ПРАКТИКА КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ

Серия материалов о реальном опыте внедрения клиентоцентричности в госуправлении

Клиентоцентричный подход в кадровой работе (опыт Тульской области)

август 2025 года

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....3
КОНТЕКСТ.....4
ИНСТРУМЕНТЫ ЕКС.....7
Информационные системы.....7
Корпоративный портал.....8
Сервисные продукты для внутреннего клиента.....11
РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.....16
Нематериальная мотивация.....17
Корпоративный университет Правительства Тульской области.....18
Электронное наставничество.....21
Сбор обратной связи.....21
УРОКИ И ВЫВОДЫ.....22

ВВЕДЕНИЕ

В материале представлен опыт создания централизованной кадровой службы Правительства Тульской области и внедрения кадровых сервисов для внутреннего клиента, которые выстраиваются в контексте реализации клиентоцентричного подхода с применением цифровых инструментов, организации межведомственного взаимодействия, сбора обратной связи и оценки эффективности реализованных решений.

Помимо этого, рассматриваются специализированные программные продукты, помогающие учитывать потребности сотрудников и способные улучшить качество обслуживания, делая процесс взаимодействия более персонализированным.

Отдельный блок уделён развитию корпоративной культуры посредством внедрения нематериальной мотивации, что позволяет значительно повысить уровень вовлечённости сотрудников. Важным элементом в этом процессе стал Корпоративный университет, который предлагает различные образовательные программы и тренинги, способствующие развитию профессиональных навыков и карьерному росту.

Также описаны достигнутые результаты внедрения клиентоцентричного подхода в кадровую службу региона и направления для дальнейшего совершенствования кадровых процессов.

Материал подготовлен на основе выступления Екатерины Викторовны Петровой, заместителя начальника главного управления государственной службы и кадров аппарата Правительства Тульской области на вебинаре «Клиентоцентричный подход в кадровой работе: опыт Тульской области», который состоялся 18 апреля 2025 года в рамках серии вебинаров «Клиентоцентричность в госуправлении: вызовы и решения».

Запись вебинара можно посмотреть, перейдя по **ссылке**.

КОНТЕКСТ

Тульская область является одним из пяти пилотных регионов, которые первыми присоединились к федеральному проекту «Государство для людей» (далее по тексту — ФП) в 2022 году. В 2024 году Тульская область вошла в топ-5 лучших регионов России по внедрению стандартов клиентоцентричности[1]. Сервисы «жизненные ситуации» реализуются в сферах здравоохранения, инноваций, образования, туризма и инвестиций. Оптимизация услуг в этих областях позволяет внешним клиентам — людям, организациям или бизнесу — получать услуги комплексно и в минимальные сроки.

Важно отметить, что, несмотря на приоритетное внимание к внешнему клиенту, регион старается учитывать потребности и внутреннего клиента — государственных служащих.

Основной целью внедрения клиентоцентричного подхода в кадровую работу является ***повышение удовлетворённости внутреннего клиента взаимодействием с кадровой службой***. Поэтому ключевым приоритетом выступает создание сервисов и услуг внутри системы органов исполнительной власти, учитывающих потребности внутренних клиентов и обеспечивающих максимально быстрое и эффективное удовлетворение возникающих запросов, а также качественное улучшение удобства и эффективности кадровых процессов.

В Тульской области с 2000-х годов кадровая служба является централизованной. Но её деятельность носила обособленный характер. В самой службе были отлажены кадровые процессы, не было претензий со стороны проверяющих органов, но в то же время совершенно не были учтены интересы и потребности органов исполнительной власти. Например, оформление сотрудников при устройстве на работу могло длиться долгий период времени. Кадровые специалисты кропотливо выполняли свою работу, тщательно проверяя все документы, но при этом не уделялось внимание тому, что в органе исполнительной власти останавливается процесс по закупочной деятельности, потому что нет специалиста по закупкам. Подобных примеров было достаточно много.

Поэтому было принято решение проанализировать необходимые изменения, которые позволили бы выстроить работу иным образом. В результате было сформулировано определение миссии кадровой службы: «***уровень организации кадровых процессов должен позволять сотрудникам органов исполнительной власти максимально эффективно выполнять свои основные функции с минимальным отвлечением на вопросы кадрового характера***».

За основу для организации кадровой работы были взяты следующие принципы клиентоцентричного подхода:

1. Адаптировать функции и услуги под потребности внутреннего клиента.

[1] Https://Национальныепроекты.Рф/News/Tulskaya-Oblast-Voshla-V-Chislo-Luchshikh-Po-Vnedreniyu-Klientotsentrichnosti/

Государство изучает потребности и опыт человека и адаптирует государственные процедуры и правила на этом основании, а не требует человека адаптироваться.

2. Находить и использовать наиболее простой и удобный путь к решению задачи.

Клиенту предоставляется своевременное решение удобным для клиента способом. В оптимальном варианте — в момент обращения или без необходимости обращения.

3. Действовать на опережение, повышая качество и устраняя ошибки.
4. Принимать решения, опираясь на достоверные данные.

Решения государства основаны на анализе объективных данных, а не на стереотипах.

Также важно отметить, что Главное управление государственной службы и кадров аппарата Правительства Тульской области (далее — единая кадровая служба [ЕКС]) активно включилось в ФП и использует все возможности, которые этот проект предоставляет.

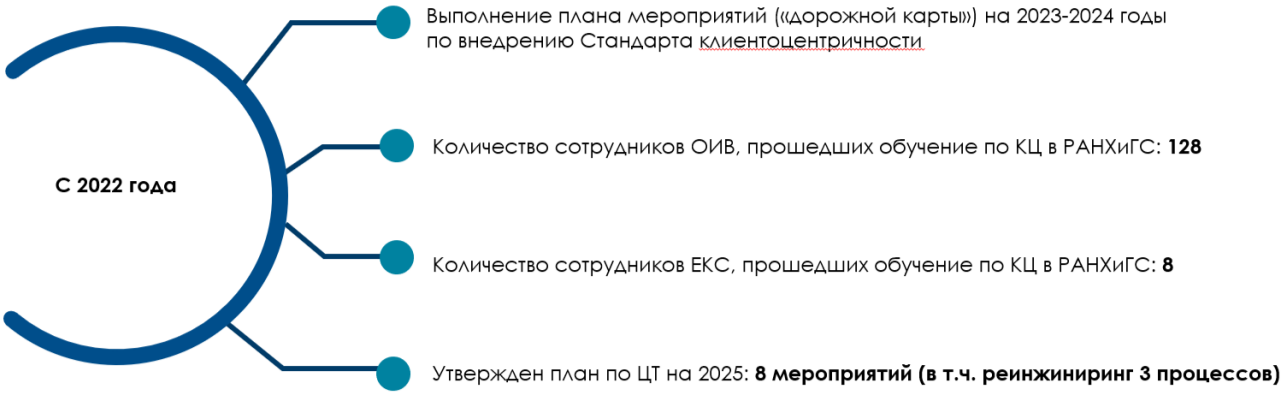

Рис. 1. Метрики участия в ФП (по состоянию на июль 2025 г.)

В Тульской области сформирована единая кадровая служба и отдельных кадровых специалистов в органах исполнительной власти нет. Главное управление государственной службы и кадров является подразделением аппарата Правительства, и осуществляет полное кадровое сопровождение 30 органов исполнительной власти. Всего в главном управлении работает 24 человека, включая наградной отдел (подробнее структура управления представлена на Рис. 2).

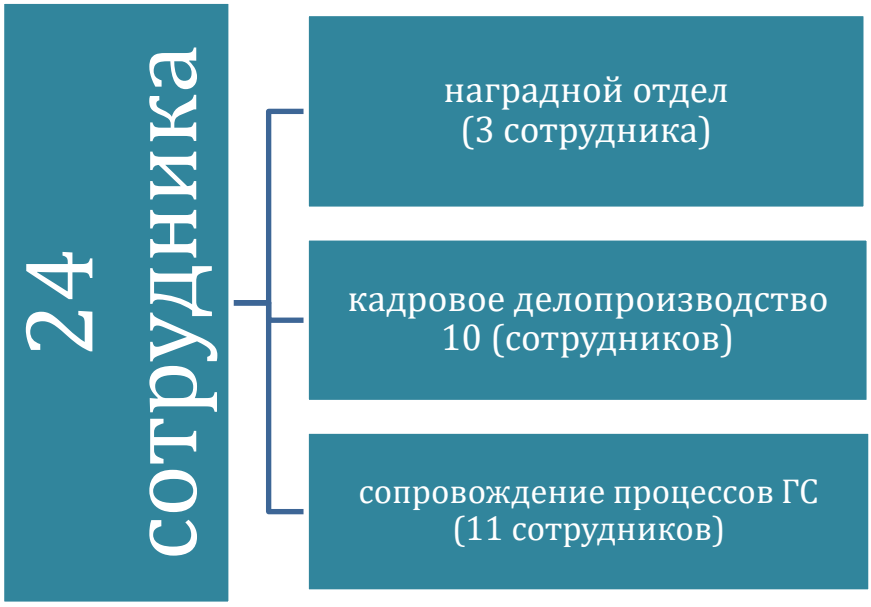

Рис. 2. Структура управления ЕКС

Стоит отметить, что каждый сотрудник ЕКС разбирается в нескольких процессах, даже если за ним непосредственно закреплён один процесс. И на период отсутствия какого-либо сотрудника замещение выстраивается таким образом, чтобы это не отразилось на работе службы.

Помимо органов исполнительной власти ЕКС занимается сопровождением лиц, замещающих государственные должности, помощников депутатов и сенаторов, а также аппаратов мировых судей. Кроме этого, участвует в кадровой политике органов местного самоуправления и государственных учреждений. А также управляет Корпоративным университетом, который организован на базе подведомственного аппарату Правительства учреждения, и реализацией мероприятий по обучению сотрудников органов власти для государственных учреждений и для органов местного самоуправления.

Важно отметить небольшую численность кадровых специалистов ЕКС в расчёте на обслуживаемый состав, который включает более полутора тысяч человек человек.

Рис. 3. Численность обсуживаемых ЕКС ведомств

ИНСТРУМЕНТЫ ЕКС

Для эффективного осуществления кадровых функций в ЕКС выстроена взаимосвязанная система программных продуктов и информационных систем, которые помогают обеспечить эффективную работу на основе клиентоцентричного подхода. К ним относятся следующие решения.

Информационные системы

Информационные системы упрощают работу ЕКС: они объединяют учёт и анализ персонала, подключаются к единой государственной системе и дают возможность дистанционно обучать сотрудников. Среди таких систем можно отметить следующие:

1. **Программа «Управление кадрами» на платформе «1С:Предприятие».** Данная программа помогает вести кадровый учёт, это не только учётная система, но ещё и аналитическая, также всё движение кадров осуществляется в этой программе.
2. **Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации (ЕИСУКС).** Информационная система региона интегрирована с ЕИСУКС, данные по государственной гражданской службе передаются в федеральную систему.
3. **Система электронного дистанционного обучения Корпоративного университета Правительства Тульской области.** Это информационная среда для обучения сотрудников органов власти.

4. **Корпоративный портал Правительства Тульской области.** Именно корпоративный портал является некой системой госуслуг для внутреннего клиента.
5. **Информационная система Ситуационного центра губернатора Тульской области.** Это государственное учреждение, в котором аккумулируются данные из всех органов исполнительной власти, в том числе и кадровые. Они обрабатываются по определённым алгоритмам, настраиваются доступы и интересующие их данные. Руководители органов власти и сотрудники могут получить необходимую информацию без дополнительных запросов в режиме 24/7 через информационные панели, которые постоянно обновляются.

Все информационные системы взаимоувязаны между собой, и именно такая интеграция позволяет достигать поставленных целей и результатов.

Корпоративный портал

Корпоративный портал Правительства Тульской области является основным инструментом для взаимодействия сотрудников с ЕКС и с другими обеспечивающими службами, такими как бухгалтерская, хозяйственная, отдел по противодействию коррупции и ряд других. Помимо этого, портал служит платформой для цифровой трансформации, например, даёт возможность электронной цифровой подписи каждому сотруднику, что позволяет эффективнее работать с электронным документооборотом.

Рис. 4. Корпоративный портал Правительства Тульской области

Коммуникация на портале обеспечивается за счёт платформы «1С-Битрикс», являющейся внутренней корпоративной сетью, на которой развивается корпоративная культура. Стоит отметить, что к порталу присоединились и муниципальные органы. А также портал является площадкой, на которой

автоматизированы многие процессы и созданы специальные сервисы для удобства сотрудников.

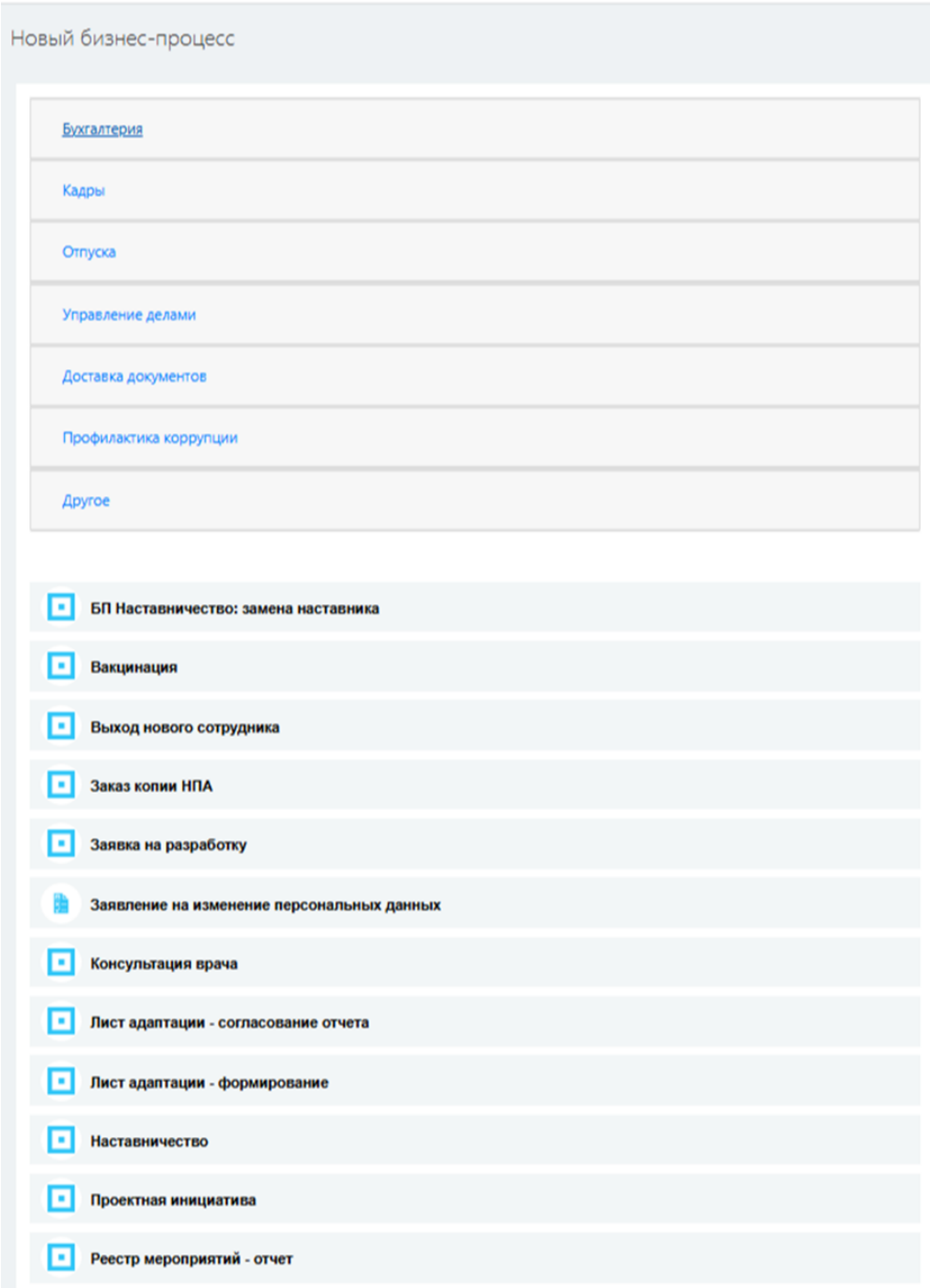

Рис. 5. Бизнес-процессы на Корпоративном портале Правительства Тульской области

На основании систематически собираемой через Корпоративный университет обратной связи от сотрудников принимаются решения, какие сервисы ещё нужны и что нужно сделать, чтобы сотрудникам было проще и эффективнее выполнять свои основные обязанности.

Раздел «Личный кабинет». У каждого сотрудника на корпоративном портале есть собственный личный кабинет. Данные о сотруднике не заполняются

вручную, а «подтягиваются» из систем. В личном кабинете отображены следующие данные:

1. ***Информация о персональных данных сотрудника***. Наличие таких данных демонстрирует клиентоцентричный подход по отношению к сотрудникам: несмотря на то, что все данные о себе сотруднику известны, зачастую их забывают обновлять. Поэтому раз в три месяца через этот сервис приходит уведомление о проверке и актуализации личных кадровых данных.
2. ***Информация по отпускам***. В разделе представлен график отпусков сотрудников, количество положенных дней отпуска, количество оставшихся дней и срок, когда эти дни необходимо использовать для отпуска.
3. ***Информация о классных чинах, наградах, стаже работы***. В разделе собраны необходимые данные, чтобы сотрудники обладали всем перечнем информации и не тратили время на то, чтобы звонить в кадровую службу и что-то выяснять. Также это помогает освободить кадровых специалистов от справок по телефону.
4. ***Возможность записи на вакцинацию или в медицинский/стоматологический кабинет***. После записи из личного кабинета запускаются автоматизированные процессы, необходимые для посещения специалиста.

Все автоматизированные процессы, обеспечивающие взаимодействие по любым направлениям, полностью исключают написание каких-либо заявлений сотрудниками. Опыт показывает, что, несмотря на предоставляемые образцы заявлений и информацию о том, где можно найти необходимые документы, многие сотрудники по-прежнему не обладают ясным пониманием того, как правильно заполнить те или иные заявления, а также какие шаги необходимо предпринять для оформления отпуска, получения выплат и других процедур. Это усложняется ещё и тем, что наблюдается высокая текучесть кадров.

Поэтому процедура подачи заявлений была автоматизирована через личный кабинет. Там размещены все шаблоны, интуитивно понятный интерфейс, то есть сотруднику только нужно вбить минимальное количество данных и запустить процесс. Далее автоматически формируется печатная форма, весь путь документа можно также отслеживать в личном кабинете.

Единые принципы автоматизации для всех процессов:

- простые и понятные формы для заполнения;
- возможность предоставления обратной связи в электронном виде;
- возможность контролировать процесс в личном кабинете;
- автоматическое формирование печатной формы на основании введённых данных;

- возможность подписания/согласования из разных систем: корпоративного портала, электронной почты, АСЭД «Дело».

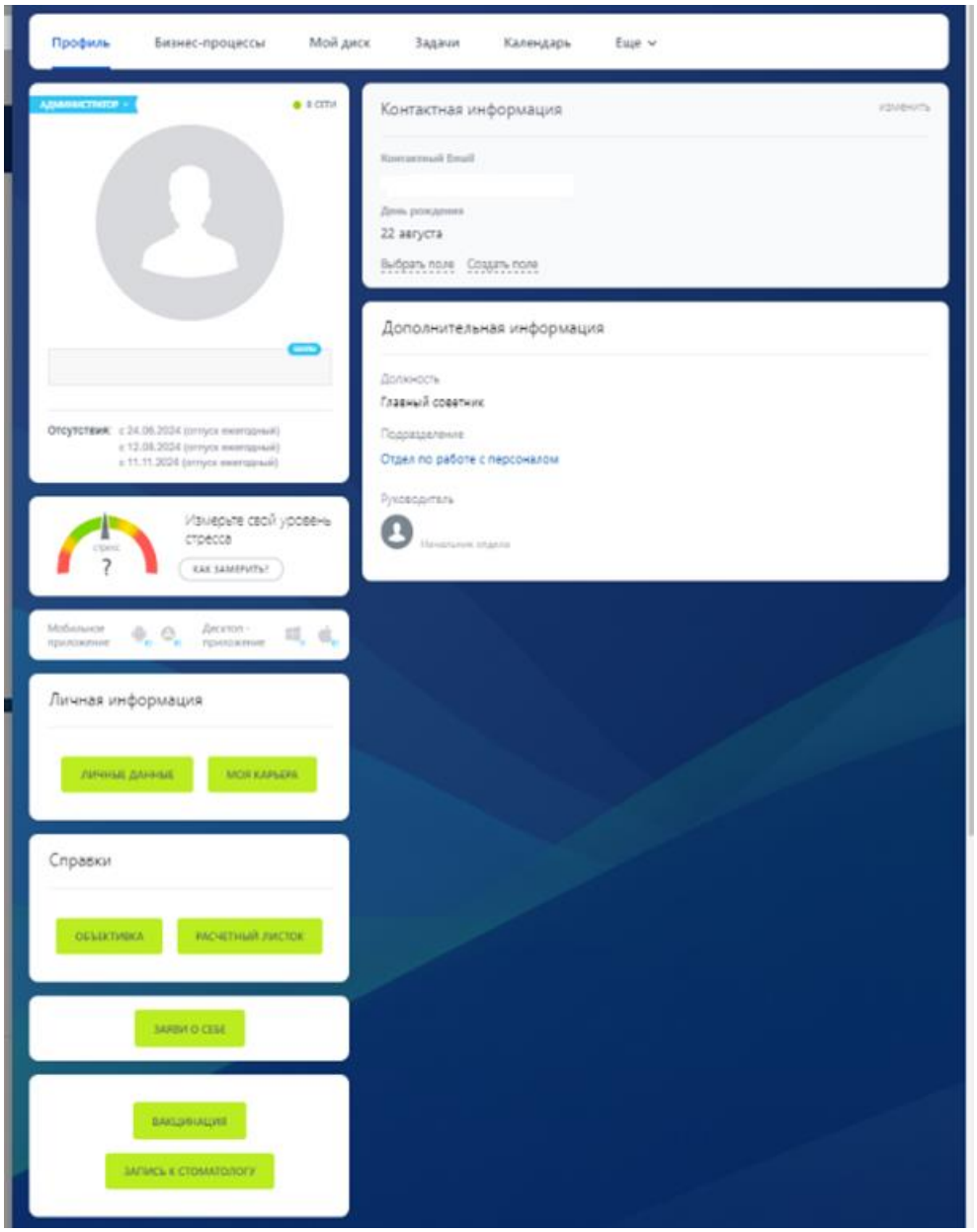

Рис. 6. Личный кабинет сотрудника

Сервисные продукты для внутреннего клиента

В целях упрощения процессов разработано и внедрено в работу несколько сервисных продуктов. Эти нововведения направлены на оптимизацию взаимодействия между сотрудниками и улучшение оперативности выполнения задач. Кроме того, они способствуют повышению уровня автоматизации рутинных задач, что позволяет специалистам сосредоточиться на более значимых аспектах своей работы.

Автоматизированный процесс подачи заявления-согласия на удалённую работу

Процесс подачи заявления организован на Корпоративном портале и используется всеми сотрудниками. Любой сотрудник может запустить данный процесс. Все данные при запуске процесса автоматически загружаются из систем. При инициации заявления согласия достаточно лишь выбрать дату начала и окончания удалённой работы. Сотрудник подписывает электронной подписью заявление, которое далее направляется на согласование руководителю. Формируется дополнительное соглашение. При заполнении формы данные подтягиваются автоматически из системы 1С. Сотруднику достаточно лишь заполнить адрес фактического пребывания.

После подписания дополнительного соглашения сотрудником документ направляется на подпись руководителем. На портале реализован удобный алгоритм порядка согласования. Завершением процесса является подписанный пакет документов по удалённой работе. Иллюстрацию данного процесса можно посмотреть в записи **вебинара**.

Превентивные процессы

Главное управление государственной службы и кадров также курирует руководителей государственных учреждений. При этом имеет место достаточно сложная процедура назначения руководителей государственных учреждений. Сложность заключается в процедуре согласования, заведения в резерв и т. д. Сотрудники ЕКС сталкивались с тем, что ответственные сотрудники в органах исполнительной власти не вовремя запускают процессы, нарушают сроки и постоянно возникает вопрос о назначении руководителя государственного учреждения на должность прежде, чем он приступит к выполнению своих обязанностей.

Для решения этой проблемы был разработан сервис, в котором собрана вся база данных о сроках назначения руководителя государственных учреждений, и за определённый период (три месяца, месяц) ответственным сотрудникам приходит уведомление (Рис. 5), где описан весь алгоритм дальнейших действий. Такие превентивные процессы, работающие на опережение, существенно меняют ситуацию и помогают решить проблему.

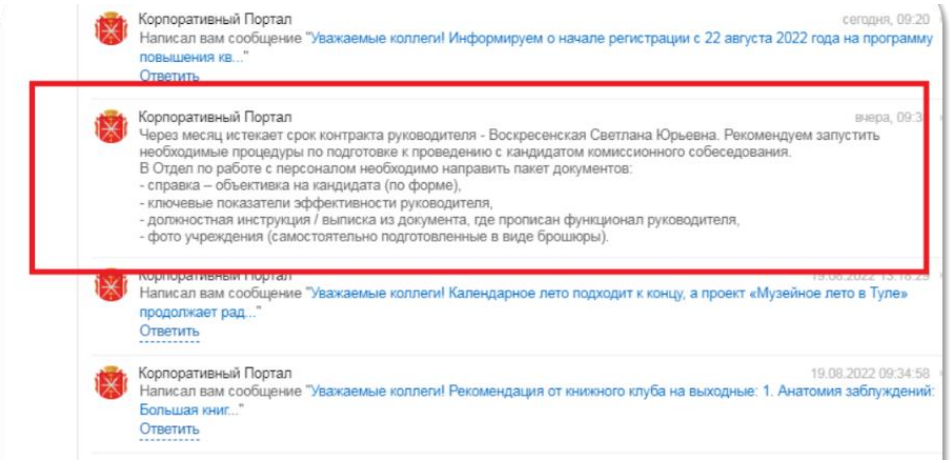

Рис. 7. Уведомление с алгоритмом действий для продления контракта

Сервис «Согласование кандидата» — один сервис на весь цикл действий

Процедура назначения нового сотрудника в органы исполнительной власти всегда была очень сложной, потому что кадровая служба централизованная, а обслуживаемый 31 орган исполнительной власти территориально разобщён и находится в разных зданиях. Сложившаяся ситуация создавала определённые трудности: у руководителя органа исполнительной власти был кандидат на назначение, но не было понимания плана действий по его трудоустройству, что приводило к бесконечным звонкам в ЕКС с вопросами о дальнейших действиях в процессе назначения данного сотрудника. В ответ на эти вызовы был разработан сервис «Согласование кандидата», который полностью решил возникшую проблему.

Ранее процесс оформления нового сотрудника занимал около месяца, и в течение этого времени проводилось обязательное интервьюирование с целью адаптации. В рамках этой процедуры, которая занимала месяц, три месяца и шесть месяцев, обсуждались актуальные вопросы и проблемы. Однако зачастую выявлялось, что сотрудники сталкиваются с трудностями во вхождении в должность, поскольку остаются неурегулированными множество организационных вопросов. В настоящее время в регионе конкурсная система назначения на должность практически отсутствует, она проводится раз в квартал для желающих откликнуться через конкурс. В основном поиск специалистов осуществляется через размещение вакансий. Также остались обязательные оценочные процедуры, но они не занимают столько времени, сколько ранее занимал конкурс. Срок сократился с полутора месяцев до одной недели. Кандидаты также проходят тестирование и собеседование.

В сервисе «Согласование кандидата» собрана вся информация, которая необходима руководителям, ответственным сотрудникам в органах исполнительной власти для процесса согласования кандидата. Поскольку порядок данной процедуры очень сложный, каждый сотрудник должен пройти согласование заместителем губернатора, а также пройти ряд определённых проверок и собеседование в профильных органах.

В данной системе все процессы чётко описаны в алгоритмах, что позволяет легко ознакомиться с каждой процедурой и получить доступ ко всем необходимым формам. Эти материалы представлены в удобном для руководителей формате, их можно скачать или отправить запросы в кадровую службу. Более того, разработаны меры, обеспечивающие трудоустройство кандидатов на уровне органа исполнительной власти. Руководители могут без лишних раздумий отправить кандидату по электронной почте список необходимых документов, выбрав при этом соответствующую категорию, будь то государственная служба или иная. Таким образом, процесс подготовки кандидата к оформлению начинается заранее. Также предусмотрены вспомогательные материалы, в которых указаны важные моменты, на которые следует обратить внимание.

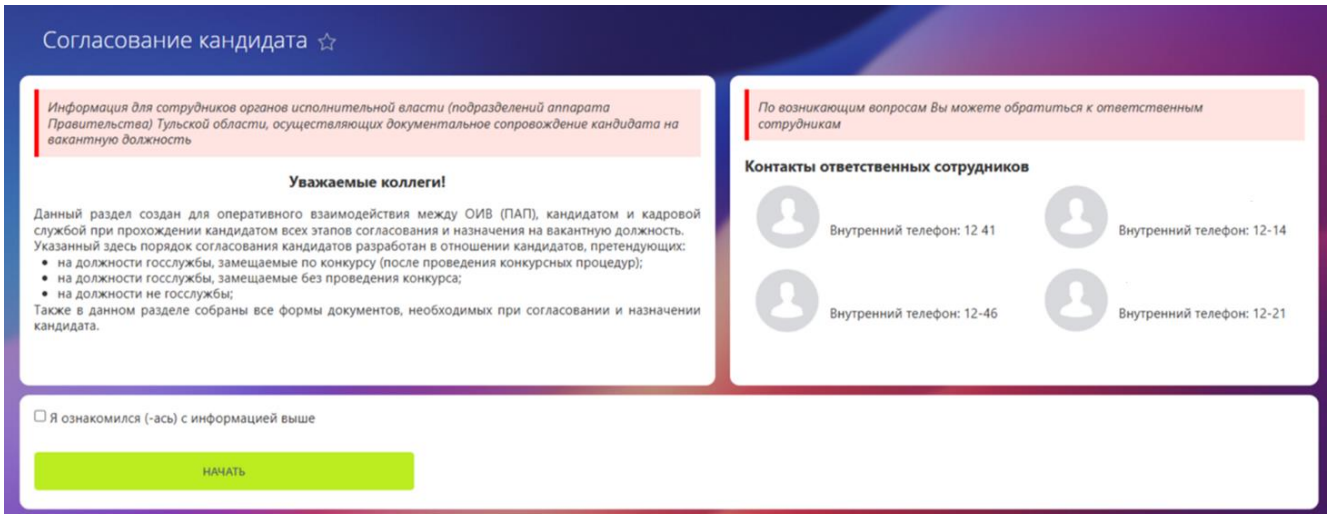

Рис. 8. Сервис «Согласование кандидата»

Например, кандидаты, родившиеся в республиках СНГ, могут иметь двойное гражданство, что в дальнейшем может создать сложности при их назначении. Чтобы избежать таких ситуаций, заранее проводится консультация с соответствующими специалистами. Это позволяет прояснить необходимые действия и предотвратить возможные проблемы. Такой подход значительно повысил эффективность процесса назначения сотрудников. После согласования кандидатуры руководитель ранее составлял несколько служебных записок для различных целей, таких как оформление пропуска, установка информационных систем, организация рабочего места и другие. В настоящее время процесс упрощён, и теперь необходима лишь одна заявка для оформления сотрудника.

Руководитель заполняет необходимые поля, при этом сразу определяется, какие информационные системы необходимо подключить, требуется ли рабочее место, нужно ли заключение договора о материальной ответственности и т. д. Одновременно все службы получают задания с установленными сроками.

Несмотря на автоматизацию процесса, пакет документов кандидаты на должность предоставляют лично. Им направляется список необходимых документов и телефоны для консультирования, после чего на собеседование к заместителю губернатора кандидаты приходят с полным пакетом документов. В случае успешного прохождения собеседования кандидаты сразу оформляются для приказа о назначении и заключения служебного контракта либо трудового договора.

Благодаря сервису проблема долгого оформления новых сотрудников была решена, теперь все вопросы решаются в течение недели. Также есть возможность наблюдать за процессом в режиме онлайн. При этом все ответственные службы получают задания с установленными сроками, которые требуют исполнения. Новые сотрудники также постоянно получают уведомления на электронную почту: информация о том, что оформлен пропуск и его нужно забрать, или о необходимости пройти инструктаж по охране труда и обратиться в указанный кабинет. Процесс стал более прозрачным, а уровень

осведомлённости всех участников значительно увеличился, что положительно сказывается на качестве всего процесса.

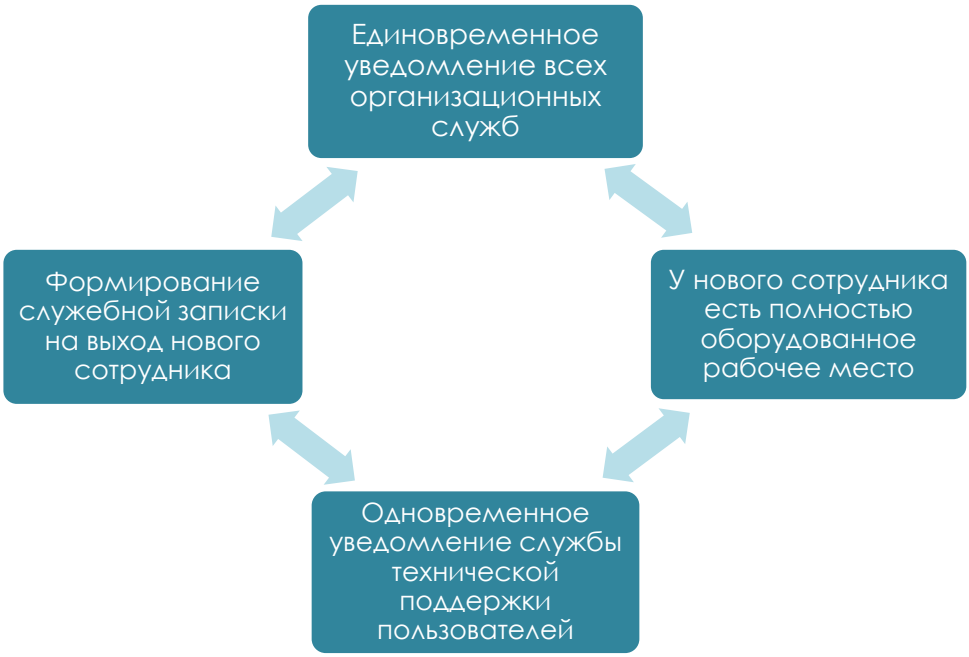

Рис. 9. Цикл действий при трудоустройстве нового сотрудника

Следует подчеркнуть, что при рассмотрении вопроса внедрения клиентоцентричности сотрудники кадрового подразделения рассматриваются как внутренние клиенты. И важно обеспечить максимальное удобство в их работе и достичь их удовлетворённости. Например, процесс подбора кадров осуществляется исключительно на основании заявок. Выбор не производится по штатному расписанию, так как у руководителей органов власти могут возникать специфические планы относительно вакантных мест, например, переводы сотрудников в рамках должностного роста. Для инициации подбора на конкретную вакансию требуется подача заявки с установленными полями, заполнение которых является простым и интуитивно понятным. Это позволяет руководителям и сотрудникам органов исполнительной власти не отвлекаться на лишние размышления. На основании такой заявки автоматически формируется профиль должности для конкретной вакансии, который включает разделы:

- описание должности (наименование, тип, наименование органа исполнительной власти / подразделения аппарата Правительства, структурное подразделение, отдел);
- основные функциональные обязанности;
- общие требования (возраст, пол, образование);
- профессиональные знания и умения;
- опыт работы;
- ключевые компетенции.

Затем профиль должности передаётся специалисту по подбору, который размещает вакансии на порталах Headhunter, Superjob и в социальных сетях. И, ориентируясь на этот профиль, дальше работает с кандидатом.

Порядок использования электронных документов в кадровой работе закреплён нормативно-правовым актом в инструкции по делопроизводству. Также есть инструкция в системе органов власти, в которой имеется раздел, посвящённый документам кадровой службы. Например, процесс оформления отпусков полностью переведён в электронный формат, в том числе заявления и приказы.

Но, несмотря на масштабную цифровизацию различных процессов, бумажный формат также сохраняется, все документы, которые должны храниться в течение 5 лет, на бумаге не дублируются. Но те документы, которым положено храниться в течение 50 лет (например, документы по личному составу), в обязательном порядке дублируются на бумаге.

ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ

Описание должности	
Наименование должности	Консультант
Орган исполнительной власти (подразделение аппарата Правительства) Тульской области	Министерство по информатизации, связи и вопросам открытого управления Тульской области
Структурное подразделение	Отдел финансового контроля и планирования
Основные функциональные обязанности	
Взаимодействие с органами исполнительной власти(ОИВ) в части совместного описания процессов (BPMN) в деятельности ОИВ, их оптимизации с применением бережливых технологий и принципов клиентоцентричности. Обучение, внедрение практического реального использования базовых инструментов повышения эффективности (5S, картирования) сотрудников ОИВ	
Общие требования	
Возраст	без требований
Пол	Любой
Образование	Менеджмент, Экономическое, Юридическое, Педагогическое

Профессиональные знания и умения	**Опыт работы**
Приветствуется опыт работы в системах бизнес-моделирования (Business Studio, ARIS), подготовка презентаций, работа с таблицами	не требуется

Ключевые личностные компетенции	
1	Гибкость мышления
2	Работа в команде
3	Ориентация на достижение результата
4	Инициативность, исполнительность
5	Клиентоцентричность

Рис. 10. Пример профиля должности

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Кроме оптимизации процессов, важным аспектом повышения эффективности работы является создание корпоративной культуры в ведомстве. Это способствует сплочению сотрудников, а также влиянию на общую атмосферу в коллективе. Поддержание позитивной корпоративной культуры способствует увеличению удовлетворённости сотрудников, а также улучшению их производительности, креативности и способности к командной работе.

Формирование корпоративной культуры в кадровой службе Тульской области осуществляется по различным направлениям.

Нематериальная мотивация

Для создания положительной атмосферы в коллективе для сотрудников организовываются различные мероприятия, которые дают возможности для отдыха и самореализации.

1. **Индивидуальный подход к каждому сотруднику.** При возникновении желания у сотрудника покинуть организацию проводятся личные беседы, рассматриваются различные варианты, которые могут способствовать его удержанию. Если не хватает карьерного роста, предпринимаются усилия для его предоставления. В случае необходимости обсуждается повышение заработной платы, если это возможно.
2. **Медицинское обслуживание.** Благодаря региональному министерству здравоохранения существует несколько полезных для сотрудников возможностей:
   - в ведомстве функционирует медицинский и стоматологический кабинет, оборудованный современными средствами. В определённые дни принимает стоматолог, что позволяет сотрудникам получать необходимую медицинскую помощь на месте;
   - процесс диспансеризации не заканчивается после её прохождения. По итогам каждый госслужащий получает сопровождение врача, если выявляются какие-либо риски. Это включает в себя регулярный контроль состояния здоровья, например, измерение давления;
   - Минздрав оказывает значительную помощь в сфере нематериальной мотивации и решении индивидуальных проблем. Например, в случае обращения сотрудника с личной бедой, связанной с заболеванием его ребёнка, сразу организуется связь с Минздравом для индивидуального сопровождения, что может помочь изменить его решение об увольнении.
3. **Консультации с психологом.** Существует возможность консультаций с психологом, с которым заключено соглашение через Минздрав. Эти услуги предоставляются без дополнительных затрат для организации. Психолог, занимающийся различными категориями граждан, также оказывает поддержку и сотрудникам, что положительно сказывается на их восприятии работы в системе. Такой подход создаёт атмосферу заботы и поддержки, что, в свою очередь, способствует более эффективному выполнению рабочих задач. В дополнение к этому имеется комната для психологической разгрузки, что является важным аспектом общего благосостояния сотрудников.
4. **Дополнительное премирование.** С 2024 года дополнительно к установленному фонду оплаты труда была внедрена система квартального премирования, привязанная к показателям эффективности. Это позволило несколько адаптировать уровень заработной платы к рыночным условиям региона.

5. **Обучение и участие в деловых мероприятиях.** В организации прилагаются усилия к обучению сотрудников, однако акцент делается не только на плановых мероприятиях, но и на интересных и вдохновляющих обучающих программах. Это направлено на удержание и мотивацию молодого поколения. Существует практика посещения молодёжью значимых мероприятий, в том числе в других регионах. Традиционно руководители часто участвуют в таких событиях, однако молодые специалисты зачастую остаются в стороне от этого важного процесса.
6. **Награды и поощрения.** Система награждений активно развивается и включает в себя различные формы поощрения. Проводятся конкурсы с призами, направленные на создание интересных и увлекательных активностей. Один из наиболее популярных конкурсов посвящён домашним питомцам, что вызывает живой отклик и активное участие. Победители получают заслуженные награды, что подчёркивает внимание к достижениям сотрудников.
7. **Снижение бюрократической нагрузки.** Для снижения бюрократической нагрузки предпринимаются усилия, направленные на минимизацию необходимости в формальных контрольно-согласовательных процедурах и внутренних документах. С этой целью используется автоматизированное рабочее место государственного служащего АРМ ГС «Среда» — платформа для коммуникаций в государственных организациях, которая позволяет эффективно управлять проектами, устанавливать задачи, назначать сроки и контролировать исполнение, что значительно упрощает рабочие процессы.
8. **Организация досуга.** Например, организация поездок в театр каждые три месяца. Несмотря на то, что стоимость билетов в театр оплачивается сотрудниками самостоятельно, вся организация, включая трансфер и ожидание, обеспечивается ведомством. Также в 2024 году каждый месяц организовывался автобус за счёт средств ведомства, который собирал сотрудников вместе с членами их семей и вывозил на выставку-форум «Россия», которая проходила в Москве.
9. **Информационная среда.** Кроме того, активно развивается корпоративная культура через различные коммуникационные каналы, включая корпоративный портал и живую ленту, где ежедневно публикуются не менее двух сообщений. Эти публикации могут содержать образовательные материалы, а также анонсы конкурсов, направленных на повышение вовлечённости сотрудников и информирование их о текущих событиях внутри организации. Так, создание поддерживающей и динамичной рабочей среды способствует более эффективному выполнению задач.

Несмотря на внедряемые меры нематериальной мотивации, проблема с кадровым обеспечением остаётся актуальной.

Корпоративный университет Правительства Тульской области

Корпоративный университет является подсистемой региональной информационной системы Правительства Тульской области, предназначенной

для профессионального развития различных категорий граждан. Корпоративный университет входит в структуру ГАУ ТО «Центр информационных технологий», который занимается созданием информационных систем и сервисов для жителей и Правительства Тульской области.

Для осуществления обучения государственных и муниципальных служащих на базе ГАУ ТО «Центр информационных технологий» было создано управление «Центр развития компетенций» и получена лицензия на осуществление образовательной деятельности в области дополнительного профессионального образования. Именно это управление выполняет роль Корпоративного университета Правительства Тульской области.

Статус и полномочия Корпоративного университета закреплены указом губернатора.

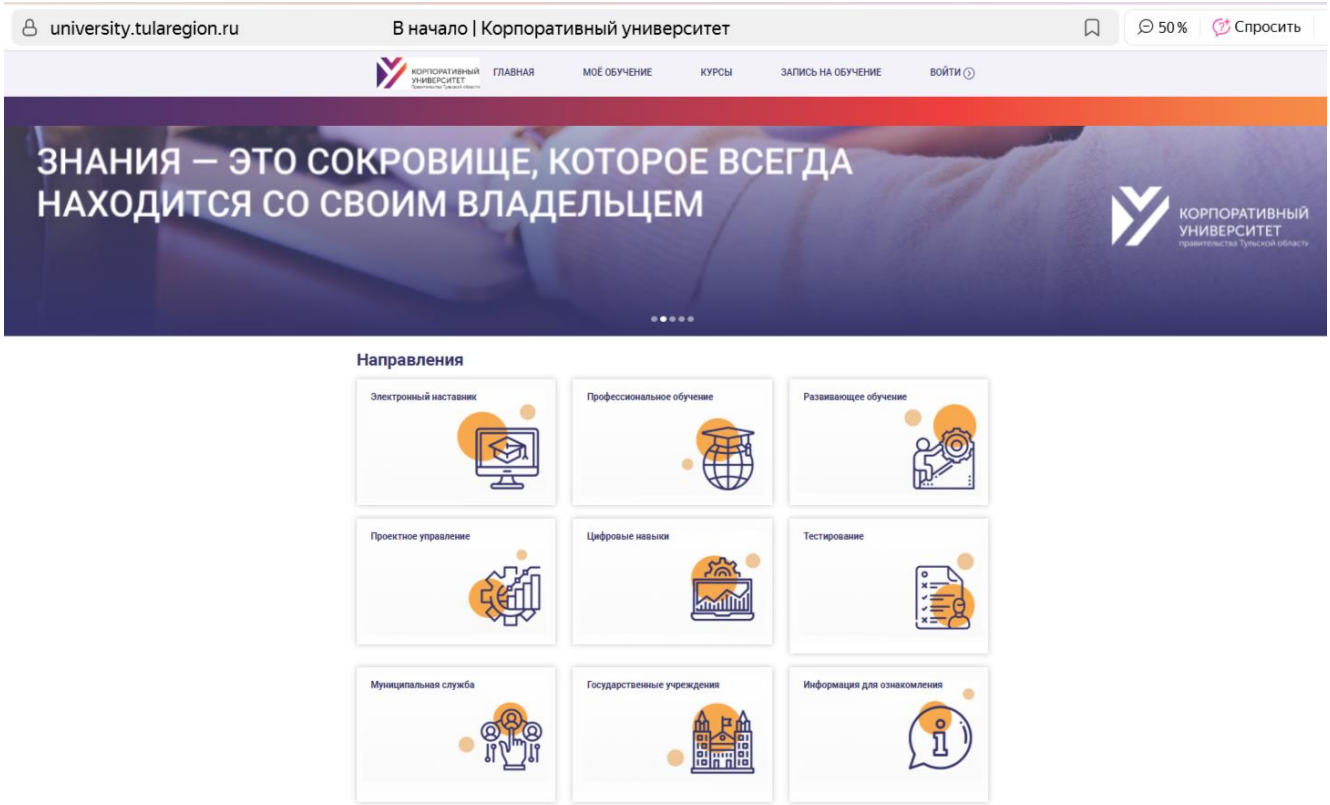

Рис. 11. Скриншот главной страницы Корпоративного университета

Неотъемлемым элементом образовательного процесса является система дистанционного обучения, организованная на базе бесплатной платформы Moodle, которая имеет статус информационной системы Правительства Тульской области. Площадка зарекомендовала себя как эффективный инструмент, и за последние пять лет она была наполнена электронными курсами и методическими материалами. В настоящий момент содержит 154 курса и методические материалы по 9 направлениям.

Общая статистика пользователей платформы дистанционного обучения за 2019–2025 годы:

- общее количество пользователей: **8895;**
- количество сотрудников Правительства: **1328;**
- количество сотрудников ОМСУ: **1867;**
- количество сотрудников государственных, муниципальных учреждений, кадровый резерв и др.: **5700.**

В штате Корпоративного университета есть собственный тренер, являющийся экспертом и автором программ в области государственной и муниципальной службы. Также привлекаются внешние специалисты — внештатные преподаватели через заключение договоров.

Также для помощи сотрудникам, реализующим ФП, предусмотрено несколько форматов обучения. Есть две основные группы сотрудников, задействованных в этом направлении. Первая группа напрямую занимается клиентоцентричностью, хотя кадровая служба тоже участвует в проекте, но не несёт полной ответственности за клиентоцентричность в регионе. Вторая группа фокусируется на бережливых технологиях.

Эти сотрудники работают в разных органах исполнительной власти и в подведомственных учреждениях, они прошли обучение по КЦ и бережливому производству и занимаются кураторством в отношении сотрудников органов исполнительной власти в части внедрения клиентоцентричности и бережливых технологий в своей деятельности.

В обеих группах работают специалисты, способные передать знания через практический опыт и реализацию конкретных проектов. Они же разрабатывают электронные курсы, посвящённые бережливому производству и клиентоцентричности. Курсы просты и понятны, охватывают основы процессного и проектного подходов. Поскольку проектное управление и процессный подход взаимосвязаны, обучение проводится в комплексе, что позволяет систематически развивать навыки у сотрудников.

Также активно поддерживается обучение в области клиентоцентричности, организованное другими организациями. Участие в данном процессе приносит значительные преимущества и помогает углубить понимание его принципов.

Электронное наставничество

В рамках программы электронного наставничества в ОИВ реализуется сопровождение сотрудников в системе дистанционного обучения Корпоративного университета. Данная программа помогает новым сотрудникам адаптироваться на рабочем месте и получить необходимый объём информации в удобном формате.

Первым важным шагом является обязательное назначение электронных курсов для всех кандидатов. Новому сотруднику на рабочую электронную почту приходит письмо с инструкцией на процесс. Необходимо с ним ознакомиться и нажать на ссылку «Формирование листа адаптации». Далее следует перейти по ссылке, посредством которой на корпоративном портале открывается автоматически предзаполненная форма.

Далее назначаются обязательные курсы. Дополнить список курсов для изучения может как сотрудник, так и руководитель. После согласования перечня и контрольного срока прохождения материалы автоматически появляются в личном кабинете сотрудника в Корпоративном университете Правительства Тульской области. На корпоративном портале у сотрудника и всех ответственных лиц формируется задача напоминания со всем перечнем курсов и контрольными сроками. После успешного прохождения обучения в Корпоративном университете формируется лист адаптации, который автоматически направляется на подпись руководителям через корпоративный портал.

После подписания отчёта по листу адаптации электронной подписью всеми ответственными сотрудниками и руководителями новому сотруднику на почту приходит подписанный всеми отчёт по листу адаптации, который прикладывается в общий пакет документов по наставничеству.

Ознакомиться с видеоматериалом, который иллюстрирует процесс электронного наставничества, можно в записи **вебинара**.

Сбор обратной связи

Работа с сервисами и организация процессов осуществляется не только ЕКС. В дополнение проводятся регулярные опросы сотрудников через Корпоративный университет в электронном формате, которые позволяют оценить удовлетворённость органов власти удобством и понятностью кадровых процессов, что является важным показателем эффективности. Опросы проводятся каждые три месяца, а также в более свободные сроки по каждому процессу, например, касающемуся оформления командировок, чтобы выяснить, насколько это удобно для сотрудников.

Регулярное получение такой информации позволяет корректировать рабочие процессы и сервисы. Основой клиентоцентричного подхода выступает учёт интересов клиента, его мнение и потребности. Однако клиентоцентричность должна быть целесообразной и учитывать прежде всего потребности системы государственного управления, направляя общие усилия на повышение её эффективности. Индивидуальные запросы следует рассматривать с точки

зрения целесообразности их реализации и влияния на всю систему в целом. Соблюдение баланса клиентоцентричности является важным для предотвращения ситуации, когда удовлетворяются любые избыточные и нереалистичные потребности сотрудников.

УРОКИ И ВЫВОДЫ

Главный урок, который можно извлечь из опыта работы единой кадровой службы Тульской области, состоит в том, что ***важно слышать клиентов, понимать их потребности и постоянно корректировать работу кадровой службы в соответствии с интересами сотрудников, для которых она функционирует***.

При внедрении клиентоцентричного подхода в работу кадровой службы региона были использованы следующие решения и механизмы, которые показали эффективность:

1. **Организация Единой кадровой службы.** Единая кадровая служба обеспечивает высокую экспертизу за счёт работы с большим количеством процессов и способствует повышению их качества. В предыдущие времена наличие кадровиков в различных учреждениях приводило к значительным различиям в качестве выполняемых документов и работе учреждений. При централизованной системе легче достичь высокого уровня качества и оптимизировать процессы, устраняя существующие барьеры.
2. **Учёт интересов сотрудников**. Совершенствуя процессы, важно не забывать о внутренних клиентах — сотрудниках и учитывать их интересы. Именно они являются ключевыми фигурами, способными реализовать всё задуманное и внедрить необходимые изменения. Их вовлечённость и понимание новых инициатив создают основы для успешной трансформации. Хорошо налаженная коммуникация и внимание к их потребностям помогут не только обеспечить эффективное внедрение изменений, но и сформировать атмосферу доверия и поддержки внутри коллектива. Ориентируясь на сотрудников, организация сможет создать устойчивую базу для будущего роста и развития.
3. **Корпоративный портал Правительства Тульской области.** Портал является основным каналом для быстрой коммуникации сотрудников ЕКС, а также помогает взаимодействовать с другими подразделениями. Кроме того, портал выступает площадкой для цифровой трансформации: он предоставляет каждому сотруднику возможность использовать электронную подпись, что ускоряет и упрощает работу с электронным документооборотом. Портал приносит ощутимую пользу за счёт централизованного взаимодействия, повышения скорости обработки документов и улучшения цифровой компетентности сотрудников.
4. **Система нематериальной мотивации.** Для формирования положительной атмосферы в коллективе проводятся различные мероприятия, нацеленные на отдых и развитие сотрудников, а также обеспечивается медицинское

обслуживание и применяются различные формы поощрений.

5. **Сервис «Согласование кандидата»**. Сервис объединяет весь цикл действий по назначению нового сотрудника в органы исполнительной власти. Он позволяет централизовать процесс согласования кандидата, снизить временные затраты и улучшить координацию между руководителями и кадровой службой.
6. **Корпоративный университет Правительства Тульской области.** Университет помогает в обучении государственных и муниципальных служащих. Система дистанционного обучения, функционирующая на базе университета, доказала свою эффективность, за пять лет существенно расширив перечень предлагаемых направлений обучения: сейчас в ней размещено 154 курса, а также методические материалы по 9 направлениям.
7. **Электронное наставничество.** В рамках программы электронного наставничества в ОИВ осуществляется сопровождение сотрудников в системе дистанционного обучения Корпоративного университета, что помогает новичкам адаптироваться на рабочем месте и получить необходимую информацию в удобной форме.