

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-1-81-89

УДК 001,004.9:338.2(045)

JEL J45, M12, M14, D83, L86

Управленческое превосходство как основа успеха цифровой трансформации государственных услуг

Е.В. Васильева

Финансовый университет, Москва, Россия

<https://orcid.org/0000-0002-0054-832X>

АННОТАЦИЯ

Задача повышения эффективности государственного управления является приоритетной в условиях реализации Программы «Цифровая экономика РФ». Статья посвящена вопросам формирования стратегии управления персоналом государственных служб, основанной на принципах разнообразия управленческого состава, вовлеченности сотрудников в решении задач повышения уровня кадрового потенциала. Целью исследования является определение требований к управлению государственной службой, выделение нового круга задач для руководителя организации, которая переносит большую часть своей деятельности на цифровые платформы. Представлен подход к повышению производительности организации в условиях цифровизации экономики и общества, который основан на реализации стратегии управленческого превосходства, внедрении принципа «умная простота» и формировании новых профессиональных качеств руководителя государственной службы. Приведена особенность применения методики оценки компетенций «360 градусов». В статье представлен мировой и отечественный опыт изменения стратегии управления персоналом в современной организации, ставшей на путь цифровых преобразований. Выделены основные требования к компетенциям руководителя, который сегодня должен обладать знаниями в профессиональной и технической сфере, уметь глобально мыслить и иметь широкий управленческий кругозор и опыт, чтобы обладать даром предвидения и работать на опережение, переводя стратегию организации в новое качество. Сформулирован перечень ключевых показателей, который может быть применен при мониторинге мероприятий по управлению персоналом, нацеленных на успешную реализацию стратегии управленческого превосходства.

Ключевые слова: цифровая экономика; государственное управление; цифровые компетенции; компетентностный подход; мягкие навыки; управление организацией

Для цитирования: Васильева Е.В. Управленческое превосходство как основа успеха цифровой трансформации государственных услуг. *Управленческие науки = Management Sciences in Russia*. 2020;10(1):81-89. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-1-81-89

ORIGINAL PAPER

Managerial Excellence as the Basis for the Success in the Digital Transformation of Public Services

E.V. Vasil'eva

Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-0054-832X>

ABSTRACT

The goal of improving the efficiency of public administration is a priority in the implementation context of the Digital Economy of the Russian Federation Program. The paper provides the formation of a strategy for managing public service personnel based on the principles of a management staff diversity and employees involvement to solve problems of increasing the level of personnel potential. The purpose of the study is to determine the requirements for public service management, to identify a new set of tasks for the top management of a company that transfers most of its activities to digital platforms. The author presents an approach to improving a company's performance in the digitalization of economy and society. The implementation of the strategy for management excellence is based on the principle of "smart simplicity" and the formation of new professional qualities of the head of the public service. The paper gives a feature of using the 360-degree competency assessment methodology. It presents the world and domestic experience of changing

© Васильева Е.В., 2020

the strategy of personnel management in a modern organization that has embarked on the path of digital transformation. The main requirements to the competence of the Executive who should have knowledge in professional and technical fields being able to think globally and have a wide managerial experience and vision, to have foresight being proactive to turn the company strategy into a new quality. A list of key indicators has been formulated that can be used for monitoring personnel management activities aimed at the successful implementation of a managerial excellence strategy.

Keywords: digital economy; public administration; digital competences; competence approach; soft skills; company management

For citation: Vasil'eva E.V. Managerial excellence as the basis for the success in the digital transformation of public services. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2020;10(1):81-89. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-1-81-89

Введение

Проблема повышения эффективности государственного управления в Российской Федерации остро стоит на протяжении длительного времени. Разработка программы «Цифровая экономика Российской Федерации» предусмотрена указанием Правительства РФ в рамках исполнения перечня поручений Президента РФ¹ в целях ускорения цифровой трансформации Российской Федерации и утверждена распоряжением Правительства РФ². Среди основных задач — повышение качества жизни граждан. Качественно оказываемая услуга, приносящая максимальную выгоду обществу и гражданину, является важнейшим показателем государственной деятельности. Поэтому крайне актуальный характер приобретает оптимизация процесса предоставления государственных услуг.

Внедрение современных программных инструментов открывают возможности для улучшения бизнес-процессов и решения задач. Идея государства как платформы — это создание инфраструктуры для предоставления бесплатных сервисов, основанных на открытых больших данных и аналитики. Формируется межведомственное взаимодействие и кросс-функциональное сотрудничество подразделений. Оптимизация и оцифровка процессов включает автоматизацию поиска точек соприкосновения с цифровой клиентской практикой; интегрируемость социальных, мобильных, веб-сервисов и инвестиций для обеспечения создания безотказной технологии агрегации и развития омниканального пользовательского опыта [1].

¹ Перечень поручений по реализации Послания Президента Федеральному Собранию (утв. Президентом РФ 05.12.2016 № Пр-2346). URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71458862> (дата обращения: 25.10.2019).

² Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы „Цифровая экономика Российской Федерации“». URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения: 25.11.2019).

Система государственного управления в условиях реализации идей «Государство как платформа» и «Государство для меня», в которой широко и быстро внедряются онлайн сервисы для удовлетворения запросов граждан и бизнеса, автоматизации рутинных операций и сокращения традиционного бумажного документооборота, «должна научиться работать как передовая ИТ-корпорация». В рамках цифрового реформирования государственный аппарат превратится в идеале «в малочисленную и высокопрофессиональную службу, обеспечивающую наиболее сложные функции и профессионально работающую с автоматизированными системами»³.

Новое цифровое государство может стать более открытым, прозрачным и подотчетным. Открытость обеспечит статистика, основанная на больших данных, собираемых и обрабатываемых под запрос со значительно бо́льшими возможностями мониторинга, чем у традиционной статистики. Это значит, что будет больше информации и здравого смысла, но меньше ошибок, проверок и злоупотреблений. Возникнет больше прозрачности, поскольку платформа и всеобъемлющая цифровизация документооборота на всех государственных и муниципальном уровнях сделают невозможной бюрократизацию и заблокируют значительную часть коррупционных схем⁴. А больше подотчетности получится за счет апгрейда способностей государства учитывать интересы разных групп граждан [2]. Принятие решений будет осуществляться на основе анализа «больших данных», что обеспечит возможность гибких индивидуальных подходов ко всем участникам во взаимодействии с государством.

³ Центр Кудрина предложил перевести чиновников на «цифровой менталитет». РБК. URL: <https://www.rbc.ru/economics/04/05/2018/5aeb3c439a794797cc22075b?from=main> (дата обращения: 04.11.2019).

⁴ Открытая концепция «Интернет вещей: правовые аспекты (Российская Федерация)». Ifar. 2016. URL: <http://www.ifar.ru/pr/2016/160712aa.pdf> (дата обращения: 11.12.2019).

Методология

Данная работа представляет собой сокращенную версию результатов исследований, выполненных за счет бюджетных средств по Государственному заданию Финансового университета 2018 г. «Совершенствование информационного обеспечения системы управления кадрами на основе компетентностного подхода и индивидуального трекинга карьеры государственных гражданских служащих».

В статье дано описание направлений совершенствования профессиональных качеств руководителя государственной службы в условиях цифровизации экономики и общества. Представлен подход к повышению производительности организаций, реализующих цифровую стратегию, через внедрение принципов «управленческое превосходство», «разнообразие», «умная простота», «скрининг-обследование» и др.

Результаты

Цифровая трансформация государственных услуг определяет новые требования к управлению государственной службой в целом и обязанностям, профессиональным качествам (компетенциям) государственных гражданских служащих в частности.

В европейском административной практике большой интерес сегодня представляет реализация стратегии управленческого превосходства (Managerial excellence)⁵, в которой особое внимание уделяется совершенствованию управленческой деятельности с учетом той важной роли, которую руководители играют в реализации задач организации [3–5]. Сталкиваясь с постоянными вызовами, сменой технологий и динамичной неопределенной внешней средой, руководители должны стремиться к постоянному профессиональному развитию, чтобы «преуспеть и вырасти»⁶. Крайне важно, чтобы они продолжали укреплять и повышать свою компетентность, видели свои перспективы и повышали эффективность своей работы. Сегодня руководители должны не только иметь очень хорошее знание своих предметных областей, но также должны быть выдающимися в управлении работой и людьми.

⁵ Strategic plan 2016–2020. Directorate General Human Resources and Security. May 2018. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/strategic-plan-2016-2020-dg-hr_july2016_en_0.pdf (дата обращения: 01.10.2019); Human Resources and Security. URL: https://ec.europa.eu/info/departments/human-resources-and-security_en (дата обращения: 01.10.2019).

⁶ Training and Development: Career development. April 2018. URL: <https://www.opm.gov> (дата обращения: 16.11.2019).

Раскроем основные позиции рассматриваемой стратегии.

Цифровой менталитет руководителя и кадров государственной организации

В настоящее время обсуждаются вопросы обновления структуры организации в государственных корпорациях и организациях. Появляются рекомендации ввода в крупных государственных корпорациях и структурах, ответственных за реализацию программы «Цифровая экономика РФ», должности директора или топ-менеджера по цифровой трансформации Chief Digital Officer (CDO) или руководителя по цифровой трансформации (РЦТ)⁷. В обязанности директора по цифровым технологиям входит стратегическое развитие организации в условиях ее перехода на цифровые платформы, перевода ее деятельности в интернет-пространство. Трехбуквенное сокращение CDO может расшифровываться и как Chief Digital Officer, и как Chief Data Officer [6, 7]. Впервые такой специалист высшего класса на должность Chief Digital Officer был назначен в Нью-Йорке в 2011 г.⁸

Отметим также, что в настоящее время для поддержки и координации парадигмы «Государство как платформа» озвучиваются предложения о создании Центра цифровой трансформации госуправления и позиции вице-преьера или министра по цифровой трансформации в Правительстве РФ (при условии наличия вице-преьера по реформе государственного управления)⁹.

Минэкономразвития РФ совместно с ГК «Росатом», ГК «Ростех», АНО «Цифровая экономика», Центром стратегических разработок, Агентством стратегических инициатив (АСИ), РЖД, МТС и других представителей научных сообществ и бизнес-структур разработаны и опубликованы на сайте документы «План формирования в государственных корпорациях и компаниях с государственным участием структурных

⁷ Директор по цифровым технологиям. 2018. URL: <http://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 16.11.2019); Руководитель по цифровой трансформации (РЦТ): новый вид управленца? 2018. URL: <https://profiok.com/about/news/detail.php?ID=6252#ixzz5EVvpw3iB> (дата обращения: 11.10.2019).

⁸ Директор по цифровым технологиям. 2018. URL: <http://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 16.11.2019).

⁹ Центр Кудрина предложил перевести чиновников на «цифровой менталитет». РБК. URL: <https://www.rbc.ru/economics/04/05/2018/5aeb3c439a794797cc22075b?from=main> (дата обращения: 04.11.2019).

подразделений по цифровой трансформации и организации их работы на 2018–2019 гг.» и «Рекомендации о функциях и полномочиях руководителей компаний по цифровой трансформации»¹⁰. Последний документ был создан в соответствии с планом мероприятий по направлению «Формирование исследовательских компетенций и научно-технологических заделов» программы «Цифровая экономика РФ». Согласно данным документам в задачи топ-менеджера по цифровой трансформации, который получит статус члена правления, а также, по необходимости, члена совета директоров или наблюдательного совета, будет входить внедрение «сквозных» технологий, предусмотренных программой «Цифровая экономика РФ», включая сбор, обработку и анализ больших данных (Big Data), нейронные сети, блокчейн, искусственный интеллект (AI), робототехнику и сенсорную, системы моделирования полного жизненного цикла продукта, интернет вещей (IoT), дополненную виртуальную реальность (AR/VR), квантовые и облачные вычисления. Это потребует от организаций создания отдельных проектных офисов и центров компетенций, внедрения гибких методологий проектного управления [8]. Также в круг обязанностей CDO рекомендовано включить формирование стратегии цифровой трансформации и ее реализацию в проектном режиме через решение таких задач, как: согласование бюджетов; построение новой архитектуры и процессов работы с данными и знаниями; поиск новых бизнес-моделей, основанных на данных как новом активе; определение портфеля новых или преобразованных в цифровые ранее разработанных продуктов и клиентских сервисов; формирование корпоративной «цифровой культуры» и системы мотивации сотрудников к продвижению цифровой трансформации компании¹¹. Директор по цифровой трансформации будет заниматься также вопросами обеспечения лидерства через программу управления изменениями, связанными с внедрением сквозных цифровых технологий по всем видам деятельности, и управлением центром компетенций в сфере цифровых технологий, созданного в организационной структуре компании.

Исходя из этого списка задач, можно сделать вывод, что руководитель новой формации, который будет определять цифровую стратегию компании и нести от-

ветственность за ее переход в новое качество, должен обладать обширными знаниями в технической сфере и бизнесе, хорошо разбираться в информационно-коммуникационных технологиях (ИКТ), уметь глобально мыслить, быть компетентным в вопросах финансов, маркетинга, владеть инструментами продаж, иметь широкий управленческий кругозор и опыт, обладать даром предвидения (проактивностью), «чтобы уметь работать на опережение», и предприимчивости, чтобы «уметь управлять изменениями и делать это быстро»¹².

Для того чтобы развивать соответствующие компетенции CDO и специалистам возглавляемого им Центра по цифровой трансформации Минэкономразвития РФ рекомендовано не реже раза в год проходить обучение цифровым технологиям в рамках дополнительного образования, привлекать внешних экспертов и консалтинг. Создание Центра компетенций или корпоративного университета как структурного подразделения компании¹³ позволит обучать ее персонал и максимально вовлекать в качественные изменения ее деятельности.

Руководитель как цифровой лидер должен обладать навыками создания команды и ее управления, межличностных коммуникаций, быть способным вовлечь и мотивировать своих подчиненных к новым задачам и самосовершенствованию. Руководитель нового типа должен развивать культуру инноваций в организации. Важные вопросы, который должен задать себе руководитель сегодня: у вас есть специалисты для разработки/внедрения новых технологий? у ваших сотрудников есть знания о самых актуальных технологиях? [9].

Сотрудники должны быть готовы к изменениям, понимать суть преобразований, чтобы цифровая трансформация их деятельности могла быть успешно реализована. «Главный аспект цифровой революции — не сами новые технологии, а изменения в способе мышления и бизнес-стратегии» [6].

Недостаточная цифровая компетентность и отсутствие позитивных ожиданий от внедрения ИКТ обуславливают отказ от принятия решения о начале цифровых изменений в организации. Низкую циф-

¹⁰ Официальный сайт Минэкономразвития России. URL: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depIno/201805046> (дата обращения: 05.11.2019).

¹¹ Там же.

¹² Из интервью директор Центра экономического развития и сертификации (ЦЭРС ИНЭС) Роланда Шарифова. 2018. URL: <https://profiok.com/about/news/detail.php?ID=6252#ixzz5EW55SsfO> (дата обращения: 11.11.2019).

¹³ Руководитель по цифровой трансформации (РЦТ): новый вид управленца? 2018. URL: <https://profiok.com/about/news/detail.php?ID=6252#ixzz5EVvpw3iB> (дата обращения: 11.11.2019).

ровую грамотность сотрудников организаций или нехватку у них опыта внедрения ИКТ, а также возможное нейтральное или негативное их отношение к изменениям, связанным с цифровыми технологиями, называют «факторами страха» глобальных корпоративных цифровых трансформаций [1, 8].

В рамках реформирования государственного управления Центр стратегических разработок предложил изменение компетентностной основы государственных служащих на «цифровой менталитет»¹⁴.

Умная простота и здоровая организации

Достижения в области цифровой производительности имеют много преимуществ, но они также повышают сложность и ускоряют бизнес-циклы. Организации, как правило, реагируют на новые вызовы, добавляя команды, функции и отделы. По мере роста организаций их структура становится все более сложной, увеличивается число заинтересованных сторон, участвующих в принятии решений, усиливается взаимозависимость между функциями.

Неудивительно, что организационная сложность создает огромные затраты, как с точки зрения способности достичь бизнес-целей, так и с позиции вовлеченности и производительности сотрудников. Именно поэтому руководителям нужно понимать успешные направления управления организацией без включения новых слоев и процессов. Таким трендом в менеджменте является подход «Умная простота» (Smart Simplicity) [10], в котором вместо добавления организационных элементов руководителям необходимо понять желаемое поведение сотрудников, а затем изменить контекст их работы, чтобы они могли принимать правильные решения самостоятельно.

Удовлетворенность персонала стратегией развития организации вне пределов кадровой сферы может поддерживаться при внедрении другого важного принципа, популярного в европейских государственных организациях, — «здоровые люди, здоровая организация» (от англ. — health people, healthy organisation)¹⁵. Ответственный руководитель заботится о сотрудниках, поддерживает хорошее самочувствие персонала, со-

здавая здоровую рабочую среду через обеспечение баланса трудовой жизни, безопасности, оздоровительной физической активности, и стремится удовлетворить его потребности в квалификационном и карьерном росте. Это важно для повышения устойчивости кадров и поддержания их способности справляться с возрастными требованиями в эпоху постоянных перемен.

Для обеспечения уважения и доверия к государственной гражданской службе в глазах граждан персонал должен придерживаться основных этических ценностей и обязательств. Поэтому акцент в управлении организацией должен быть поставлен на развитие корпоративной культуры, координацию офисов на экологически-ориентированную деятельность и улучшение их воздействия на окружающую среду путем внедрения системы экологического менеджмента и аудита (EMAS), добровольчества¹⁶.

Стратегия разнообразия и интеграции

Управленческое превосходство может быть обеспечено также за счет внедрения принципа многообразия управленческого состава, особенно с точки зрения инклюзивности и гендерного равенства. В европейских странах стратегия разнообразия и интеграции рассматривается шире и включает в себя также такие стороны, как: мультикультурализм, расовое и этническое многообразие, ценностный плюрализм [5].

Согласно отчетным данным Департамента Европейской Комиссии¹⁷ в 2017 г. на начало срока действия мандата в среднем 27% женщин занимали 31% всех старших руководящих должностей. Наибольший прогресс с точки зрения гендерного равенства достигнут на уровне высшего руководства (исполнение функций «генеральный директор» или «заместитель генерального директора»), где их доля выросла с 13% на ноябрь 2014 г. до 29% на конец 2016 г. Представленность женщин на среднем управленческом уровне составила 34% к концу декабря 2016 г. Первый ежегодный доклад о гендерном представительстве был одобрен Европейской комиссией в июле 2016 г. Тогда же были изменены процедуры отбора, в которых предусмотрен отказ в заполнении вакантных должностей среднего звена, если не будет достигнут ощутимый прогресс

¹⁴ Центр Кудрина предложил перевести чиновников на «цифровой менталитет». РБК. URL: <https://www.rbc.ru/economics/04/05/2018/5aeb3c439a794797cc22075b?from=main> (дата обращения: 04.11.2019).

¹⁵ Strategic plan 2016–2020. Directorate General Human Resources and Security. May 2018. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/strategic-plan-2016–2020-dg-hr_july2016_en_0.pdf (дата обращения: 01.11.2019).

¹⁶ Там же.

¹⁷ Management Plan 2016. Directorate General Human Resources and Security performance through people. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/management-plan-2016-dg-hr-april2016_en.pdf (дата обращения: 09.11.2019).

в достижении гендерного баланса или общих принципов реализации стратегии разнообразия.

Также отметим, что тренд на разнообразие может быть представлен внедрением совместной деятельности в проектных командах представителей различных поколений, когда сохраняется и передается профессиональный опыт пожилых сотрудников молодым людям, а те, в свою очередь, обучают в ответ цифровым навыкам [11].

Скрининг-обследование

В европейских администрациях внедрена с 2016 г. методология Screening обследования¹⁸, которая направлена на ежегодный мониторинг рабочих мест для анализа и принятия решений по дальнейшему сокращению дублирования административных функций и стимулирования перехода к более высокой доле эффективности рабочих мест.

Внедрение инновационных методов оценки компетенций: метод 360°

В российской практике на данный момент нет единой утвержденной модели компетенций государственных служащих, которая бы охватывала несколько уровней государственной службы. Несмотря на то что конкретные модели разрабатываются как на территориальном, так и на ведомственном уровнях, можно встретить разнообразные классификации компетенций (или компетентностей). Чаще всего акцент делается на психологической диагностике. Однако, если проводить периодическую оценку сотрудника по модели компетенций, в организации сформируется четкое представление о том, на какую позицию работник может быть нанят, каким образом должна быть оплачена его работа (при использовании в организации системы стимулирования), как можно определить эффективность его работы, какое дополнительное обучение ему необходимо и т.д. Использование компетентностного подхода позволяет точнее выбирать стратегии управления персоналом.

В мировых и передовых российских компаниях, например в Сбербанке, Touch Bank, ПАО «ГМК «Норильский никель», в настоящее время активно внедряется метод измерений компетенций 360°/180°¹⁹.

¹⁸ Human Capital Management. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management> (дата обращения: 01.11.2019).

¹⁹ Management Plan 2016. Directorate General Human Resources and Security performance through people. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/management-](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/management-plan-2016-dg-hr-april2016_en.pdf)

Ранговая шкала 360° направлена на измерение всех видов компетенций и компетентностей персонала по заданным критериям и вопросам. Метод позволяет сотруднику взглянуть на свой потенциал, поведение и социальную роль в организации со стороны, и в то же время узнать мнения руководителя, коллег, подчиненных, которые тоже участвуют в оценке. Отсюда и название 360°: оценка персонала только руководителем — это анализ в 90°, руководителем и сотрудников — 180°, с привлечением к опросу подчиненных — 270°, а 360° — все перечисленное в совокупности с учетом мнения коллег («по кругу»²⁰). В настоящее время в европейской практике активно используются механизмы обратной связи 180° и 360°²¹. В анкете, которая является основой метода 360°, через вопросы раскрывается уровень охвата компетенции. Кроме того, присутствуют вопросы для проверки искренности, вопросы-перевертыши и вопросы-дубли для пресечения попыток завышения оценок из лучших побуждений или формального подхода к ответам, анализа объективности и достоверности при расхождении ответов на повторяющиеся вопросы. В итоге самооценка и внешние результаты сравнивают и предоставляют возможность сотруднику осознания своих сильных и слабых сторон, своего потенциала к росту, определения направлений для саморазвития. Такой механизм обратной связи предназначен для того, чтобы предоставить сотрудникам обзор их лидерских способностей, сравнивая их самооценку с портретом, который появляется из наблюдений коллег. Обратная связь собирается анонимно через онлайн-опрос. Таким образом, механизм обратной связи 360° помогает выявлять как сильные стороны, так и потребности в развитии, обеспечивает связь между процедурами отбора кандидатов и программой развития, предлагаемой при приеме на работу, для продвижения кандидатов из кадрового резерва на руководящую должность.

plan-2016-dg-hr-april2016_en.pdf (дата обращения: 11.11.2019).

²⁰ Метод оценки персонала «360 градусов». URL: <http://www.elitarium.ru/metod-ocenka-360-gradusov-opros-podchinennyj-rukovoditel-organizaciya-kompetenciya-podrazdelenie-rezultat-razvitie> (дата обращения: 01.11.2019).

²¹ DG HR Strategic Plan 2016–2020. May 2018. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/strategic-plan-2016-2020-dg-hr_july2016_en_0.pdf (дата обращения: 01.05.2018); Human Resources and Security. URL: https://ec.europa.eu/info/departments/human-resources-and-security_en (дата обращения: 01.05.2018).

Обсуждение

В эпоху быстроразвивающихся технологий, бизнес-моделей, демографии меняются и отношения на рабочем месте, требования к профессиональным качествам и компетенциям сотрудников. Для реализации нововведений и оценке успешности принятых в организации мероприятий по управлению персоналом важно проведение мониторинга по новым показателям эффективности (KPI), в том числе таких ключевых факторов, как:

- общее удовлетворение руководителей кадровым составом (подчиненными);
- оценка менеджерами и персоналом мероприятий по набору кадров;
- мнение сотрудников о мероприятиях по управлению карьерой и менеджментом, осведомленность и наличие профессиональной подготовки, включая использование модулей электронного обучения;
- учет руководством мнения сотрудников об эффективном использовании их навыков (наличие обратной связи) и о применяемых оценках компетенции и имеющихся профессиональных качеств;
- показатель вовлеченности сотрудников в оценочные мероприятия компетенций²²;
- мониторинг мнений персонала о характеристиках организационной культуры;
- степень привлечения персонала и руководства к решению проблем, поставленных перед организацией;
- уровень разнообразного управления талантами;
- удовлетворенность персонала корпоративными услугами, предоставляемыми организацией (ответственность работодателя), в том числе условиями работы и услугами здравоохранения и наличием регулярного медицинского осмотра (реализация принципа «Здоровые люди, здоровая организация»)²³, обеспечением безопасности, содействия оздоровительной физической активности, балансом трудовой жизни;
- анализ уровня сотрудничества и коммуникаций между персоналом в организации;
- оценка показателей развития управления знаниями.

²² Strategic plan 2016–2020. Directorate General Human Resources and Security. May 2018. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/strategic-plan-2016–2020-dg-hr_july2016_en_0.pdf (дата обращения: 01.10.2019).

²³ Там же.

Современные информационные технологии дают множество возможностей для реализации сложных задач с помощью специализированных интеллектуализированных систем, основу которых составляют структурированные базы знаний, соответствующие машины вывода, где, помимо традиционных описательных моделей отдельных объектов, сохраняются фрагменты знаний, представляющие собой описание соответствующих действий [12]. Модели последних описывают фиксирующее взаимодействие участвующих в данном действии объектов и их отношения [13]. Это позволяет сформировать структуру знаний, на которой, как на графе, могут строиться траектории процесса обучения, а оценка фиксируемых действий обучаемого создает предложения для повышения тех или иных компетенций [14]. Применение онтологий в построении модели компетенции позволит связать задачу оценки компетенций непосредственно с потребностями в них при выполнении конкретного проекта, функции, задачи [15, 16].

Заключение

Цифровая трансформация организаций становится реальностью, управление которой требует формирования новых навыков от руководителя. Именно ему выделена особая роль в процессах цифровой трансформации как основного носителя возможных технологических изменений, грамотное внедрение которых должно обеспечивать качественные, положительные изменения в организации. Руководитель как цифровой лидер должен стать сильной фигурой в отношении мотивации своих подчиненных к новым задачам и самосовершенствованию, а сотрудники должны быть готовы к изменениям, которые связаны с переходом в цифровую экономику.

В статье приведен анализ зарубежной практики организации рабочего пространства и корпоративной культуры. Выделены тенденции расширения мероприятий по управлению кадрами. Приведены примеры реализации стратегии разнообразия и интеграции, которая выражается в различных формах. Отмечается сложность соблюдения гендерного равенства на уровне высшего руководства во многих проанализированных зарубежных и российских организациях. Рассмотрена методика измерений компетенций 360°/180° и ее преимущества для развития кадрового потенциала, повышения компетентного уровня работника и создания индивидуальных треков профессионального роста сотрудников организации. Внедрение мето-

дики 360°/180° позволит сформировать кадровый резерв на высоком уровне. Сформирован набор показателей эффективности КРІ мероприятий по управлению персоналом для организации, создающей новую среду, основанную на открытости,

доверии, высоких требованиях к компетенциям кадров и уровню сотрудничества и коммуникаций между персоналом. Данные показатели могут стать основой мониторинга реализации стратегии управленческого превосходства в госслужбах.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Алтухова Н. Ф. Условия реализации цифровой трансформации в организации. *Экономика. Налоги. Право*. 2018;11(2):70–74. DOI: 10.26794/1999–849X-2018–11–2–70–74
2. Стефанова Н.А., Седова А.П. Модель цифровой экономики. *Карельский научный журнал*. 2017;6(1):91–93.
3. Roe R.A., van den Berg P. Selection in Europe: Context, developments and research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2003;12(3):257–287. DOI: 10.1080/13594320344000129
4. Strack R., Baier J., Fahlander A. Managing demographic risk. *Harvard Business Review*. 2008;(February). URL: <https://hbr.org/2008/02/managing-demographic-risk> (дата обращения: 05.11.2019).
5. Bhalla V., Dyrchs S., Strack R. Twelve forces that will radically change how organizations work. BCG. March 27, 2017. URL: <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-strategy-twelve-forces-radically-change-organizations-work.aspx?linkId=35939610> (дата обращения: 27.11.2019).
6. Роджерс Д.Л. Цифровая трансформация. Практическое пособие. Пер. с англ. М.: Точка; 2017. 344 с.
7. Bricall J. Universidad 2 mil. Madrid: CRUE; 2000. 69 p.
8. Алтухова Н. Ф., Васильева Е. В. и др. Эффективность управления кадрами государственной гражданской службы в условиях развития цифровой экономики и общества знаний. М.: ИНФРА-М; 2018. 266 с.
9. Пикулева О.А. Цифровая трансформация: новые вызовы для бизнеса и руководителей компаний. URL: <http://www.813.ru/files/docs/fast/tsifrovizatsiya/tsifrovaya-transformatsiya-novye-vyzovy.pdf> (дата обращения: 05.11.2019).
10. Morieux Y. Smart rules: Six ways to get people to solve problems without you. *Harvard Business Review*. 2011;(Sept.). URL: <https://hbr.org/2011/09/smart-rules-six-ways-to-get-people-to-solve-problems-without-you> (дата обращения: 20.11.2019).
11. Васильева Е. В. Дизайн-мышление: немного о подходе и много об инструментах развития креативного мышления, изучения клиентских запросов и создания идей. М.: Русайнс; 2018. 204 с.
12. Воронов М. В. Виртуальный преподаватель как магистральное направление ИТ-образования. Мат. XVI всероссийской конф. «Преподавание информационных технологий в Российской Федерации» (Москва, 14–15 мая, 2018 г.). URL: <http://it-education.ru/conf2018/thesis/2708> (дата обращения: 14.11.2019).
13. Petrilla M. How analytics helped Kimberly-Clark solve its diversity problem. *Fortune*. December 10, 2014. URL: <http://fortune.com/2014/12/10/kimberly-clark-dodsworth-diversity> (дата обращения: 02.11.2019).
14. Воронов М. В. Разработка методов формализации знаний (технологический подход). М.: Изд-во СГУ; 2016. 263 с.
15. Алтухова Н., Васильева Е. Модель компетенций и принципы мониторинга результатов государственного управления на основе онтологий. *Year-book of D.A. Tsenov Academy of Economics*. 2017;1(1):33–68. URL: <https://dlib.uni-svishtov.bg/bitstream/handle/10610/3421/d612a83fd8a6f694b941a1a3632e819c75350ec964206d7207e66b9703e485a8.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата обращения: 02.11.2019).
16. Алтухова Н. Ф., Васильева Е. В., Мирзоян М. В. Компетентностный подход в управлении кадрами государственной службы на основе онтологий. *Бизнес-информатика*. 2018;(1):17–27. DOI: 10.17323/1998–0663.2018.1.17.27

REFERENCES

1. Altukhova N.F. Conditions for implementing digital transformation in the organization. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, Taxes & Law*. 2018;11(2):70–74. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999–849X-2018–11–2–70–74
2. Stefanova N.A., Sedova A.P. Digital economy model. *Karel'skii nauchnyi zhurnal = Karelian Scientific Journal*. 2017;6(1):91–93. (In Russ.).
3. Roe R.A., van den Berg P. Selection in Europe: Context, developments and research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2003;12(3):257–287. DOI: 10.1080/13594320344000129

4. Strack R., Baier J., Fahlander A. Managing demographic risk. Harvard Business Review. 2008;(February). URL: <https://hbr.org/2008/02/managing-demographic-risk> (accessed on 05.11.2019).
5. Bhalla V., Dyrchs S., Strack R. Twelve forces that will radically change how organizations work. BCG. March 27, 2017. URL: <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-strategy-twelve-forces-radically-change-organizations-work.aspx?linkId=35939610> (accessed on 27.11.2019).
6. Rogers D.L. The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age. New York, Chichester: Columbia University Press; 2016. 296 p. (Russ. ed.: Rogers D.L. Tsifrovaya transformatsiya: prakticheskoe posobie. Moscow: Tochka; 2017. 344 p.).
7. Bricall J. Universidad 2 mil. Madrid: CRUE; 2000. 69 p.
8. Altukhova N.F., Vasil'eva E.V. et al. The effectiveness of human resources management in the civil service in the development of a digital economy and knowledge society. Moscow: INFRA-M; 2018. 266 p. (In Russ.).
9. Pikuleva O.A. Digital transformation: new Challenges for businesses and business leaders. URL: <http://www.813.ru/files/docs/fast/tsifrovizatsiya/tsifrovaya-transformatsiya-novye-vyzovy.pdf> (accessed on 05.11.2019).
10. Morieux Y. Smart rules: Six ways to get people to solve problems without you. Harvard Business Review. 2011;(Sept.). URL: <https://hbr.org/2011/09/smart-rules-six-ways-to-get-people-to-solve-problems-without-you> (accessed on 20.11.2019).
11. Vasil'eva E.V. Design thinking: A little bit about the approach and a lot about the tools of creative thinking, learning client requests and creating ideas. Moscow: Ru-Science; 2018. 204 p. (In Russ.).
12. Voronov M.V. Virtual teacher as the main direction of IT education. In: Proc. 16th All-Russian conf. "Teaching information technology in the Russian Federation" (Moscow, May 14–15, 2018). URL: <http://it-education.ru/conf2018/thesis/2708> (accessed on 14.11.2019).
13. Petrilla M. How analytics helped Kimberly-Clark solve its diversity problem. Fortune. December 10, 2014. URL: <http://fortune.com/2014/12/10/kimberly-clark-dodsworth-diversity> (accessed on 20.11.2019).
14. Voronov M.V. Development of methods for formalizing knowledge (technological approach). Moscow: SGU; 2016. 263 p. (In Russ.).
15. Altukhova N., Vasil'eva E. Model of competences and principles of monitoring the results of public administration on the basis of ontologies. *Year-book of D.A. Tsenov Academy of Economics*. 2017;1(1):33–68. URL: <https://dlib.univishtov.bg/bitstream/handle/10610/3421/d612a83fd8a6f694b941a1a3632e819c75350ec964206d7207e66b9703e485a8.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed on 20.11.2019). (In Russ.).
16. Altukhova N., Vasil'eva E, Mirzoyan M. Competence-based approach to managing staff in public administration on the basis of ontologies. *Biznes-informatika = Business Informatics*. 2018;(1):17–27. (In Russ.). DOI: 10.17323/1998-0663.2018.1.17.27

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Елена Викторовна Васильева — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Бизнес-информатика», Финансовый университет, Москва, Россия
evvasileva@fa.ru

ABOUT THE AUTHOR

Elena V. Vasil'eva — Dr. Sci. (Econ.), Professor at the Business Informatics Department, Financial University, Moscow, Russia
evvasileva@fa.ru

*Статья поступила в редакцию 25.06.2019; после рецензирования 30.07.2019; принята к публикации 22.08.2019.
Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.
The article was submitted on 25.06.2019; revised on 30.07.2019 and accepted for publication on 22.08.2019.
The author read and approved the final version of the manuscript.*