

Фам Тху Май.

Студент 4 курса, Уфимский университет науки и технологии

Российская Федерация, г. Уфа

Искаков Марат Ришатович.

Старший преподаватель кафедры стратегического управления, Уфимский

университет науки и технологии

Российская Федерация, г. Уфа

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В МФЦ НА ОСНОВЕ КРІ И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Аннотация. В статье рассматриваются направления совершенствования системы управления персоналом в многофункциональных центрах предоставления государственных и муниципальных услуг на основе применения КРІ и цифровых технологий. Исследование выполнено на материалах РГАУ МФЦ Республики Башкортостан. В работе анализируются особенности кадрового управления в системе государственных услуг, влияние цифровизации на организацию деятельности персонала, а также проблемы применения количественных показателей эффективности сотрудников. Установлено, что рост объёма электронных услуг и повышение требований населения к качеству обслуживания приводят к увеличению нагрузки на персонал и необходимости модернизации системы оценки эффективности труда. Рассмотрены особенности использования КРІ в деятельности МФЦ, выявлены ограничения существующей системы оценки сотрудников и определены направления её совершенствования. Особое внимание уделено цифровым технологиям управления персоналом, включая автоматизацию мониторинга показателей эффективности, развитие цифровых компетенций работников и внедрение инструментов аналитики данных. Научная новизна исследования заключается в разработке комплексного подхода к совершенствованию системы управления персоналом МФЦ,

основанного на сочетании КРІ и цифровых технологий в условиях цифровизации государственных услуг.

Annotation. The article discusses the directions for improving the personnel management system in multifunctional centers for the provision of state and municipal services based on the use of KPI and digital technologies. The study was carried out on the materials of the RGAU MFC of the Republic of Bashkortostan. The paper analyzes the features of personnel management in the public services system, the impact of digitalization on personnel management, as well as the problems of applying quantitative indicators of employee performance. It has been established that the growth in the volume of electronic services and the increasing requirements of the population for service quality lead to an increase in the workload of personnel and the need to modernize the labor efficiency assessment system. The features of the use of KPI in the activities of MFCs are considered, the limitations of the existing employee assessment system are identified, and directions for its improvement are determined. Particular attention is paid to digital personnel management technologies, including automation of performance monitoring, development of digital competencies of employees, and implementation of data analytics tools. The scientific novelty of the study lies in the development of an integrated approach to improving the personnel management system of MFCs based on a combination of KPI and digital technologies in the context of digitalization of public services.

Ключевые слова: МФЦ, управление персоналом, КРІ, цифровизация, государственные услуги, кадровая эффективность, цифровые технологии, мотивация персонала.

Keywords: MFC, personnel management, KPI, digitalization, public services, personnel efficiency, digital technologies, staff motivation.

Введение

Развитие системы предоставления государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации сопровождается активной цифровизацией

управленческих процессов и изменением подходов к организации взаимодействия граждан с государственными структурами [1]. В последние годы существенно возросли требования к качеству предоставления услуг, скорости обработки обращений и уровню цифровой доступности сервисов [4]. Для многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг данные изменения означают необходимость постоянного совершенствования организационной структуры и системы управления персоналом.

Особую значимость данные процессы приобретают в деятельности РГАУ МФЦ Республики Башкортостан вследствие высокой территориальной протяжённости региона, значительной нагрузки на сеть подразделений и необходимости одновременного развития очных и дистанционных форм обслуживания населения [10].

Актуальность исследования обусловлена активной цифровизацией системы предоставления государственных и муниципальных услуг, а также необходимостью повышения эффективности деятельности многофункциональных центров. В современных условиях МФЦ выполняют не только функции посредника между гражданами и государственными органами, но и становятся важным элементом цифровой инфраструктуры государственного управления. Рост количества электронных услуг, увеличение требований населения к качеству обслуживания и необходимость сокращения времени обработки обращений усиливают значение эффективной системы управления персоналом.

В современных условиях одним из наиболее распространённых инструментов оценки эффективности сотрудников выступает система KPI (Key Performance Indicators). Использование ключевых показателей эффективности позволяет контролировать качество предоставления услуг, анализировать производительность труда и обеспечивать достижение стратегических целей организации [3].

Дополнительное влияние на систему управления персоналом оказывает цифровизация государственных услуг. Внедрение электронного документооборота, развитие дистанционных сервисов и использование государственных информационных систем изменяют требования к компетенциям сотрудников и требуют внедрения новых методов кадрового управления [2].

Целью исследования является разработка направлений совершенствования системы управления персоналом МФЦ на основе КРІ и цифровых технологий.

Научная новизна исследования заключается в разработке комплексного подхода к совершенствованию системы управления персоналом МФЦ на основе интеграции КРІ и цифровых технологий в условиях цифровизации государственных услуг.

Современная система управления персоналом в организациях государственного сектора развивается под воздействием цифровой трансформации экономики и изменения требований к качеству предоставления услуг [4]. В условиях цифровизации деятельность сотрудников всё в большей степени связана с обработкой информации, использованием электронных сервисов и работой в интегрированных информационных системах.

Как показывают исследования, цифровизация стратегического управления приводит к изменению подходов к организации труда, повышению значимости аналитики данных и автоматизации управленческих процессов [6]. В результате традиционные методы кадрового управления постепенно дополняются цифровыми инструментами оценки эффективности деятельности сотрудников.

Особую роль в системе управления персоналом играют ключевые показатели эффективности. КРІ представляют собой систему количественных и качественных индикаторов, позволяющих оценивать результативность деятельности работников и степень достижения организационных целей [7].

Для многофункциональных центров использование КРІ имеет особое значение, поскольку деятельность сотрудников непосредственно влияет на качество взаимодействия населения с государственными структурами.

Эффективность работы персонала МФЦ определяется не только количеством обработанных обращений, но и скоростью обслуживания, качеством консультирования, отсутствием ошибок и соблюдением стандартов взаимодействия с заявителями [3].

Цифровизация государственных услуг усиливает значение кадрового потенциала организации. Сотрудники должны обладать навыками работы с электронными сервисами, системами межведомственного взаимодействия, цифровыми платформами и средствами электронного документооборота [2].

Современные исследования показывают, что развитие цифровых технологий требует совершенствования механизмов мотивации и оценки эффективности персонала [8]. В условиях активной цифровизации организации вынуждены адаптировать кадровую политику к новым условиям функционирования.

Организационная структура РГАУ МФЦ Республики Башкортостан формируется с учётом территориального масштаба региона и высокой интенсивности обращений населения [10]. Система включает центральный аппарат, филиалы и территориально обособленные подразделения, обеспечивающие предоставление государственных и муниципальных услуг на всей территории республики.

Анализ внутренней среды организации показывает, что эффективность деятельности учреждения напрямую зависит от качества системы управления персоналом. Наибольшая нагрузка наблюдается в крупных городах республики, где поток заявителей существенно выше по сравнению с сельскими территориями. Это приводит к неравномерному распределению кадровой нагрузки и увеличению интенсивности работы сотрудников фронт-офисов.

Система управления персоналом РГАУ МФЦ ориентирована на обеспечение соблюдения нормативных требований к качеству предоставления государственных услуг [1]. Региональный стандарт обслуживания предусматривает ограничение времени ожидания заявителей в очереди,

соблюдение регламентов взаимодействия с гражданами и контроль качества консультирования.

Для оценки эффективности деятельности сотрудников в РГАУ МФЦ используется система KPI [3]. Основными показателями результативности являются:

- время обслуживания заявителей;
- количество обработанных обращений;
- отсутствие обоснованных жалоб;
- соблюдение внутренних регламентов;
- уровень удовлетворённости граждан качеством обслуживания.

Применение системы KPI позволяет обеспечить контроль деятельности сотрудников и повысить прозрачность оценки результатов труда. Однако анализ деятельности организации выявил ряд проблем, ограничивающих эффективность существующей системы.

Во-первых, чрезмерная ориентация на количественные показатели может негативно влиять на качество консультирования граждан. Стремление сотрудников сократить время обслуживания нередко приводит к недостаточной полноте предоставляемой информации и увеличению количества повторных обращений.

Во-вторых, существующая система KPI недостаточно учитывает сложность различных категорий обращений. Обработка нестандартных ситуаций требует значительно большего времени и профессиональных компетенций по сравнению с выполнением типовых операций.

Дополнительной проблемой является высокая эмоциональная нагрузка сотрудников. Специалисты фронт-офисов ежедневно взаимодействуют с большим количеством заявителей, включая конфликтные ситуации и сложные межведомственные обращения [10].

Развитие цифровых технологий существенно изменяет организацию деятельности МФЦ. Электронный документооборот, интеграция с государственными информационными системами и развитие дистанционных

сервисов требуют от сотрудников постоянного обновления профессиональных компетенций [2].

Через цифровые платформы МФЦ осуществляется предварительная запись граждан, консультирование заявителей, обработка электронных обращений и взаимодействие с федеральными государственными системами [10].

Анализ показывает, что внедрение цифровых технологий в систему управления персоналом позволяет:

- автоматизировать мониторинг KPI;
- повысить объективность оценки деятельности сотрудников;
- ускорить обработку кадровой информации;
- снизить влияние человеческого фактора;
- обеспечить оперативный контроль нагрузки подразделений.

Использование цифровых платформ и аналитических систем позволяет в режиме реального времени отслеживать показатели производительности и выявлять перегруженные подразделения [6].

Однако внедрение цифровых технологий сопровождается рядом проблем. Высокая скорость обновления информационных систем требует постоянного обучения сотрудников [8]. При этом часть работников испытывает сложности при адаптации к новым цифровым сервисам.

Дополнительным фактором становится рост объёма цифровой информации и увеличение требований к информационной безопасности [2]. В результате организации вынуждены увеличивать расходы на техническое сопровождение цифровой инфраструктуры.

Развитие цифровых коммуникаций и омниканальных сервисов способствует повышению качества взаимодействия граждан с системой государственных услуг [9]. При этом цифровизация позволяет ускорить процессы обработки информации и повысить доступность услуг для населения.

Проведённый анализ позволяет выделить несколько ключевых направлений совершенствования системы управления персоналом РГАУ МФЦ Республики Башкортостан.

Первым направлением является модернизация системы КРІ. Оценка эффективности деятельности сотрудников должна учитывать не только количественные показатели работы, но и качество взаимодействия с заявителями, уровень сложности обращений и результаты обратной связи от граждан [3].

Целесообразно внедрение комбинированной системы оценки, включающей:

- количественные показатели производительности;
- показатели качества обслуживания;
- показатели цифровой компетентности сотрудников;
- оценку удовлетворённости граждан;
- показатели соблюдения стандартов взаимодействия.

Вторым направлением выступает развитие цифровых технологий управления персоналом. Организации необходимо расширять использование автоматизированных систем кадрового мониторинга, цифровых платформ аналитики и инструментов прогнозирования нагрузки на подразделения [6].

Особое значение приобретает развитие системы обучения персонала. В условиях постоянного обновления цифровых сервисов организация должна обеспечивать регулярное повышение квалификации сотрудников и формирование устойчивых навыков работы с государственными информационными системами [8].

Дополнительно целесообразно внедрение механизмов профилактики профессионального выгорания персонала. Высокая интенсивность взаимодействия с заявителями требует развития программ психологической поддержки сотрудников и совершенствования системы нематериальной мотивации [5].

В таблице 1 представлены основные направления совершенствования системы управления персоналом РГАУ МФЦ.

Таблица 1 – Направления совершенствования системы управления персоналом РГАУ МФЦ

Направление	Содержание мероприятий	Ожидаемый результат
Совершенствование КРІ	Введение качественных показателей оценки деятельности сотрудников	Повышение качества обслуживания граждан
Развитие цифровых технологий	Автоматизация мониторинга эффективности персонала	Снижение управленческих затрат
Повышение квалификации	Обучение сотрудников цифровым компетенциям	Рост профессиональной подготовки персонала
Профилактика профессионального выгорания	Развитие системы нематериальной мотивации и психологической поддержки	Снижение текучести кадров
Аналитика кадровой нагрузки	Использование цифровых платформ анализа нагрузки подразделений	Оптимизация распределения кадровых ресурсов

Источник: составлено автором.

Важным направлением совершенствования кадрового управления является использование аналитики данных для прогнозирования нагрузки на подразделения МФЦ [7]. Применение цифровых инструментов анализа позволит более эффективно распределять кадровые ресурсы и предотвращать перегрузку сотрудников.

Заключение

Таким образом, совершенствование системы управления персоналом в многофункциональных центрах является одним из ключевых условий повышения эффективности предоставления государственных услуг в условиях цифровизации государственного управления [4].

Проведённый анализ деятельности РГАУ МФЦ Республики Башкортостан показал, что существующая система управления персоналом сталкивается с рядом проблем, связанных с ростом нагрузки на сотрудников, увеличением объёма электронных услуг и необходимостью постоянного развития цифровых компетенций работников [10].

Использование KPI позволяет обеспечить контроль эффективности деятельности сотрудников и повысить прозрачность кадрового управления [3]. Однако действующая система оценки нуждается в совершенствовании посредством включения качественных показателей обслуживания и учёта специфики деятельности государственных учреждений.

Цифровые технологии становятся важнейшим инструментом повышения эффективности управления персоналом МФЦ [6]. Автоматизация кадровых процессов, внедрение аналитических платформ и развитие цифровых систем мониторинга деятельности сотрудников позволяют повысить качество управленческих решений и оптимизировать распределение кадровых ресурсов.

Реализация предложенных направлений совершенствования системы управления персоналом позволит повысить качество предоставления государственных услуг, снизить организационные издержки и обеспечить устойчивое развитие системы МФЦ в условиях цифровой трансформации государственного управления [8].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ (ред. от 25.12.2023) «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [КонсультантПлюс](#) (дата обращения: 16.05.2026).

2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [КонсультантПлюс](#) (дата обращения: 16.05.2026).
3. Хасанова Р. У. Система KPI в управлении персоналом МФЦ // Управление персоналом. – 2023. – № 4. – С. 62–64.
4. Сабирова З. Э. Цифровизация системы государственных услуг в Российской Федерации // Государственное управление. – 2022. – № 6. – С. 11–15.
5. Сабирова А. И., Сизоненко З. Л. Развитие цифровых сервисов в системе государственных услуг // Экономика и управление. – 2023. – № 7. – С. 131–135.
6. Германчук А. Н., Бирюченко Е. А. Цифровые инструменты стратегического анализа // Маркетинг и менеджмент. – 2022. – № 5. – С. 247–250.
7. Жулин Д. В. Маркетинговая аналитика и цифровая трансформация управления // Экономические исследования. – 2021. – № 9. – С. 667–670.
8. Исламова С. А. Цифровые технологии в стратегическом управлении // Современная экономика. – 2022. – № 8. – С. 78–81.
9. Скворцова Н. А., Тимофеев А. Г. Цифровая стратегия продвижения и аналитика данных // Маркетинг в России и за рубежом. – 2023. – № 3. – С. 86–90.
10. Республиканское государственное автономное учреждение «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг» Республики Башкортостан : официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [Мои документы Республика Башкортостан](#) (дата обращения: 16.05.2026).