Зачем нужна централизация кадрового учета

Карпачев А.В. Президент корпорации «Парус»

В последние 3–4 года в государственном секторе активизировались работы по централизации кадровых ИТ-ресурсов, связанные с созданием единых, общеведомственных, корпоративных систем управления кадрами. Недостаточный уровень автоматизации в этой сфере особенно заметен, когда нужно собрать в одну базу данные от 50–150 учреждений. Как правило, не более трети учреждений имеют кадровое программное обеспечение, которое соответствует требованиям законодательства, безопасности, функциональности, интегрируемости и поддерживается фирмой-производителем. Это говорит о том, что большая часть работает по-прежнему вручную или с использованием Excel. Показатель покрытия кадровой сферы информационными технологиями существенно ниже, чем, например, бухгалтерии, где он давно составляет 100%.

Какова на сегодняшний день ситуация с автоматизацией кадрового учета в большинстве органов власти, ведомств, территорий или муниципалитетов? Имеется разрозненное программное обеспечение на нижнем уровне — в территориальных органах власти или подведомственных организациях, а сбор отчетов чаще всего осуществляется с помощью Excel. В результате вся информация о кадрах для руководства – это архив отчетов, некоторый объем данных о номенклатуре и сведения о центральном аппарате.

Очевидно, что такая ситуация не соответствуют требованиям сегодняшнего дня, когда информация о кадрах становится стратегическим ресурсом и нужна как самому ведомству, так и внешним потребителям. Сегодня много говорят об эффективности бюджетных расходов. Еще 3–5 лет назад этот термин только начали внедрять, а сегодня за неэффективные бюджетные расходы руководителей госорганов уже наказывают. Завтра, возможно, будут наказывать, за то, что спланировали бюджетные расходы неэффективно,

на взгляд проверяющих. А что такое планирование? Это использование информации. Эффективность бюджетных расходов и планирования напрямую связана с эффективностью деятельности кадровых работников. Реализация очередных инициатив Минтруда России в вопросах развития методологии управления кадрами и внедрения новых кадровых инструментов (квалификационных требований, непрерывной системы профессиональной подготовки, оценки результативности и эффективности деятельности госслужащих и бюджетных работников в рамках эффективного контракта, увязки мотивации с системой оценки) возлагается не на линейных кадровиков в подразделениях, а на руководителя органа власти. Тем не менее ответственность с ним разделят и руководители кадровых служб. Эти инструменты все еще не внедряются повсеместно. Не потому, что плохие методики, а потому, что в большинстве своем кадровые специалисты не понимают, как их внедрить, у них нет информации, нет специалистов, способных решить эти задачи. До сих пор единичны случаи реализации на практике положений Постановлений Президента России, утвержденных несколько лет назад. Причина в том, что нет информации и возможности организовать эту работу эффективно.

В отношении инициатив Минфина России — та же ситуация. Уже 2–3 года активно внедряются ОБАС (обоснования бюджетных ассигнований). Порядка 20 ОБАС относятся к оплате труда. Это объясняется тем, у большинства ведомств более 70% расходов составляют расходы на оплату труда. Поэтому эффект от оптимизации расходов на оплату труда существенно выше эффекта, например, от оптимизации процесса закупок, который имеет предел. Говоря об оптимизации, имеем в виду не уменьшение зарплат или количества сотрудников, а повышение эффективности их деятельности. Поэтому Минфин России уделяет этому направлению расходов большое внимание и требует обоснования каждого рубля, который направляется на оплату труда, в разрезе центрального аппарата, территориальных органов, зарубежных подразделений, детализации по категориям работающих. Откуда экономистам взять эту информацию? Конечно, из информационных баз данных о штатах, сотрудниках, их оплате труда.

Естественно, потребности в кадровой информации есть и у Росстата, профильных министерств и ведомств. Например, на протяжении нескольких лет Минздрав России пытается создать реестр кадров, но сталкивается с огромным сопротивлением лечебных учреждений, которые ссылаются на отсутствие у них ресурсов для ввода информации в реестр. При этом прямая выгрузка допустим данных из кадровых систем (например, из «1С» или «ПАРУС») в регистр не требует дополнительных затрат. Проблема в том, что только около трети кадровых служб сегодня оснащены программными продуктами. И эта борьба за кадровую информацию длится уже много лет.

Спрос на кадровую информацию очень высок и у внутренних подразделений ведомства. При нормировании закупок следует опираться на нормативы обеспеченности, положенности, увязанные с штатной численностью, таким образом, в основе нормирования лежит штатное расписание. Необходимую для нормирования закупок информацию экономистам должны предоставить кадровые специалисты. То же самое относится к расчету заработной платы. Автоматизация расчета заработной платы совместно с учетом кадров зачастую невозможна из-за отсутствия в учреждении или ведомстве программных продуктов, которые одновременно могут поддерживать кадровые процессы, работу с штатами, персоналом и при этом бесшовно передавать эту информацию в отдел по расчету заработной платы.

Сложность представляет и оценка эффективности деятельности. Большая часть информации для оценки, относящаяся к квалификации сотрудников, их образованию, должностным обязанностям, показателям деятельности, берется из кадровой системы, потом в дело вступают руководители и сами работники. Без них кадровые специалисты не могут организовать процесс оценки, так как не могут обеспечить сбор фактических показателей, — это задача руководителя. Но без кадровой информации он ее не решит. Потребуется развернуть еще одну кадровую систему. Многие энтузиасты, которые после принятия указов начали внедрять оценку эффективности были вынуждены строить параллельную систему.

Интеграция с кадровой системой важна и при создании таких сложных вещей, связанных с безопасностью, как система доступа, в том числе посредством турникетов, система разграничения прав доступа. Эти инструменты позволяют, в частности, закрыть уволившемуся сотруднику доступ к информационной системе путем блокировки его логина и пароля. Тогда как во многих организациях нередко доступ в информационные сети для уволенных сотрудников закрывается только через полгода после увольнения. Этого быть не должно.

Кадровая информация сегодня нужна всем. Ее данные являются в том числе источником информации для сотрудников и руководителей, которую они могут получить в личном кабинете. Как можно решить задачу создания в кадровых системах личных кабинетов? Необходимо собрать всю информацию в одном месте — на одном сервере в ЦОДе, поставить там одну мощную систему, обеспечить доступ к этому ресурсу всем кадровым специалистам в учреждениях, кадровой службе органа власти, руководителям и открыть доступ к ресурсу потребителям из смежных подразделений

Направления развития системы государственного управления в соответствии с Указом Президента РФ от 07.05.2012 № 601. Требования к качеству кадровой информации для успешной реализации новых задач

Клищ Н.Н. Высшая школа экономики

В соответствии с Указом Президента РФ от 07.05.2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» перед государственной службой к 2018 году поставлены задачи внедрения показателей эффективности и результативности деятельности госслужащих, новых кадровых технологий отбора на госслужбу, изменения структуры денежного содержания и т.д. Работы по реализации этого указа ведутся. Кроме того, недавно был подготовлен проект Программы развития госслужбы и внесен на рассмотрение в Правительство РФ. В ноябре 2015 года собиралась Комиссия при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров. По результатам заседания комиссии было решено принять новую программу развития госслужбы, которая будет утверждена указом Президента РФ, аналогично Указу № 601. Документ будет регламентировать вопросы, связанные с отбором, аттестацией, повышением квалификации кадров и т.д. Каковы основные направления развития в сфере управления кадрами? С какими трудностями госорганы могут столкнуться при реализации их на практике?

Государственные органы можно разделились на две категории: представители одной категории придерживаются мнения о том, что законодательство отстает, отсутствуют подзаконные акты по развитию федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», не разработаны подробные методические рекомендации. Это является причиной того, что органом не проводятся мероприятия по совершенствованию управления кадрами и государственной службой.

Представители другой категории — руководители отдельных регионов, например Москвы, Московской области, Татарстана, — считают иначе: не стоит ждать внесения изменений в законодательство, дополнительных указов Президента России в развитие закона № 79-ФЗ, нужно внедрять новые кадровые технологии, в том числе информационные, направленные на повышение эффективности деятельности. Так, Правительство Москвы активно внедряет портальные решения, связанные с использованием электронных инструментов системы кадрового резерва, в частности, в целях отбора глав управ.

Действительно, ждать разъяснений и новых регламентов не лучшее решение, так как те нормативные акты, которые были приняты, например, в развитие закона № 79-ФЗ, не оказали особого эффекта. После принятия в 2004 году закона были подписаны два Указа Президента РФ: № 110 от 01.02.2005 г. «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» и № 112 от 01.02.2005 г. «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации». Однако их практическая полезность ограничилась разъяснением некоторых процедурных моментов, в частности, как создается аттестационная комиссия, каковы ее функции и полномочия.

Более действенны и востребованы в этом плане методические рекомендации по разным вопросам, которые выпускает Министерство труда и социальной защиты РФ. Например, вышли методические рекомендации по наставничеству на госслужбе (текст доступен на сайте Минтруда). Их разрабатывала Высшая школа экономики на базе шести пилотных проектов в крупных федеральных органах власти. Типовые решения, которые были представлены в этом документе, внедрены в порядка 30 субъектах. Если и были корректировки предложенных Минтрудом решений, то незначительные. Кроме методических рекомендаций по наставничеству, на сайте Минтруда можно найти еще три документа: по оценке эффективности деятельности госслужащих, по конкурсному отбору и по квалификационным требованиям.

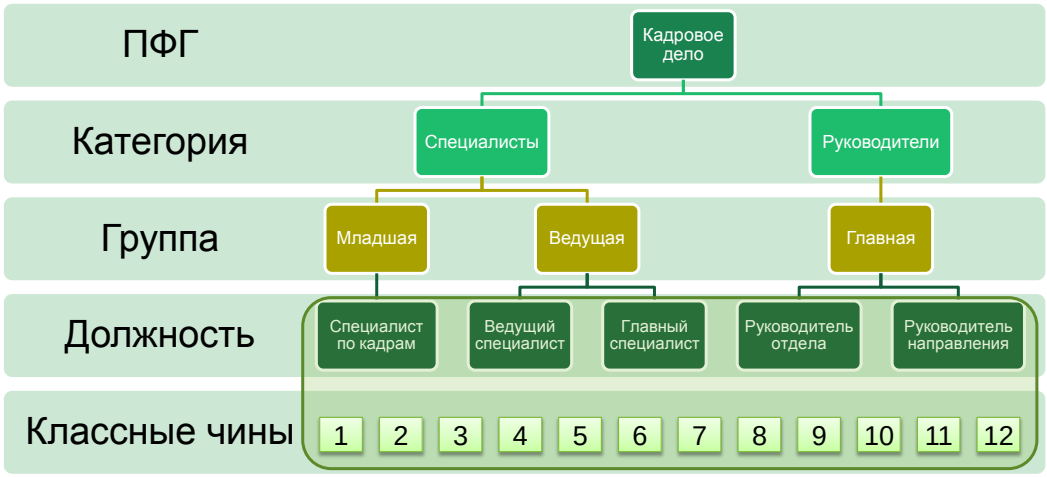
Какие направления совершенствования управления кадрами будут актуальны в ближайшее время?

Первое — внедрение системы профессионально-функциональных групп. Это предусмотрено указом № 601. Прежде всего, это попытка уйти от деления государственной службы в разрезе госорганов к организации по профессиональным и функциональным направлениям.

Для чего вводятся эти группы? Министерство труда и социальной защиты весной 2015 года рассылало огромные таблицы с вопросами по нормированию и оптимизации численности. А ранее, в 2014 году, была создана система, состоящая из 37 профессионально-функциональных групп, включая 31 профессиональное направление (регулирование антимонопольной деятельности, регулирование здравоохранения, строительства и т.п.) и 6 функциональных (например, функции по контролю и надзору, которые в свою очередь подразделяются на проверки выездные, камеральные, плановые, внеплановые, документарные и т.д.). Сейчас в рамках оптимизации расходов на

госслужбу активно обсуждается задача привязки функций госорганов к численности госслужащих и трудозатратам. В этой сфере самый высокий потенциал для автоматизации. Нужно понять, насколько то или иное профессиональное направление в связке с функциональным, должно быть закрыто.

Пример ПФГ



8

Пример ПФГ

9

Минтруд сегодня на основе огромного массива данных, полученных по запросу в ходе исследования, рассчитывает средние трудозатраты на выполнение каждой функции

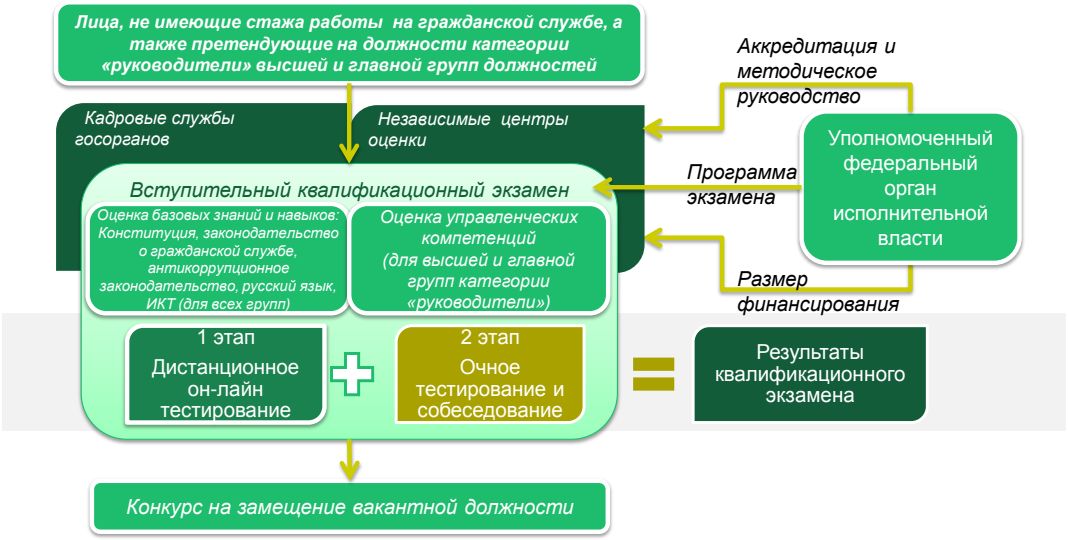
по конкретному профессиональному направлению. Так, проведение одной выездной документарной проверки в сфере здравоохранения может занимать от … и до … дней. Обработав массив данных, можно понять, каково оптимальное количество госслужащих, какова их заработная плата и т.д. Это связано с поручением Д. А. Медведева о сокращении в 2016 году госслужащих на 10%. Правильный подход состоит в том, чтобы не просто сократить всех на 10% — плоско, а сократить те направления, где численность избыточна или, может быть, даже перераспределить эту численность на те направления профессионально-функциональной деятельности, где численность недостаточна. Эту задачу решить без использования ИС практически невозможно.

Второе направление — создание и ведение квалификационных требований (КТ) по разным должностям. Сейчас Минтруд совместно с госорганами проводит работы по формированию системы КТ. Осуществляется переход от размытых требований ко второму блоку функциональных требований, связанных с оценкой предмета, специфики деятельности госслужащих органов государственной власти. Пока база КТ существует в виде огромных таблиц, которые необходимо привязывать к профессиональным группам, направлениям. Естественно, что КТ должны использоваться в первую очередь для конкурсов на замещение должностей. И ведение базы КТ, привязка их к должностям и профессиональным группам — это тоже задача кадровых систем, потому что вручную это сделать очень сложно. Для примера: сегодня у каждого госоргана есть справочник КТ или его проект. Каждый такой справочник состоит из 800–1000 страниц (в формате doc). В нем отражены должности, по которым строится система требований законодательства и т.д. Сейчас предпринимаются попытки эту систему упростить, сделать многоуровневый классификатор этих КТ, чтобы в будущем госорганы могли легко выбирать необходимые КТ в автоматическом режиме. Какой видится система КТ в будущем? Есть определенные базовые требования, есть функциональные требования. Базовые требования связаны с законом «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Например, госслужащий должен знать Конституцию РФ, антикоррупционное законодательство, русский язык и т.д. Эти требования можно занести и потом проверить с помощью определенных тестов. С функциональными требованиями, которые госорган разрабатывает в зависимости от специфики своей деятельности, сложнее, так как сложнее оценить профессиональные знания, навыки и т.д.

В будущем подход изменится: если есть определенная должность, которую служащий планирует заместить, и она относится к определенной профессионально-функциональной группе, то на пересечении профессиональных и функциональных обязанностей, система будет автоматически выдавать КТ, относящиеся к этой должности. Например, если вы проводите закупки в сфере лекарственного обеспечения, то должны обладать знанием законодательства по здравоохранению (порядка 800 нормативных актов), законодательства о госзакупках (закон № 44-ФЗ и т.д.). ИС автоматически сформирует КТ, относящиеся к этим сферам. Сейчас готовятся тесты для базовых КТ. Аналогичные системы тестирования по узкоспециальным знаниям и соответствующим законам тоже могут быть разработаны в электронном виде. Уже состоялись пилотные проекты по проведению первых стадий конкурсного отбора в электронном формате, например, реализована онлайн-подача документов от госслужащих.

СОЗДАНИЕ ОБЪЕКТИВНЫХ И ПРОЗРАЧНЫХ МЕХАНИЗМОВ ОТБОРА ЛИЦ, ПРЕТЕНДУЮЩИХ НА ЗАМЕЩЕНИЕ ДОЛЖНОСТЕЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ

Вступительный квалификационный экзамен



СОЗДАНИЕ ОБЪЕКТИВНЫХ И ПРОЗРАЧНЫХ МЕХАНИЗМОВ ОТБОРА ЛИЦ, ПРЕТЕНДУЮЩИХ НА ЗАМЕЩЕНИЕ ДОЛЖНОСТЕЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ

Конкурс на замещение вакантной должности

В целях минимизации случаев назначения на должность без конкурса необходимо установить в Федеральном законе № 79-ФЗ обязательное проведение конкурса при назначении на должности гражданской службы, исполнение должностных обязанностей по которым связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну по степени «секретно»

Изменения порядка формирования конкурсной и аттестационной комиссий

В целях совершенствования гражданской службы необходимо:

Наделить уполномоченный федеральный орган исполнительной власти следующими функциями:

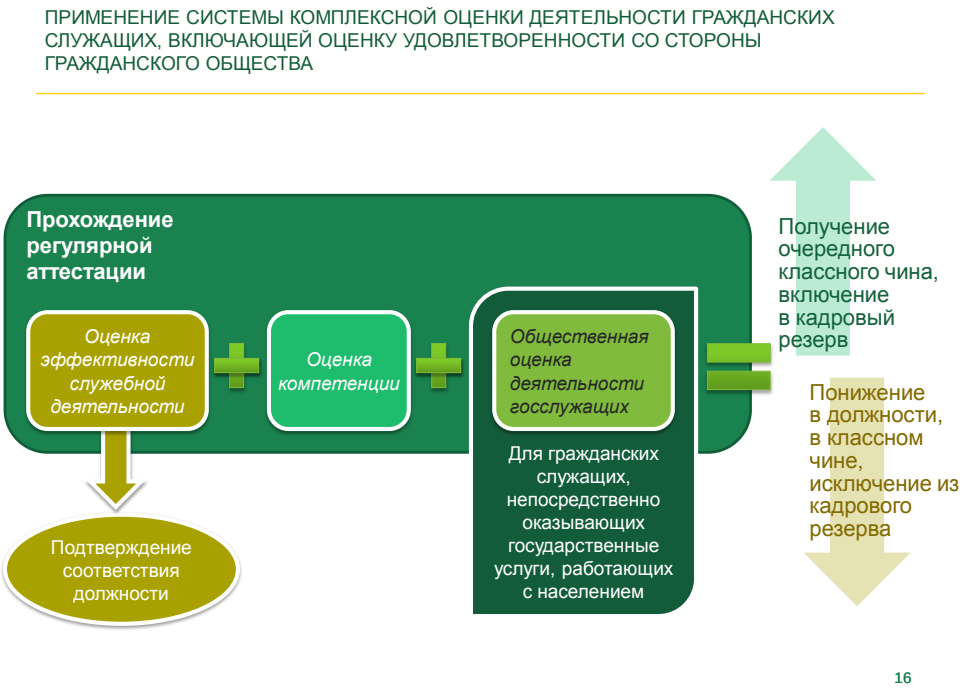
- формирование единой базы независимых экспертов
- осуществление ротации независимых экспертов между государственными органами
- осуществление аккредитации независимых центров оценки
- осуществление аккредитации независимых экспертов
- определение программы вступительного квалификационного экзамена

Проводить конкурсы на замещение вакантных должностей заместителей руководителей федеральных министерств, руководителей федеральных служб и федеральных агентств, руководство которыми осуществляет Правительство РФ

Сделать испытательный срок обязательным для всех должностей гражданской службы (3 месяца) и предоставить возможность его продления до максимального, предусмотренного законодательно (1 год)

Государственному органу, объявившему конкурс, осуществлять аудио и видеозапись процедуры его проведения, размещать результаты конкурса на Портале «Госслужба»

Следующее направление — это система оценки деятельности госслужащих. Оценка будет расширяться. Уже есть определенные успехи в проектах внедрения оценки в отдельных госорганах на федеральном и региональном уровнях.



По оценке регулярно проводятся мероприятия, например, с участием представителей ФАС, где с 2014 года введены процедуры оценки эффективности деятельности госслужащих для 30 территориальных органов. Естественно, что оценку, включая оценку компетенции или общественную (что важно при оказании госуслуг), очень сложно осуществлять на бумаге вручную, нужны ИС. Это уже многие поняли. Даже

Федеральное казначейство, где накоплен значительный успешный опыт применения оценки (с 2010 года), решили переходить от Word-таблиц к автоматизированной системе оценке эффективности деятельности госслужащих.

ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ, ВКЛЮЧАЮЩЕЙ ОЦЕНКУ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СО СТОРОНЫ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

Ежегодная аттестация, включающая систему комплексной оценки деятельности гражданских служащих, должна предусматривать:

- разработку механизма ежегодного планирования деятельности гражданского служащего в рамках достижения стратегических целей государственного органа;
- разработку системы ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ);
- оценку результативности исполнения обязанностей гражданским служащим на основе КПЭ;
- оценку соответствия гражданского служащего квалификационным требованиям II и III уровней в случаях: неудовлетворительной оценки результативности на основе КПЭ, рассмотрения вопроса о присвоении очередного классного чина, включения в кадровый резерв для замещения более высокой должности;
- учет при аттестации гражданских служащих, предоставляющих государственные услуги, удовлетворенности граждан и организаций их работой на основе отзывов, в том числе в сети Интернет.

17

РАЗВИТИЕ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, СТИМУЛИРУЮЩИХ ДОЛГОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ И ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ СТАБИЛЬНОСТЬ КАДРОВОГО СОСТАВА

С целью стимулирования гражданских служащих к долгосрочной службе необходимо:

- организовать переход к системе срочных служебных контрактов на гражданской службе, предусматривающей заключение с принятыми гражданскими служащими срочного служебного контракта сроком на 5 лет с возможностью его продления на срок до 10 лет и дальнейшим переоформлением его в служебный контракт на неопределенный срок, с предоставлением гарантий быть назначенным на должность соответствующей категории и группы в любом государственном органе
- организовать внедрение механизмов карьерного планирования ,предусматривающего разработку карьерных траекторий и индивидуальных планов должностного роста гражданских служащих
- в каждом государственном органе определить заместителя руководителя, ответственного за кадровую работу, который будет осуществлять управление профессиональным развитием и планированием карьерного продвижения гражданских служащих, координацию наставничества в государственном органе, организацию разработки индивидуальных планов профессионального развития гражданских служащих
- предусмотреть назначение представителем нанимателя наставников для вновь принятых гражданских служащих, стимулировать обмен опытом между государственными служащими, установив определенные преференции и стимулирующие выплаты за наставничество

18

Наш опыт показывает, что если деятельность госслужащих оценивается в органе власти с численностью от 200 человек, то в расчете участвует от 1000 показателей. Поэтому их учет и ведение — это тоже задача ИС. Следует учитывать, что многие показатели, особенно при оценке деятельности госслужащих не руководящего состава, а специалистов, являются в основном процессными показателями, связанными с соблюдением сроков, объемом работ, с ответами на обращения граждан и т.д. В этом случае, если систему оценки интегрировать с системами ЭДО, показатель

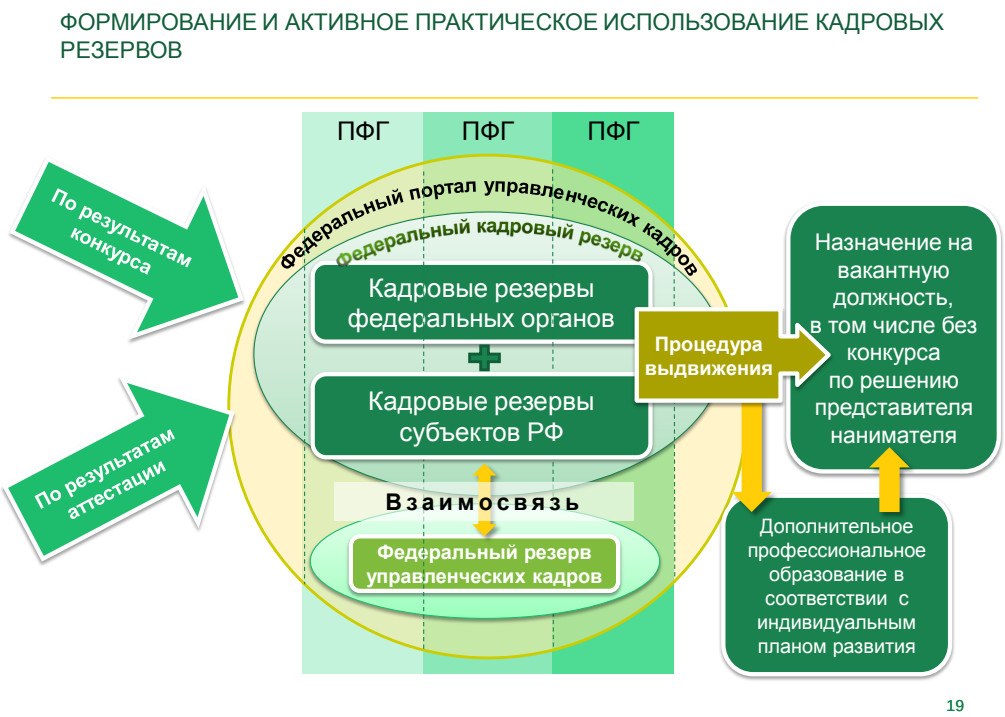
своевременности ответа госслужащего на обращение гражданина будет рассчитываться автоматически на основе регистрационной информации о входящих и исходящих документах в системе ЭДО. Поэтому интеграция со смежными продуктами для целей оценки тоже очень важна.

Новое направление — система оплаты услуг. С 2018 года изменится структура денежного содержания госслужащих.

Минфин готовит предложение увеличить долю должностного оклада в соотношении 60/40, 70/30, соответственно, меньший процент будет зависеть от показателей эффективности, результативности. У госорганов есть выбор: или дифференцировать эти 30–40% и установить объективные критерии оценки показателей, или просто разработать одинаковые для всех показатели, например, «исполнительская дисциплина» – 100%, и распределять формально. На практике серьезной дифференциации не производится. Поэтому расчеты премиальных, зарплат, вклада трудового участия при большой численности госслужащих вручную произвести сложно, нужны ИС, в первую очередь кадровые, которые такую дифференциацию переменной части денежного содержания госслужащих будут осуществлять. Министерство финансов говорит о повышении зарплат: федеральных госслужащих в стране не так много — всего около 80 тысяч. Рынку труда нужно дать правильный сигнал о том, что на госслужбе хорошо платят, но платят за дело. Вот для этого и необходимо к 2018 году внедрить информационные решения. Либо, если таких решений не будет, нужно подходить формально: ввести показатели, которые всеми всегда на 100% достигаются.

Следующий тренд связан с кадровым резервом: зачисление в кадровый резерв, формирование резерва из претендентов на замещение должностей и т.д. Сейчас активизировалась работа с резервом управленческих кадров базового и перспективного

уровней, с кадровым резервом, который находится под патронажем президента РФ, так называемой, «президентской тысячей».



Есть необходимость дифференциации подходов к каждому резервисту, особенно это касается «президентской тысячи». В течение последнего года формировались индивидуальные траектории профессионального развития для госслужащих с той целью, чтобы они посещали не курсы для всех, а те, которые нужны именно им, в том числе при необходимости проходили стажировки за рубежом. С начала 2015 года направления госслужащих на обучение были уже более продуманными и обоснованными. В учете и ведении кадрового резерва, в формировании траекторий профессионального развития также серьезную помощь оказывают кадровые системы.

Что касается программ дополнительного профессионального образования (ДПО), в этой сфере проводится большая работа. И сейчас, например, в рамках тех направлений ДПО, которые ежегодно согласуются с Администрацией президента РФ, утверждены направления на 2016 год.

МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

ИЗМЕНЕНИЯ В ОБУЧЕНИИ

- Программы дополнительного профессионального образования формировать в соответствии с квалификационными требованиями
- Дополнительное профессиональное образование организовывать в соответствии с индивидуальным планом профессионального развития, сформированным в соответствии с планом должностного роста гражданского служащего
- Обучение гражданских служащих по базовым образовательным программам осуществлять централизовано
- Размещение госзаказа на оказание образовательных услуг по профильным образовательным программам осуществлять посредством проведения открытых конкурсов

ИЗМЕНЕНИЯ В ФИНАНСИРОВАНИИ

- Предусмотреть централизованное финансирование обучения гражданских служащих по базовым образовательным программам
- Предусмотреть финансирование соответствующими федеральными государственными органами обучения гражданских служащих по профильным образовательным программам
- Установить норматив стоимости образовательных услуг для гражданских служащих на уровне средней стоимости аналогичных услуг, оказываемых образовательными учреждениями на коммерческой основе

НОВОВВЕДЕНИЯ

- Ввести инновационные формы прохождения гражданскими служащими обучения, включая возможность дистанционного обучения
- Внедрить новые формы оценки качества дополнительного профессионального образования гражданских служащих, в частности, процедуры общественно-профессиональной аккредитации дополнительных профессиональных образовательных программ

24

Большую часть образовательных программ планируется проводить с применением дистанционных технологий, интерактивных режимов и т.п. Поэтому задачи создания личных кабинетов в ИС и предложения дистанционных курсов сегодня очень актуальны для госслужбы, особенно для категории руководителей, которым учиться, в классическом понимании, некогда. Возможны только дистанционные курсы в объеме 1–2 лекций в выходной или вечером для обсуждения новаций и закрепления свежих знаний. Но вот формирование хороших курсов — на сегодняшний день это большая проблема федеральных органов. Их очень мало, поэтому необходимо создавать кадровые системы, которые будут повышать уровень образования госслужащих.

Важны также вопросы, связанные с развитием кадровых ИС. Сегодня в России параллельно развиваются несколько информационных решений. В субъектах в основном используются ПП «1С» и «ПАРУС». На федеральном уровне есть и другие системы, разрабатываемые, например, «Квартой». Сейчас обсуждается вопрос взаимосвязи между всеми этими решениями. На эту тему планируется подготовить и принять Постановление Правительства РФ, в соответствии с которым должна быть разработана единая интегральная кадровая ИС по госслужбе. Предполагается, что она будет разработана на базе «Федерального портала государственной службы и управленческих кадров» в результате его трансформации. Естественно, что в отдаленном будущем, может быть, распространиться векторная интеграция, но в ближайшем будущем надо стыковать свои кадровые системы по тем направлениям деятельности, которые сейчас развиваются. Речь идет о взаимодействии систем, возможности выгрузок или переброски данных. К сожалению, в ряде органов власти до сих пор применяются кадровые системы, которые разрабатывались кустарным способом очень давно и написаны, например, на языке программирования Pascal, уже практически не применяемом, но эти госорганы привыкли в них работать, загружать их чуть ли не из ДОС. Пришло время отказываться от таких систем.

В России в отдаленном будущем, а в западных странах уже сегодня развиваются инструменты, которые отвечают за выстраивание траекторий профессионального развития госслужащих. На Западе это сейчас модная тема. Такие системы автоматизируют и сферу профессионального развития служащих, и возможности переходов между профессионально-функциональными направлениями. Например, на госслужбе США кадровая система уже выступает в роли тьютора: на основе опыта кандидата она предлагает дисциплины, которые ему нужно дополнительно освоить, если он планирует продвигаться дальше по карьерной лестнице, скажем, в налоговой службе. ИС постоянно тестирует уровень знаний, личные качества кандидата, предлагает курсы, указывает госслужащему возможные направления развития. Имея полную информацию о служащем из всех ИС, система указывает, куда ему двигаться дальше. Применение таких решений существенно повышает уровень кадрового состава органа власти.

Кадровые службы в российских госорганах сейчас фактически выполняют функции технического кадрового учета, потому что подразделениям не хватает численности, а сотрудникам часто — квалификации для внедрения современных решений. Основной вектор развития, который определили на ближайшие годы Минтруд, Администрация президента РФ указывает на необходимость перехода от технического кадрового учета к кадровому развитию. Главной для кадровых подразделений в госорганах, как и во всех бизнес-структурах, должна стать функция менеджмента, связанная с управлением кадрами, повышением их квалификации, ДПО, мотивацией, эффективным подбором кадров, распределением поручений, контролем и нормированием численности. К 2018 году эти функции должны быть в госорганах реализованы. Возможность выполнить это условие зависит в том числе и от самих кадровых служб, от того, насколько они инициативны, готовы внедрять технические решения и т.д. Часто в мероприятиях по кадрам технологиям участвуют представители одних и тех же органов, которые рассказывают: мы в Москве, в Калуге и т.п. разработали решение, и сейчас удаленно нанимаем глав управ или делаем сквозное тестирование по нашим кандидатам-резервистам. Важно поощрение таких технологий. Рассчитывать на успех можно только при активной позиции, нежелании ждать принятия нормативно-правовых актов, готовности в инициативном порядке внедрять те кадровые решения, которые органу государственной власти нужны.

Преимущества работы с кадровыми сведениями в едином информационном пространстве органа власти/региона

Кислицкий Ю.Ф., заместитель руководителя Департамента маркетинга и анализа корпорации «Парус»

Современные тенденции развития кадрового учета неотделимы от развития бюджетного процесса, основным вектором которого на протяжении последних 5 лет является повышение эффективности использования бюджетных средств. Кадровый потенциал является ресурсом для организации деятельности, и не менее важным, чем, например, финансовый. Поэтому сегодня сфера компетенции кадровых подразделений расширяется за счет таких вопросов, как формирование единой системы квалификационных требований, обеспечение непрерывного профессионального обучения,

совершенствование кадровых технологий, оценка эффективности деятельности персонала, формирование многофакторной системы мотивации. Это повышает нагрузку на специалистов кадровых служб, требования к ним и в целом к организации кадровых процессов.

При этом растет потребность в информации, которая формируется в кадровых системах. Сегодня она нужна не только кадровикам, но и многим смежным подразделениям. Рассмотрим, например, процесс оценки эффективности деятельности гражданской службы/персонала. В ряде случаев в органах исполнительной власти функция оценки возложена на кадровую службу, в ряде случаев - на специализированные, выделенные подразделения. Однако в любом случае процесс оценки начинается и заканчивается в кадровой системе. Для формирования требований к каждой занимаемой должности, назначения показателей, проведения цикла оценки и мониторинга результатов нужны кадровые сведения (о должностях, о специалистах, которые работают, их навыках, должностных обязанностях), источником которых является кадровая система. Результаты оценки также должны отражаться в кадровой системе, так как они влияют на продвижение по службе.

Итак, мы видим, необходимость интеграции с кадровыми системами. Есть примеры создания систем оценки эффективности в органах власти, когда отсутствие интеграции с кадровой системой практически заставило повторить часть функциональности кадровой системы. Разве можно в этом случае говорить об эффективности использования бюджетных средств на информатизацию?

Не обходятся без кадровой информации и подразделения, занимающиеся планированием финансово-хозяйственной деятельности органа власти. Без сведений, которые формируются в кадровой системе, не могут быть осуществлены ни государственные закупки, ни, конечно же, расчет заработной платы. Итак, от качества кадровой информации зависит эффективность работы всего органа власти.

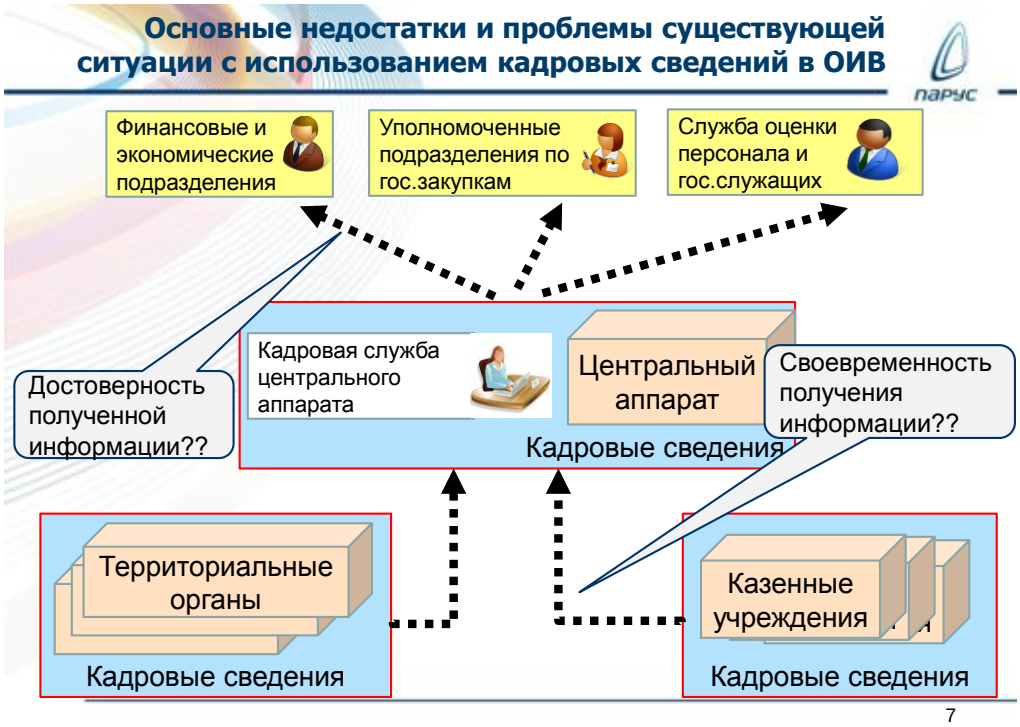
Например, для обоснования затрат на оплату труда персонала органа власти финансисту нужна информация которая содержится в кадровых системах территориальных органов, казенных учреждений, представительств и других подведомственных организациях. Необходимо собрать точные и достоверные сведения о численности, категориях, свести эти данные, отбалансировать и уложиться в доведенные бюджетные корректировки. И если эта работа будет сделана некачественно, то в следующем бюджетном цикле орган власти столкнемся с проблемой нехватки средств на оплату труда. Тем более сегодня уже нет возможности проектировать ФОТ с запасом, чтобы покрыть ошибки в планировании, которые возникают, в первую очередь, из-за недоступности достоверных кадровых сведений.

От кадровых данных зависит и качество нормирования в процессе государственных закупок (нормирование регулируется Постановлениями Правительства №1084 и 1047). Закупки нормируются по стоимостным и количественным критериям. Количественные показатели закупок напрямую связаны с позициями штатного расписания, так как нормы положенности зависят от того, выполнение каких функций обеспечивают те или иные специалисты или руководители органа власти. Особенно это проявляется в области предоставления госуслуг, где все пронормировано и отрегулировано, и госзакупки должны планироваться на основе данных нормативов, утвержденных органом власти.

При этом ответственность специалистов, осуществляющих госзакупки, за ошибки в планировании теперь подразумевает штрафные санкции, налагаемые на конкретных должностных лиц. Соответственно, возрастает ответственность сотрудников кадровых служб, которые дают неточные данные для оценки заявок, предоставляемых в систему государственных закупок.

Результаты работы кадровых специалистов тесно связаны с бюджетным процессом, который протекает в органе власти. Сегодня ситуация достаточно сложная: кадровый учет безусловно, ведется, но не всегда системно. Особенно непросто кадровым службам

ведомств с разветвленной сетью территориальных органов и казенных подведомственных учреждений. Важно то, что информацию необходимо предоставлять к определенному сроку. Например, при бюджетном планировании период, в течение которого необходимо ввести обоснования бюджетных ассигнований по фонду заработной платы, — месяц, причем в течение этого месяца данные проходят два или три цикла согласований. То есть данные необходимо собрать, выверить, согласовать, скорректировать, пересчитать. Если делать это в программе Excel, эта работа может занимать 24 часа в сутки.

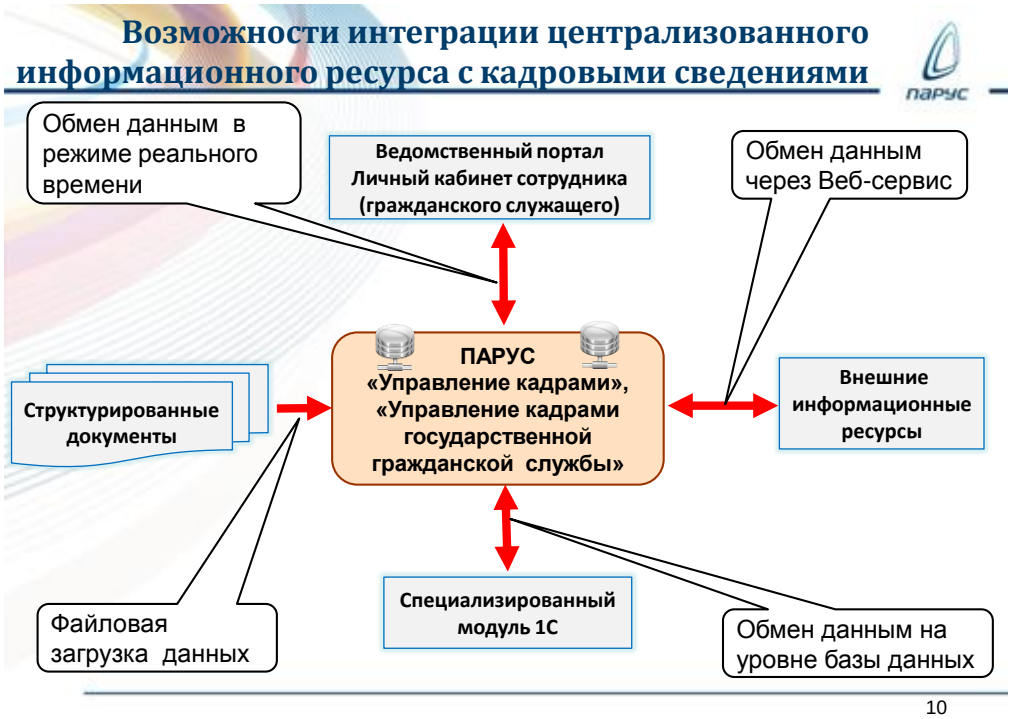


Нередко возникают проблемы, связанные с невозможностью своевременно предоставить кадровые данные сотрудникам смежных подразделений при их обращении в кадровую службу центрального аппарата. Получив запрос, кадровые специалисты рассылают электронные письма по подведомственной сети, затем ждут ответов, которые могут поступать в самых разных форматах (Excel, Word и проч.). Информацию от подведомственных учреждений необходимо собрать, свести. Чаще всего это делается вручную. Но и выполнив эту работу, нельзя быть до конца уверенным в достоверности полученных данных. Конечно, достоверность выше, если кадровый учет на уровне учреждений автоматизирован. Если же учет ведется на бумажных носителях и для сбора информации требуется поднимать бумажные архивы, выписывать нужные данные и суммировать цифры на калькуляторе, сложно избежать ошибок. Поэтому основная задача в этом направлении — повышение эффективности, которая во многом зависит от доступности информации. Источником данных сегодня, конечно, должна быть информационная система. И, конечно, это должна быть централизованная система, основанная на принципах интегральности, однократного ввода и многократного использования информации, электронного взаимодействия с внешними информационными ресурсами (системы Росстата, Минтруда России, отраслевые информационные ресурсы). Имея единую систему, проще осуществлять планирование — от индивидуальных траекторий развития специалистов до денежного их содержания.

ПП «ПАРУС» строится именно на этих принципах. Исторически он развивался путем дополнения системы бухгалтерского учета новыми модулями — по расчету заработной платы, учету кадров и др. В итоге сложилась полноценная комплексная система, в которой кадровые данные тесно связаны со сведениями, необходимыми для расчета заработной платы, нормирования государственных закупок и т.д. Обмен данными осуществляется в режиме реального времени.

«ПАРУС» легко интегрируется с продуктами других разработчиков. Допустим, если зарплата в органе власти рассчитывается в системе «1С», автоматизируя учет кадров на базе ПП «ПАРУС», благодаря его открытому интерфейсу можно организовать обмен данными между продуктами, работающими на промышленных СУБД, без привлечения

человека, на уровне баз данных. В систему «ПАРУС» могут быть выгружены любые структурированные электронные документы, в том числе в форматах xlsx, xml.



На ведомственных порталах в режиме онлайн реализовано взаимодействие с сотрудниками посредством личных кабинетов, в которых содержится вся основная кадровая информация по специалисту, работающему в органе власти.

Настроено взаимодействие решения «ПАРУС» с внешними электронными системами. На основе данных кадровой системы с использованием web-сервиса, то есть простым нажатием кнопки, можно формировать сведения для федерального регистра медицинских и фармацевтических работников.

В Федеральном фонде социального страхования осуществляется пилотный проект построения системы «Прямые выплаты» с целью получения отчетов на основе электронных выгрузок из систем «ПАРУС» по учету кадров и расчету заработной платы. Планируется внедрить аналогичную систему сбора информации в федеральном масштабе — «Электронный листок нетрудоспособности». В перспективе — создание соответствующих web-сервисов.

В Минтруде России реализуются проекты с целью выгрузки каждым работодателем информации в электронном виде на портал «Работа в России» и на Портал госслужбы.

В Федеральной миграционной службе России кадровые данные по трудовым мигрантам будут передаваться не в виде неструктурированных Excel-файлов, а в формате, предполагающем машинную обработку.

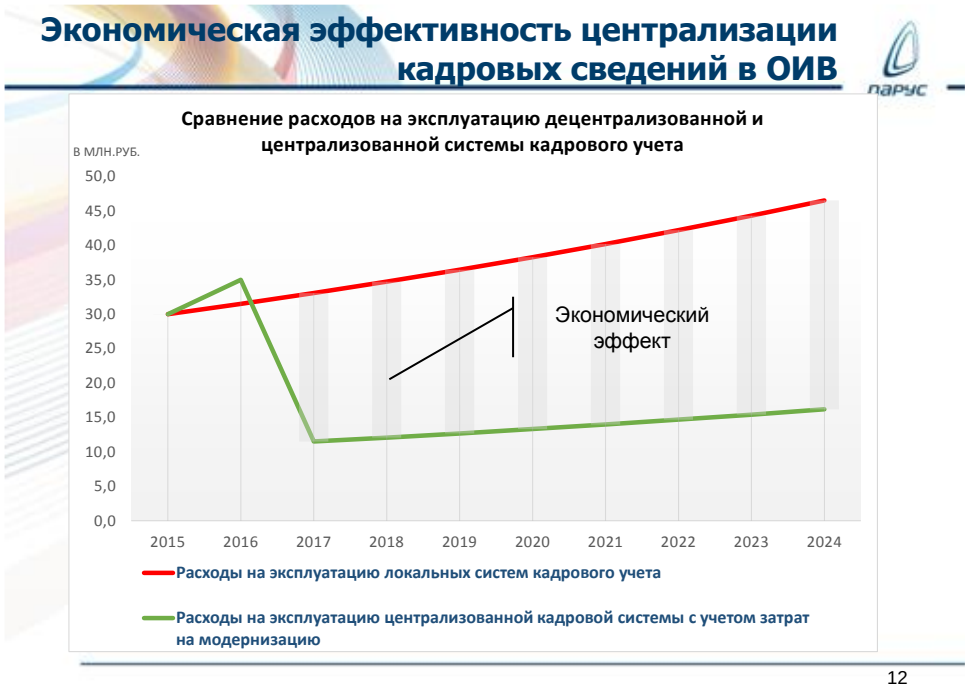
В Федеральной службе судебных приставов будет построена система, позволяющая рассылать исполнительные листы в организации в электронном виде.

Пример из сферы регионального электронного взаимодействия: из кадровой системы «ПАРУС» в ИАС «Мониторинг комплексного развития города Москвы» выгружаются данные, необходимые для формирования отчетности в Росстат. По инициативе ДИТ Москвы строится облачная система комплексной информатизации деятельности органов исполнительной власти, в которой кадровый учет автоматизируется во взаимосвязи с другими видами деятельности. В Департаменте здравоохранения города Москвы внедрена комплексная облачная система с числом рабочих мест порядка 5000.

Таким образом, эффективная кадровая система может быть построена только на принципах централизации, обеспечивающих достоверность информации, своевременность ее получения и предоставления как внутренним, так и внешним потребителям.

Расчеты экономической эффективности централизации кадрового учета в органах исполнительной власти показывают, что расходы на ИТ, приходящиеся на одно рабочее место, при централизованной модели автоматизации в 2–3 раза ниже, чем при децентрализованной. Например, если в территориальных органах внедрить локальные системы, которые удовлетворяют всем функциональным требованиям к кадровой системе, вопросы интеграции с постоянно растущим количеством внешних потребителей информации тем не менее будут решаться в каждом случае отдельно, что приведет к росту расходов на автоматизацию (см. график красного цвета на рис. …). Централизация позволяет минимизировать стоимость кадровой системы в расчете на одно рабочее место. Пик расходов, приходящийся на этап старта проектов централизации, когда в органе власти продолжает использоваться прежняя система и разрабатывается новая, сглаживается. Выравнивание уровня расходов может происходить и за счет увеличения срока перехода на централизованную кадровую систему. В этом случае суммарные ИТ-расходы не будут существенно превышать текущий уровень. При постепенном переходе к централизованной архитектуре системы возможно и сохранение расходов на информатизацию в привычных рамках. При этом в результате проекта орган власти

получит ощутимый экономический эффект (на слайде отражено увеличивающееся расхождение между графиками красного и зеленого цветов).



Организация работы с кадровыми сведениями в единой информационной системе управления персоналом и мотивацией на платформе «Парус»

Варианты централизации

Выбор способов и методов построения единой информационной системы (ЕИС) зависит от масштабов централизации. Возможна региональная или ведомственная автоматизация. В случае создания регионального облака архитектура системы будет трехуровневой: регион — территория — учреждение. Ведомственное облако имеет двухуровневую архитектуру: министерство (ведомство) — учреждение.

Организация хранения данных

Требования к организации хранения учетных сведений в ЕИС:

– Ведение учета многих учреждений (субъектов учета):

Степень централизации	Способ организации облачной системы		Способ организации единой ИС	
	по уровням	по субъектам	сегменты БД	субъекты учета
Регион: несколько министерств или территорий	Трехуровневая	Региональное	По числу ведомств, территорий	По числу учреждений
Министерство	Двухуровневая	Ведомственное	Одна	По числу учреждений
	Одноуровневая	Добровольное облако	По числу учреждений	Одно

Ведомственное облако можно построить только в том случае, если министерство (ведомство) готово разработать и утвердить общую для всех подведомственных учреждений методологию учета кадров и расчета заработной платы. При этом в базе данных создается общий сегмент учета, внутри которого учет ведется по каждому исполнителю (субъекту учета).

Организация хранения данных

Требования к организации хранения учетных сведений в ЕИС:

– Ведение учета многих учреждений (субъектов учета):

Степень централизации	Способ организации облачной системы		Общая учетная политика	Общая отчетность	Многомерная аналитика
	по уровням	по субъектам			
Регион: несколько министерств или территорий	Трехуровневая	Региональное	Да	По числу сегментов	Да
Министерство	Двухуровневая	Корпоративное	Да	Да	Да
	Одноуровневая	Добровольное облако	Нет	-	Ограничено

– Независимое ведение учетных данных;
– Доступ каждого участника ЕИС только к своему сегменту данных;
– Доступ уполномоченных лиц к произвольному набору данных.

Министерство может реализовать и другую стратегию, при которой разработка учетной политики осуществляется на уровне учреждений в соответствии с законом № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете». При этом для учреждений всегда актуальна задача сокращения бюджетных расходов. Одно из направлений экономии — передача в ЦОД части своих полномочий по содержанию и обслуживанию базы данных, по обновлению программного продукта. Этот вариант централизации называется «добровольное облако». В данном случае министерство в целом экономит на затратах на информационные технологии, оборудование и расходах, предусмотренных ст. 226 «Прочие работы, услуги». Но такой вариант централизации не предусматривает автоматизированного сведения отчетности от всех либо выборочных учреждений на основе данных системы в один клик. Формируемый таким образом отчет всегда достоверен и оперативен.

Возможности ЕИС

ЕИС позволяет осуществлять многомерный анализ данных: на основе графиков исследуется динамика показателей, сравниваются данные по нескольким учреждениям, составляются прогнозы развития ведомства или учреждения на разные периоды.

Система обеспечивает независимое ведение и оперативное представление учетных данных, в частности данных о неиспользованных сотрудником днях отпуска. С 2015 года в соответствии с инструкцией по бюджетному учету кадровая служба обязана предоставлять сведения о неиспользованных днях отпуска в целях ведения отложенных обязательств, которые состоят в том числе из резерва на расходы по оплате отпусков и компенсаций при увольнении. Учреждение вправе само выбрать периодичность составления резерва отпусков. ЕИС дает возможность как использовать общие положения

учетной политики министерства или ведомства, так и вести учет в соответствии с учетной политикой учреждения.

Доступ каждого участника ЕИС ограничен рамками его сегмента данных. Исключены просмотр, исправление, добавление, удаление данных другого учреждения. Только уполномоченное лицо может получить соответствующие компетенции. Внутри каждого субъекта учета также с помощью прав доступа отрегулированы уровни учета, доступные конкретному специалисту в пределах функционала. Утечки информации исключены.

Возможности ЕИС

Для сотрудника (исполнителя):

Текущая деятельность	Возможности ЕИС
Документирование	Да
Учет фактов хозяйственной деятельности	Да
Составление отчетности	Да

+

Дополнительно	Возможности ЕИС
Общие классификаторы и справочники	Да
Однократность ввода данных	Да
Надежность хранения	Да

Каковы возможности ЕИС для конкретного исполнителя в учреждении? Во-первых, для него сохраняются все преимущества работы в локальной системе кадрового делопроизводства, поддерживается документарное обеспечение деятельности как в электронном виде, так и в бумажном в соответствии с действующими требованиями положений для государственных и муниципальных учреждений.

Система обеспечивает учет фактов хозяйственной деятельности. Если руководитель не завизировал, например, приказ об отпуске, то документ не будет проведен в учете. Только после подписания он будет отработан и проведен в системе.

В ЕИС формируется отчетность в Пенсионный фонд РФ, Росстат, Фонд социального страхования, в федеральные и региональные ведомства. При этом, поскольку система едина, можно использовать общие справочники и классификаторы, не требуется отслеживать их актуальность. Они обновляются одновременно у всех пользователей.

Например, летом 2015 года были внесены изменения в ОКИН, многие специалисты кадровых служб самостоятельно корректировали его в документах. В то время как у пользователей системы «ПАРУС» ОКИН в документах был актуализирован автоматически при очередном обновлении программного продукта.

Следующее преимущество ЕИС — однократность ввода информации. После приема сотрудника на работу необходимо вести учет отработанного им времени, «проводить» его через электронную проходную, начислять заработную плату, возможно, назначать материально-ответственным лицом, членом инвентаризационной или аттестационной комиссии. Также на сотрудника могут быть возложены функции, связанные с оказанием государственных и муниципальных услуг, контролировать исполнение которых будут пользователи внешних подсистем. Например, в учреждении разработаны и утверждены показатели эффективности в структуре, соответствующей штатному расписанию с разбивкой по подразделениям и должностям. После приема сотрудника на определенную штатную должность система выдает список плановых показателей эффективности, которые относятся к данной должности. В случае положительной оценки фактического выполнения сотрудником задач, которые на него возложены, осуществляется премирование по итогам оценки эффективности. Соответственно, в подсистеме оценки эффективности формируется проект приказа на премирование. Такого рода обратная связь — одна из важных целей централизации.

ЕИС дает преимущества в работе не только исполнителю, но и таким потребителям информации, как куратор (уполномоченное лицо), руководитель учреждения, министерства или ведомства, а также ИТ-специалисты.

Возможности ЕИС

Для куратора:

Текущая деятельность	Возможности ЕИС
Одно рабочее место + информация обо всех	Да
Достоверность сведений	Да
Отчеты по учреждениям: по каждому; по списку; о всем	Да

Для руководителя:

Принятие решений	Возможности ЕИС
На основе актуальных данных	Да
Аналитика: динамика во времени, сравнение учреждений и т.д	Да
Сведения по учреждениям: по каждому; по списку; о всем	Да

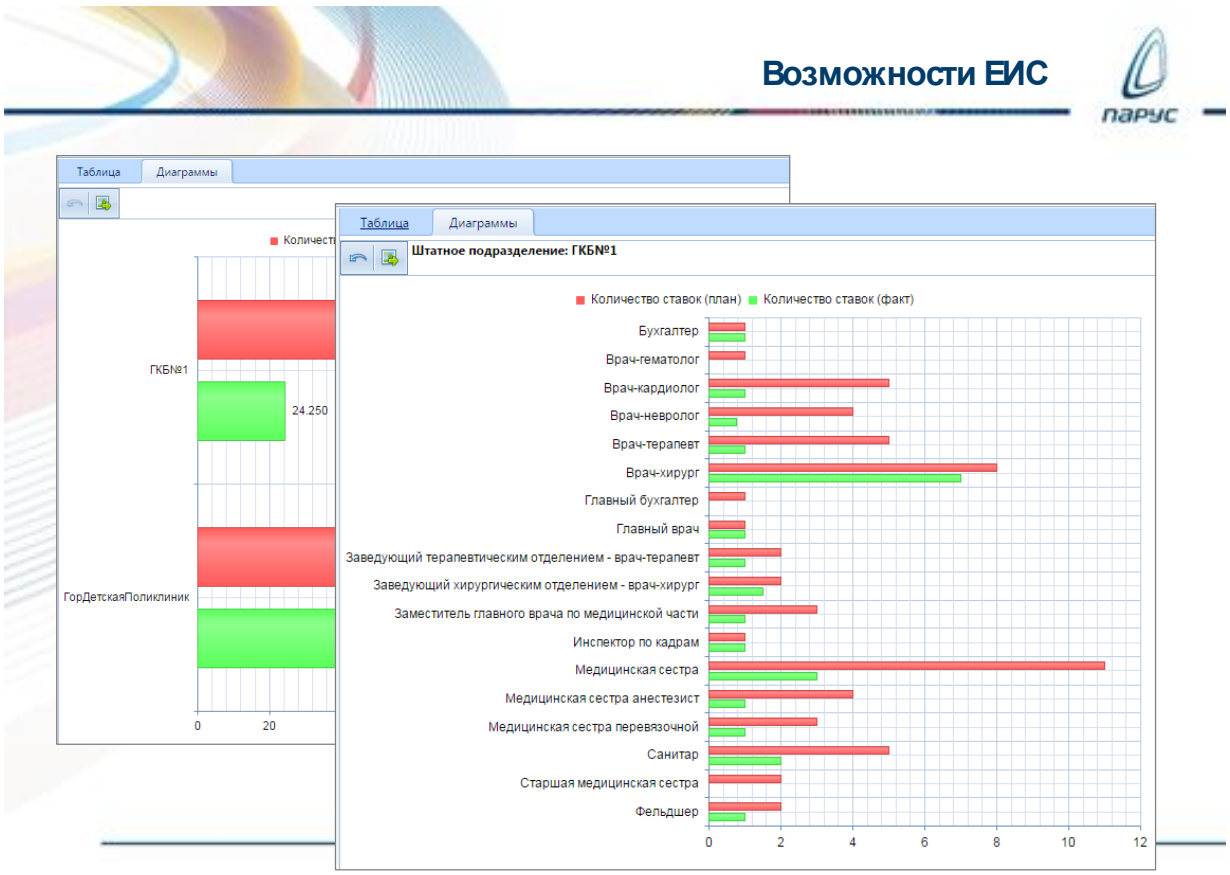
Куратор, используя одно рабочее место в ЕИС, видит всю информацию по всем участкам, за которые он отвечает. Одним нажатием кнопки он получает любой нужный ему показатель. Причем эти сведения по сотрудникам и штатной расстановке всегда актуальны и достоверны.

Куратор может получать отчеты как сводные, так и индивидуальные. Например, куратор имеет доступ к данным трех учреждений. Он может просмотреть штатное расписание этих учреждений, увидеть количество вакантных ставок, оценить фактическую укомплектованность учреждения, сделать выборку по определенным критериям. Допустим, руководителю требуется информация о том, скольким врачам по специальности «педиатрия», имеющим высшее образование, была выписана благодарность. Куратор с помощью фильтра запускает отбор и за две минуты получает актуальный список сотрудников, удовлетворяющих заданным условиям.

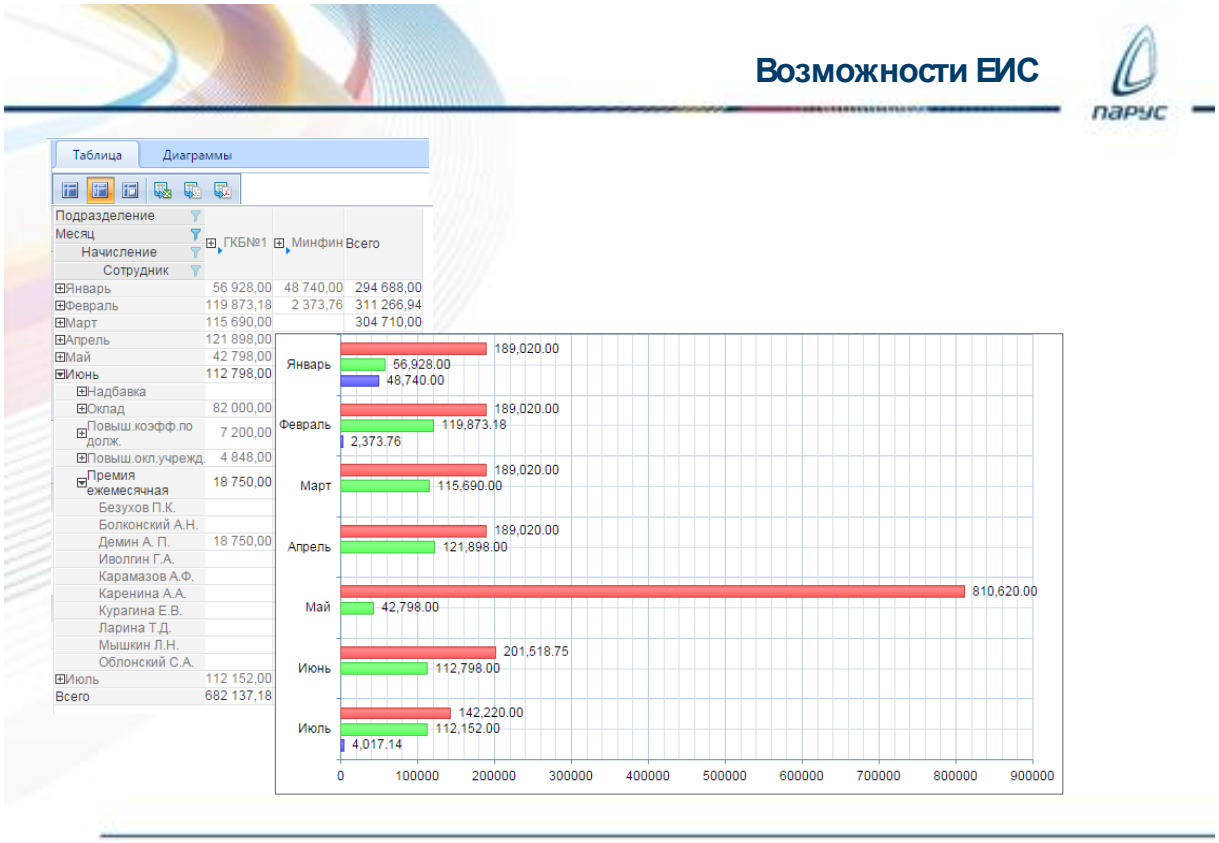
Отчеты могут формироваться либо по произвольному списку учреждений, либо по одному учреждению. После внедрения ЕИС не нужно делать запрос учреждению на предоставление информации для данного отчета. Куратор может сформировать его самостоятельно, аналогично тому, как Федеральная налоговая служба России планирует составлять отчеты за субъектов малого бизнеса на основе первичной информации, которую субъект заносит в личном кабинете системы ФНС.

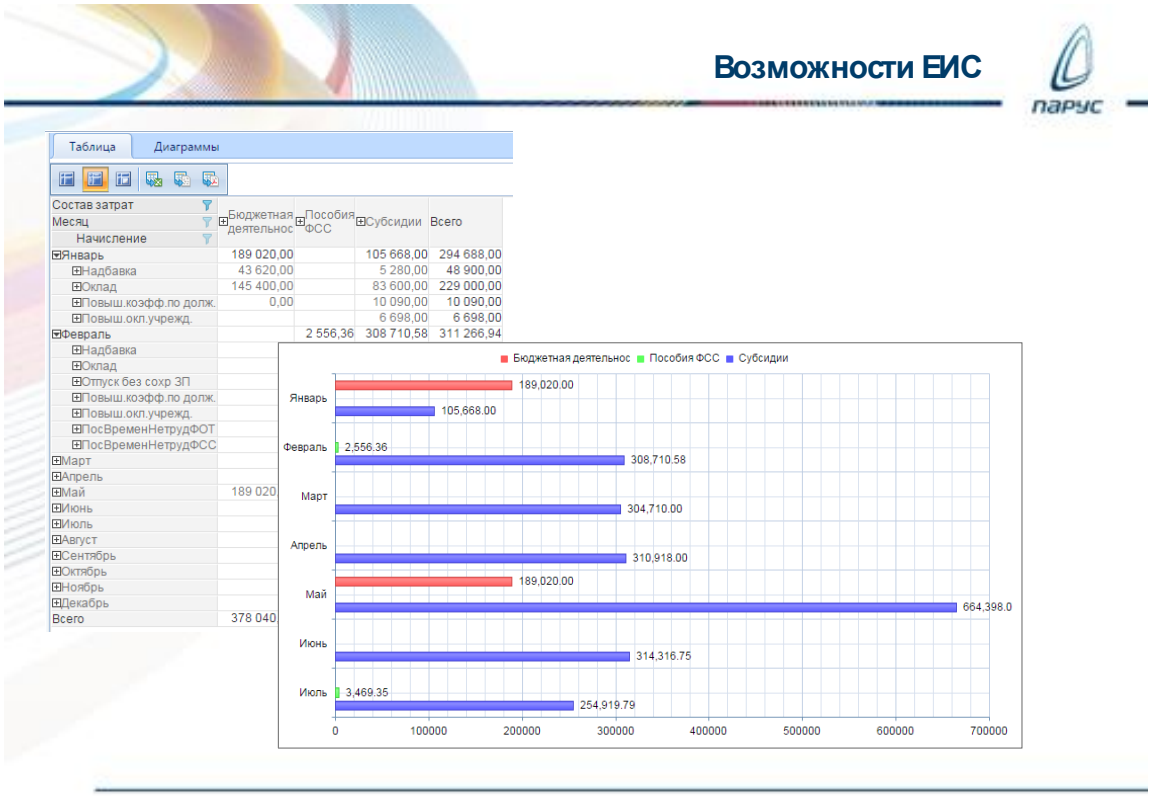
Если куратору нужна точная, актуальная и оперативная информация для подготовки докладов и выборок по запросу вышестоящих лиц, то руководителю она необходима для принятия взвешенных управленческих решений. ЕИС предоставляет достоверные данные, основанные на учетных сведениях, которые хранятся в системе.

Также руководителю доступна аналитика в разрезе учреждений: как изменяются показатели во времени, каковы штатная и фактическая численность, растет ли заработная плата. С помощью аналитических инструментов системы управленец может сравнить разные учреждения, например, по показателю численности закрепленного за врачом населения, динамику численности по годам и т.д. Так же, как куратор, руководитель получает индивидуальные, агрегированные сведения либо отобранные по произвольному перечню учреждений. И каждый агрегированный показатель, допустим, количество врачей в регионе, можно детализировать не только по учреждениям, но и по возрасту специалистов, можно оценить, стареет ли штат, насколько актуальна задача подбора или переподготовки специалистов.



Рассмотрим примеры. Первый касается укомплектованности штатного расписания. Сравним по показателю численности два учреждения. В одном — огромное отклонение фактической численности специалистов от плановой. При этом можно по каждому учреждению увидеть, специалистов каких должностей штатного расписания больше всего не хватает. В данном случае не хватает среднего медицинского персонала, а также кардиологов, неврологов, терапевтов и санитаров. Также по этим учреждениям можно оценить изменение уровня начисленной в течение года заработной платы, за счет какого источника были понесены расходы на оплату труда. В примере большая часть затрат на заработную плату осуществлялась за счет субсидий.





Для IT-службы преимущество ЕИС состоит в возможности централизованного администрирования базы данных: однократное обновление и копирование данных одной

базы серьезно экономит трудозатраты ИТ-специалистов. Важны также возможности журналирования действий пользователей: по запросу руководителя всегда можно открыть журнал и посмотреть, как используется лицензия, какие именно действия производят сотрудники в разделах, какова продолжительность сеансов их работы с системой. Большим преимуществом является и оперативное восстановление данных после сбоя. В случае администрирования одной базы данных эта задача решается проще. Тем самым повышается надежность хранения сведений.

Возможности ЕИС

Для ИТ-службы:

Текущая деятельность	Возможности ЕИС
Централизованное администрирование	Да
Журналирование действий пользователя	Да
Оперативное восстановление данных после сбоев	Да

Для министерства:

Выгоды	Возможности ЕИС
Снижение затрат на обслуживание	Да
Повышение эффективности удельных затрат на каждого участника ЕИС	Да
Прозрачность расходования средств на ЕИС	Да

В целом для министерства преимущества ЕИС будут выражены в снижении затрат на обслуживание информационных систем, повышение эффективности расходов. Например, если ранее обслуживалось 40 локальных систем, а теперь одна, то реальная экономия затрат будет формироваться за счет сокращения использования человеческого ресурса, а это не только заработная плата, но и расходы на содержание рабочих мест (помещение, освещение, отопление, расходный материал). В примере удельные затраты каждого участника ЕИС уменьшаются: стоимость обслуживания в расчете на одно учреждение сокращается с 10 до 2 рублей при том же или даже большем объеме услуг. Соответственно, эффективность с каждого рубля увеличивается в разы. Повышается прозрачность расходов, поскольку все расходы осуществляются ИТ-службой ведомства единым потоком и, значит, всегда можно отследить их направление.

Сквозной пример взаимодействия кадровой подсистемы и модуля расчета заработной платы покажет, как работает система, каким образом реализованы многомерная отчетность, личные кабинеты куратора, руководителя и сотрудника.

Добавить нового сотрудника в системе просто: заполняется анкета, заводится приказ о приеме на работу, например, на должность медицинской сестры. Напротив названия приказа появляется знак флажка, указывающий, что документ не отработан. Выбирается штатная должность в едином классификаторе. В примере количество вакантных ставок по позиции «медицинская сестра» — 1. Автоматически заполняется вся информация по данной штатной должности, включая показатели эффективности деятельности. Приказ создан, после подписания руководителем его можно будет провести в учете и напечатать. В штатном расписании вакантная позиция по должности «медицинская сестра» обнуляется.

Система позволяет вести штатное расписание любой сложности — линейное или иерархическое. Штатные должности разнесены в структуре, соответствующей структуре подразделений.

На следующем этапе в примере сотрудник принят на должность медицинской сестры как внешний совместитель. Для корректного учета условий занятости сотрудника во всех разделах системы ставится особая метка совместителя, в данном случае со ставкой 0,25.

Далее с системой работает специалист по расчету заработной платы. В журнале расчета заработной платы уже отражены реквизиты приказа о приеме на работу сотрудника, бухгалтеру не нужно вводить эти сведения заново. В этом разделе системы формируется список положенных выплат по условиям штатной должности, затем — ведомость. Как только она открылась, данный расчет закрывается для начислений, после этого в него нельзя добавить данные. Ведомость формируется в виде документа Excel, в котором представлена информация по всем сотрудникам. Далее расчетно-платежную ведомость можно напечатать в форме, утвержденной Приказом Минфина России от 30.03.2015 №52-н. На основании этого документа будут производиться выплаты заработной платы.

Куратор — представитель вышестоящей организации-учредителя либо уполномоченное лицо внутри организации — использует другие возможности ЕИС. Он видит штатные расписания всех контролируемых подразделений. По каждому подразделению может посмотреть, сколько занято штатных должностей, кто замещает конкретную должность, анкетные данные сотрудника (при наличии у него таких полномочий) и более детальную информацию, например, сколько врачей по специальности «педиатрия» имеют благодарность. Это важная информация, выгружаемая в федеральный регистр медработников. Возможности системы по формированию выборок позволили оперативно получить короткий список из нескольких сотрудников.

В подсистеме аналитической отчетности куратор может провести сравнение показателей, оценить их динамику. При этом используется раздел «Многомерные отчеты». В частности, можно сформировать диаграмму «Заполненность штатного расписания по учреждениям». Кликнув на график, можно опуститься на следующий уровень детализации информации и получить данные о штатных должностях, из-за вакантности которых возникла недоукомплектованность штата. На графике дельта между зеленой и красной линиями указывает на нехватку специалистов по данным должностям. На основе этой информации можно делать выводы о необходимости привлечения новых

специалистов или переобучения сотрудников организации. Все графики и таблицы легко выгружаются в Excel. Их можно использовать в том числе для публикации на официальном сайте и других порталах.

Решим конкретную прикладную задачу анализа должностей, занимаемых сотрудниками предпенсионного и пенсионного возрастов, которые в ближайшие пять лет могут выйти на пенсию. Для этого формируется отчет, из данных которого видно, что среди сотрудников от 60 лет и старше, имеющих высшее образование, преобладают врачи-педиатры детской поликлиники. Значит, при наборе сотрудников или их переобучении следует уделить основное внимание врачам именно этой специальности.

Штатных отчетов в системе несколько. На их основе можно настраивать дополнительные отчеты по необходимым параметрам.

Руководитель подразделения, например терапевтического отделения, как и любой сотрудник, в личном кабинете в ЕИС может увидеть свои персональные данные, сведения об отпусках, командировках, начисленной заработной плате, перечень относящихся к нему документов, которые хранятся в кадровой службе. Также он может отследить динамику своей эффективности за текущий год и сравнить личные результаты с эффективностью других сотрудников подразделения, распечатать трудовой договор с организацией. Но руководитель, помимо этого, может просматривать аналогичные сведения по всему списку сотрудников, находящихся в его подчинении.

В системе, в которой работает руководитель подразделения, настроены не только кадровый и зарплатный модули, но и подсистема оценки эффективности деятельности. В ЕИС реализована методика Минтруда России с подсчетом эффективности в баллах. По данным ежеквартального мониторинга, итоговый показатель эффективности деятельности руководителя подразделения за 3-й квартал — 90%. Это означает, что он выполнил не все задачи, запланированные на данный период в соответствии с его штатной должностью.

В разделе «Плановые показатели эффективности» представлены не индивидуальные, а относящие к деятельности всего подразделения показатели эффективности. Сформированный в ЕИС список плановых показателей утверждается руководителем.

Система формирует и фактические показатели — это достаточно сложная задача, так как часть показателей рассчитывается на основе данных из внешних систем. Например, количество посещений пациентов система получает из МИС. Часть показателей поступает из отчета сотрудника, который может обоснованно скорректировать фактические данные по эффективности своей работы, если он с ними не согласен. На этом этапе формируются итоговые показатели по всем сотрудникам подразделения. Затем документ утверждается и лишь после этого принимается к учету. На основании утвержденных итоговых показателей в системе создается проект приказа о премировании, который становится доступным специалистам кадровой службы. После подписания приказа руководителем он будет отработан в учете.

В личном кабинете появился новый раздел, связанный с задачами сотрудника как исполнителя. Например, перед кадровой службой стоит задача рассылки уведомлений о необходимости к конкретной дате (в соответствии с составленным в декабре графиком

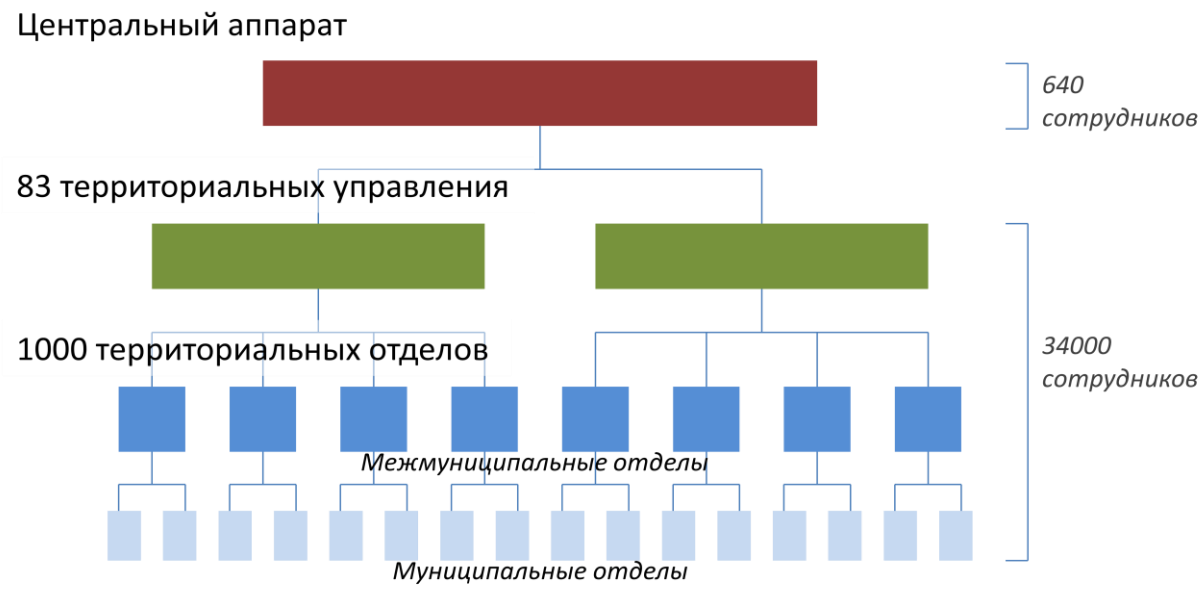
отпусков) подать заявление о предоставлении отпуска и расписаться в приказе. Сообщение может касаться истечения срока действия квалификационной категории, необходимости прохождения курса техники безопасности и т.д. Рассылку таких уведомлений осуществляет ЕИС. После ответа на уведомление оно удаляется из списка задач.

Рядовой сотрудник в личном кабинете ЕИС может просмотреть сведения о себе: анкетные данные, должность, название подразделения, в котором работает, плановые и фактические показатели эффективности за текущий и предыдущие периоды. Если с какими-либо данными специалист не согласен, он может, предъявив завизированную у своего руководителя справку, обратиться в кадровую службу для внесения изменений. В личном кабинете можно сформировать трудовой договор, справку по заработной плате, расчетный листок, который в соответствии с Трудовым кодексом РФ организация обязана предоставлять сотрудникам. Если внедрена ЕИС, достаточно прописать в учетной политике положение о том, что расчетные листы отправляются персоналу в электронном виде, после чего можно не распечатывать и не вручать их сотрудникам в бумажном виде.

Централизация процессов управления кадрами в федеральном органе власти с подведомственной сетью на примере Росреестра

Росреестр занимается регистрацией земельных участков и выдачей сопутствующих документов. В числе показателей деятельности, оцениваемых Правительством, были сокращение срока оказания государственных услуг, которые оказывает Росреестр, в том числе Федеральная кадастровая палата, и повышение качества услуг. С учетом этого в рамках федерального министерства была разработана стратегия кадровой политики. Она включала централизацию и объединение кадровой системы с ПО, которое позволило бы повысить квалификацию специалистов, задействованных в системе Росреестра, и обеспечить им возможности карьерного роста, предусмотренные для госслужащих.

Структура Росреестра выглядит следующим образом.



Web-доступ для 400 пользователей кадровых служб Росреестра

Соответственно структуре построена и система. На сервере объединены данные всех 83 территориальных управлений (ТУ), которые работают в единой базе в режиме онлайн.

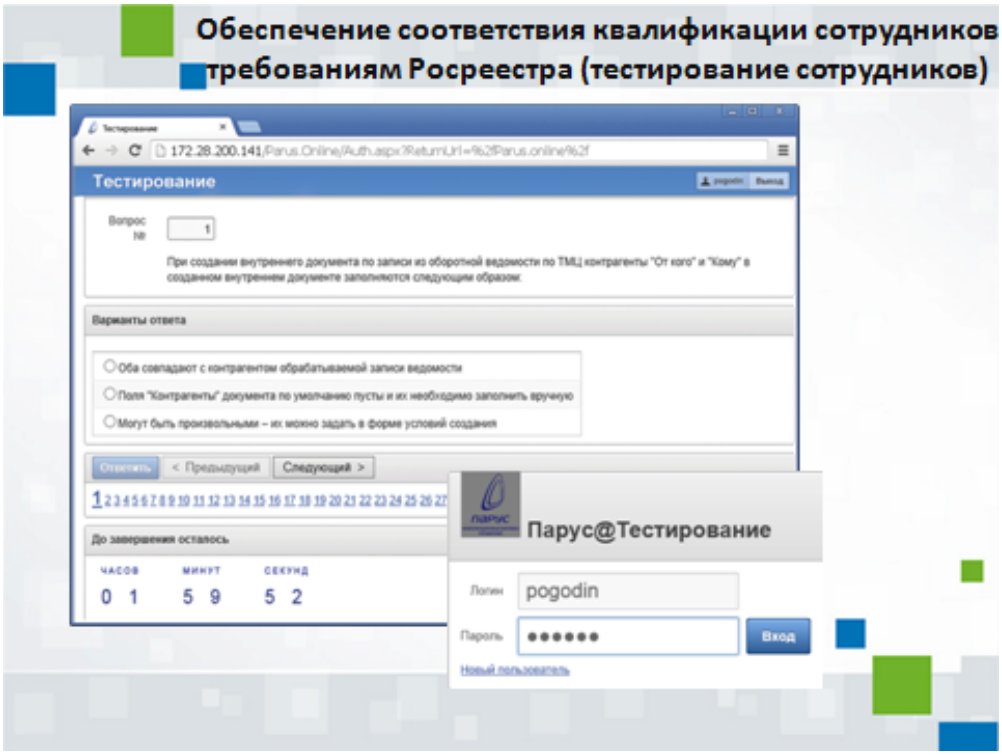
Перед началом проекта, четыре года назад, совместно с департаментом информационных технологий Росреестра была проведена инвентаризация информационных систем, установленных в ТУ Росреестра. Анализ дал следующие результаты: а) управления использовали разные модификации систем, б) некоторые ТУ привлекали разработчиков, которые создавали решения непосредственно для них.

Финансовый эффект от реализации проекта выразился в экономии, превышающей, по минимальным оценкам, 30 млн рублей. Этот результат был нами просчитан и запланирован.

Когда приступали к построению информационной системы, ориентировались на ключевые задачи, отраженные в стратегии. Одна из основных задач — повышение квалификации управленческих кадров, занятых регистрацией земельных участков и оформлением документов. Дело в том, что возникало большое количество жалоб на работу регистраторов, особенно в ТУ, удаленных от Москвы. Поэтому оценка квалификации специалистов — первый вопрос, который необходимо было решить в рамках проекта.

На сегодняшний день процесс оценки выстроен. Используется единая база данных. С целью оценки специальных знаний, которыми обладают служащие Росреестра, проводится тестирование, в частности, на уровне заместителей руководителя. Такое тестирование проводится на собеседовании, перед заключением трудового соглашения, или при продлении полномочий. Проверяются компетенции человека, который должен будет курировать тот или иной блок деятельности Росреестра. По результатам тестирования могут быть приняты управленческие решения, например, функции одного заместителя в сегментах, в которых он наименее компетентен, передаются другому заместителю. Система тестирования разбита по блокам ответственности. Она действует в

режиме онлайн с ограничением по времени. Результаты, характеризующие компетенции заместителей, передаются руководителю.



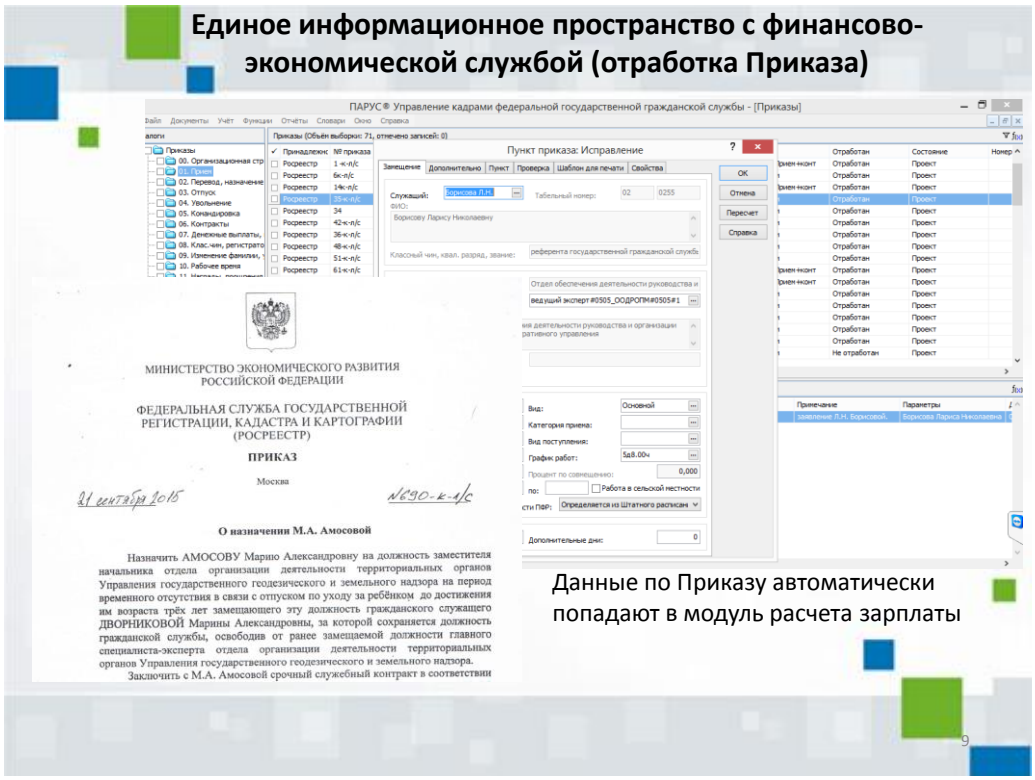
Кадровая информация, которая содержится в системе по конкретным лицам и отчетным документам, выводится по любому ТУ. Все внутриведомственные отчетные документы стандартизированы, и каждое ТУ, работающее в системе, использует шаблоны и данные, которые уже содержатся в ИС. Это дало положительные результаты. Например, раньше информация по запросу руководителя готовилась несколько дней, собиралась по электронной почте в виде файлов Excel и Word. Поскольку у Росреестра разветвленная

структура, эта работа требовала от исполнителей серьезных усилий, порой им приходилось задерживаться до позднего вечера. Но сейчас, когда все необходимые данные внесены в систему, информация по запросу руководителя формируется за считанные минуты.

По квалификационным критериям, разработанным в Росреестре, можно делать выборки, проводить анализ обращений граждан, неудовлетворенных качеством услуг, выявлять причины этих фактов (низкая квалификация, высокая загрузка, слабая подготовка специалистов, принимающих и регистрирующих документы).

Кроме подачи информации о доходах сотрудников, с помощью системы анализируются сведения о том, кем работают родственники, решается проблема кумовства, выявляются и пресекаются случаи найма ближайших родственников служащих Росреестра.

Во взаимодействии с финансистами удалось исключить влияние человеческого фактора на информацию, которая используется для расчета заработной платы. Здесь приведены приказы, которые обрабатываются непосредственно в кадровой системе (см. слайд). Автоматически все надбавки и т. п. передаются в систему по расчету заработной платы, и бухгалтеры формируют ведомости, что называется, на лету. При этом на кадровых специалистов накладывается обязательство своевременно отрабатывать приказы.

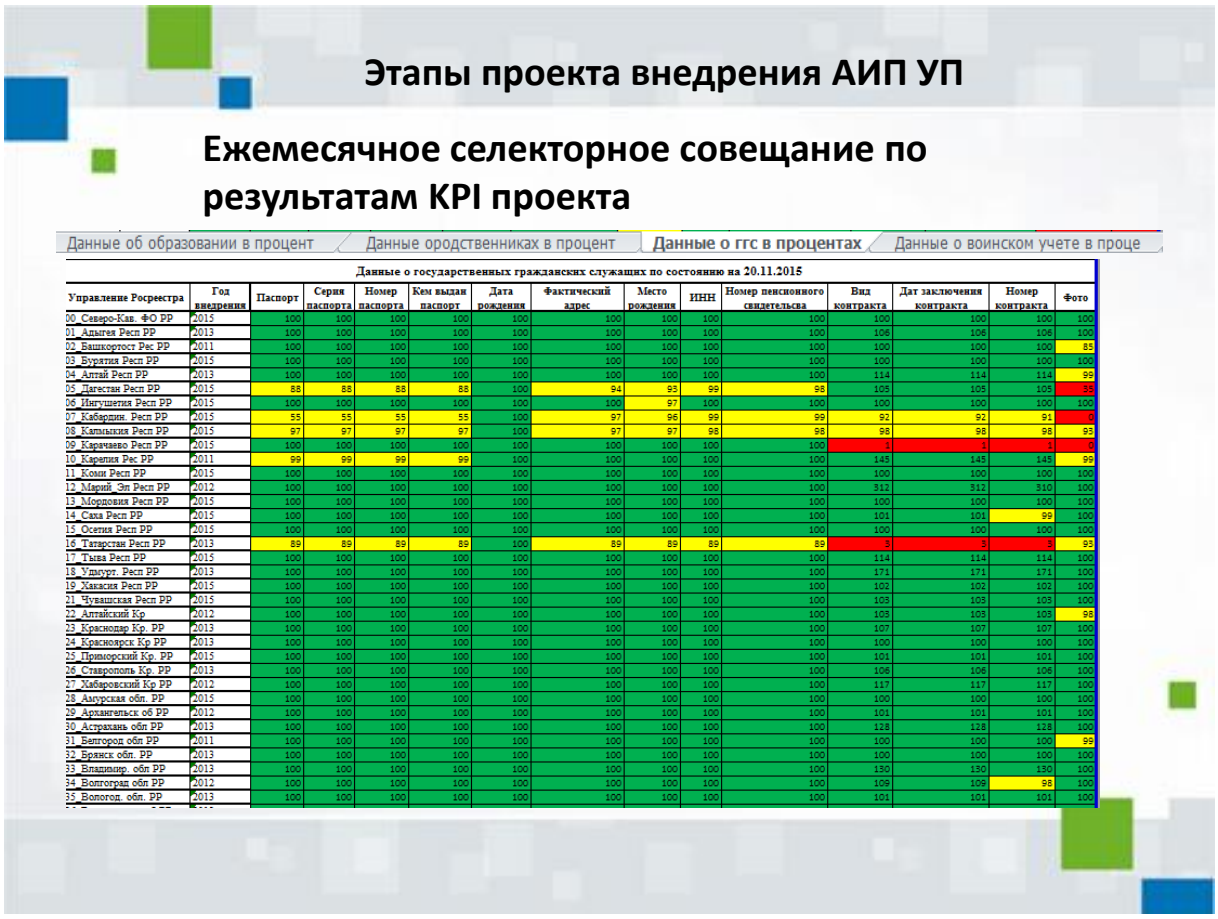


Кроме того, в центральном аппарате сейчас прорабатываются возможности взаимодействия с системой «Электронный бюджет». Все данные по формированию бюджетных обязательств, связанные с расчетом заработной платы, финансисты пока вводят вручную, используя web-интерфейс. Сейчас в пилотном проекте отрабатывается технология взаимодействия между кадровым ПП и системой «Электронный бюджет». Уже есть возможность выгрузки персональных данных и информации по окладам для

формирования в системе «Электронный бюджет» сведений, необходимых для планирования бюджета в электронном виде.

В Росреестре существовали проблемы с формированием приказов, например, об увольнении, связанные с тем, что в случае некорректного оформления сотрудники восстанавливались на госслужбу. Кадровые проблемы юридического характера были решены благодаря разработке единого для всех ТУ шаблона приказов. Это позволило исключить ошибки при формировании приказов и обеспечить юридическую обоснованность кадровых процедур.

Проект длился три года. На слайде представлены показатели, характеризующие процесс внедрения.



Данные о государственных гражданских служащих по состоянию на 20.11.2015

Управление Росреестра	Год внедрения	Паспорт	Серия паспорта	Номер паспорта	Кем выдан паспорт	Дата рождения	Фактический адрес	Место рождения	ИНН	Номер пенсионного свидетельсва	Вид контракта	Дат заключения контракта	Номер контракта	Фото
00_Северо-Кав. ФО РР	2015	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
01_Адыгея Респ РР	2013	100	100	100	100	100	100	100	100	100	106	106	106	100
02_Башкортост Рес РР	2011	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	85
03_Бурятия Респ РР	2015	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
04_Алтай Респ РР	2013	100	100	100	100	100	100	100	100	100	114	114	114	99
05_Дагестан Респ РР	2015	88	88	88	88	100	94	93	99	98	105	105	105	38
06_Ингушетия Респ РР	2015	100	100	100	100	100	100	97	100	100	100	100	100	100
07_Кабардин. Респ РР	2015	55	55	55	55	100	97	96	99	99	92	92	91	0
08_Калмыкия Респ РР	2015	97	97	97	97	100	97	97	98	98	98	98	98	93
09_Карачаево Респ РР	2015	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1	1	1	0
10_Карелия Рес РР	2011	99	99	99	99	100	100	100	100	100	145	145	145	99
11_Коми Респ РР	2015	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
12_Марий_Эл Респ РР	2012	100	100	100	100	100	100	100	100	100	312	312	310	100
13_Мордовия Респ РР	2015	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
14_Саха Респ РР	2015	100	100	100	100	100	100	100	100	100	101	101	99	100
15_Осетия Респ РР	2015	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
16_Татарстан Респ РР	2013	89	89	89	89	100	89	89	89	89	3	3	3	93
17_Тыва Респ РР	2015	100	100	100	100	100	100	100	100	100	114	114	114	100
18_Удмурт. Респ РР	2013	100	100	100	100	100	100	100	100	100	171	171	171	100
19_Хакасия Респ РР	2015	100	100	100	100	100	100	100	100	100	102	102	102	100
21_Чувашская Респ РР	2015	100	100	100	100	100	100	100	100	100	103	103	103	100
22_Алтайский Кр	2012	100	100	100	100	100	100	100	100	100	103	103	103	98
23_Краснодар Кр. РР	2013	100	100	100	100	100	100	100	100	100	107	107	107	100
24_Красноярск Кр РР	2013	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
25_Приморский Кр. РР	2015	100	100	100	100	100	100	100	100	100	101	101	101	100
26_Ставрополь Кр. РР	2013	100	100	100	100	100	100	100	100	100	106	106	106	100
27_Хабаровский Кр РР	2012	100	100	100	100	100	100	100	100	100	117	117	117	100
28_Амурская обл. РР	2015	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
29_Архангельск об РР	2012	100	100	100	100	100	100	100	100	100	101	101	101	100
30_Астрахань обл РР	2013	100	100	100	100	100	100	100	100	100	128	128	128	100
31_Белгород обл РР	2011	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	99
32_Брянск обл. РР	2013	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
33_Владимир. обл РР	2013	100	100	100	100	100	100	100	100	100	130	130	130	100
34_Волгоград обл РР	2012	100	100	100	100	100	100	100	100	100	109	109	98	100
35_Вологод. обл. РР	2013	100	100	100	100	100	100	100	100	100	101	101	101	100

Важную роль в реализации проекта сыграл заместитель руководителя ведомства А. Г. Плитко. До его прихода в кадровой системе работали от случая к случаю, когда было свободное время, нередко относились к проекту формально. С приходом волевого человека, который уверен, что автоматизация нужна, а также в связи с включением Росреестра в пилотную зону по оценке качества деятельности государственных служащих ситуация радикально изменилась. Была разработана методология оценки заполняемости кадровой системы информацией. Каждые две недели мы проводим селекторные совещания с привлечением специалистов всех ТУ, на которых они отчитываются о своих результатах. Сегодня в красной зоне остаются несколько ТУ, большинство же обеспечило достоверность данных в системе и 100%-ное заполнение информации по всем полям. Поэтому продолжительность селекторных совещаний и рассмотрения жалоб и претензий

по наполнению ПП информацией сократилась с 3–5 часов до 15 минут. За это время заместитель руководителя успевает выяснить, почему некоторые ТУ еще находятся в желтой зоне, и принять в их отношении меры управленческого воздействия. На последнем селекторном совещании, 15 декабря 2015 года, желтых полосок быть уже не должно, потому что заместитель руководителя Росреестра четко обозначил границы: все ТУ, показатели заполяемости системы которых ниже 99%, попадут в красную зону. Далее будет утвержден приказ о введении системы в эксплуатацию. Соответственно, к этому моменту данные ИС должны обладать полнотой и достоверностью на 100%. На этом этапе будут решены и задачи сбора ведомственной отчетности, которая формируется на основе данных кадрового учета.

Следующее направление — оценка качества условий прохождения гражданской службы, которая будет реализована в форме анкетирования. Возможно, к следующему мероприятию уже будут статистически обработаны данные о том, как сотрудники Росреестра относятся к государственной службе.

Построение единой системы управления государственной службой и мотивацией для всех органов власти субъекта РФ на примере Воронежской области

Проблемы автоматизации кадрового учета в децентрализованной архитектуре

До внедрения системы Парус 8 органы власти Воронежской области использовали для ведения учета кадров государственной гражданской службы программный продукт местного разработчика. Самым значительным недостатком используемой системы была ее архитектура. В каждом органе государственной власти был свой сервер и кадровый работник регулярно выгружал данные на съемный носитель и носил его в «центр», где происходила синхронизация.

Разумеется, при таком способе работы в системе никогда не существовало на 100% актуальных данных, а также очень часто встречались дублированная нормативно-справочная информация. Крайне трудно было осуществлять качественную поддержку и администрирование нескольких десятков северов СУБД.

В этой ситуации при наличии сложного рабочего места, включающего в себя сервер СУБД в каждом органе власти, при необходимости каждую неделю физически присутствовать в здании правительства для осуществления синхронизации, речи о том, чтобы информационная система кадрового учета являлась эффективным инструментом, помощником, разумеется, не шло. Напротив, необходимость внесения данных в информационную систему рассматривалась как бессмысленное обременение, отнимающее рабочее время, поэтому и качество вносимых данных оставляло желать лучшего.

Проект централизации

В 2012 году было принято решение о создании единой кадровой системы. В качестве платформы был выбран ПП Парус 8. Возможность работы с единой базой данных, набор учетных разделов, покрывающий практически все потребности учета государственной службы, гибкость системы в плане дополнения ее пользовательскими вариантами функциональных процедур и отчетных форм позволили принять однозначное решение в пользу Паруса.

В том же году была произведена процедура слияния данных, весьма непростая, потому как немалая часть данных по количеству (и важнейшая по содержанию – Правительство области, управлением делами и аппарат мировых судей) уже содержалась в Парусе, но только в части зарплатных данных, нужно было установить однозначное соответствие физлиц и добавить к ним кадровые данные – сведения о трудовой деятельности, обучении, стажах, воинском учете и т.п.

Понимая важность защиты персональных данных, в создании системы активное участие принимал отдел информационной безопасности, которым была разработана защищенная сеть на базе VipNet для нужд Парус-Бюджет.

В итоге, получилась система, ядром которой являлась ранее упомянутая пара серверов, к которой по защищенным каналам подключается более 40 пользователей (32 органа власти), расположенных в пределах города Воронежа. В данный момент исследуется возможность подключения кадровых службы муниципальных районов, современные каналы связи уже позволяют вполне комфортно работать WIN-клиентом с территориально удаленной базой данных.

Внедрение новой системы потребовало обучения пользователей, которое было проведено в виде групповых занятий на реальных данных, причем каждый сотрудник имел возможность подключиться к базе данных под своим пользователем и решить конкретные вопросы. Такие занятия побудили пользователей к активному обмену опытом работы.

Преимущества единой системы. Поддержка единых алгоритмов кадрового учета

В ходе проекта были выявлены некоторые проблемы, о существовании которых, кадровики ранее даже не подозревали.

Например, расчет продолжительности стажей. Оказывается, ранее кадровики пользовались всеми имеющимися методиками, причем каждый считал, что правильной является только применяемая им методика. При редких случаях сверки, получались расхождения, и никто этому не придавал значения, списывая расхождение на случайную ошибку при подсчете. Однако при работе с единым алгоритмом сразу стали видны расхождения, при анализе ситуации выяснилось, что у кадровиков нет единого мнения о применяемом алгоритме. Управление ГСК правительства области рекомендовало всем кадровикам придерживаться порядка, установленного приказом Минздравсоцразвития РФ № 91 от 06.02.2007 г., а в Парусе было реализовано пользовательское приложение позволяющее наглядно и оперативно производить подсчет длительности диапазонов стажа.

Были выявлены нюансы в расчете положенных дней различных видов отпусков. Для устранения возможных расхождений управление ГСК также распространило единые рекомендации о порядке расчета положенных дней отпусков. Подобные рекомендации явились очень полезным дополнением к существующему региональному закону о государственной службе, который определяет конкретный порядок расчета положенных дней не совсем однозначно.

Преимущества единой системы. Снижение трудозатрат за счет работы в едином пространстве

Самым наглядным, на данном этапе, преимуществом централизованной системы является наличие всей информации о сотрудниках в единой базе данных и достаточность ее однократного ввода.

Например. Большие объемы информации о трудовой деятельности и об образовании вводятся при первичном приеме сотрудника, это работа очень кропотливая, т.к. связана с разбором рукописного текста из трудовых книжек и дипломов. При переходе сотрудника из одного органа в другой, личное дело, с помощью специальных процедур,

переносится в каталоги, доступные кадровому работнику другого органа, которому уже не требуется заново вводить всю историю деятельности и обучения человека.

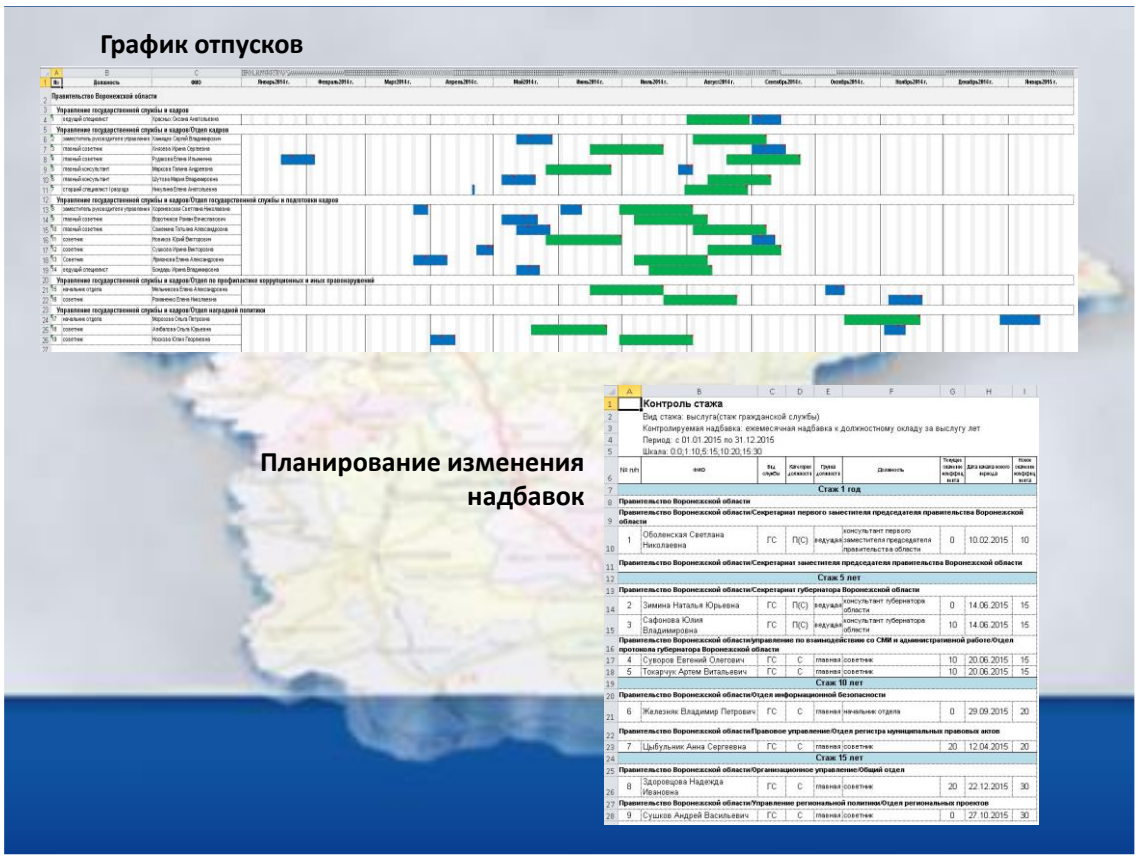
Несмотря на то, что обычный пользователь не «видит» личных дел сотрудников других органов, благодаря разграничению прав доступа к каталогам, созданы специальные процедуры, которые производят поиск по естественным ключам, для физических лиц которыми являются комбинации Фамилия+Имя+Отчество+Дата рождения. В случае успеха поиска запись перемещается в доступный пользователю каталог, и об этом по e-mail оповещается администратор системы и предыдущий владелец записи.

Некоторые пользователи обладают иным набором пра
в доступа, например, сотрудники, работающие с кадровым резервом, здесь следует заметить, что работа с кадровым резервом ведется централизовано, но данные о включенных в списки резерва кандидатах распределяются в каталоги соответствующих органов, таким образом кадровые работники органов видят кандидатов, которые включены в резерв именно по их органу, несмотря на то, что распоряжение о формировании резерва кадров выпускается одно для всех органов власти.

В процессе подбора кандидатов кадровики задают требуемые характеристики: вид стажа, диапазон его длительности, специальность по образованию, решение по результатам аттестации, замещаемая должность. Система выводит реквизиты подходящих кандидатов, причем не только из кадрового резерва, но и из служащих уже замещающих должности, даже если они не включены в кадровый резерв. Учитываются категории замещаемых и предлагаемых должностей, если вакансия открыта на должность менее высокой категории, то такой сотрудник в отчет выводиться не будет. **Весь процесс занимает несколько минут, подобных результатов совершенно невозможно достигнуть при отсутствии единой базы данных.**

Использование единого информационного пространства для подбора кандидатов имеет огромный потенциал как с точки зрения расширения критериев соответствия кандидата, так и с точки зрения взаимодействия пользователя с системой. Например, отбор по географии проживания – бывает важен для подбора кандидатов в территориальные отделы органов власти. Формально, в законе подобный критерий не оговаривается, однако для практической работы он бывает очень полезен. Мы планируем и дальше развивать автоматизацию подбора кандидатов, чтобы учесть все потребности пользователей, например, настроить автоматическое оповещение госслужащих о имеющихся вакансиях, об истечении срока нахождения в резерве и т.п.

Повышение качества планирования в кадровой деятельности



За последние десятилетия во многих отраслях продемонстрировано, какие выгоды приносит информатизация процессов планирования деятельности. Например, моментальный пересчет целевых показателей при изменениях плана позволяет не бояться вносить эти изменения, современные средства визуализации позволяют наглядно представить степень выполнения, динамику процесса (опережение или отставание). Не является исключением у процесс управления прохождением государственной гражданской службы.

В соответствии с планами проходит обучение государственных служащих, что позволяет прогнозировать нагрузку на бюджет, занятость учебных мест, в соответствии с планами происходят аттестации государственных служащих, что позволяет сделать прогноз по потребности в ресурсах для формирования аттестационных комиссий и проведения аттестаций, в соответствии с планами происходит ротация государственных служащих, даже такие привычные вещи как отпуска и командировки осуществляются на основе планов.

Наши органы государственной власти довольно активно используют возможности системы для кадрового планирования (разные органы власти - в разной степени). Например, в аппарате правительства очень востребованным является раздел График отпусков, в котором планируются отпуска гражданских служащих. Планы отпусков составляются с учетом того, чтобы не возникало периодов, когда, например, в отпуске находятся одновременно и начальник и его заместитель, или весь отдел в полном составе, а также для планирования расходов бюджета, связанных с отпускными выплатами. Для максимальной наглядности, реализован пользовательский отчет, который представляет собой ленточную диаграмму (т.н. диаграмму Ганта) на которой представлен по горизонтали все даты планового периода, а по вертикали списочный состав, отпуска служащих представляют собой прямоугольники, закрашивающие даты отпусков. По такой диаграмме сразу видно не опустеет ли отдел, когда наступает максимальная плотность отпусков.

При планировании аттестации как параметры задаются веховые значения, например, задав 3-х летний интервал между аттестациями, мы получаем календарный

график прохождения аттестаций, который формируется путем добавления 3-х лет к дате последней аттестации, с учетом времени назначения на последнюю должность.

Отдельно следует отметить процесс планирования изменения надбавок за выслугу. ПП Парус имеет специальный механизм для своевременной корректировки надбавок за выслугу по функциям контроля, но кадровым работникам необходимо издавать распоряжения, в которых государственным служащим назначаются новые надбавки при наступлении определенной длительности стажа. Для календарного планирования выпуска подобных распоряжений разработан специальный пользовательский отчет, который проверяет возможность наступления события требующего смены значения надбавки за указанный период, кадровик получает в свое распоряжение график в котором указано, какого числа у каких сотрудников следует изменить надбавку за выслугу.

Взаимодействие со смежными информационными системами

В последнее время развитие информационных систем в области государственного управления ставит вопрос об их интеграции с целью обмена данными. Такая интеграция должна исключить «ручной перенос» данных, допускающий ошибку оператора, да и просто многие процессы должны происходит автоматически независимо от загруженности и настроения операторов.

Мы прогнозируем рост потребности в интеграции других систем с системой Парус как источником достоверных данных о штатной структуре и персональных данных сотрудников. Достоверность их обеспечивается тем фактом, что в должностных обязанностях сотрудников – пользователей Паруса имеются пункты, обязывающие их вносить достоверные данные и проверять актуальность уже имеющихся данных. А многие системы являются активными потребителями таких данных.

Приведу пример интеграции Паруса с системой документооборота. АСДОУ, пользователями которой являются практически все сотрудники, требовала, чтобы у всех сотрудников были указаны актуальные должности, «вручную» отслеживать это было неэффективно. Для исправления этой ситуации было принято решение использовать данные Паруса для формирования и поддержания в актуальном состоянии организационно-штатной структуры в АСДОУ. Проанализировав возможности

имеющихся информационных систем решено было выбрать платформой для интеграции MS SharePoint Server 2013. Этот мощнейший пакет корпоративных приложений предоставляет интерфейсы другим системам нуждающимся в интеграции. Технология интеграции выглядит следующим образом - Парус, посредством СУБД Oracle, формирует SOAP-запросы к серверу SharePoint на все действия, связанные с добавлением/изменением личных дел сотрудников, штатных должностей и штатных подразделений. Исполнение этих запросов создает в SharePoint оргштатную-структуру, аналогичную имеющейся в Парусе, а также сотрудников, которые связаны с Парусом уникальным идентификатором (соответствующим РН) и сопоставлены с пользователями SharePoint по ФИО и дате рождения. В свою очередь АСДОУ (ПП Компани-Медиа, разработанный компанией Интертраст на платформе Lotus Notes) регулярно синхронизируется с SharePoint и обновляет изменившиеся атрибуты элементов оргштатной структуры и сотрудников-пользователей.

На текущем этапе благодаря подобной интеграции удалось создать единый телефонный справочник, который представляет собой список Share Point, в котором уполномоченный сотрудник регистрирует изменения телефонных номеров, а также расположение сотрудников по кабинетам. Указанные телефонные номера в процессе обмена данными становятся доступными и в Парусе и в АСДОУ.

Результаты проекта создания единой кадровой системы в Воронежской области

Таким образом, централизованная архитектура кадровой системы в Воронежской области обеспечивает:

- значительную экономию финансовых и трудовых ресурсов за счет:
    - однократного ввода данных и автоматизации кадровых процедур,
    - централизованного администрирования и обновления системы,
    - взаимодействия со смежными информационными системами
- качественный учет за счет применения единой учётной политики, регламентов и отчётных форм;
- прямой доступ к учетной информации (в различных срезах), необходимой для планирования и анализа.

Проект централизации учета кадров и расчета заработной платы в Департаменте здравоохранения г. Москвы

Министерством здравоохранения и социального развития РФ в 2011 году была принята программа модернизации здравоохранения РФ. В развитие данной инициативы Департаментом здравоохранения города Москвы утвержден приказ № 531 от 09.06.2012 «О мероприятиях по переходу медицинских организаций государственной системы здравоохранения города Москвы на систему оплаты труда, отличную от тарифной системы оплаты труда работников государственных учреждений города Москвы». Приказ регламентирует в том числе и вопросы по нормированию и приведению системы расчета заработной платы к единому стандарту, поскольку подходы к расчету заработной платы разных учреждений отличает определенная специфика. Часть учреждений работает через ФСС, часть — с использованием субсидий Департамента здравоохранения г. Москвы, то есть за счет средств Правительства Москвы. Существуют автономные учреждения, которые осуществляют свою деятельность в основном на деньги, получаемые от оказания платных услуг. Для того чтобы департамент мог оценить, насколько эффективно расходуются средства, в том числе выделяемые из бюджета г. Москвы и федерального

бюджета на выплаты заработной платы сотрудникам вверенных ему учреждений, и был задуман этот проект.

На первом этапе в проект централизации учета кадров и расчета заработной платы были вовлечены амбулаторно-поликлинические центры. В настоящий момент на этапе завершающей реализации находится создание облачной системы кадрового учета всех стационарных учреждений.

Ключевые показатели проекта

Количество медицинских организаций

- **74 организации стационарного типа (включая научно исследовательские и научно-практические центры);**
- **82 амбулаторных центра (включая детские);**
- **38 стоматологических поликлиник (включая детские);**
- **6 специализированных поликлиник и диспансеров;**

Количество личных дел сотрудников в кадровом учете:

- **более 250 000**

Количество пользователей:

- **Ноябрь 2015 – 4200;**
- **Январь 2016 (план) – более 5000;**

Объем рабочей базы данных

- **более 5 Терабайт**

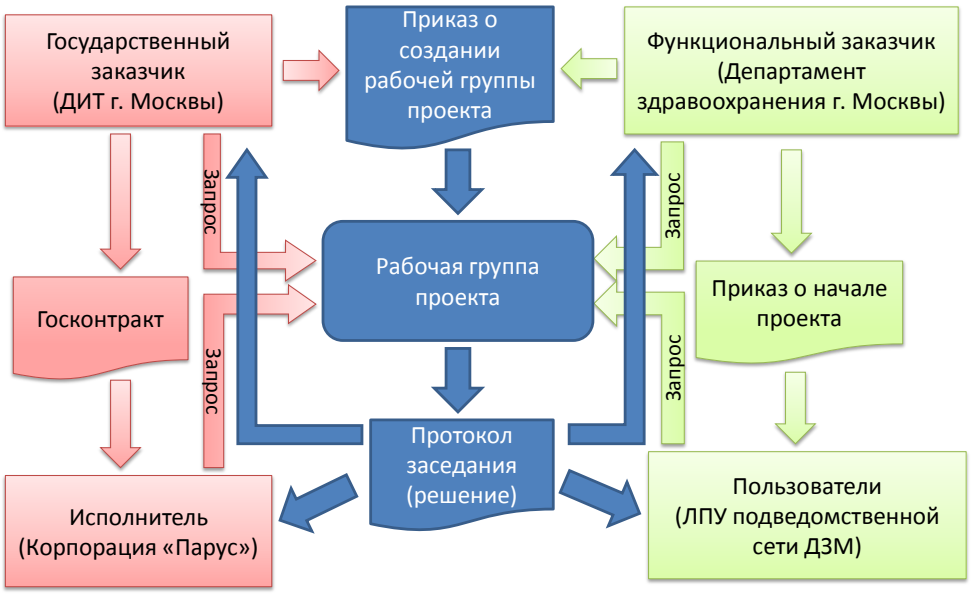
Проект характеризует ряд ключевых показателей. Количество участвующих в информатизации медицинских организаций составляет: 74 организации стационарного типа (включая научно-исследовательские и научно-практические центры), 82 амбулаторных центра (включая детские), 38 стоматологических поликлиник (включая детские), 6 специализированных поликлиник и диспансеров. Количество личных дел сотрудников в кадровом учете превышает 250 000. Количество пользователей: 4200 (ноябрь 2015), свыше 5000 (по плану на январь 2016). Объем рабочей базы данных: более 5 терабайт.

Итак, проект охватывает 74 учреждения стационарного типа, возникших в результате реорганизации. Большинство поликлиник сейчас переименованы и стали филиалами амбулаторных центров. Фактически 4 амбулаторных центра в среднем удовлетворяют потребности населения того или иного административного округа г. Москвы в медицинской помощи первого уровня.

В контур проекта создания общей базы кадрового учета вошли 120 учреждений, в которых в настоящий момент работает 250 тысяч сотрудников. Достоинство данной системы в том, в частности, что электронное личное дело сотрудника заводится один раз. Если сотрудник увольняется из одного учреждения и переходит в другое, его личное дело находят в системе по определенным атрибутивам и продолжают вести на новом месте работы, при этом специалисту кадровой службы не нужно второй раз вносить паспортные данные, ИНН, сведения об образовании и т. д.

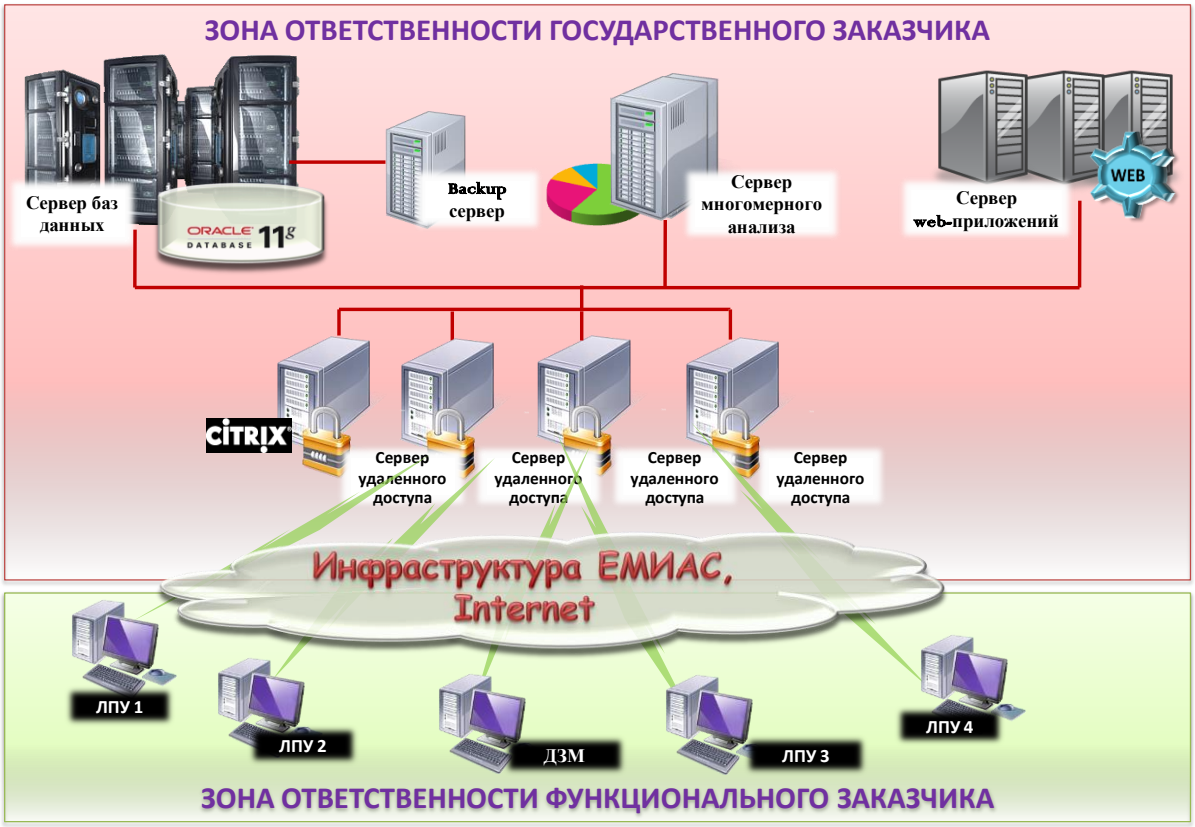
Программный продукт построен так, что экономист может рассчитать заработную плату сотрудников только на основе данных кадровой службы. Если кадровые специалисты не заносят в систему приказы о надбавках, отпусках, больничных, изменении оклада, корректно рассчитать заработную плату в автоматическом режиме не представляется возможным. По этой причине пристальное внимание департамент уделяет кадровому блоку системы консолидированного управленческого учета.

Специфика процедуры управления проектом



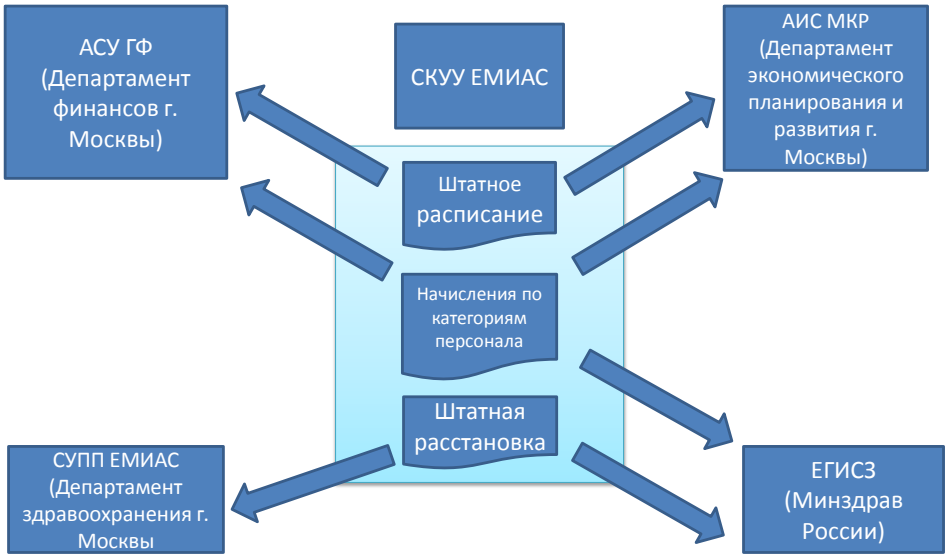
Рассмотрим процедуры управления проектом. По действующему постановлению Правительства Москвы все расходы, связанные с информационно-техническим обеспечением, осуществляет Департамент информационных технологий (ДИТ) г. Москвы, до него доводятся все лимиты бюджетных обязательств. И, соответственно, в большинстве проектов он выступает государственным заказчиком по построению такого рода систем. Функциональным заказчиком выступает Департамент здравоохранения города Москвы. Таким образом, финансирование обеспечивает ДИТ г. Москвы, а функциональные требования, направления доработки системы формирует именно Департамент здравоохранения г. Москвы. Двумя департаментами совместно был принят Приказ «О создании межведомственной рабочей группы по реализации проекта», в которую привлечены все заинтересованные в создании системы стороны.

Особенности архитектуры СКУУ ЕМИАС



Единая медицинская информационно-аналитическая система (ЕМИАС) размещена на серверах Правительства г. Москвы, эксплуатацию которых курирует ДИТ г. Москвы. Его основная задача — техническое обеспечение бесперебойной работы системы. Поэтому все процедуры по закупке оборудования, обслуживанию системы осуществляются непосредственно департаментом, руководитель которого несет ответственность перед мэром за работу системы. Поэтому именно департамент выбирает на основе открытого конкурса организацию, осуществляющую техническое сопровождение. Так же выбирался и подрядчик, который осуществляет внедрение данной системы в учреждениях здравоохранения г. Москвы. Была создана рабочая группа, которая осуществляет координацию этапов проекта и решение вопросов, возникающих в процессе его реализации. Рабочие совещания группы проводятся один раз в неделю. Средняя продолжительность совещания – 4–5 часов.

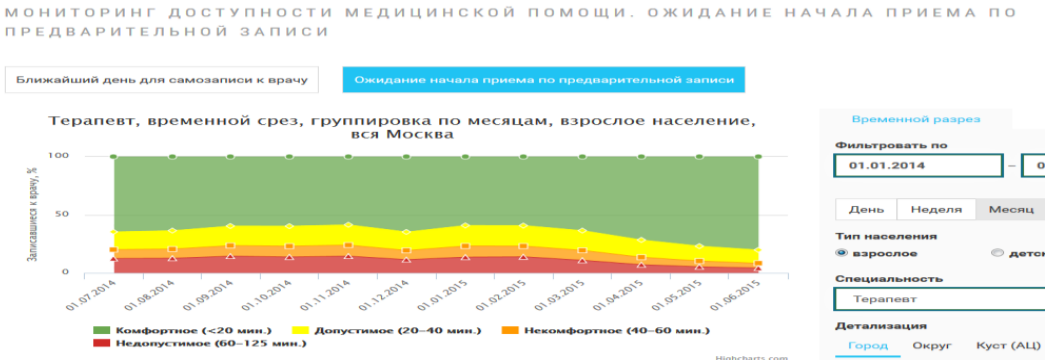
Интеграция и синергетический эффект

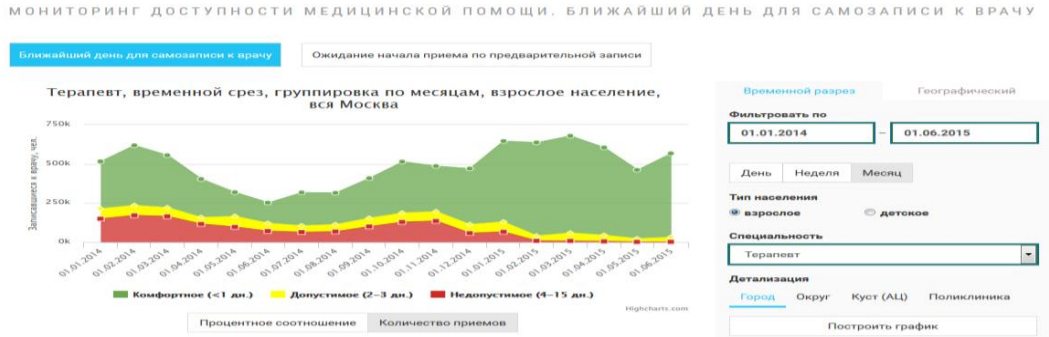


Ожидаемый эффект от внедрения данной системы можно рассмотреть в социальном и управленческом аспектах. Социальный эффект выражается в обеспечении доступности и прозрачности записи на прием к врачу, сокращении времени ожидания пациента перед кабинетом врача, предоставление пациентам возможности планирования посещения поликлиники. Управленческий эффект подразумевает сокращение очереди пациентов в регистратуру, повышение качества сервиса электронной записи на прием к врачу, оптимизацию ресурсов поликлиники при оказании медицинской помощи, оптимизацию рабочей нагрузки на врача в течение рабочего дня.

Интеграция и синергетический эффект

СЕРВИСЫ ДЛЯ ПАЦИЕНТОВ ПО МОНИТОРИНГУ ЗАГРУЗКИ ВРАЧЕЙ

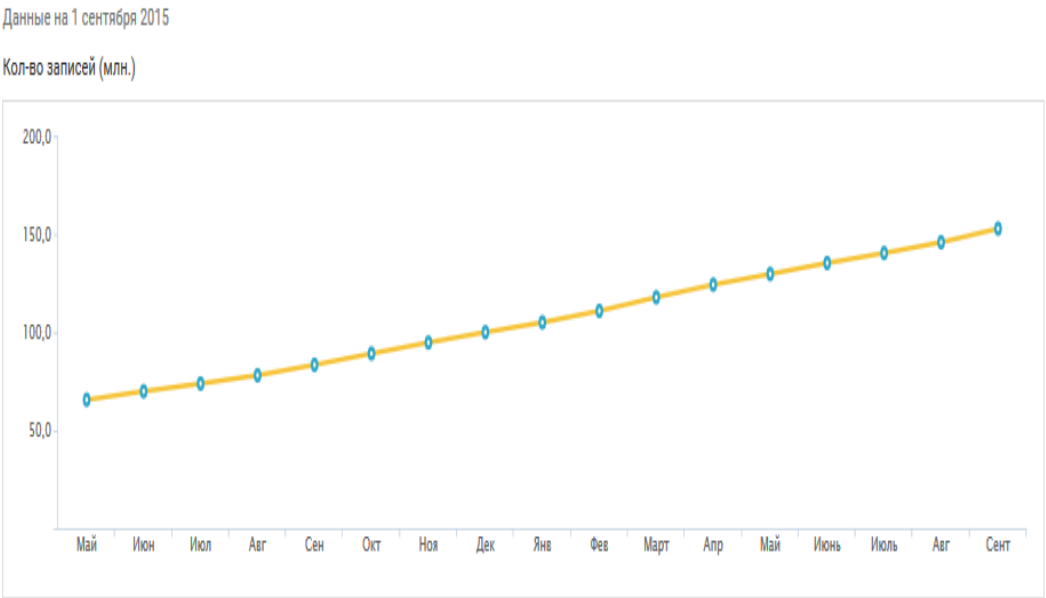




Система консолидированного управленческого учета — часть Единой государственной информационной системы управления здравоохранением. Они интегрированы напрямую. В учреждениях, подведомственных Департаменту здравоохранения Москвы, внедрена также система управления потоком пациентов — это специализированный прикладной продукт, с помощью которого пациенты могут записаться на прием к врачу с помощью информата в поликлинике или через интернет. Система управления потоком пациентов и электронная штатная расстановка взаимосвязаны. Благодаря этому пациент посредством специального интерфейса может увидеть данные, полученные на основе статистической информации, которые показывают, насколько загружен врач в конкретный момент времени. Если повод для посещения врача не срочный, можно выбрать удобное время. В дальнейшем планируется интеграция данной системы с системой консолидированного управленческого учета. В этом случае при расчете заработной платы врача будут использоваться данные не закрытого табеля, а взятые непосредственно из системы.

Интеграция и синергетический эффект

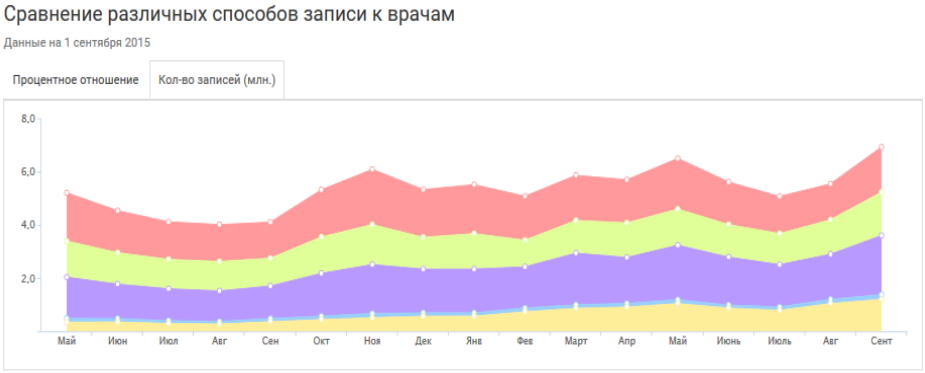
ДИНАМИКА РОСТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЕРВИСА ЭЛЕКТРОННОЙ ЗАПИСИ НА ПРИЕМ К ВРАЧУ



У нас действует норматив первичной медицинской помощи в расчете на каждого пациента — это 15 минут. Задача врача-терапевта — быстро осмотреть больного и либо поставить диагноз, либо направить его к врачу второго звена. Как правило, этого времени вполне достаточно. В структуре здравоохранения введен эффективный контракт, соответственно, чем больше сотрудник работает, тем выше его заработная плата. Если зарплата врача содержит надбавки за сложность и напряженность, но по факту он обслуживает 5 пациентов в день, этот случай требует анализа и разъяснений от главного врача учреждения.

Интеграция и синергетический эффект

ДИНАМИКА РОСТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЕРВИСА ЭЛЕКТРОННОЙ ЗАПИСИ НА ПРИЕМ К ВРАЧУ



	Количество записей в текущем месяце
через врача	1 696 013 (24,5%)
через регистратуру	1 627 575 (23,5%)
через инфомат	2 218 170 (32%)
через ЦТО	180 587 (2,6%)
через интернет и мобильное приложение	1 205 815 (17,4%)
	Всего 6 928 160 (100,0%)

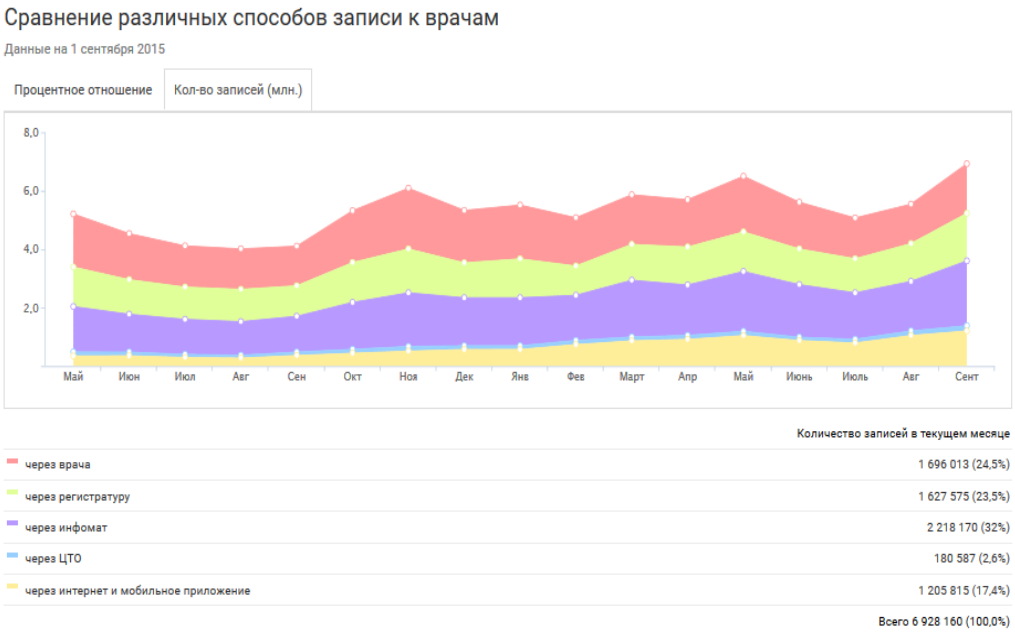
Система Департамента здравоохранения г. Москвы интегрирована с автоматизированной системой управления городскими финансами (АСУ ГФ), функциональным заказчиком которой является Департамент финансов г. Москвы, и автоматизированной системой управления комплексным развитием г. Москвы (АИС КР).Интеграция решает проблемы сотрудников, связанные с многократным вводом данных в локальную систему, причем не в одну, а в несколько, например, у нас, кроме прочего, есть внутренний портал — Бюро медицинской статистики, куда тоже нужно вводить данные.

В мае 2013 года нашим президентом были приняты указы, направленные на обеспечение среднего уровня заработной платы сотрудникам отдельных отраслей, в том числе и отрасли здравоохранения. И сейчас на постоянной основе — раз в квартал — Департамент здравоохранения отчитывается перед Министерством здравоохранения г. Москвы о среднем уровне заработка врачебного, младшего и прочего персонала, т. е. всех сотрудников, вовлеченных в систему оказания медицинской помощи. Для того чтобы эти данные были корректны, их необходимо брать из системы СКУУ ЕМИАС, одним из компонентов которой является модуль кадрового учета.

Также в Департаменте здравоохранения Москвы внедрен интегрированный в ЕМИАС модуль мониторинга, с помощью которого на карте г. Москвы визуализируются данные по округам. На карте показаны все медицинские учреждения, детские и взрослые, при этом подсветка зеленым означает, что запись к врачу в учреждении осуществляется в пределах норматива, утвержденного Фондом обязательного медицинского страхования, желтым — свидетельствует о затруднениях в этой сфере, красным — означает несоблюдение норматива, нарушения в работе организации.

Интеграция и синергетический эффект

ДИНАМИКА РОСТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЕРВИСА ЭЛЕКТРОННОЙ ЗАПИСИ НА ПРИЕМ К ВРАЧУ



На сегодняшний день в каждом медицинском учреждении Москвы установлено как минимум четыре инфомата для электронной записи пациентов к врачу. Кроме того, есть

возможность записаться на прием с помощью приложений в сети Интернет. Информация о доступности записи на конкретное время — один из компонентов системы, который использует в том числе данные из штатного расписания с учетом отпусков сотрудников, больничных и т. п. Вопрос доступности этой информации на еженедельных совещаниях министров в Правительстве Москвы больше не поднимается. Доступность как цель уже достигнута. ЕМИАС сегодня — это система облачного кадрового учета, стоящая на охране здоровья жителей г. Москвы.

Технические аспекты построения единой ведомственной (региональной) системы управления кадрами на платформе «ПАРУС»

Архитектура ИС «ПАРУС»

В ПП «ПАРУС» используется классическая двухуровневая архитектура построения ИС («клиент – сервер базы данных»). Какие задачи она решает и чем отличается от трехуровневой архитектуры? Во-первых, при двухуровневой архитектуре хранение и обработка всей информации обеспечивается в единой базе данных, на едином сервере. Это значит, что сами данные, процедуры и алгоритмы их обработки неразрывны. Между ними не существует никаких промежуточных слоев, каналов связи, серверов, что гарантирует высокое качество хранения и обработки данных. Можно полностью использовать функциональные возможности СУБД. В настоящее время речь идет о СУБД Oracle, в дальнейшем по программе импортозамещения для этих целей будут применяться и другие СУБД. СУБД не просто сервис по размещению данных, это полноценные языки программирования, функции обработки. Эти механизмы можно применять в том числе при формировании OLAP-отчетности и т.д.

Благодаря двухуровневой архитектуре обеспечивается контроль целостности информации на уровне баз данных. Прежде всего, речь идет о логической целостности, о взаимосвязи данных, позволяющей при внесении изменений в одни данные актуализировать и другие.

Двухуровневая архитектура позволяет контролировать права доступа к данным на уровне баз данных. Это означает, что клиенты, работающие с системой, не занимаются решением задачи проверки прав доступа. Контроль прав доступа сосредоточен там, где данные хранятся и обрабатываются.

Двухуровневая архитектура позволяет минимизировать трафик при обработке больших объемов данных, например, при формировании отчетности или выгрузок, состоящих из миллионов и десятков миллионов строк, и получать итоговые отчеты на двух страницах за счет обработки данных там же, где они хранятся. При этом данные не передаются между серверами, не увеличивается трафик внутри сети или же вне ее, а сразу выдается итоговый документ — нужные две страницы. Данные представляются в виде списка. Их можно скорректировать в предназначенных для этого формах и отправить в базу данных. Клиент никакой обработки не осуществляет, система только визуализирует информацию. В связи с этим расширяются возможности создания различных вариантов «клиента» и форм доступа конечного пользователя к базе данных.

Масштабирование в системе осуществляется за счет кластеризации базы данных. Объемы хранимой и обрабатываемой информации постоянно растут. Это особенно

актуально для кадровых служб, отделов по начислению заработной платы, финансовых служб. Объем данных по сотрудникам постоянно увеличивается, как и количество пользователей, принимающих участие в обработке данных. Масштабирование не требует замены технического оборудования, достаточно ввести дополнительное. Речь идет о кластерах, которые позволяют продолжать использовать существующую технику, дополняя ее новой, более современной. Это осуществляется средствами СУБД. В состав СУБД, которую мы используем, такие средства кластеризации входят, причем для конечного пользователя, для эксплуатирующих организаций процесс практически незаметен, он сконцентрирован на уровне баз данных и поддерживается СУБД.

Следующий аспект — прозрачный интерфейс стороннего доступа к данным, обеспечивающий взаимодействие внешних информационных систем с ЕИС «ПАРУС». Для получения, модификации, любой обработки данных существует набор интерфейсов в виде хранимых процедур, оболочек непосредственно над данными, которые выполняют функции по контролю доступа, целостности и т. д. В системе не допускается непосредственная работа с таблицами хранения данных, которая может привести к нежелательным последствиям. Интерфейс в виде хранимых процедур, представлений открыт как с точки зрения возможностей использования, так и с точки зрения содержимого. Он позволяет просто, удобно, с высокими скоростными показателями взаимодействовать с системой «ПАРУС».

Функциональное расширение ЕИС на уровне баз данных подразумевает, что в организации силами отделов автоматизации можно расширять функциональность существующих разделов обработки информации, создавать новые разделы, разрабатывать формы отчетности, выгрузок данных во внешние системы.

В классической двухуровневой схеме затраты по администрированию минимальны, ввиду того что используется один сервер, в котором сконцентрированы хранение и обработка информации. Очевидно, что затраты на администрирование меньше, чем при обслуживании инфраструктуры серверов, серверов приложений и проч., что потребовалось бы для организации трехуровневой архитектуры. Затраты невелики, даже если речь идет о кластеризации, о добавлении новых серверов, так как все они администрируются как единое целое средствами СУБД.

То, как построена система «ПАРУС», позволяет поднять уровень классической двухуровневой архитектуры до 2+. Трехзвенная архитектура подразумевает обработку данных на среднем уровне — уровне приложений, а в ПП «ПАРУС» обработка данных осуществляется параллельно с хранением, поэтому средний уровень классической трехуровневой архитектуры отсутствует. Но поскольку в нашей системе с учетом серверов приложений появляется три уровня, можно говорить о 2+. Под серверами приложениями подразумеваются, прежде всего, инструменты построения визуальных форм, отчетов и т. п. и их трансляции конечному пользователю по vpn-соединениям, vp-соединениям, http-каналам, т.е. по веб-каналам. При этом, независимо от того, как осуществляется доступ к ЕИС, как она функционирует, сохраняются основные принципы двухуровневой архитектуры, первое и главное из которых — хранение и обработка данных осуществляются совместно.

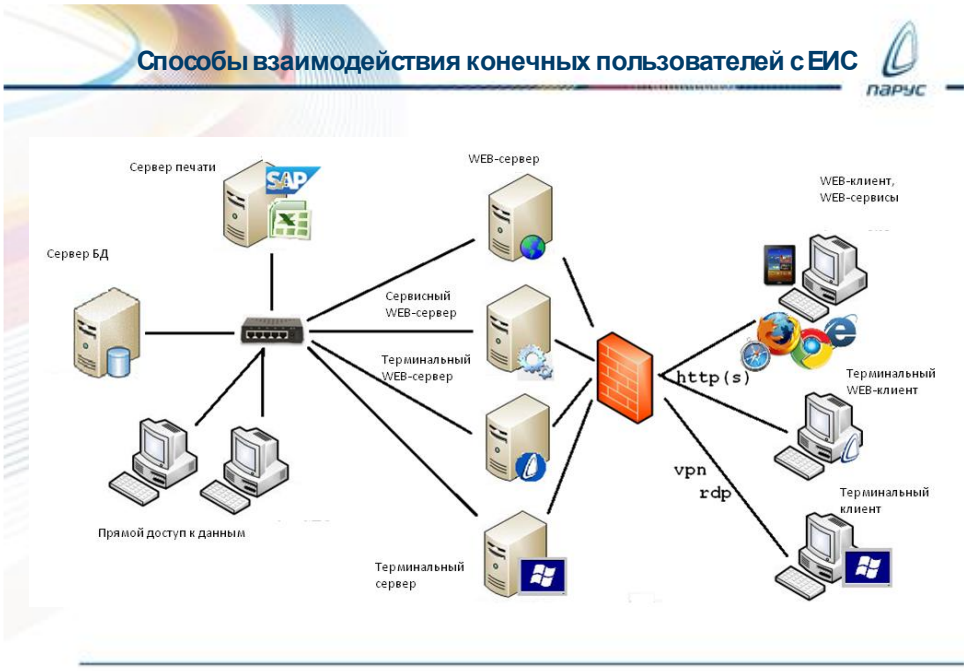
Уровень 2+ позволяет частично перенести нагрузку по визуализации элементов отчетов с рабочих станций на серверы приложений. Тем самым можно разгрузить рабочие станции и дать возможность конечным пользователям во время формирования отчетов продолжать работать в системе, например, вести кадровый учет.

В классической двухуровневой архитектуре действует принцип «один к одному»: один пользователь — одно соединение с базой данных. В архитектуре 2+ соединение реализуется по принципу «много ко многим». Необходимо учитывать, что СУБД характеризуются различными принципами лицензирования. Возможен принцип лицензирования по количеству подключений. Так, если 50 сотрудников одновременно работают с системой, значит, нужно приобретать лицензию на 50 соединений, что в некоторых случаях может оказаться экономически неэффективным. Реализация архитектуры 2+ позволяет подключать «много ко многим»: 50 пользователей могут работать с системой при фактическом количестве соединений с базой данных — 10 за счет переключения между теми или иными сеансами пользователей. Если производительность работы будет снижаться, тогда можно обоснованно увеличивать количество соединений с базой данных, добиваясь необходимого уровня производительности. Благодаря такому подходу можно получить ощутимую экономию.

Так же как и масштабирование базы данных, масштабирование серверов приложений может осуществляться за счет наращивания их количества, а не замены старых на новые. Подготовка визуальных форм будет распределяться между всеми серверами.

Варианты доступа

Варианты доступа выбираются с учетом нескольких факторов: каналы доступа, техническая оснащенность, интерфейс и т. д. Проанализировав в совокупности все факторы, можно выбрать как один из четырех вариантов доступа, так и несколько в любом сочетании. Если все пользователи работают в локальной сети, имеет смысл выбрать прямой доступ, при котором соединение будет «один к одному». Но, если покупать лицензии на СУБД по количеству соединений, это может оказаться дорого и т. д.



Первый вариант — это прямой доступ к серверу базы данных с рабочей станции клиента. Прежде всего, такой доступ обеспечивает самую высокую производительность. Имеется в виду производительность по визуализации, потому что производительность по обработке информации, которая выполняется на уровне базы данных, не меняется. Она не зависит от способа доступа, от «клиента». В данном случае производительность означает, насколько быстро будут открываться формы, сколько сложных интерфейсных элементов формы могут содержать.

Этот вариант доступа отличает полноценный win-интерфейс, высокая производительность, прежде всего, быстродействие, минимальные затраты на техническое обеспечение, так как рабочие станции, независимо от того, установлен ПП «ПАРУС» или нет, имеются у всех работников организаций. Расходы на их обслуживание сохраняются на прежнем уровне в связи с тем, что нужно поддерживать работу только одного сервера. Поэтому и затраты на администрирование базы данных минимальны: одна база данных — один администратор, не нужно администрировать дополнительные подсистемы.

Но у этого вида доступа есть и недостатки, в частности, принцип соединения «один к одному» нередко сопряжен с дополнительными расходами. Самый большой недостаток — это ненадежность соединения «клиент — сервер». Если речь идет о локальной сети, то можно гарантировать высокую надежность и производительность системы, если говорить об удаленном соединении по IP-адресу, то, конечно, обеспечить такие характеристики проблематично. В случае ошибки при потере соединения по каналу пользователю придется начинать новый сеанс работы, ранее введенные им данные могут быть потеряны.

Второй способ доступа — терминальный. Речь идет о решениях типа Citrix. В Департаменте здравоохранения г. Москвы уже используется программный продукт, который позволяет на терминальных серверах использовать наши приложения. Эти серверы находятся рядом с сервером базы данных. Они связаны между собой по очень хорошему, объемному и надежному каналу. По тонким каналам между удаленным клиентом и терминальным сервером передаются только небольшие объемы информации,

фактически только изменения экранных форм. В случае потери соединения сеансы работы с системой «ПАРУС» не завершаются, сеанс Citrix удаленного доступа восстанавливается, и пользователь продолжает ранее начатую работу. Требования к каналу не очень высокие, существует возможность восстановления, так же, как и полноценный win-интерфейс.

К основным недостаткам терминального доступа относятся более медленная по сравнению с первым вариантом работа интерфейса, соединение по принципу «один к одному», дополнительные затраты на терминальные серверы, так как чем больше конечных пользователей, тем более высокая требуется мощность серверов. При этом необязательно отказываться от старых серверов, можно по мере необходимости за счет масштабирования увеличивать их количество.

Третий вариант — web-доступ — современное направление работы через интернет-каналы. Там, где стоит система, установлен и web-сервер приложений, который ничего не считает, не обрабатывает, только генерирует визуальные формы и по интернет-каналам отправляет конечному пользователю. Также сервер приложений принимает от пользователя данные и без обработки передает их в базу данных, где и осуществляется обработка. Возможность оперативно вводить небольшие объемы информации, использовать возможности визуализации результатов анализа — это плюсы web-интерфейса как современного варианта доступа, тем не менее работу с ним характеризуют и определенные ограничения. Например, вести массовый учет с большим количеством компонентов на экране порой бывает затруднительно. При этом в нашей системе win- и web-интерфейсы приближены друг к другу. Все функции, которые мы выполняем в win-интерфейсе, можно выполнить и в web, но с некоторыми интерфейсными ограничениями.

К преимуществам этого варианта относятся соединение «много ко многим» и, соответственно, экономия на стоимости лицензий СУБД, ограниченный объем трафика, поскольку передаются небольшие изменения данных. При потере соединения сеанс работы с ЕИС «ПАРУС» не заканчивается и легко восстанавливается.

В числе недостатков можно отметить ограничение на производительность интерфейса и его элементов, дополнительные затраты на web-сервер, которые увеличиваются с ростом величины нагрузки и количества пользователей.

Четвертый вариант, который мы сейчас начали активно внедрять, — терминальный web-доступ к данным. Суть этого способа заключается в том, что работа осуществляется по интернет-каналам по http-протоколу. На рабочей станции, как при прямом доступе, устанавливается исполняемый модуль, который обменивается данными с сервером приложений. Сервер приложений данные не обрабатывает, он создает визуальные формы и пересылает их в базу данных. Основное отличие от третьего способа доступа состоит в том, что используется не web-интерфейс, а полноценный win-интерфейс, как и в первых двух случаях. При этом осуществляется принцип соединения «много ко многим», следовательно, возникает экономия средств на приобретение лицензий и подключений. Возможно использование каналов с небольшой пропускной способностью, но в случае потери соединения сеанс работы с ЕИС придется возобновлять.

Данный вариант имеет и некоторые ограничения, в частности, на производительность интерфейса за счет не очень качественных каналов связи. Кроме того, требуются дополнительные затраты на приобретение и обслуживание терминальных web-

серверов приложений. Любое взаимодействие осуществляется через web-интерфейс, который не позволит разрушить, модифицировать или считать данные, к которым нет доступа, — это принципиальный вопрос. Интерфейсы одинаковы как для работы клиента при создании, например, приказов, так и для правительственного web-сервиса, используя который, можно в ЕИС «ПАРУС» создать тот же самый приказ.

Создание информационной системы управления кадрами государственной гражданской службы в администрации Костромской области

В Костромской области создана единая база данных, в которой хранятся сведения об организационной структуре и штатном расписании, нормативно-справочная информация, персональные данные сотрудников.

На слайде слева отражены действия, которые можно производить с базой данных, справа — то, что получаем на выходе. Переход на единый сервер помог решить основную проблему, связанную с НСИ, а именно, унифицировать справочники систем органов власти. В рамках данного проекта участники смогли договориться о единстве подхода и единообразии обозначений. В итоге пришли к тому, что НСИ хранится на едином сервере и ведется областным Управлением кадровой службы (УКС) администрации Костромской области.

Трехзвенная архитектура системы позволяет вести в единой базе данных учет не только по УКС, но и по всем органам власти Костромской области и их подведомственным организациям. На текущий момент реализована двухзвенная архитектура: пока подведомственные организации в программном продукте не работают. Это связано с тем, что проект рассчитан не на один год и разбит на несколько этапов. На первых этапах система макетируется на ограниченном количестве рабочих мест и участников процесса управления кадрами.

Создаваемая на базе ПП «ПАРУС» система оперирует данными кадрового учета, в том числе персональными данными, организационно-штатной информацией. Однако администрация Костромской области замахнулась на нечто большее, чем просто учет кадров. Планируется построить систему управления персоналом. Прежде всего, УКС интересует формирование кадрового резерва, т.е. создание системы поиска и подготовки кандидатов на замещение вакантных должностей, повышения их квалификации и т.д. Исходя из этого, в ИС было реализовано ведение кадрового резерва, сформирован перечень сведений о лицах, включаемых в кадровый резерв, которые утверждаются на региональном уровне. В дальнейшем эти данные планируется автоматически выгружать в реестры госслужащих.

В единой базе данных, установленной на серверах УКС администрации Костромской области, на основе единой НСИ будет осуществляться ведение кадрового учета всех подразделений органов государственной власти — министерств, управлений, ведомств и т.д. Благодаря этому областная администрация сможет получать необходимые ей аналитические отчеты в режиме онлайн. Помимо этого, модуль реестра государственных служащих позволяет создавать реестр исходя из потребностей губернатора Костромской области. Количество параметров, по которым формируется реестр, варьируется. В Костромской области он состоит из 23 колонок, а, например, в Московской области — из 60 колонок. Форма реестра госслужащих настраивается индивидуально для каждого заказчика на основании документов, принятых в данном регионе.

С чем мы столкнулись при реализации данного и других аналогичных проектов? С тем, что старт проекта сильно затруднен. Как преодолеть эти трудности? Во-первых, необходимо определиться с целями и границами автоматизации. Уже на подготовительном этапе нужно четко понимать, кто являются участниками процесса, кто инициатор и идеолог проекта, имеется в виду руководитель со стороны заказчика. Этот человек должен быть наделен полномочиями в рамках данного проекта и должен идеологически поддерживать построение системы в регионе, так как это вопрос не одного года, а 2–5 лет. При этом возможны два подхода к автоматизации. При кардинальном, жестком подходе на местах прекращается использование всех ранее внедренных программных продуктов, взамен им устанавливается система «ПАРУС». Для нас как исполнителя проекта это идеальная ситуация. Потребуется один раз провести конвертацию данных, и далее все будут работать в одной системе. Однако чаще применяется другой подход к построению системы управления кадрами: подразделения, не имеющие автоматизированных систем, работают напрямую в ПП «ПАРУС», а с теми, у кого системы установлены, осуществляется обмен данными.

Необходимо определить этапы проекта — это важная задача, в том числе с точки зрения финансирования. Желание автоматизировать сразу все и вся приводит, как правило, к неудаче: не хватает ресурсов ни у заказчика, ни у исполнителя, и реализация проекта оказывается под угрозой.

Следующая задача — подготовить обоснование необходимости проекта. Этот вопрос решается до начала проекта с участием представителей исполнителя, потому что заказчику крайне тяжело самостоятельно обосновать необходимость проекта и просчитать его стоимость.

Затем важно добиться выделения финансовых средств. Идеальна ситуация, когда проект включается в какую-либо целевую программу развития региона и т.п. В этом

случае, как правило, деньги на реализацию программы выделяются на несколько лет вперед, в результате чего исключаются проблемы с финансированием в процессе внедрения системы. Если же проект не включен в программу, необходимо его дробить на этапы таким образом, чтобы по завершении определенного этапа в случае отсутствия финансирования можно было приостановить его реализацию, а после появления средств на автоматизацию — двигаться дальше.

Кроме того, следует обеспечить безопасность технических средств и каналов связи, в частности, защиту персональных данных, которые хранятся в системе. Очень часто заказчик ошибочно полагает, что внедряется уже защищенная система. На самом деле мы даем только инструмент для работы. Если заказчик будет параллельно заниматься и внедрением системы управления кадрами, и вопросами защиты данных, то вынужден будет после очередного внесения изменений в код ПП «ПАРУС» снова возвращаться к вопросу аттестации ИТ-решения на предмет безопасности. Поэтому рекомендуем разграничить задачи обеспечения защиты каналов связи и инфраструктуры и внедрения системы управления кадрами.

Требует внимания еще один момент, связанный с вводом информации, заполнением личных дел: обязательно надо делать акцент на трудоемкости этого процесса, необходимости выделения заказчиком средств и кадровых ресурсов на его реализацию. Поручение ввода информации студентам и другим некомпетентным помощникам не лучшее решение, так как чревато ошибками и невысокой достоверностью данных в системе.

Уделю внимание особенностям централизованных проектов. Как уже говорилось, большую проблему представляет достижение унификации НСИ всех подразделений — участников проекта. В случае разногласий решение о единых для всех обозначениях принимается либо директивно, либо коллегиально как результат обсуждения участниками проекта названий тех или иных позиций (должности, института, университета и т.п.).

Построение ИС лучше осуществлять на ограниченном количестве рабочих мест. В составе администрации Костромской области действует 23 управления, инспекции и т.д. На первом этапе была выделена опытная площадка или зона пилотного проекта — 2–3 министерства или ведомства, на данных которых моделируются процессы, унифицируется НСИ, образцы приказов, глубоко прорабатываются все аспекты работы системы. В результате была построена полностью рабочая модель, но доступная не всем потенциальным пользователям. Благодаря возможности тиражирования настроек дальнейшая реализация проекта существенно облегчается.

В администрации Костромской области был построен макет системы в масштабе трех министерств, были отлажены все кадровые процессы, и после этого реализация проекта была приостановлена из-за отсутствия финансирования. Сейчас согласовано техническое задание на следующий год. Надеемся, что средства выделят, и работы по проекту продолжатся.