обработано 6%? Там была фраза, что принято 50 человек.

**Платыгин:** Нет, 12000 — это количество заполненных анкет - тех, кто не случайно пришел на портал, а тех, кто специально потратил время, чтобы создать свой личный кабинет.

Да, принято было 50 человек. В 2010 году на вакансии было 19000 откликов, 1315 из них было обработано с положительным решением, т.е. были приглашены на участие в конкурсе. За 2010 год было принято по результатам конкурса 130-150 человек (по оценкам).

**Наталья Кошелева (Процесс-консалтинг):** Вы подняли тему открытости государственной службы, у меня в связи с этим технический вопрос. Резюме кандидата может посмотреть кто угодно, зашедший на портал, или только кадровые службы? И будет ли сделана отметка в резюме, если человек прошел конкурс и поступил на государственную службу?

**Платыгин:** Есть открытый и закрытый контуры портала. В закрытом контуре содержатся резюме, и доступ к ним имеют только сотрудники кадровых служб и администраторы. Здесь есть проблемы с соблюдением законодательства о защите данных, поэтому и технологии соответствующие применяются, данные защищены.

**Андрей Дегтярев (МГИМО):** В вашем проекте есть формальные аспекты и содержательные. Что касается формализации, то есть ли какая-то система унификации

информации, потому что вы сами говорили, что методика проведения конкурсного отбора различна в разных госорганах, поэтому кадровики воспринимают информацию неодинаково, т.к. требования у них различны. С этим связан также вопрос фильтров резюме на формальном уровне.

Что касается содержательной стороны, ваш портал — это своего рода служба знакомств. Две стороны — одна выбирает другую. Возникает проблема, потому что выбрать друг друга по анкете сложно. Идет ли между ними диалог? Думает ли кадровик на том же языке, что и кандидат? Выставляются ли какие-либо приоритеты по каждой должности, четкий набор требований, знаний, компетенций, качество образования претендентов и т.д. Потому что, если человек закончил юрфак, это не значит что он юрист.

Мне кажется, что кадровики и кандидаты разговаривают на разных диалектах. Вам не кажется, что на этом портале необходимо сблизить тех, кто предлагает свою кандидатуру, и тех, кто занимается их отбором.

**Платыгин:** Спасибо, очень интересный вопрос. Это то, о чем еще предстоит подумать, потому что мы обозначили необходимость повышения интерактивности, понимания между кадровиками и гражданами. Здесь существуют как проблемы, связанные с госслужбой, так и проблемы, связанные с порталом. В 2010 году основной задачей портала было информирование граждан об имеющихся вакансиях. До этого государственная служба ассоциировалась с клановостью, закрытостью. Все считали, что туда не попасть.

Поэтому возникали такие ситуации, когда нет информации. И повышение уровня доступности информации — это то, с чего надо начинать. Кадровики, увидев, что к ним на конкурс приходят не 10 человек, а 100, начинают думать, что необходимы какие-то методики для их отбора.

Что касается разных языков и непонимания, то конечно, компетентностный подход развит в Канаде и Великобритании, когда прописаны все требования к кандидату. Говорить о таком подходе в России не приходится.

Объявление о конкурсе содержит исчерпывающее количество полей, характеризующих должность и требования, которые предъявляются к кандидату. Проблема в том, что большинство кадровых пишет в таких графах только необходимость знания Конституции РФ и соответствующих законов. Человек, который читает это объявление, не сможет понять, чем конкретно он будет заниматься.

В связи с этим мы предлагали к каждой должности прикреплять должностной регламент, описывающий обязанности, соответствующие данной должности. Но оно было принято с настороженностью. Но дело в том, что регламент написан в тех же терминах, которые употребляют представители кадровых служб. И иногда эти должностные

регламенты скрывают, их даже стыдно показать.

Поэтому справедливо утверждение, что любую реформу государственной службы нужно начинать с реформы кадровых служб.

**Кузьмин:** Я хотел спросить про то, что такое критерии оценки хорошего конкурса? Вы говорили, что 10 человек — это одно, 100 человек — совсем другое. А мне книга попала, в которой автор отстаивает мнение, что на хорошее объявление о приеме на работу откликается один человек и именно тот, который нужен. А увеличение числа конкурсантов не свидетельствует об улучшении качества конкурса.

**Платыгин:** Я говорил, что 100 человек — это не критерий оценки, а то, что это количество говорит о необходимости создания фильтров, кадровых технологий.

**Кудюкин:** Дмитрий, по закону все ведомства должны размещать информацию о вакансиях на своих сайтах. Это как-нибудь увязано с работой вашего портала, например, для облегчения работы кадровиков. Получается, что они вынуждены дважды готовить информацию о вакансиях — для сайта органа и для портала.

**Платыгин:** Это как раз то, что раздражает кадровиков. Один шаг сделан на пути к этому. Согласно 112 указу необходимо было публиковать информацию на сайте и в печатных органах. В январе этот пункт о печатных органах убрали было бы очень неплохо это увязать и мы пытались это сделать. Некоторые государственные органы пользуются программным продуктом, с помощью которого они формируют свои объявления о вакансиях, которые вывешиваются на сайт. Мы предложили им настроить эти программные продукты таким образом, чтобы они были интегрированы с порталом. Но, естественно, кадровые службы в этом ничего не понимают, для решения данного вопроса нужно идти в информационный департамент, в котором все заняты и т.д. и т.п.

Естественно, проблема существует, потому что кадровые службы вынуждены размещать вакансии и на сайте и на портале. Но количество государственных органов составляет более 80, и если человек заинтересован в поступлении на государственную службу, он физически не сможет обойти все 80 сайтов. Поэтому было бы неплохо формирование базы сделать приоритетным именно на федеральном портале, а не на разрозненных сайтах госорганов.

**Кудюкин:** Не будучи специалистом по оцениванию, но имея представления о том, что такое российская государственная служба, хотел бы прокомментировать доклад. Конституционно закреплено равное право граждан на доступ к государственной службе. На практике же госорганы всячески этому праву противодействуют. Поэтому возникает вопрос, как исполнение данного конституционного права обеспечить конституционно, технически и, я бы сказал, культурно, с точки зрения управленческой культуры.

При реализации различных программ, как мы убедились, понять, чего же собственно мы хотим получить в результате, зачастую трудно или невозможно. Когда государственная программа имеет своей реальной целью распил бюджета, тогда чем более расплывчатые цели, тем лучше. Но если они существуют для того, чтобы делать что-то эффективное для общества, то постановка целей приобретает гораздо большую значимость. Мне показалось, что если эксперты входят в очень плохо сформулированное поле и начинают с ним работать, может начаться процесс самоорганизации и самовыделения целей и задач. В процессе мы начинаем лучше понимать, чего же собственно хотим. Пример с этим порталом как раз очень хороший. Начав работу, и принеся извне некоторое сознательное начало, вы действительно стали продвигать его к состоянию уже работающего инструмента. Задачи встают: создать коммуникацию, облегчить кадровикам проблему поиска и отсева претендентов. И здесь возникают именно культурные трудности. Елена Киселева выразила глубоко укоренившееся мнения большинства госслужащих: люди со стороны нам не нужны, мы лучше знаем, кто нам нужен, и мы сами их найдем. И руководители госструктур возмущаются, если на их право отобрать себе сотрудников кто-то посягает.

Работа с этим порталом идет маленькими шагами, но в верном направлении. Действительно, мы с трудом формулируем, что мы ждем от претендентов. Работа думающего кадровика с порталом будет способствовать лучшему формулированию потребностей. Потому что вопросы конкретизации компетенции сейчас полностью снимаются фразой «а также выполнять иные поручения руководителя», что становится главной компетенцией российского государственного служащего.

Ваша работа с порталом может дать большое количество неожиданных выходов с точки зрения глобальной проблемы развития российского госуправления и государственной службы.

**Платыгин:** Интересное замечание. То есть, возможно создать некий «антивирус» для программ. Заходишь на них без целей, без задач, запускаешь такой «антивирус», и она начинает самоорганизовываться, тут же возникают цели, задачи, становятся совершенно очевидны мероприятия, которые надо провести и т.д. Я думаю, что вся методология проведения оценивающего исследования вокруг этого и сосредоточена.

**Кузьмин:** Когда я думаю, что все это происходит на мои деньги, то меня это начинает огорчать как налогоплательщика. То есть получается практика такая: начинают что-то делать, не имея целей, не имея задач и вообще представления, просто закачивают какое-то количество денег. Что-то могут выстроить пришедшие люди, которые анализируют, извлекают смысл. Но почему все надо делать задом наперед. Меня это удручает, честно говоря. И если это будет возведено в ранг методологии, то ситуация усугубится.

Что касается права граждан участвовать в деятельности государственных органов, то право — это одно. Но нельзя же создать базу в 140 миллионов, а в каком-нибудь Байкальске из этих миллионов будут выбирать одного, который им подходит. Мне кажется, тут надо соблюдать права и механизм реализации прав.

Действительно, если посмотреть на практику построения процесса рекрутинга в бизнес-организациях, в которой он поставлен неплохо, то можно там позаимствовать и механизмы, и организацию фильтрации кандидатов. Например, в нашей практике была ситуация, когда нам понадобился бухгалтер, которого мы не могли найти собственными усилиями. В результате мы наняли профессионала, который через пару месяцев привел нам бухгалтера, с которым мы работаем уже 15 лет.

**Платыгин:** То, что сейчас происходит, очевидно указывает на то, что мы уходим от конкурсных процедур. Больше людей стали задумываться о том, что они неправильно или не очень эффективно работают. И зачем проводить конкурсы, если можно присвоить секретность должности и назначить удобного кандидата.

С другой стороны, если говорить о старших и ведущих должностях, то раньше для поступления на работу был необходим опыт от двух лет. Это требование убрали, потому что никого не могли найти. На эти должности как раз много людей приходят извне.

**Киселева:** А те 50 человек, которые устроились на работу благодаря порталу, на каких должностях работают, каких категорий. Проводился ли какой-либо анализ? И чем был обусловлен такой выбор органов? Они не могли найти подходящих людей в рамках своей структуры. Может быть порталом кадровики воспользовались по остаточному принципу.

**Платыгин:** Вы все-таки клоните к тому, что у кого-то все-таки должны быть знакомые, подходящие на свободные должности.

Нет, мы не отследили, было бы слишком затратно изучать конкретные кейсы. Но мы порекомендовали создать несколько иную систему отслеживания результатов. Сейчас в автоматическом режиме кадровик заходит на вакантную должность, закрывает ее и указывает, кто признан победителем конкурса. Таким образом, мы и будем отслеживать, кто, на какие должности попадает. То есть к должностям в госорганах будут привязываться люди, пришедшие или с портала, или нет. Думаю, через некоторое время мы сможем увидеть картину.

**Балакирев:** Я вижу несколько проблем в данной работе. Ужасно, что здесь практически нет задач. Вы выбрали своих потребителей — кадровые службы, и вели деятельность в соответствии со своим пониманием того, что нужно именно кадровикам. Мы с одной стороны говорим о необходимости облегчения доступа граждан к госслужбе, с другой — получается так, что ваша сторона оценивания в отсутствие заказчика приводит к

тому, что рекомендации о направлении развития сайта смещаются совершенно в другую сторону. И так было непонятно, зачем он нужен.

Возникает вопрос, кому это может быть полезно, куда приведет развитие данного ресурса? Мне кажется, что вы начинаете развивать сервис для кадровых сотрудников федеральных органов власти. А зачем? Нужно ли это?

**Платыгин:** То что мы делали, конечно, не лишено недостатков. Но любая процедура должна быть вписана в те рамки, которые задаются. Заданы были и время, и бюджет. В этих рамках мы старались сделать лучшее из возможного.

**Балакирев:** Я не критикую, просто говорю о том, что у меня складывается мнение, что вы делали все это, исходя из собственных ощущений, планов, своего выбора тех, для кого этот сайт работает и т.д. И сделали нормальную работу, пришли к нормальным выводам. Кроме того, и владельца портала, который мог определять направления деятельности не существует.

**Кудюкин:** Орган управления государственной службой до сих пор не создан. И целый ряд норм закона просто не работают.

**Платыгин:** Я ровно о том же и говорил. На самом деле есть понимание того, у кого могут быть ответы на наши вопросы, потому что поручения спускаются и из министерств, которые в свою очередь получают и указания Администрации. Но в то же время, на это мы можем потратить много месяцев, и нам ничего не скажут.

**Кзаков:** Прихожу на ваш коллоквиум с интересом - посмотреть, как людям удается встраиваться в систему, и как это сочетается с оценкой, как это все организовано, кто платит, кто делает и т.д. И очень меня заинтересовала тема сопровождающего оценивания. Но речь идет скорее о формирующей оценке. Потому что заказчик еще не сформировался как заказчик, ровно как не сформировались и исполнитель и оценщик, но тем не менее, процесс уже идет. Я воспринял это как стадию развития общества и оценки в этом обществе.

**Кошелева:** Мне очень понравилась ваша работа. Это хороший пример того, как действовать в условиях программы с аморфной логикой. В хорошо выстроенной программе должны быть заложены механизмы и индикаторы, относительно которых ее можно оценивать. Но в вашей ситуации такого не было, поэтому вам пришлось соответственно этот результат извлечь из реальной деятельности. С этой точки зрения, ценность работы заключается в том, что вы смогли упорядоченно и структурировано описать то, как это работает.

Но меня пугает мысль, что логика такова: «если получилось так, то давайте считать это целью». Установленные цели должны отвечать на вопрос, что мы хотим сделать, чтобы в дальнейшем мы имели возможность сравнивать их с тем, что получилось. Если оно так

работает, это не значит, что это хорошо. Поэтому политический момент в целеполагании все равно нужен. Но как этап, позволяющий нам посмотреть, как работает механизм, данный подход замечательный.

**Платыгин:** Да, это перекликается с ранее сказанным. Действительно, пришли мы и сделали это так. Если бы пришел кто-то другой, то бизнес-процессы и взаимодействия были бы совершенно другими. Портал мог бы быть ориентирован на совершенно другую публику.

**Кузьмин:** Если бы никто не пришел, не факт, что было бы лучше.

**Дегтярев:** А мне понравился сам проект. Мне кажется, что деньги, которые на него пошли, были потрачены по назначению. Оценочная методика — это средство испытания чиновников, работодателей и их будущих наемных работников? В данном случае это скорее пропаганда новой культуры управления, соблюдение принципа прозрачности. Оценочная часть пока у вас отстает, как и диалог, все-таки вы рассматриваете больше формальных критериев и индикаторов. Нужно, может быть, создать что-то вроде экспертных площадок, оценок кандидатов и т.д.

Прозвучал вопрос, был ли анализ? Может быть, и не стоит делать 100% анализ всех этих 150 случаев, а рассмотреть выборку от 10% и сделать анализ лучших и худших практик. Если на портале появятся такие странички, может быть ориентировать пользователей ресурса. То есть, мне кажется, что этот диалог нужно двигать как в формальном русле (выстраивать восприимчивую систему фильтров, практика стажировки), так и в неформальном. Рассматривать случаи, когда человек с очень хорошими формальными данными не прижился на государственной службе. Поэтому я поддерживаю сам замысел, но мне кажется, что его нужно двигать дальше. Из этой практики надо делать ремесло. И без каких-то диалоговых площадок это дело умрет, поэтому необходимо выходить на какой-то другой содержательный уровень. Насколько я понимаю, мы имеем дело с формированием нового рынка, или правил игры на нем, если вы внедрите хотя бы принцип транспарентности — это уже будет существенным результатом. Мне кажется, тут уже некоторые цели вырисовываются: внедрение новой культуры, ценностей, принципов и правил игры.

**Платыгин:** Спасибо, очень интересно. Да, есть необходимость определить приоритеты, сформировать цели. Но этот проект запрограммирован без целей и задач, но в рамках госпрограммы «Информационное общество». Если почитать формулировку задач и результатов, то мы не придем ни к каким ключевым эффектам, которых мы могли бы получить.

**Кузьмин:** Спасибо большое всем участникам за интересное обсуждение. Следующее заседание нашего коллоквиума пройдет в 20 числах мая, выступит Татьяна Ключева с факультета ГМУ ВШЭс докладом об управлении регуляторными рисками.