



# ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНКУРСОВ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ

Монография



МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБУ «ВНИИ ТРУДА» МИНТРУДА РОССИИ

ПРАВИТЕЛЬСТВО ВОЛОГОДСКОЙ ОБЛАСТИ  
ДЕПАРТАМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ  
ПРАВИТЕЛЬСТВА ВОЛОГОДСКОЙ ОБЛАСТИ

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ВОЛОГОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

# **ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНКУРСОВ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ**

Монография

ВОЛОГДА  
2024

УДК 342.5  
ББК 67.401  
О-64

*Утверждено научным советом ВоГУ*

Авторы:

Н. М. Сладкова, канд. пед. наук, директор по развитию

ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России,

О. А. Воскресенская, руководитель проектов Ресурсного центра развития

государственной службы ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России,

С. А. Петрова, канд. техн. наук, директор Ресурсного центра развития государственной службы

ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России,

В. В. Приятелев, канд. ист. наук, ректор ФГБОУ ВО «Вологодский государственный университет»

П. А. Смирнов, канд. техн. наук, начальник Департамента государственного управления и кадровой политики Вологодской области,

Е. С. Кокшарова, начальник управления кадровой политики Департамента государственной службы и кадровой политики Правительства Вологодской области,

И. А. Михасько, главный советник управления кадровой политики Департамента государственной службы и кадровой политики Правительства Вологодской области,

Е. В. Осиповская, советник управления кадровой политики Департамента государственной службы и кадровой политики Правительства Вологодской области

Рецензенты:

Р. Н. Корчагин, канд. техн. наук, доцент, и. о. директора ИГСУ РАНХиГС, заведующий кафедрой информатики и прикладной математики, и.о. председателя ученого совета,

Т. В. Ускова, д-р экон. наук, профессор, зам. директора Вологодского научного центра РАН

**Организация и проведение профессиональных конкурсов на государственной и муниципальной службе** : монография / Н. М. Сладкова, О. А. Воскресенская, С. А. Петрова и др. ; [под общей редакцией Н. М. Сладковой] ; ФГБУ «ВНИИ труда» минтруда России [и др.]. – Вологда : Сад-огород, 2024. – 184 с. : ил., табл.

ISBN 978-5-907745-03-2

Данная монография описывает системный, научно-обоснованный и прошедший апробацию подход к организации и проведению профессиональных конкурсов на государственной и муниципальной службе как технологию мотивации и управления профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих.

Предназначена для специалистов кадровых служб органов публичной власти и государственных корпораций, для преподавателей и студентов ВУЗов, реализующих подготовку государственных и муниципальных служащих, а также всех экспертов и исследователей, занимающихся вопросами государственного и муниципального управления.

УДК 342.5  
ББК 67.401

ISBN 978-5-907745-03-2

© ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России, 2024

© Департамент государственной службы и кадровой политики  
Правительства Вологодской области, 2024

© ФГБОУ ВО «Вологодский государственный  
университет», 2024

## ВВЕДЕНИЕ

В ситуации растущей популярности профессиональных конкурсов в разных сферах деятельности, в том числе на государственной гражданской и муниципальной службе, накоплен немалый опыт их проведения, но отсутствует его системная переработка как специфической образовательной технологии с высоким потенциалом мотивации ее участников на саморазвитие.

Реализация конкурсов профессионального мастерства проходит зачастую на основе локальных идей выявления и поощрения лучших в профессии и не учитывает опыт коллег из других муниципальных органов, субъектов Российской Федерации или федеральных органов власти.

Актуальность работы продиктована необходимостью описания профессиональных конкурсов как системной комплексной образовательной технологии, основанной на принципах клиентоцентричности, для дальнейшего внедрения в практику профессионального развития данной технологии на научно-практической основе.

Разработка и внедрение единой типовой методики проведения конкурса позволит не просто тиражировать успешные практики по данному направлению, важность которого обусловлена масштабом задач, решаемых на государственном уровне, но и транслировать выверенный сбалансированный подход, делающий конкурс технологией формирования качественного результативного кадрового состава государственной гражданской (муниципальной) службы. Это станет возможным после обобщения накопленного опыта, анализа конкурсных практик, а также привнесения инструментария нематериальной мотивации во все конкурсные этапы.

Монография подготовлена на основе результатов исследований, проводимых авторским коллективом в период 2021-2023 гг.

Содержание разделов монографии отражает:

- поиск и осмысление новых подходов в построении модели профессионального развития муниципальных и государственных гражданских служащих в контексте современных вызовов;

- стремление найти новые подходы к совершенствованию технологии проведения профессиональных конкурсов с учетом лучших практик;

- конкретные алгоритмы и апробированные методические материалы для широкого внедрения профессиональных конкурсов государственных и муниципальных служащих как мотивирующей образовательной технологии в сфере государственной (муниципальной) службы на уровне органов власти, на региональном, федеральном

уровнях на единой научно-практической платформе;

- возможности совершенствования инструментов нематериальной мотивации государственных гражданских (муниципальных) служащих, в том числе при проведении конкурса на всех его этапах;

- актуальные вопросы для дискуссии и обсуждения новых образовательных технологий в профессиональном развитии в профсообществе;

- методы и подходы в изучении предлагаемой образовательной технологии студентами по специальности «Государственное и муниципальное управление».

Научно-методическая основа и практические материалы, предложенные в монографии, могут быть полезны для специалистов по кадрам государственных (муниципальных) органов, руководителей структурных подразделений государственных (муниципальных) органов, специалистов и руководителей Минтруда России и других органов власти, в чью компетенцию входят вопросы регулирования сферы профессионального развития служащих. Также монография может представлять интерес для преподавателей и исследователей в области государственного и муниципального управления, студентов, обучающихся по данной специальности, а также государственных и муниципальных служащих.

# ГЛАВА 1. НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ ОСНОВА ТЕХНОЛОГИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ЧЕРЕЗ КОНКУРСЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ<sup>1</sup>

Вопросы профессионализма в разных сферах деятельности, становления человека как профессионала своего дела, закономерностей его изменений получили наиболее интенсивное развитие в социологических теориях усилиями Э. Дюркгейма<sup>2</sup>, Г. Спенсера<sup>3</sup>; в рамках социологии профессий – Мак-кинли<sup>4</sup>, Т. Парсонса<sup>5</sup>, Э. Эббота<sup>6 7</sup>; в теории черт – Дж. Миллерсона<sup>8</sup>, Э. Гринвуда<sup>9</sup> и других<sup>10, 11</sup>. Личностно-квалификационный подход с учетом теории деятельности нашел широкое отражение в работах исследователей советского периода В.Г.

---

<sup>1</sup> В главе использованы материалы публикации: Воскресенская О. А. Практика проведения профессиональных конкурсов на государственной и муниципальной службе // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Том 13. – № 9. - doi: 10.18334/epp.13.9.119267

<sup>2</sup> Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. М: Канон, 1996.

<sup>3</sup> Кон И. С. Социологическая концепция Герберта Спенсера // История буржуазной социологии XIX — начала XX века / Под ред. И. С. Кона. Утверждено к печати Институтом социологических исследований АН СССР. — М.: Наука, 1979. — С. 40—52. — 6400 экз.

<sup>4</sup> McKinlay J. B. Toward the Proletarianization of Physicians // Derber Ch. (ed.) Professionals as Workers. Boston: G. K. Hall & Co, 1982.

<sup>5</sup> Parsons T. The Professions and Social Structure (1939) // Parsons T. Essays in Sociological Theory (Revised Edition). New-York. The Free Press, 1966. P. 34-46.

<sup>6</sup> Abbot A. Status and Status Strain in the Professions // American Journal of Sociology. 1981. Vol. 86.

<sup>7</sup> Abbot A. The System of Professions: an Essay on the Division of Expert Labour. Chicago: University of Chicago Press, 1988.

<sup>8</sup> Millerson G.L. The Qualifying Association. L., 1964.

<sup>9</sup> Greenwood E. Attributes of a Profession // Sociological Perspectives on Occupations. Illinois: F.E. Peacock Publishers, 1972.

<sup>10</sup> Абрамов Р.Н. Классификация исследовательских направлений в изучении занятий и профессий. (аналитический обзор) [21] // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 11: Социология. – 2014. – № 3. – С. 22-50. – EDN SQTUAR.

<sup>11</sup> Мансуров, В. А. Социология профессий. История, методология и практика исследований / В. А. Мансуров, О. В. Юрченко // Социологические исследования. – 2009. – № 8(304). – С. 36-45. – EDN KTUKMN. <https://elibrary.ru/item.asp?id=12785491> (дата обращения 15.08.2022).

Подмаркова<sup>12</sup>, В.Н. Шубкина<sup>13</sup>, В.И. Паниотто<sup>14</sup>, Г.А. Чередниченко<sup>15</sup>, М.Х. Титмы<sup>16</sup>, Ж.Т. Тощенко<sup>17</sup>, И.И. Чангли<sup>18</sup>, О.И. Шкаратана<sup>19</sup> и др.

Практически все исследователи, изучавшие вопросы становления и развития профессионализма, в той или иной степени отмечали общее свойство его развития: от минимальных навыков к навыкам уровня высокой экспертизы и результативности. Однако, как отмечается, факторы, управляющие профессиональным ростом человека, могут в одних случаях стимулировать профессиональное развитие, в других – не просто быть нейтральными, но и явно снижать его<sup>20, 21</sup>.

Существовавшая в течение многих лет практика профессиональных конкурсов советского периода доказала эффективность конкур-

<sup>12</sup> Подмарков В. Г. Человек в мире профессий // Вопросы философии. 1972. № 8. С. 60.

<sup>13</sup> Шубкин В. Н. Социология и общество: Научное познание и этика науки. Монография. — М.: ЦСПиМ, 2010 — 424 с. — URL: [https://socioline.ru/files/5/39/shubkin\\_v.n.\\_sociologiya\\_i\\_obschestvo\\_-\\_2010.pdf](https://socioline.ru/files/5/39/shubkin_v.n._sociologiya_i_obschestvo_-_2010.pdf) (дата обращения: 10.07.2022).

<sup>14</sup> Черволенко В. Ф. Престиж профессий и проблемы социально-профессиональной ориентации молодежи / В. Ф. Черволенко, В. А. Оссовский, В. И. Паниотто. — Киев: Наукова думка, 1979.

<sup>15</sup> Чередниченко Г. А. Образовательные и профессиональные траектории российской молодежи (на материалах социологических исследований). — М.: ЦСП и М, 2014 — 560 с. — URL: [https://www.5stop100.ru/upload/iblock/3f7/cherednichenko\\_obrazov\\_i\\_prof\\_traektorii\\_rossiskoy\\_molodezhi.pdf](https://www.5stop100.ru/upload/iblock/3f7/cherednichenko_obrazov_i_prof_traektorii_rossiskoy_molodezhi.pdf) (дата обращения: 15.08.2022).

<sup>16</sup> Титма М. Х. Социально-профессиональная ориентация молодежи / М. Х. Титма. - Таллинн: Ээсти раамат, 1982.

<sup>17</sup> Тощенко Ж. Т. К классификации профессий: социотехнологическое измерение (опыт методологического анализа) // Социологические исследования. 2022. № 6. С. 66-76. DOI 10.31857/S013216250019104-7. — URL: <https://www.socis.isras.ru/article.html?id=9166&type=socis> (дата обращения: 15.09.2022).

<sup>18</sup> Чангли, И. И. Труд. Социологические аспекты теории и методологии исследования: монография / И. И. Чангли; И. И. Чангли. — Изд. 4-е, доп. — Москва: ЦСПиМ, 2010. — ISBN 978-5-900229-48-3. — EDN QTYNEN.

<sup>19</sup> Шкаратан О. И., Инясевский С. А. Социально-экономическое положение профессионалов и менеджеров // Социологические исследования. 2006. №10. — URL: [https://www.isras.ru/files/File/Socis/2006-10/shkaratan\\_inyasevski\(1\).pdf](https://www.isras.ru/files/File/Socis/2006-10/shkaratan_inyasevski(1).pdf) (дата обращения: 15.09.2022).

<sup>20</sup> Parsons T. The Professions and Social Structure (1939) // Parsons T. Essays in Sociological Theory (Revised Edition). New-York. The Free Press, 1966. P. 34-46.

<sup>21</sup> Абрамов Р. Н. Профессиональный комплекс в социальной структуре общества (по работам Т. Парсонса) // СоцИс. — М., 2005. — № 1. — С. 54–66. — URL: <https://www.isras.ru/files/File/Socis/2005-1/abramov.pdf>.

сов среди профессионалов для стимулирования профессионального роста специалиста.

### **Специфика профессии «государственный служащий»<sup>22</sup>**

Государственная служба по своей сути является сферой профессиональной деятельности, а государственный служащий – это профессия, требующая набора специальных компетенций (знаний, умений и навыков), опыта, личностных качеств, необходимых для работы в системе государственного управления. Данная профессия характеризуется рядом особенностей, остановиться на которых необходимо с точки зрения понимания возможностей использования единых подходов для организации профессиональных конкурсов, независимо от уровня и специфики органов власти.

Начиная с 2015 г. стало все больше распространяться понятие «двойственные профессии», введенного ученым-социологом Майком Дейвисом<sup>23</sup>. В интерпретации термина российскими учеными Е.С. Барзговой, К.Л. Хитриной<sup>24</sup> понятие «двойственная профессия» предполагает наличие ряда признаков: во-первых, двух или более относительно самостоятельных областей знания, необходимых для осуществления профессиональной деятельности; во-вторых, функциональной ситуационности профессионально-ролевого поведения, в-третьих, применения компетенций, связанных с указанными областями знания.

Профессию «государственный служащий» в полной мере можно отнести к «двойным профессиям». С одной стороны, государственный служащий должен обладать профессиональными компетенциями (hard skills) по так называемым «общегражданским специальностям» («педагог», «строитель», «врач»), позволяющим свободно ориентиро-

---

<sup>22</sup> Все, что будет рассмотрено относительно государственной службы и государственных служащих, в контексте исследования имеет такое же отношение к муниципальной службе и муниципальным служащим. Основные отличия муниципальных служащих обусловлены тем обстоятельством, что местное самоуправление, являясь элементом публичного управления страной, не входит в систему государственного управления.

<sup>23</sup> Davis M. Is Public Administration a Profession? // Public Administration Research. 2013. Vol. 2. № 2. P. 26–36.

<sup>24</sup> Барзгова Е. С., Хитрин К. Л. Профессии: актуальный анализ развития социологических представлений // Вестник поволжского института управления, 2015, №2(47) стр. 68. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23273550> (дата обращения 1.06.2022).

ваться в вопросах отрасли, с другой стороны – специальных профессиональных компетенций (тоже относящихся к *hard skills*), необходимых для работы в системе государственного управления, тех, что в устоявшейся терминологии называется «квалификационными требованиями государственного служащего»: знания законодательства; владение навыками разработки нормативно-правовой базы, реализации функций по оказанию государственных услуг, закрепленными объединенным термином «профессиональное мастерство и экспертное лидерство» и др. Кроме того, профессия «государственный служащий» во многом требует также специфических «мягких компетенций» (*soft skills*), соответствующих современным вызовам. Так, модель «мягких компетенций» в настоящее время отражает требования стандартов «Государство для людей» (или стандартов клиентоцентричности), в том числе: государственное мышление, управление собой, саморазвитие и управление изменениями, открытая коммуникация и сотрудничество, эффективное операционное управление, ориентация на достижение, командная интеграция (подробнее в разделе «Типовые документы»).

### **Профессионал и профессионализм**

Как представитель любой другой профессии, государственный служащий проходит путь развития от молодого специалиста до уровня эксперта-профессионала высокого класса. На каждом этапе развития перед специалистом стоят конкретные задачи, реализация которых во многом определяет его признание как профессионала и возможный карьерный путь как управленца.

Здесь следует остановиться на понятиях «профессионал» и профессионализм, которые имеют общий корень, но наполнены разными содержательными смыслами.

В толковом словаре Д.Н. Ушакова<sup>25</sup> понятие «профессиона́л» характеризуется как «человек, сделавший какое-нибудь занятие своей постоянной профессией». В словаре Ожегова<sup>26</sup> дается такое определение: «Профессионал – человек, который (в отличие от любителя) занимается каким-нибудь делом как специалист, владеющий професси-

---

<sup>25</sup> Толковый онлайн-словарь русского языка Ушакова Д. Н. URL: <https://lexicography.online/explanatory/ushakov/> (дата обращения 05.06.2023).

<sup>26</sup> Толковый онлайн-словарь русского языка С. И. Ожегова, Н. Ю. Шведовой. – URL: <https://ozhegov.info/slovar/>.

ей. В качестве синонимов к слову чаще всего используются: хороший специалист, знаток».

Термин «профессионализм» понимается как уровень владения человеком своей профессией, своим делом. Современный экономический словарь делает акцент на высокое мастерство, глубокое овладение профессией, качественное, профессиональное исполнение задач. Ряд словарей описывают профессионализм как характеристику деятельности человека, выполняющего специальные действия в конкретной области с наилучшими показателями и наименьшими затратами как материальных, так и духовных ресурсов; совокупность психофизических, психических и личностных изменений, происходящих в человеке в процессе овладения и длительного выполнения деятельности, обеспечивающей качественно новый, более эффективный уровень решения сложных профессиональных задач.

Учитывая, выше описанные определения, можно сказать, что всех работающих в конкретной сфере деятельности (например, на государственной гражданской службе) мы воспринимаем априори как профессионалов, однако профессионализм каждого конкретного специалиста или руководителя может находиться на разном уровне (от минимального до самого высокого) и зависит от совокупности причин.

Профессионализм специалиста — не статичная характеристика. Во-первых, он детерминирован стадиями/фазами развития личности как субъекта труда<sup>27</sup>: оптации (выбор профессии в начале жизненного пути, смена профессии в связи с жизненными ситуациями или профессиональными кризисами), адепта (освоение образовательных программ по освоению профессии, новой профессии, новых навыков и т.д.), адаптанта (вхождение в профессию/новую профессию/новую должность), интернала (уважаемый, признанный член профессионального круга на работе), мастера (наличие сочетания высоко профессионализма с индивидуальным стилем работы, позволяющее выполнять работу высокой сложности), авторитета/гуру в своей области (широко известный и признанный эксперт в профессиональном сообществе), наставника (признанного мастера и эксперта, способного передавать опыт заинтересованным коллегам, специалистам). Во-вторых, профессионализм определяется рабочей зрелостью специалиста по отношению к конкретной рабочей задаче<sup>28</sup>, способностью че-

---

<sup>27</sup> Психология профессионального самоопределения: учеб. Пособие для студентов высш. учеб. заведений / Е. А. Климов. — 4-е изд., стер. — Москва: Издательский центр «Академия», 2010 г. — 304 с.

<sup>28</sup> В. К. Тарасов, Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. ООО «Издательство «Добрая книга», 2007 г.

ловека/специалиста максимально быстро адаптировать свои знания, умения и навыки к решению новых задач в рамках должности, в рамках реализации проектов и т.д. Скорость настройки профессионального потенциала на решение новой задачи во многом связана с такими качествами как самокритичность (готовы признать, что для него задача новая и он может не иметь необходимого знания, умения), чуткость к новизне и готовность к непрерывному развитию/саморазвитию, готовность к изменениям, гибкость, упорство и др. В-третьих, проявление профессионализма зависит не только от самого специалиста, но и от условий, наличия возможности его проявить. Ограничения, которые иногда намеренно или по незнанию создаются управленцем, не дают раскрыться таланту, профессионализму подчиненного при решении той или иной задачи.

Таким образом «профессионализм» конкретного специалиста (в т.ч. государственного и муниципального служащего) обладает свойством изменчивости: спадами и подъемами, не связанными непременно с построением управленческой карьерной лестницы. При этом надо иметь в виду, что вершина в профессиональном развитии далеко не всегда равна должности руководителя того или иного уровня.

### **Практика проведения профессиональных конкурсов в современной России**

Разработка методики проведения крупных состязательных мероприятий, связанных с оценкой профессионально-личностных качеств государственных (муниципальных) служащих, требует анализа, в первую очередь, существующего опыта реализации инициатив по проведению профессиональных конкурсов среди государственных органов, а также практики проведения таких мероприятий в реальном секторе экономики. Для разработки инструментов и технологий подготовки, организации и проведения конкурсов на определение лучших государственных (муниципальных) служащих был проведен анализ существующего российского опыта. Конкурсы рассматривались не только как масштабный инструмент оценки уровня профессионализма, но и инструмент мотивации, который должен опираться на национальные ценности и традиции. В ходе исследования был проведен анализ конкурсов на определение лучших по профессии и других мероприятий, направленных на нематериальную мотивацию государственных гражданских и муниципальных служащих. В этой связи важно было учесть фактические достижения по итогам конкурсов с

учетом 2-х позиций:

1) качество и методологическая обоснованность использования выбранных инструментов оценки и определения лучших по номинациям.

2) качество и полнота использования конкурсов как инструмента нематериальной мотивации на государственной службе.

В процессе анализа были рассмотрены профессиональные конкурсы, существующие на разном уровне государственного управления: федеральные, региональные конкурсы на определение лучших государственных гражданских и муниципальных служащих, в том числе в специализированной области деятельности с участием разных ФОИВ, а именно в контрольно-надзорной деятельности, которые можно отнести к успешным, по признанию Минтруда России по итогам конкурса лучших кадровых практик и по общественному признанию, а также конкурсы профессионального мастерства реального сектора экономики. Всего было проанализировано 20 конкурсов разного уровня (таблица 1.1).

Таблица 1.1

Примеры профессиональных конкурсов в области государственного управления

<b>Уровень конкурсов</b>	<b>Конкурсы, рассмотренные в рамках анализа (реализуемые области госуправления или конкурсы, результаты которых были использованы для развития госслужбы)</b>
Федеральный	«Лидеры России», «Worldskills Russia», «Кадровый актив реформы КНД» (2019 г.), «Лучший наставник года ФАС» (2013 г.), «Эффективный кадровый резерв ФАС» (2018 г.), «Лучший по профессии в системе Федеральной инспекции труда» (2018 г.), «Резерв управленческих кадров»
Региональный «Лучший государственный служащий»	Ярославская область, Республика Татарстан, Томск, Камчатский край, Калининградская область, Нижний Новгород, Великий Новгород, Санкт-Петербург, Пенза, Владимир

Уровень конкурсов	Конкурсы, рассмотренные в рамках анализа (реализуемые области госуправления или конкурсы, результаты которых были использованы для развития госслужбы)
Муниципальный	Лучший муниципальный служащий Мысковского городского округа» (2018 год), «Лучший муниципальный служащий Ханты-Мансийского автономного округа-Югры» (2016 год), «Лучший муниципальный служащий Хабаровского края» (2018 год)

Для сравнения была также проанализирована практика организации и проведения успешного конкурса мирового уровня «Worldskills Russia».

Одной из ключевых задач анализа был поиск ответа на вопрос, как реализуются механизмы нематериальной мотивации государственных служащих на служение отечеству на всех этапах конкурсов: подготовки, реализации и постконкурсного сопровождения.

Перечисленные конкурсы рассматривались под призмой целеполагания выявления высокопрофессиональных государственных гражданских и муниципальных служащих Российской Федерации, обеспечения поощрения и признания высоких результатов профессиональной служебной деятельности, повышения эффективности деятельности государственной и муниципальной службы, направленной на служение обществу, формирования положительной репутации государственной и муниципальной службы.

Анализ был построен с учетом необходимости дальнейшей разработки единых требований и методологии проведения профессиональных конкурсов в органах власти. Все, выбранные для анализа успешные практики разного уровня, рассматривались по следующим критериям:

- 1) масштабность конкурса (уровень конкурса и охват участниками),
- 2) значимость результатов конкурса для формирования общественного мнения о запросах государственной и муниципальной службы к лучшим ее представителям,
- 3) ценность конкурса как инструмента/технологии нематериальной мотивации государственных и муниципальных служащих,
- 4) выбранные инструменты и технология оценки и отбора лучших,

5) уровень экспертизы в ходе оценки,

б) степень вовлеченности участников; использование интеллектуально-творческого потенциала участников для выработки и принятия практически ценных решений для развития государственной службы и для выполнения ее миссии служения обществу.

Анализ существующих практик проведения профессиональных конкурсов проводился с точки зрения следующих характеристик:

- цели и задачи,
- название и номинации конкурса,
- целевая аудитория, требования к участникам,
- эксперты и требования к экспертам,
- периодичность и этапы конкурса,
- методы и инструменты оценки участников,
- критерии оценки участников,
- награды финалистам и победителям; механизмы и инструменты нематериальной мотивации на разных этапах конкурса,
- платформа для коммуникаций, уровень автоматизации; инструменты, используемые для отслеживания результатов конкурса, сопровождения дальнейшей профессиональной судьбы финалистов и победителей.
- структура управления конкурсом,
- недостатки и проблемы, с которыми сталкивались организаторы при проведении конкурса.

В число успешных проектов и конкурсов президентской платформы «Россия – страна возможностей» вошли: «Лидеры России», «Мой первый бизнес», студенческая олимпиада «Я – профессионал», фестиваль «Российская студенческая весна», всероссийский молодежный кубок по менеджменту «Управляй!», инженерный чемпионат «CASE-IN». В подтверждение широкому распространению конкурсных технологий президент России В.В. Путин на заседании наблюдательного совета АНО «Россия – страна возможностей», отметил: «У нас за последнее время выработан и создан целый набор различных механизмов, которые направлены на то, чтобы выявлять талантливых, перспективных, умеющих работать людей»<sup>29</sup>.

Успешность работы в течение первых 2-х лет по данной конкурсной платформе, формирующей социальные лифты, подтверждается количеством ее участников: 2 миллиона 650 тысяч и количеством созданных участниками актуальных продуктов для самых разных отраслей: более 1000.

---

<sup>29</sup> URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/61726>.

Наиболее ярким примером успешного федерального конкурса по выявлению людей, обладающих высоким управленческим потенциалом, является конкурс «Лидеры России». Цель конкурса была определена как «Поиск, развитие и поддержка перспективных руководителей, обладающих высоким уровнем развития лидерских качеств и управленческих компетенций». Для реализации данной цели решаются две главные задачи, первая из которых связана непосредственно с участниками, другая с инфраструктурой по тиражированию лучших практик, а именно:

а) формирование у участников компетенций в сфере управления, в том числе через прохождение обучения и получение обратной связи от экспертов;

б) создание коммуникационной площадки для обмена опытом между участниками, содействия их дальнейшему развитию и распространению лучших практик.

Такое целеполагание создает основу системного подхода к пониманию ожидаемых результатов, что было подтверждено на практике. Конкурс стал одним из самых масштабных мировых проектов в данном направлении, аналогов которому в настоящий момент нет. За 5 лет работы (2017–2022 гг.) в конкурсе приняло участие свыше 840 тысяч человек. Этот конкурс не только запустил социальные лифты, но и стал мотиватором саморазвития миллионов граждан.

Преимуществом конкурса стал целый ряд новых возможностей: участие гражданина любой профессии и возраста из любого региона России; получение в наставники для победителей конкурса одного из 93-х самых опытных и успешных управленцев – представителей госкорпораций, крупного бизнеса, сектора государственного управления.

Реальным результатом стало назначение победителей конкурса на высокие государственные должности. Из 200 победителей конкурса (2017–2019 гг.) 150 человек были назначены на серьезные позиции в бизнесе и государственном управлении, в том числе: 2 губернатора, 4 заместителя министра федеральных министерств, ряд заместителей губернаторов, министров в регионах и другие.

Отработанный механизм фильтров и отбора лучших на федеральном уровне стал положительным примером для тиражирования используемых технологий на региональном уровне: в Ростовской, Нижегородской области, в Санкт-Петербурге, например, в конкурсах «Мой город, мои возможности», «Добрый город».

Конкурс развивается, и сегодня уже стало очевидно, что требуется «профессиональная специализация». Так, планируется проведение

профессиональных специализированных конкурсов для лидеров в области науки, здравоохранения, финансов и технологий.

Среди причин эффективности конкурса «Лидеры России» следует отметить статус, принципы, критерии и технологию отбора победителей конкурса.

Ориентир конкурса задал председатель наблюдательного совета В.В. Путин – «социальные лифты должны работать не по звонку, а по объективным критериям»<sup>30</sup>. Главным принципом конкурса явилась открытость и прозрачность процедур и решений. Важнейшей технологической составляющей конкурса стала максимальная вовлеченность участников в решение жизненно важных вопросов людей, граждан России, а также желание добиться от чиновников привлечения граждан к работе по исключению насущных проблем.

Проект по социальным лифтам «Лидеры России» задал высокий стандарт в отношении инструментов и технологии организации и проведения отборочных мероприятий, построенных на принципах: открытость, системность, прозрачность, практическая полезность разрабатываемых решений, вовлеченность в решение проблем, мотивированность на 2 фактора: возможность поработать наставником высокого уровня и внедрить свою идею (разработку) в практику. Именно данные позиции стали «эталоном» для выбора лучших практик конкурсов на государственной гражданской службе.

В результате анализа федеральных конкурсов были выявлены преимущества и недостатки тех или иных подходов, технологий и инструментов с точки зрения их применимости для целей всероссийского конкурса на определение лучшего государственного гражданского/муниципального служащего.

Положительно можно оценить сам факт инициации государственными органами разного уровня профессиональных конкурсов для реализации важной потребности специалиста и руководителя разного уровня в признании своих достижений. Профессиональные конкурсы на выявление лучшего государственного служащего за последние 2 года получили широкое распространение на уровне ФОИВ, субъектов, также и на муниципальном уровне.

Наибольшее внимание при анализе конкурсов было уделено целеполаганию, так как оно во многом определяет выбор технологии и инструментов конкурса.

Следует отметить, что проведенный анализ специализированных конкурсов государственных гражданских (15 конкурсов) и муниципальных служащих (3 конкурса), выявил разные подходы в целеполагании конкурсов (табл. 1.2).

---

<sup>30</sup> URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/61726>.

Цель/задачи конкурса «Лидеры России» и федеральных и региональных профессиональных конкурсов на государственной гражданской службе

Конкурс	Цель	1. Задачи оценки потенциала	2. Задачи развития компетенций	3. Задачи по мотивации	4. Задачи по тиражированию положительного опыта	5. Задачи по формированию положительного образа
Лидеры России	Поиск, развитие и поддержка перспективных руководителей, обладающих высоким уровнем развития лидерских качеств и управленческих компетенций		Формирование у участников компетенций в сфере управления, в т.ч. через прохождение и получение обратной связи от экспертов		Создание коммуникационной площадки для обмена опытом между участниками, содействия их дальнейшему развитию и распространению лучших практик	
Управленческий резерв ГС	Повышение качества кадрового состава системы государственного управления, раскрытия потенциала наиболее пер-	обеспечить своевременный подбор претендентов на должности для замещения из резерва управленческих кадров	Планомерная подготовка и профессиональное развитие управленческих кадров		Создать условия для развития кадрового потенциала системы государственного управления стратегической перестроив	

Конкурс	Цель	1. Задачи оценки потенциала	2. Задачи развития компетенций	3. Задачи по мотивации	4. Задачи по тиражированию положительного опыта	5. Задачи по формированию положительного образа
	спективных и талантливых руководителей					
Республика Татарстан	Повышение имиджа государственного служащего			Создание дополнительной мотивации для госслужащих		
Ярославская область	Выявление лучших гражданских и муниципальных служащих	Раскрыть профессиональный и творческий потенциал конкурсантов	Профессиональное развитие государственных гражданских и муниципальных служащих	Развитие корпоративной культуры и укрепление базовых ценностей гражданской службы и муниципальной службы	Выявить лучшие инициативы (практики), направленные на улучшение результатов и качества профессиональной деятельности; обеспечить формирование профессионального сообщества	
Томская область	Повышение престижа государственного	Выявления государственного		Поддержка служащих, до-		

<b>Конкурс</b>	<b>Цель</b>	<b>1. Задачи оценки потенциала</b>	<b>2. Задачи развития компетенций</b>	<b>3. Задачи по мотивации</b>	<b>4. Задачи по тиражированию положительного опыта</b>	<b>5. Задачи по формированию положительного образа</b>
	дарственной гражданской службы	ных гражданских служащих, достигших высоких результатов в профессиональной служебной деятельности и внесших значительный вклад в развитие области		стиших высоких результатов в профессиональной служебной деятельности		
Калининградская область/ Камчатский край	Повышение эффективности функционирования системы государственного управления	Выявление и раскрытие потенциала наиболее профессиональных представителей ГС			Совершенствование механизмов распространения успешного опыта; практическая реализация предложений победителей конкурса	Повышения престижа государственной гражданской службы

Конкурс	Цель	1. Задачи оценки потенциала	2. Задачи развития компетенций	3. Задачи по мотивации	4. Задачи по тиражированию положительного опыта	5. Задачи по формированию положительного образа
Новгородская область				Дополнительная мотивация гражданских служащих		
ФАС	Совершенствование у наставников профессионально-прикладных знаний, умений и навыков		Повышение правовой культуры. Развитие профессионально-психологических, моральных, нравственных и деловых качеств, привитие им чувства ответственности за «своего» служащего	Стимулировать заинтересованность наставников в непрерывном повышении своего профессионального уровня		
Роструд	Улучшение качества работы сотрудников федеральной инспекции труда			Повысить мотивацию инспекторов в рамках реформы КНД		Повышение престижа госслужбы в целом

Так, в Калининградской области и Камчатском крае сформулирована масштабная цель: «Повышение эффективности функционирования системы государственного управления», которая практически неизмерима в пределах одного цикла конкурса (6–9 месяцев) с учетом количества участников и их полномочий оперативно влиять на эффективность системы государственного управления региона. Другая группа целей связана с повышением престижа либо государственной гражданской службы (Томская область), либо государственного гражданского служащего (Татарстан). Данное целеполагание скорее можно отнести к задачам (например, как в Калининградской области, Камчатском крае, Роструде), которые могут решаться в процессе достижения цели-результата, сформулированным по-разному, но содержащим единую суть и предназначение конкурса: «Повышение качества кадрового состава, раскрытие потенциала наиболее талантливых и перспективных служащих, выявление лучших, улучшение качества работы служащих» (программа Управленческого кадрового резерва РФ, Ярославская область, ФАС России, Роструд и другие).

В процессе анализа было выявлено несколько групп задач, решаемых в ходе конкурса, а именно:

1. Задачи по оценке потенциала. Значительная часть – 7 из 9 конкурсов на государственной гражданской службе – выделяют задачу, связанную с «выявлением и раскрытием потенциала наиболее профессиональных госслужащих» (Ярославская обл., Томская обл., Калининградская обл., Камчатский край, Новгородская обл. и другие).

2. Задачи по развитию компетенций. Только 3 из 9 конкурсов на государственной гражданской службе выделяют задачу «профессионального развития участников конкурса» (например, Ярославская обл., ФАС, Управленческий кадровый резерв РФ). Притом, что как раз ОГВ, ставившие цели повышения эффективности системы государственного управления региона, не включили подобную задачу в рамки конкурса.

3. Задачи по тиражированию положительного опыта. Данная группа задач сформулирована только в 5 конкурсах из 10 (включая конкурс «Лидеры России»). Это представляет серьезным ограничением для реализации цели повышения эффективности системы государственного управления региона или ФОИВ.

4. Задачи по мотивации служащих – одни из наиболее распро-

страненных (6 из 10 конкурсов на государственной гражданской службе).

5. Задачи по формированию положительного образа служащего поставлены только в 2 из 10 конкурсов. Правда, в 2 других конкурсах формулировки задач в этой области вынесены на уровень целей.

Разность постановки целей (задач) может быть связана с несколькими причинами, одна из которых носит вполне обоснованный характер: все органы государственной власти (федеральные, региональные, муниципальные) находятся на разном этапе своего жизненного цикла, уровня развития процессов и управленческих систем, уровня развития человеческого капитала; имеют свои, с учетом особенностей региона, стратегические цели и приоритеты.

Однако есть причины, связанные с отсутствием единой методологии организации и проведения конкурсов и недостаточными умениями кадровых служб по решению системных вопросов в управлении персоналом, в том числе:

1. Копирование опыта других регионов без необходимой адаптации к местным условиям в отсутствие анализа состояния работы с кадрами, мотивации служащих, корпоративной культуры.

2. Недостаточное использование специфики конкурса как серьезного и системного инструмента нематериальной мотивации на государственной гражданской службе.

3. Недостаточные умения у исполнителей/разработчиков данных конкурсов по: балансировке цели-результата конкурса с учетом его ограничений (количество участников, сроки, возможность получить практическое подтверждение результатов работы и т.д.), что в дальнейшем обуславливает формальный подход к выбору оценочных инструментов, технологий, подбору экспертов.

Практика проведения конкурсов на разных уровнях государственного управления имеет свои успехи в формулировании целей, задач, определении границ целевой группы, выборе инструментов и технологий конкурса, которые можно использовать при формировании типовых методических рекомендаций для организации и проведения конкурсов на лучшего государственного служащего на уровне региона. В ходе анализа был выделен ряд примеров, которые можно использовать для тиражирования и их дальнейшего развития.

1. Целеполагание.

Так, в целях конкурса Роструда сделан акцент на учет интересов

граждан, а именно сказано, что деятельность лучших служащих должна «...обеспечить повышение безопасности жизни, здоровья и интересов граждан». Безусловно, такая формулировка позволяет более точно выбрать инструменты оценки и развития и получить ожидаемый измеримый результат.

## 2. Требования к участникам.

Требования к участникам конкурса «Лучший государственный служащий в области кадрового менеджмента Самарской области» не предполагают ограничений по предельному возрасту: признание лучшего может заслужить каждый. Прослеживается понимание мотивирующей силы конкурса. Служащий, имеющий значительный стаж, при намерении пройти сложные отборочные процедуры и испытания конкурса, обладающий высокой энергетикой, может быть примером, драйвером для своего окружения.

## 3. Определение номинаций конкурса.

Пример подхода к определению конкурсных номинаций отражен в таблице 1.3.

Таблица 1.3

### Примеры номинации региональных конкурсов «Лучший государственный служащий»

Номинации	Республика Татарстан	Томская область	Камчатский край	Калининградская область
1. Межотраслевое управление				
2. Управление в сфере обеспечения законности, безопасности населения и территорий				
3. Управление реальным сектором экономики; сельское хозяйство				
4. Управление социальной сферой/ социальное и культурное развитие;/ инновации				
5. Правовое и кадровое обеспечение деятельности государственных органов				
6. Обеспечение деятельности государственных органов, в т.ч.: кадровое, организационное, информационное, документационное, хозяйственное и иное				
7. Финансы, экономика				

Номинации	Республика Татарстан	Томская область	Камчатский край	Калининградская область
8. Строительство и развитие инфраструктуры				
9. Социальное и культурное развитие				
10. Информационное развитие				
11. Государственная гражданская служба: теория, приоритеты, кадры				
12. Административная реформа				
13. Промышленность, транспорт и энергетика				
14. Архитектура и природопользование				
15. Здравоохранение и образование				

Из таблицы следует, что общей для всех номинаций является «Обеспечение деятельности государственных органов», в том числе: кадровое, организационное, информационное, документационное, хозяйственное и иное, а также «экономика и финансы»; остальные номинации трудно систематизировать. Можно предположить, что они формировались с учетом региональных приоритетов.

#### 4. Требования к экспертам.

Важной для сравнения разных практик является привнесенная и адаптированная в России практика проведения мирового конкурса профессионального мастерства «WorldSkills». «WorldSkills Russia» реализует хорошо отлаженную систему, обеспечивающую высокий уровень экспертизы: установленные требования к знанию экспертами стандартов «WorldSkills», супервайзинг новых экспертов; к экспертизе привлекаются представители общественных объединений, науки и бизнеса. В «Лидерах России» в оценке конкурсантов принимают участие специалисты в области оценки персонала.

#### 5. Критерии, методы и инструменты оценки участников.

Среди критериев оценки участников ряда конкурсов (таблица 1.4) встречаются: способность работать в команде, корпоративная культура поведения, ориентированность на результат, перспективное видение; логичность, аргументированность, убедительность (Ярославская, Новгородская области и другие).

Критерии оценки проектов участников (Томская область, Камчатский край, Ярославская область и другие):

1) актуальность (значимость поставленной проблемы в контексте социально - экономического развития региона, стратегическая важность);

2) новизна (новое представление или новое видение известной проблемы на основе анализа или обобщения, оригинальность предлагаемых вариантов решения поставленной проблемы);

3) элемент исследования (уровень обработки и анализа полученного материала, привлечение первичных наблюдений);

4) достижения автора (собственная постановка проблемы или задачи, непосредственное участие в эксперименте, использование в работе аналитических методов);

5) практическая значимость (обоснованность и практическая реализуемость предложений по совершенствованию данного вида деятельности);

6) композиция (соответствие формальным требованиям: объем, сроки, оформление; наличие ссылок на нормативные правовые акты, инструкции, положения; логичность, последовательность изложения материала).

Оценка выступления (самопрезентации) и ответов на вопросы проводится по следующим критериям: содержательность; оригинальность и творческий подход; логичность, аргументированность, четкость ответов на вопросы членов конкурсной комиссии и экспертов; ораторское мастерство; соблюдение регламента выступления (не более 7 минут).

Интересными примерами, встретившимися среди методов и инструментов оценки, являются оценка со стороны подчиненного в конкурсе «Лучший наставник года ФАС» или оценка гражданина в конкурсе Калининградской области. Этот подход, основанный на методике 360°, может быть использован при оценке конкурсантов среди руководящего состава.

Таблица 1.4

Критерии оценки

Критерии оценки	Оценка квалификации	Оценка профессионально-личностных качеств	Оценка результативно-сти/проектной работы
Соответствие должности	Характеристика руководителя		
Знания основ законодательства РФ и региона	Н-р, тест (от 40 вопросов)		

Критерии оценки	Оценка квалификации	Оценка профессионально-личностных качеств	Оценка результативно-сти/проектной работы
Способность работать в команде		Деловые сессии/проекты	
Корпоративная культура поведения		Оценка руководителя, коллег	
Ориентированность на результат		Оценка руководителя, граждан	
Оценка проекта участника			
Актуальность (значимость поставленной проблемы в контексте социально - экономического развития региона, стратегическая важность)			Экспертная оценка проекта
Новизна (новое представление или новое видение известной проблемы на основе анализа или обобщения, оригинальность предлагаемых вариантов решения поставленной проблемы)			Экспертная оценка проекта
Элемент исследования (уровень обработки и анализа полученного материала, привлечение первичных наблюдений)			Экспертная оценка проекта
Достижения автора (собственная постановка проблемы или задачи, непосредственное участие в эксперименте, использование в работе ана-			Экспертная оценка проекта

Критерии оценки	Оценка квалификации	Оценка профессионально-личностных качеств	Оценка результативности/проектной работы
литических методов)			
Практическая значимость (обоснованность и практическая реализуемость предложений по совершенствованию данного вида деятельности)			Экспертная оценка проекта
Композиция (соответствие формальным требованиям: объем, сроки, оформление; наличие ссылок на нормативные правовые акты, инструкции, положения; логичность, последовательность изложения материала)	Экспертная оценка проекта		
Ораторское мастерство: содержательность выступления оригинальность и творческий подход логичность, аргументированность, четкость ответов на вопросы членов конкурсной комиссии и экспертов соблюдение регламента выступления (не более 7 минут)			Оценка комиссии на защите проекта/ Самостоятельной работы
Достижения за год (по КПЭ/отзывам руководителя)			Оценка руководителя. Факт/план

6. Периодичность и этапы, квота на участие в конкурсе.

Масштабный конкурс всероссийского уровня «WorldSkills Russia», длится в течение 2 лет. Этот период позволяет провести качественную оценку результатов участников, полученных в ходе реализации конкурсных проектов.

Преимущественно все региональные конкурсы проводятся один раз в год в 2–3 этапа (таблица 1.5).

Таблица 1.5

Сроки, количество этапов, квота на участие

Сроки проведения, количество этапов	Год												Квота на участие	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Ярославская область с 01 октября по 22 ноября в 3 этапа														Опыт от 1 года не должен иметь неснятого дисциплинарного взыскания на день подачи документов
Новгородская область С 06 сентября до 30 ноября 2 этапа														Опыт от 3-х лет От 1 года в ОРВ Новгородской области
Томская область с 19 сентября по 29 декабря 2 этапа														Опыт от 3-х лет Рекомендации для участия руководитель государственного органа.
Камчатский край с 1 августа до 1 ноября														Опыт от 3-х лет не более 2-х участников от

Сроки проведения, количество этапов	Год												Квота на участие	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
2 этапа														ОГВ Рекомендации для участия руководитель государственного органа.
Пензенская область с 16 сентября по 15 октября 2 этапа														Опыт от 3-х лет не более 2-х участников от ОГВ Отсутствие дисциплинарных взысканий за год Рекомендации для участия руководитель государственного органа.
Калининградская область														Добровольное участие не более 3-х участников от каждого ОГВ по каждой номинации.

7. Механизмы и инструменты материальной и нематериальной мотивации на разных этапах конкурса, награды финалистам и победителям.

Конкурс «Лучший государственный служащий Новгородской области» сопровождался мотивирующим посланием «Твой шаг к успеху», и доброжелательными (неформальными) коммуникациями: «Добро пожаловать в группу конкурса "Лучший государственный гражданский служащий Новгородской области"! У Вас много идей и Вы знаете способ воплотить их в жизнь? Вы замещаете должность государственной гражданской службы и считаете себя активным? Вы желаете проявить себя на областном уровне? Тогда Вам точно стоит сюда заглянуть».

Результат для победителей региональных конкурсов связан с получением премии. Например, победителям конкурса Томской области вручается благодарность Администрации Томской области и единовременная денежная премия в размере:

- 1) 20 000 рублей для 1-й конкурсной группы;
- 2) 15 000 рублей для 2-й конкурсной группы.

В Новгородской области победители получают:

- 1) за первое место (одно) - диплом I степени, кубок и денежное вознаграждение в размере 40,0 тыс. рублей;
- 2) за второе место (одно) - диплом II степени, кубок и денежное вознаграждение в размере 30,0 тыс. рублей;
- 3) за третье место (одно) – диплом III степени, кубок и денежное вознаграждение в размере 20,0 тыс. рублей.

В 2021 г. в среднем по регионам премии победителям выплачиваются в размере от 20 до 50 тысяч рублей.

С учетом того, что эти суммы нельзя отнести к значительным, серьезно возрастает роль нематериальной мотивации как в процессе подготовки, реализации, так и по завершении конкурса.

В этом смысле конкурс должен стать не периодическим, а скорее постоянно действующим, на разных этапах которого используются разные мотивационные инструменты для служащих всех уровней управления.

В качестве положительного примера использования инструментов нематериальной мотивации следует отметить ФАС России, в своем конкурсе «Эффективный кадровый резерв» широко применяющий гранты на обучение.

8. Платформа для коммуникаций, уровень автоматизации; инструменты, используемые для отслеживания результатов конкурса, сопровождения дальнейшей профессиональной судьбы финалистов и победителей.

Большинство конкурсов федерального уровня используют развитую инфраструктуру; так в «WorldSkills Russia» применяется специализированное программное обеспечение для обработки информации на соревновании CIS (Competition Information System), для всех всероссийских конкурсов разработаны специальные сайты,

применяется онлайн-тестирование, используются программы-мессенджеры.

Интересным является опыт Новгородской области по созданию открытого информационного портала по конкурсу: «Здесь мы публикуем самые быстрые, важные и интересные новости областного конкурса „Лучший государственный гражданский служащий Новгородской области“».

Для подготовки можно использовать тесты, размещенные на официальном сайте федеральной государственной информационной системы «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации» по адресу <https://gossluzhba.gov.ru/> в рубрике „Профессиональное развитие“. „Тесты для самопроверки“».

В более официальном стиле построены коммуникации в конкурсе Камчатского края. Ценность такой формы коммуникации состоит в том, что в оценку работ служащих вовлечены граждане:

«Уважаемые пользователи официального сайта, предлагаем Вам принять участие в оценке работ конкурсантов в ежегодном конкурсе на звание «Лучший государственный гражданский служащий Камчатского края».

В Камчатском крае голосование организовано на официальном сайте [www.kamgov.ru](http://www.kamgov.ru) в форме заполнения online анкеты (опроса), состоящей из 7 вопросов. Каждую работу конкурсанта предлагается оценить по 5-ти бальной шкале (от 1 до 5-ти)».

Важным достижением Роструда, ФАС России, Республики Татарстан является ведение и использование баз конкурсантов при последующих назначениях на вакантные должности.

### **Ошибки, проблемы, с которыми сталкивались организаторы при проведении конкурсов**

Анализ практик организации и проведения конкурсов на лучшего государственного гражданского служащего позволил также сформулировать ряд основных проблем, требующих внимания при разработке методологических требований к организации подобных конкурсов в регионах страны.

Как показал анализ, конкурсы, проводимые в регионах, не имеют единых требований к организации, критериям, инструментам и технологиям отбора, что, безусловно, сказывается как на качестве конкурсов, так и на их результатах.

В целях конкурсов в подавляющем большинстве не отражаются интересы всех заинтересованных сторон; часто используемые понятия «повышение престижа», «имидж» носят неоднозначный характер и не лучшим образом влияют на восприятие государственной гражданской и муниципальной службы со стороны общества как социального института, стремящегося к реальной эффективности, а не искусственному формированию положительного впечатления (рис. 1.1).



*Рис. 1.1. Экспертная оценка целей конкурса на предмет направленности на развитие государственной службы (1 – цели не направлены на развитие государственной службы, 2 – цели направлены на развитие конкретной отрасли государственной службы, 3 – цели направлены на развитие государственной службы в целом)*

Наибольшее распространение в названии конкурса получило определение «лучший». Следует продумать название конкурса с позиции мотивации участников и победителей на дальнейший профессиональный рост, учитывающее не только индивидуальные, но и коллективные ценности государственной и муниципальной службы.

В требованиях к участникам встречаются необоснованные номинацией ограничения по возрасту и опыту участия в конкурсе предыдущих лет, например – «служащие, не являвшиеся в течение предшествующих трех лет лауреатами конкурса», или ограничения по опыту работы: только после 3-х лет работы в органе власти; по возрасту встречаются ограничения «до 40 лет». Вызывает вопросы справедливость подобных требований и их возможное демотивирующее влияние на служащих.

Инструменты мотивации на разных этапах конкурса, в том числе нематериальной, – слабо проработанная область в структуре конкурсов. Как правило, в качестве инструментов выступают только призы по итогам конкурсов, не принимаются во внимание потребности участников с разным мотивационным профилем, не учитываются потребности руководителей, направляющих своих подчиненных для участия в конкурсе, и, по сути, теряющих трудовой ресурс на время конкурсных процедур (рисунок 1.2).



*Рис. 1.2. Экспертная оценка инструментов мотивации, используемых в конкурсе (1 - используется 1-2 инструмента мотивации, 2 - применяются различные инструменты материальной и нематериальной мотивации)*

В 95 % случаев требования к экспертам и их отбору в конкурсную комиссию отсутствуют либо носят формальный характер, что не может не влиять на качество конкурсных процедур, обоснованность выбора победителей и репутацию конкурса в целом (рисунок 1.3).



*Рис. 1.3. Экспертная оценка проработанности процессов привлечения экспертов к конкурсам (1 – нет требований для прохождения в эксперты, 2 – используются рекомендации для назначения в эксперты, 3 – претендент проходит тестирование на знание стандартов конкурса, получает практику под наблюдением действующего эксперта и проходит отбор среди других претендентов)*

Распространенная в практике годовая длительность конкурса в случае всероссийского или регионального формата ведет к трудностям в качественной оценке реальных результатов проектов участников, реализация которых требует времени; в анализе итогов и принятии мер для совершенствования очередного конкурса.

Основной акцент делается, как правило, на управление конкурсом в ограниченные сроки (период конкурса, определяющие сроки для участников, плюс 2 месяца на подготовку и завершение), в остальной период конкурс не используется как мотивирующий инструмент. Нет взаимосвязи с другими формами и инструментами мотивации. Результаты конкурса для дальнейшей мотивации участников и для формирования положительного образа служащего, как правило, не используются.

Среди критериев оценки участников (рисунок 1.4) в 75 % случаев отсутствуют ценности/мотивация, однако есть случаи, когда встречаются формальные признаки – в частности, участие в спортивных мероприятиях, или, например, прохождение клавиатурного тренажера. Отбор по таким критериям плохо сопоставим с целью выявления профессиональных результативных служащих, чьи интересы лежат в области служения людям, обществу в целом.



*Рис. 1.4. Экспертная оценка критериев оценки конкурсантов (1 – встречаются формальные признаки, влияющие на результат оценки, 2 – оцениваются профессиональные и личностные качества (мотивация не учитывается), 3 – критерии учитывают мотивацию служения обществу)*

К недостаткам проанализированных конкурсов, относящимся к методам оценки, следует отнести использование балльной системы без определенных индикаторов для шкалы оценки, что создает риск внести значительную долю субъективизма при экспертной оценке.

Распространенная практика ручной обработки анкет и других данных будет не приемлема в случае регулярного конкурса всерос-

сийского или регионального масштаба.

Оценка эффективности и результативности самого конкурса, в том числе как инструмента мотивации, в подавляющем большинстве случаев не проводится, встречается оценка на основании соотношения победителей конкурса и поданных заявок, что не отражает предназначения конкурса.

Следует особо учесть негативный опыт, накопленный организаторами вышеперечисленных конкурсов, в частности:

1) несбалансированность критериев оценки – так, например, отсутствие ораторского мастерства у опытного служащего в финале конкурса приводило к равенству баллов с молодым служащим,

2) факты плагиата и выполнения работы другим лицом при использовании в качестве заочного задания эссе или творческой работы,

3) трудности с оценкой проектной работы, личного вклада в результат командной работы, в случае, когда на основании презентации оценивался проект, реализованный или инициированный до начала конкурса,

4) сложности с проведением финальных соревнований, вызванные неравномерностью распределения участников между номинациями,

5) снижение количества потенциальных участников конкурса из-за недостаточной мотивации и вовлеченности в процесс гражданских служащих и руководителей отдельных государственных органов.

Результаты анализа профессиональных конкурсов разного уровня (от федерального до муниципального) позволяют сделать несколько выводов для формирования единых требований к организации и проведению профессиональных конкурсов служащих.

1. Профессиональный конкурс служащего должен получить статус «социального лифта» на государственной (муниципальной) службе. Следует определить единые ключевые требования по таким вопросам государственного управления, как служение, ориентированность на общество, результативность, командность, развитые коммуникативные качества, ответственность.

2. Конкурс должен иметь высокий статус. Председателем наблюдательного совета конкурса должно быть должностное лицо первого уровня, который своим авторитетом и реальной заинтересованностью в практических результатах повышает мотивацию участников и всех государственных служащих.

3. Конкурс необходимо использовать как технологию управления талантами на государственной (муниципальной) службе, спо-

собную повлиять на мотивацию, а значит и на результативность не только участников конкурса, но и всех государственных гражданских и муниципальных служащих.

4. Важнейшим мотивационным инструментом для любого участника является доступность и прозрачность отборочных мероприятий.

5. Существующий риск демотивировать участников в случае непрозрачности, некорректности инструментов определяет важность качественной подготовки конкурсных процедур и всех составляющих конкурс элементов: технологий, инструментов, критериев, процедур, включая аудит конкурса, механизма получения обратной связи от заинтересованных сторон, создания процедур анализа и совершенствования конкурса по итогам полученных результатов.

6. Специфика конкурса предполагает, что на основании профессионального и личного профиля победителей фактически можно делать выводы об уровне государственной гражданской и муниципальной службы в целом, причем по «верхней ее планке». Потому важно не только сформировать «правильный» портрет участника за счет критериев оценки и качественно организовать все конкурсные процедуры, но и вовлечь, замотивировать к участию, наиболее профессиональных и результативных служащих, с нужным ценностным профилем служения обществу. Данная специфика дополняется жесткой регламентацией и нормативными предписаниями, характеризующими деятельность государственных и муниципальных служащих, не допускающей нарушений. Это требует детальной проработки мотивационного инструментария для всех этапов конкурса, причем не только для участников, но и для их руководителей, лишаящихся ценного ресурса на время конкурсных процедур, а, возможно, также дополнительного поощрения для коллег, по сути являющихся конкурентами участников.

### **Опыт Вологодской области**

В Вологодской области проект формата «Профессиональные конкурсы» реализуется с 2011 года с периодичностью 1 раз в два года. Планируя проведение профессионального конкурса в 2011 году, рабочая группа по подготовке конкурса дискутировала по ряду вопросов и первый их них – насколько целесообразно проводить такой конкурс, какой публичный резонанс он вызовет, ведь отношение в обществе к чиновничеству в те годы было не самое позитивное. А если проводить конкурс без информационного освещения, то теряются самые важные смыслы конкурса. Но кто, если не мы, будет

влиять на формирование общественного мнения? Кто, если не мы, будет мотивировать служащих к постоянному развитию и внедрению в профессиональную деятельность самых эффективных методов? И решение было однозначным – конкурсу быть!

Обсуждение следующего дискуссионного вопроса потребовало не меньшей решимости. Впервые конкурсантам предложили разработать проект на тему, предложенную независимыми экспертами конкурса и согласованную с заместителями Губернатора Вологодской области. Необходимо отметить, что в 2011 году проектное управление, преимущественно, использовалось в бизнес структурах, не на государственной службе. Поэтому такой подход стал инновационным для сферы государственного управления.

На моменте зарождения идеи о проведении конкурса стояло три актуальные задачи:

- 1) повысить престиж государственной гражданской службы,
- 2) мотивировать государственных гражданских служащих на постоянное профессиональное развитие, позволяющее значительно повысить эффективность деятельности путем внедрения проектного управления,
- 3) сформировать группу государственных служащих, инициаторов изменений, из числа пользующихся авторитетом у большинства государственных служащих области.

Первый конкурс проводился по двум номинациям:

- 1) «Организатор», для государственных гражданских служащих области, замещающих должности государственной гражданской службы области категории «руководители».
- 2) «Профессионал», для государственных гражданских служащих области, замещающих должности государственной гражданской службы области категории «помощники (советники)», «специалисты» и «обеспечивающие специалисты».

Изначально в философию конкурса закладывалась личная заинтересованность руководителей (Губернатора области, заместителя Губернатора области, руководителя органа власти) в формировании ядра лидеров изменений на государственной гражданской службе. Поэтому, для участия в конкурсе были рекомендованы самые прогрессивные руководители органов власти, их заместители и самые перспективные профессионалы, которые в последующие годы получили назначения на вышестоящие должности и стали проводниками

изменений на государственной гражданской службе Вологодской области. В настоящее время один из победителей конкурса 2011 года замещает должность заместителя Губернатора области.

Вторая важная идея, которую преследовал конкурс, заключалась в том, чтобы изменения проходили серьезную научную и экспертную оценку и внедрялись с участием внешних профессиональных экспертов. С этой целью, проекты, разработанные участниками, прошли научную экспертизу профессорско–преподавательского состава ведущих высших учебных заведений региона и лидеров профессиональной среды. Реализация проектов проводилась в постконкурсный период участниками конкурса совместно с представителями научного сообщества и профессиональной среды.

Информационное освещение конкурса вызвало неподдельный интерес к участникам конкурса, положительные оценки и рекомендации для организаторов конкурса о расширении информационного сопровождения, в том числе освещении текущих результатов работы участников конкурса, подробное информирование обо всех конкурсных процедурах.

Конкурсанты, участвующие в двух номинациях, достойно решили поставленные перед ними задачи. В дружественной атмосфере Губернатор области Олег Александрович Кувшинников провел награждение победителей конкурса.

Анализируя процесс проведения конкурса и его результаты, рабочая группа выработала ряд предложений по дальнейшему развитию конкурса и представила их в Оргкомитет конкурса, который был сформирован в 2012 году для проведения очередного конкурса профессионального мастерства для государственных служащих области в 2013 году. Члены Оргкомитета приняли решение о необходимости двухгодичного цикла конкурса в связи с потребностью предоставления возможности прохождения обучения по развитию компетенций участников, связанных, в первую очередь, с проектным управлением. Был проведен отбор профессорско-преподавательского состава, разработана практико-ориентированная программа по проектному управлению, сформирована группа обучающихся.

Был изменен подход к определению участников конкурса. Сформированная в предыдущий период группа лидеров изменений стала «мотиватором» для государственных гражданских служащих,

желающих принять участие в инновационных процессах, получить эксклюзивные знания, иметь возможность разработать и внедрить свой проект с участием представителей научного сообщества и лидеров профессиональной среды. Поэтому, со второго конкурса его участниками являются государственные гражданские служащие «самовыдвиженцы», получившие одобрение руководителя органа власти.

Был изменен подход и к выбору темы проекта. Проект разрабатывался участниками по развитию сферы, курируемой органом власти, или по направлению изменения внутренних процессов на государственной службе.

Поскольку жители области выразили желание принимать активное участие в проведении конкурса, была предусмотрена оценка проектов жителями Вологодчины, гостями нашего региона и всеми неравнодушными гражданами страны. На сайте Департамента государственной службы и кадровой политики Вологодской области были размещены все проекты и интерактивный опросник. Для рецензирования проектов были привлечены независимые эксперты, в число которых вошли представители научных образовательных учреждений и других организаций. Проекты, подготовленные участниками второго конкурса, в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» оценили более 1500 человек.

Еще одной новой конкурсной процедурой стало тестирование на знание законодательства Российской Федерации и Вологодской области по вопросам государственного устройства, прохождения государственной гражданской службы, с использованием автоматизированного программного комплекса «Кадры госслужбы Вологодской области».

Проведение деловой игры для участников конкурса позволило оценить профессиональные компетенции и личные качества: способность работать в команде, мотивация к достижению результата, творческий подход к решению задач, стрессоустойчивость, активность и лидерство.

Введение новых конкурсных процедур позволило не только более объективно оценить участников конкурса с привлечением широкого круга лиц и разработать индивидуальные проекты по разным сферам деятельности для решения актуальных задач, стоящих перед исполнительными органами власти области, а также создать условия

для развития профессиональных и личностных компетенций государственных гражданских служащих в течение двух лет и заложить фундамент для их непрерывного профессионального развития.

В 2013 году конкурс приобрел межрегиональный характер и проводился совместно с Ярославской областью. В состав конкурсной комиссии Вологодской области вошли представители Ярославской области, а в состав конкурсной комиссии Ярославской области – представители Вологды. Члены конкурсной комиссии из другого субъекта принимали личное участие в оценке конкурсантов. Данная практика позволила взглянуть на разработанные проекты «со стороны», участникам получить ценные практические рекомендации. Для организаторов было ценным оценить процедуру подготовки и организации конкурса «изнутри», обменяться мнениями, выработать более эффективные подходы.

В 2013 году конкурс проводился по трем номинациям:

1) «Руководитель», для государственных гражданских служащих, замещающих должности государственной гражданской службы области, относящиеся к категории «руководители» группы «высшая», «главная».

2) «Организатор», для государственных гражданских служащих, замещающих должности государственной гражданской службы области, относящиеся к категории «специалисты» группы «главная», «ведущая», категории «помощники (советники)» группы «главная», «ведущая», категории «обеспечивающие специалисты» группы «главная», «ведущая».

3) «Профессионал», для государственных гражданских служащих, замещающих должности государственной гражданской службы области, относящиеся к категории «специалисты» группа «старшая» и «обеспечивающие специалисты» группы «старшая», «младшая».

Номинаций второго конкурса были пересмотрены в связи с тем, что в конкурсе предусмотрели возможность участия руководителей разного уровня, специалистов со стажем работы и молодых специалистов.

Успешный опыт проведения конкурса в 2013 году позволил определить основные подходы при подготовке конкурса 2015 года, сохранив набор конкурсных процедур.

Очень часто переход проекта в состояние стагнации приводит к

его краху. Поэтому была продолжена работа по дальнейшему развитию конкурса 2015 года. Организационный комитет высоко оценил межрегиональный формат конкурса и вышел с предложением расширить количество субъектов, принимающих участие в проведении конкурса. На приглашение, кроме Ярославской области, откликнулась Ивановская область. Было принято совместное решение трех субъектов провести совместную защиту проектов с возможностью активного участия всех участников конкурса трех регионов Российской Федерации.

Изменился подход к профессиональному развитию потенциальных участников конкурса. Обучение проектной деятельности стало носить еще более практический характер, а к обучению, кроме профессорско–преподавательского состава были привлечены участники конкурса 2013 года. В комплекс образовательных мероприятий для участников конкурса вошли вопросы проектного управления, тренинги по публичному выступлению, подготовке презентаций и самопрезентаций.

Самопрезентация стала новой конкурсной процедурой, включенной с целью раскрытия творческого потенциала. Решение Оргкомитета о введении данной номинации позволило конкурсу выйти за рамки профессиональной среды и привлечь к активному участию в представлении конкурсантов не только коллег, но и представителей общественности, спортивных федераций и различных организаций, а что самое важное – членов семьи конкурсантов! Родители, братья и сестры, дети государственных гражданских служащих с гордостью представляли своих родных, а региональные СМИ впервые показывали семьи госслужащих, которые гордятся результатами их работы, человеческими качествами и разносторонностью интересов.

Ввиду наработки опыта по разработке и внедрению проектов в третьем конкурсе, системному практико-ориентированному обучению, вовлечению в процесс созданной группы лидеров изменений, а также поддержке данных процессов в Правительстве Вологодской области, проекты приобрели масштабность и комплексность. Так, например, проект «Корабелы Прионежья» был реализован при поддержке Сенатора от Вологодской области, Министерства образования России и Министерства по чрезвычайным ситуациям России. Проекты оценивались экспертами и населением в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» на сайте Департамента

государственной службы и кадровой политики области (в голосовании в 2015 году приняли участие более 4000 человек).

Деловая игра в конкурсе продолжила свое развитие, с ее помощью оценивались управленческие, профессиональные, коммуникативные качества и умения конкурсантов. Для каждой номинации были предложены разные задания, отличающиеся сложностью и учитывающие квалификационные требования, предъявляемые к соответствующей группе должностей.

Конкурс 2015 года был продолжен в формате постконкурсного сопровождения. Участники разных лет обратились в Оргкомитет с предложением создания клуба «Лучший государственный гражданский служащий», целью которого является дальнейшее развитие компетенций участников конкурса с участием ведущих экспертов страны как в офлайн, так и онлайн-формате, участие в различных конференциях, форумах, стажировках.

Предложение было поддержано и реализовано Департаментом государственной службы и кадровой политики В рамках данной инициативы организованы групповые стажировки в Ярославскую и Ивановскую области, а также стажировка для участников данных регионов в Вологодскую область, проведен ряд индивидуальных стажировок (по направлениям деятельности в органах власти) в г. Санкт – Петербург, кроме этого состоялись встречи, круглые столы с участниками конкурсов других субъектов, тренинги с привлечением ведущих тренеров страны.

В 2017 году было решено продолжить межрегиональное взаимодействие. По предварительному согласованию три региона: Вологодская, Ярославская и Владимирская области, «включились» в конкурсный марафон. Были проведены деловые встречи организаторов, на которых обсудили основные подходы к организации конкурсов профессионального мастерства государственных служащих в межрегиональном формате. Далее итогом совместной работы стало принятие согласованных нормативных правовых актов, составление сетевых планов-графиков проведения конкурсов, утверждение дат визитов делегаций с целью изучения опыта проведения конкурсов и повышения уровня независимой оценки служащих. Проведение конкурса было полностью синхронизировано в трех регионах страны, что является уникальной кадровой практикой.

Впервые с помощью средств видеоконференцсвязи для участни-

ков проекта Вологодской, Владимирской и Ярославской областей был дан старт конкурса «Лучший государственный гражданский служащий области», и в этот же день одновременно начались конкурсные испытания. Ряд конкурсных испытаний был идентичен во всех трех субъектах.

Участниками конкурса Вологодской области были подготовлены видео-открытки своим коллегам из Владимирской и Ярославской области. Такой формат позволил раскрыть творческий потенциал участников.

Важным элементом реализации данной кадровой практики стала организация межрегиональных стажировок для победителей и лауреатов конкурсов, в рамках которых каждый субъект Российской Федерации, участник межрегионального сотрудничества, организовал профессиональные стажировки для служащих по направлению их деятельности, обеспечил обмен опытом между делегациями, организовал проведение образовательных мероприятий.

Участники и победители конкурса на звание «Лучший государственный гражданский служащий Вологодской области» приняли участие в межрегиональных встречах «Лучший государственный и муниципальный служащий: фактор успеха», которые прошли в г. Ярославле и г. Владимире. Госслужащие представили свои проекты и творческие работы, поделились впечатлениями об участии в конкурсе, рассказали об основных технологиях и подходах по организации и проведению конкурсов в регионах, приняли участие в тренинге «Траектория успеха».

Таким образом, межрегиональный формат проведения конкурса «Лучший государственный гражданский и муниципальный служащий» позволил объединить профессионалов, в том числе в сфере кадровой политики, стал публичной площадкой для молодых и инициативных специалистов. Благодаря проекту победители и участники конкурса имели возможность получить независимую оценку своих знаний, умений, профессиональных компетенций, общественное признание, установить новые деловые контакты.

По итогам завершения Конкурса была предложена инициатива, поддержанная Губернатором области Олегом Александровичем Кувшинниковым, о создании в качестве нематериальной мотивации для государственных гражданских служащих области «Электронной Доски Почета» на портале Правительства области. Основанием для

занесения на «Электронную Доску Почета» является, в том числе, и победа в конкурсе «Лучший государственный гражданский служащий области».

В 2017 году в конкурсе Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации «Лучшие кадровые практики в системе государственного и муниципального управления» межрегиональный проект по организации и проведению Конкурса стал победителем.

В рамках подготовки конкурса 2019 года произошли следующие изменения. Оргкомитет изменил подход к определению перечня конкурсных процедур, была исключена подготовка, реализация и защита проекта. Основаниями для этого послужили масштабное внедрение проектной деятельности на госслужбе, накопление критической массы лидеров изменений в Вологодской области, «потеря эксклюзивности» проектной деятельности на госслужбе, кратное увеличение участников проекта «Народный бюджет» Вологодской области, который позволил получить средства бюджета на реализацию своих проектов.

Одной из задач, стоящих перед государственной гражданской и муниципальной службой области в тот период, стал поиск новых форматов взаимодействия представителей органов власти и жителей региона. Оргкомитетом было принято решение о системной подготовке потенциальных участников конкурса по данному направлению и совершенствованию коммуникативных компетенций государственных гражданских служащих. Была введена конкурсная процедура «Мастер–класс» и творческое представление участника с учетом сферы деятельности (в видеоформате).

В течение года для потенциальных участников конкурса проводились курсы повышения квалификации, тренинги по новым форматам взаимодействия с населением, учету психологических особенностей различных возрастных целевых аудиторий, умению доказательного выступления, умению прямого диалога с оппонентами, подготовке и записи видео выступления, умению выступления на выездных площадках, умению использовать различные виды визуализации кроме презентации и т.д.

Был изменен подход к установлению номинаций конкурса исходя из стажа государственной гражданской службы: «Долгосрочная перспектива» (стаж государственной гражданской службы от 2-х до 10-ти лет), «Профессиональная эффективность» (стаж государ-

ственной гражданской службы от 10-ти до 15-ти лет), «Преданность государственной гражданской службе» (стаж государственной гражданской службы от 15-ти лет). Изменение номинаций также привело к решению задачи, поставленной Оргкомитетом конкурса: молодые специалисты были готовы к различным креативным форматам и делились ими в течение года с остальными участниками, «стажисты» мастерски подбирали самую ценную для жителей информацию и выступали в роли наставников по данному вопросу для молодых специалистов.

Оценить мастер-классы имели возможность не только члены конкурсной комиссии, эксперты, но и жители Вологодской области путем интернет-голосования на сайте Департамента государственного управления и кадровой политики Вологодской области. Необходимо отметить, что в этом голосовании приняли участие не только жители Вологодской области, но и других регионов: Владимирской, Архангельской, Ивановской, Ростовской областей, Республики Саха (Якутия), г. Москва, г. Санкт-Петербурга, Алтайского края, Дальнего Востока (г. Владивосток), Республики Карелия и других. Общее количество проголосовавших – 14079 человек.

Еще одной особенностью конкурса 2019 года стала возможность расширения участниками знаний об истории Вологодчины. Для участников конкурса была разработана специальная образовательная программа по истории края и конкурсная процедура, позволяющая оценить знания конкурсантов истории Вологодской области, биографию знаменитых земляков, их изобретения и творчество.

В постконкурсный период были организованы групповые стажировки в муниципальных районах области и на ведущие предприятия области.

В 2021 году в конкурсе впервые было предусмотрено участие муниципальных служащих. Название конкурса было изменено - «Лучший государственный гражданский и муниципальный служащий Вологодской области». Привлечение муниципальных служащих позволило создать равные возможности для оценки потенциала, профессионального развития, саморазвития участников конкурса вне зависимости от нахождения на государственной или муниципальной службе, а также решить практические задачи государственной и муниципальной службы. Конкурс проходил по двум номинациям: «Лучший государственный гражданский служащий области»

и «Лучший муниципальный служащий области».

Основой для развития компетенций в подготовительный период и период проведения конкурса оставались поиск новых форматов взаимодействия с населением с учетом возрастных целевых групп и информирование населения о результатах деятельности органов власти.

В подготовительный период в течение года были реализованы обновленные (с учетом опыта предыдущего конкурса) образовательные программы и тренинги, расширен их перечень, образовательная программа по истории края была дополнена экскурсиями, встречами с интересными людьми и хранителями фондов. Внимание к истории Вологодчины позволило конкурсантам отразить в видеоматериалах самопрезентации особенности истории и культуры каждого муниципального района, близкие жителям отдаленных городов и сел, для связи с результатами работы органов власти в настоящее время.

Мастер-классы были посвящены результатам деятельности участников конкурса с использованием нестандартных форматов. Традиционно, самопрезентация и мастер-классы оценивались в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» жителями нашей страны.

В конкурсе 2021 года был изменен формат проведения деловой игры. В течение года до конкурса каждый участник погружался в систему ценностей и компетенций, принятую на госслужбе Вологодской области, а деловая игра стала финалом работы конкурсантов с системой ценностей и компетенций.

В постконкурсный период записи мастер-классов и самопрезентаций участников конкурсов 2019 и 2021 года размещались в социальной сети Департамента государственной службы и кадровой политики Вологодской области, что вызвало не только живой интерес к просмотру видеоматериалов, но и способствовало активным дискуссиям по освещаемым вопросам. С этой целью для выпускников конкурса различных лет были проведены семинары и тренинги по коммуникациям органов власти с гражданами в социальных сетях. Так же, выпускники конкурсов различных лет стали авторами материалов, размещаемых в госпаблике Департамента государственной службы и кадровой политики Вологодской области в социальной сети Вконтакте в рубрике «Рецепты от участников конкурса Лучший

государственный гражданский и муниципальный служащий области», среди которых рецепт формирования успешной команды, рецепт успешного проведения совещания, рецепт хорошего настроения в загруженный рабочий день и многие другие.

Таким образом, конкурс «Лучший государственный гражданский и муниципальный служащий» – это не выявление одного или трех победителей в номинации, а непрерывное развитие компетенций участников в период подготовки к конкурсу, обогащение опытом в период конкурса и дальнейшее развитие в постконкурсный период в соответствии с современными трендами с целью повышения качества работы, достижения наилучших результатов, повышения качества жизни жителей региона. Это формирование команды лидеров изменений по различным направлениям деятельности, это пристальное внимание Губернатора Вологодской области Олега Александровича Кувшинникова к философии и направлениям развития конкурса и вкладу каждого участника в социально-экономическое развитие региона. С участниками и победителями каждого конкурса лично встречается глава региона.

В данном материале не представлены традиционные формы организационной работы по обеспечению проведения конкурса, которые безусловно сопровождают любой конкурс и по которым имеется многочисленный положительный опыт. Речь идет о формировании Оргкомитета, конкурсной и экспертной комиссии, разработке нормативно-правовых актов, критериев оценки, графика проведения конкурсных процедур, регистрации участников, подготовке рекомендаций и характеристик, материалов из личного дела, конкурсные процедуры в виде тестирования, поощрение участников и победителей и др.

В целом, за период с 2011 по 2021 годы в конкурсе приняли участие государственные гражданские служащих области и муниципальные служащие области, из них 36 % от общего количества участников конкурса на настоящий момент занимают вышестоящие должности. За годы проведения конкурса участниками были внедрены 56 индивидуальных и групповых проектов, в разных отраслях, признанных эффективными.

В 2023 году Вологодская область была выбрана единственным участником пилотного проекта по адаптации и тиражированию единых стандартов проведения конкурсов подобного формата, реализу-

емого Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации совместно с государственным бюджетным учреждением «ВНИИ труда».

При разработке Положения о конкурсе «Лучший государственный гражданский и муниципальный служащий», утвержденного постановлением Правительства области от 29 марта 2023 года № 416 «О конкурсе «Лучший государственный гражданский и муниципальный служащий», были учтены положительные результаты реализации конкурсов в регионе и применены новые подходы к проведению данного проекта.

Конкурс 2023 года проводится для государственных гражданских служащих исполнительных органов области и муниципальных служащих органов местного самоуправления Вологодской области. Предусмотрен индивидуальный и командный формат участия.

Конкурсные номинации были обновлены: «Профессиональный старт», «Профессионал - эксперт», «Команда года». Условием для участия стали следующие требования:

- стаж государственной гражданской и (или) муниципальной службы (в номинациях «Профессиональный старт» и «Команда года» – не менее одного года; в номинации «Профессионал - эксперт» – не менее трех лет);
- отсутствие дисциплинарных взысканий.

В каждой номинации определяются победители по категориям с распределением их по местам (1-е место, 2-е место, 3-е место). Победители Конкурса награждаются Дипломами победителей и денежной премией.

Конкурс проводится в 3 этапа: отборочный, оценочный, финальный.

1) Первый этап – отборочный, состоялся 12–25 апреля. Этот этап включал в себя прием документов. Гражданину и муниципальному служащему для участия в Конкурсе необходимо было представить посредством государственной информационной системы «Портал государственных и муниципальных услуг (функций) Вологодской области» документы и самопрезентацию в формате видеоролика. Для участия в конкурсе в 2023 году заявилось 89 человек.

2) Второй этап конкурса – оценочный, проходил с 16 мая по 9 июня. Данный этап включает проведение образовательных мероприятий, проектных сессий, онлайн-консультаций и семинаров,

круглых столов. После образовательных мероприятий следуют оценочные: тестирование, решение кейсов, деловая игра и защита паспорта проекта.

3) На третьем финальном этапе, запланированном к проведению в июле – декабре 2023 года, участники конкурса будут реализовывать и защищать свои общественно-значимые для региона проекты. Население области будет участвовать в оценке проектов участников Конкурса через голосование в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Разработка и реализация проектов будет происходить в концепции «Государство для людей», что позволит участникам проявить свои профессиональные качества, совершенствовать свои знания и умения в сфере реализации проектной деятельности, получить поддержку и консультационную помощь со стороны экспертов в ходе реализации проекта, реализовать общественно значимый и важный проект для региона и населения Вологодской области, развития государственной гражданской и муниципальной службы.

Таким образом, исходя из опыта проведения профессиональных конкурсов для государственных и муниципальных служащих в Вологодской области, можно говорить о том, что данный проект является действенным инструментом профессионального развития. Конкурс способствует поднятию уровня профессионализма в государственных и муниципальных органах власти, открытости государственной и муниципальной службы и улучшению результатов деятельности. Благодаря конкурсу происходит выявление перспективных и эффективных служащих, создается благоприятная мотивационная среда, оказывается влияние на инновационные процессы. Участие в конкурсах требует подготовки, в процессе которой участник становится исследователем собственного опыта, повышает свою квалификацию, знакомится с успешным опытом в сфере государственного управления, получает стимул для дальнейшего профессионального роста.

## ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ НОВОГО ФОРМАТА: ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОНКУРСЫ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ КАК СТИМУЛ НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ СЛУЖАЩИХ<sup>31</sup>

Динамика изменений социально-экономической среды, коммуникативно-образовательного пространства, цифровых технологий создают новые вызовы и определяют актуальность вопроса проектирования и выбора современных образовательных технологий в профессиональной подготовке и переподготовке специалистов любой сферы деятельности, в том числе государственной гражданской и муниципальной службы.

В образовательных технологиях в 20-е годы XXI века во всем мире все больше используются визуальные средства, средства активации и моделирования реальной деятельности через геймификацию, симуляцию практических ситуаций, которые повышают интерактивность образовательного процесса. Проектная деятельность и использование исследовательских методов для поиска оптимальных решений через инструменты оценки по методике «фишбоун» и «узкого горлышка» становятся частью технологий в образовании взрослых<sup>32 33 34</sup>. Технологии все более начинают приобретать интегральный, комплексный характер, сочетая очные и дистанционные формы обучения, обеспечивая условия для непрерывного обучения

---

<sup>31</sup> В главе использованы материалы публикации: Сладкова Н. М., Петрова С. А., Воскресенская О. А. Профессиональные конкурсы в модели «Спираль профессионального развития» государственных служащих // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Том 13. – № 9. - doi: 10.18334/epp.13.9.119268.

<sup>32</sup> Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. / М. Армстронг, С. Тейлор. - Санкт-Петербург : Питер, 2018. - 1040 с.

<sup>33</sup> Отчет об устойчивом развитии ПАО «Северсталь» за 2022 год – URL: [https://severstal.com/upload/iblock/ce6/435fiodtc2supz33n6m8x7oanxs98w37/Severstal\\_Sustainability\\_Report\\_2022.pdf](https://severstal.com/upload/iblock/ce6/435fiodtc2supz33n6m8x7oanxs98w37/Severstal_Sustainability_Report_2022.pdf) (дата обращения: 10.06.2023).

<sup>34</sup> Итоги деятельности Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» за 2020 год. - URL: [https://report.rosatom.ru/go/2020/rosatom\\_2020.pdf](https://report.rosatom.ru/go/2020/rosatom_2020.pdf) (дата обращения: 15.06.2023).

и самообразования (Lifelong Learning)<sup>35,36</sup>.

Проектирование, моделирование новых технологий за счет комбинации «старых» и новых методов и инструментов, повышающих мотивированность обучаемых и практическую ценность обучения, может обеспечивать их ключевые свойства: целостность, концептуальность, измеримость эффективности, управляемость, воспроизводимость.

Контекст стоящих перед госслужбой задач по совершенствованию кадровой работы, по внедрению клиентоцентричного подхода при работе как с внутренним, так и внешним клиентом, в сочетании с кадровым дефицитом, делает все более актуальным поиск новых решений в области профессионального развития, позволяющих реализовывать качественные изменения за непродолжительный период времени.

В 2020 году задачей исследования в области использования образовательных технологий на государственной гражданской и муниципальной службе стало определение возможности проектирования и обоснования целесообразности и внедрения новой, обеспечивающей мотивацию и непрерывность профессионального развития и саморазвития служащих, образовательной технологии – «профессиональный конкурс».

В 2020 году задачей исследования в области использования образовательных технологий на государственной гражданской и муниципальной службе стало определение возможности проектирования и обоснования целесообразности и внедрения новой, обеспечивающей мотивацию и непрерывность профессионального развития и саморазвития служащих, образовательной технологии – «профессиональный конкурс».

---

<sup>35</sup> Брюхова О. Ю. Сетевой подход к проектированию корпоративной образовательной среды современной организации / О. Ю. Брюхова, Н. Н. Старцева // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 1271-1286. – DOI 10.18334/err.12.4.114214. – EDN HINQEG.

<sup>36</sup> Юдин И., Полякова В., Фурсов К. Практики самообразования среди взрослого населения России// Мониторинг экономики образования. Информационно-аналитические материалы по результатам статистических и социологических обследований. – Вып.№39. – 2020. – URL: [https://www.hse.ru/data/2020/12/03/1354266184/release\\_39\\_2020.pdf](https://www.hse.ru/data/2020/12/03/1354266184/release_39_2020.pdf) (дата обращения: 18.06.2023).

В продолжении работы в 2022-2023 гг. был создан и апробирован методический комплекс по проведению профессиональных конкурсов на пилотной площадке Вологодской области, формирующий единые стандарты для федеральных и региональных органов власти.

Наконец, подходы, используемые при разработке методического комплекса, позволили коллективу авторов создать модель профессионального развития государственных служащих «Спираль профессионального развития».

Методы данного комплексного исследования включали анализ лучших отечественных практик проведения профессиональных конкурсов и технологий профессионального развития государственного и частного сектора экономики, анкетирование и наблюдение для изучения мотивации организаторов, участников профессиональных конкурсов, их непосредственных и вышестоящих руководителей, а также руководителей региональных органов власти<sup>37</sup>; эксперимент в виде пилотного проекта по проведению профессионального конкурса регионального уровня; разработку модели непрерывного профессионального развития и новой образовательной технологии «профессиональный конкурс», как части этой модели.

### **Предпосылки проектирования новой образовательной технологии**

Процесс обучения человека (в том числе взрослого человека), по мнению К. Исикавы<sup>38</sup>, реализуется преимущественно 2 способами. Первый – когда требуемый уровень профессионализма человек достигает периодическим обучением и глубоким погружением в тему через значительные промежутки времени: так называемый «большой скачок» Второй способ: необходимый уровень профессионализма обеспечивается при организации постоянного (непрерывного) обучения «малыми дозами (модулями/частями), максимально ориентированными на текущие потребности запросы обучающегося». Исследование японского ученого показало, что время, затра-

---

<sup>37</sup> Сладкова Н. М. Профессиональные конкурсы на государственной и муниципальной службе как инструмент мотивации профессионального развития государственных и муниципальных служащих / Н. М. Сладкова, Е. В. Вашаломидзе, О. А. Воскресенская // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 12. – С. 2091-2110. – DOI 10.18334/et.9.12.116699. – EDN BRWVHW.

<sup>38</sup> Исикава К. Японские методы управления качеством. - М.: Экономика, 1988.

ченное на обучение в течение одного периода (например, 3 года) сопоставимо в первом и втором случае. Однако, мотивация участника обучения и качество результата/практическая ценность обучения выше во втором случае.

Сложившаяся нормативно-законодательная база и реальная практика в системе государственной гражданской службы предполагает обязательное и планомерное решение задачи профессионального развития государственных и муниципальных служащих. Усилия государства направлены на создание благоприятных условий по повышению квалификации, профессиональной переподготовке (как получение новой специальности) служащими разного уровня органов власти. Центральное место в данном направлении занимают программы дополнительного профессионального образования, которая построена преимущественно по первому способу, описанному Исикавой. Нельзя игнорировать факт некоторого разрыва современных требований (динамичности и яркости форматов информационно-коммуникационного пространства, новых способов получения и обработки информации, изменяющие запросы и ожидания участников обучения) и традиционных способов организации профессионального развития государственных и муниципальных служащих.

По данным исследования 2021 года, проведенного ВШГУ РАНХиГС<sup>39</sup> полезность образовательных программ в рамках дополнительного профессионального образования (ДПО) отметили лишь 40% – в части расширения кругозора, 7% - выразили позицию «бесполезность программы», а 43% выразили мнение, что полученные знания «не повлияют на качество моей работы». Как отмечают эксперты, «действующие сотрудники госслужбы ощущают постоянное устаревание своих навыков и компетенций»<sup>40</sup>. Очевидно, что данный формат повышения квалификации при всех своих достоинствах (системности, полноте информации и др.) имеет ряд недостатков:

---

<sup>39</sup> Байтерьяков С. В., Барышникова А. В., Копыток В. К., Филиппова А., Шубина Д. О. Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения / под ред. М. С. Шклярчук; М.: Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений, 2021 – 118 с.

<sup>40</sup> Байтерьяков С. В., Барышникова А. В., Копыток В. К., Филиппова А., Шубина Д. О. Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения / под ред. М. С. Шклярчук; М.: Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений, 2021 – 118 с.

– запаздывающий эффект, при котором программа «не успевает» за актуальными потребностями в содержании того или иного курса,

– невозможность использовать на программах, предполагающих большие аудитории участников (50 и более на программу), активные практические, игровые формы профессионального развития, направленные на развитие умений и повышения уровня осмысления полученных знаний,

– не учитывает этап жизненного цикла (зрелость) профессионального развития госслужащего,

– практически не учитывает потребности сотрудника,

– преимущественно данный формат обучения определяет участника программы в позиции «пассивный слушатель/формальный исполнитель»,

– ориентируется жестко на квоту, установленную регулятором, которую необходимо выполнить и др.

Использование кадровыми службами для профессионального развития служащих преимущественно программ ДПО, значительно сдерживает динамику профессионального роста как специалистов, так и руководителей.

Теоретические постулаты андрагогики (науки об образовании взрослых) одним из существенных факторов, влияющих на успешное профессиональное развитие, выделяют важность личного осознания взрослым человеком, имеющим специальность и некоторый большой или меньший опыт работы, необходимости в обучении<sup>4142</sup>. Зачастую, текущая работа, интенсивность загрузки госслужащего практически не позволяют включить механизм «саморефлексии» и сформировать осознанную потребность в саморазвитии. Потребность в обучении для профессионала становится очевидной иногда достаточно поздно: когда при постановке руководителем но-

---

<sup>41</sup> Митина Л.М. Профессиональная эволюция и карьерный рост современного человека: системный личностно-развивающий подход: сб. статей «Личностно-профессиональное и карьерное развитие: актуальные исследования и форсайт-проект» / Под ред. Л. М. Митиной. – М.: Издательство «Перо», 2018. – 367 с.

<sup>42</sup> Кукуев А. И. Андрагогика в изложении последователей Малколма Ш. Ноулза // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. 2008. №4-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/andragogika-v-izlozhenii-posledovateley-malkolma-sh-noulza> (дата обращения: 18.06.2023).

вых/нетипичных/более широких задач требуются новые знания, новые инструменты и методы, а специалист ими не владеет – как следствие, снижается скорость, качество результата, постепенно формируется классический «профессиональный кризис», растет риск профессионального «отставания»<sup>43</sup>.

Система профессионального развития государственных и муниципальных служащих нуждается в дополнении новыми формами, методами и технологиями, позволяющими активировать мотивацию на профессиональное развитие еще до наступления профессионального кризиса человека при внедрении образовательных технологий профессионального развития на основе 2-го способа (непрерывного обучения в модульном формате), предложенного Исикавой.

Непрерывность профессионального развития и саморазвития становится необходимым требованием времени. Цифровизация, геймификация, клиентоцентричность (возрастание необходимости учета потребностей человека), современные тенденции в профессиональном совершенствовании специалистов и руководителей реального сектора экономики – эти и многие другие факторы побуждают пересмотреть подход к профессиональному развитию госслужащих, который рекомендует повышение квалификации государственных и муниципальных служащих 1 раз в 3 года через программы дополнительного профессионального образования, в том числе через использование образовательного сертификата.

Совокупность рассмотренных факторов – инертность, низкая ориентированность на реальные потребности в профессиональном развитии служащих и руководителей существующей практики, «запаздывающий» характер программ ДПО, существенное изменение информационной и коммуникационной среды, внедрение повсеместно в бизнесе новых образовательных технологий – определили приоритеты исследования. Задачи исследования формировались с учетом принципов андрагогики, еще в конце 20 века сформулированных М. Ноулзом (70-80 гг.) с учетом особенностей взрослого человека<sup>44</sup>:

---

<sup>43</sup> Современные технологии образования взрослых : сб. науч. ст. / Гродн. гос. ун-т ; редкол.: Т. А. Бабкина (отв. ред.) [и др.]. – Выпуск 2. – Гродно : ГрГУ, 2013.

<sup>44</sup> Knowles M. S., Holton III E.E., Swanson R. A. The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. – 6th edition. – London, New York, etc.: ELSEVIER Butterworth Heinemann, 2005.– 378 p.

– он в значительно большей степени, чем ребенок или студент, управляет своим развитием (self-directed) – он имеет право голоса в процессе выбора и реализации обучения;

– имеет жизненный и профессиональный опыт – обучение должно расширять накопленные знания и основываться на этом опыте, включать в активные действия, поиск собственных решений;

– основным мотиватором является практическая ценность обучения – образовательные программы должны включать вопросы, связанные с работой или личной жизнью;

– обучение должно быть сосредоточено не на простом запоминании содержания, а на решении практических проблем;

– роль преподавателя – фасилитатор или ментор;

– обучение не линейно, когда есть повод для обучения – человеку важно понимать, как обучение поможет изменить его деятельность к лучшему.

В основу проектирования новой технологии непрерывного профессионального развития должны быть заложены требования, предполагающие необходимость:

– изучения потребностей и мотивирующих факторов сотрудников, приближения содержания образовательных мероприятий к практическим задачам, которые решает сотрудник/подразделение, в котором он работает;

– исследования механизмов вовлечения сотрудников в саморазвитие (сбор предложений/инициатив и обратная связь по итогам обработки данных), способствующих формированию осознанной потребности (привычки) в непрерывном совершенствовании своих компетенций;

– использования в образовательной технологии набора форм и инструментов, мотивирующих сотрудников на саморазвитие.

### **Изменение подходов к системе профессионального развития и место в этой системе новой образовательной технологии**

Запрос на высокопрофессиональных государственных служащих побуждает искать способы такой организации непрерывного профессионального совершенствования, которые, не заменяя систему ДПО, позволяют дополнять ее инструментами и технологиями, дающими возможность оперативно развивать государственному служащему профессионально-личностные компетенции, повышать свое мастерство в области информационно-аналитической, методи-

ческой, организационно-регуляторной, распорядительской, проектной работы и других специфических профессиональных сферах деятельности того или иного органа власти<sup>45, 46</sup>.

Важно учесть, что особенностью выбора кадровой службой траектории и методов профессионального развития уже сформированного специалиста или руководителя, является необходимость учитывать соответствие способов профессионального развития уровню его развития и его самооценке. Исследования последних лет подчеркивают, что «процесс индивидуализации профессионального развития тесно связан с феноменом самодетерминации развития личности, являющейся внутренней движущей силой человека, позволяющей достигать высот профессионализма уникальным способом, выражающимся в индивидуальном стиле достижения профессионализма»<sup>47</sup>.

Сегодняшние вызовы динамично изменяющихся приоритетов и содержания деятельности формируют запрос на использование преимущественно методов и технологий, направленных на развитие практических умений и навыков<sup>48</sup>. Назрела необходимость через создание внутриорганизационных акселераторов профессионального развития создания новых подходов в формировании «новых» компетенций государственных и муниципальных служащих: клиентоцентричности, управление изменениями, цифровизация и других.

Психологической базой для разработки новой технологии ста-

---

<sup>45</sup> Топильская А. Н., Трифонов Ю. Н. Система профессионального развития государственных гражданских служащих: новеллы законодательства и дальнейшие перспективы // Современное общество и власть. — 2018. — № 2 (16). — С. 128–134.

<sup>46</sup> Суптело Н. П. Применение количественных методов оценки качества профессионального развития государственных служащих // Кадровик, № 3-2020 г.

<sup>47</sup> Чернышенко Э. А. Самодетерминационный аспект профессионального развития личности: современные методы исследования // Мир педагогики и психологии: международный научно-практический журнал. 2023. № 04 (81).

<sup>48</sup> Еварович С. А. Методы профессионального развития государственных служащих в контексте современного публичного управления / С. А. Еварович, С. Э. Мартынова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2020. — № 4. — С. 11-17. — DOI 10.22394/2079-1690-2020-1-4-11-17. — EDN HLJUDK).

ли практически все известные теории мотивации, в том числе теория иерархии потребностей А. Маслоу<sup>49</sup>; теория ERG (потребностей существования, роста и связей), разработанная К. Альдерфером; теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда<sup>50</sup>; теория двух факторов Ф. Герцберга<sup>51</sup>; теория ожиданий В. Врума<sup>52</sup>; модель Портера-Лаулера<sup>53</sup>; диагностика мотивационной структуры личности В. Э. Мильмана<sup>54</sup> и другие в разных сторонах выделяют как сильные мотиваторы активности личности – стремление к людям и боязнь быть отвергнутыми, стремления к успеху и мотив избегания неудачи. В полной мере эти мотиваторы «срабатывают» в профессиональной деятельности служащих.

Теория детерминации человека/личности выделяет «решающую роль феномена внутренней мотивации человека в автономии, которая означает потребность в осуществлении и переживании выбора, в стремлении самостоятельно контролировать собственные действия и поведение, быть их независимым инициатором»<sup>55</sup>.

Создание условий для вовлечения человека, мотивации пробуждения его активной к созидательно-преобразовательной позиции в профессиональной деятельности может быть залогом его профессионального саморазвития, достижения уровня мастерства и эффективности. Только погружение человека в среду и механизмы, побуждающие/мотивирующие его активно действовать на грани уровня своей компетентности, может стать двигателем нового уровня компетенций/мастерства.

При проектировании современной модели системы профессио-

---

<sup>49</sup> Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб.: Питер, 2008.

<sup>50</sup> McClelland, D. C. Human motivation. Cambridge University Press. 1987.

<sup>51</sup> Herzberg F. Work and the nature of man. London, Staples Press, 1968.

<sup>52</sup> Виктор Врум. Труд и мотивация. — 1964. — 331 с.

<sup>53</sup> Ванос Д., Лаулер Э. // Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера. - СПб.: Питер, 2001.

<sup>54</sup> Мильман В. Э. Метод изучения мотивационной сферы личности // Практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции. М., 1990.

<sup>55</sup> Феномен самодетерминации: психологические истоки и современное понимание. Часть 1 / Н. Л. Москвичева, Е. В. Зиновьева, С. Н. Костромина [и др.] // Новые психологические исследования. 2022. Т. 2, № 4. С. 90–116.

нального развития государственных служащих необходимо учитывать важность мотивационной сферы сотрудников, их карьерных притязаний, уровня компетенций, а также запрос и ожидания руководителей сотрудников, специфику современной информационно-коммуникативной среды и новых технологий. Учет данных параметров позволит изменить структуру и соотношение элементов системы/подсистем профессионального развития (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Проект структуры модели профессионального развития

Подсистемы/ вид ПР	Форма	Сейчас, %	С учетом изменений (проект), %	
ДПО, в т.ч. по общеобразова- тельным серти- фикатам	Лек- ции/практикумы, текстовые и презентационные материалы для изучения в дистанционном формате	80–90	25-30	Личный кабинет: потребности, приоритеты на год в ПР, результаты ПР за год (самооценка и оценка руководителем умений и результатов)
Целевые программы	Лек- ции/практикумы, Деловые игры, проекты	0-5	5-10	
Иные образова- тельные меро- приятия	Семинар, тренинг, микрообучение, вебинар	5-15	35-40	
	Стажировка			
	Проект			
	Наставничество			
	Конференции, круглые столы, мероприятия по обмену опытом и др.			
	Профессиональные конкурсы			
Самообучение	Вебинары, изучение учебно-методических материалов в базе органов власти, профсообщество	0–10	10-30	

Источник: составлено авторами

Теория «спиральной динамики» К. Грейвза и его последователей Д. Бека и К. Кована<sup>56</sup> рассматривает биопсихосоциальные системы и их институты как живой организм, который по определению не может быть статичным – он изменчив и адаптивен под воздействием внешних обстоятельств и факторов. Принципиально, что развитие этих социальных систем предполагает и динамику социума, человека, коллективных общностей в непрерывных быстрых или медленных изменениях ценностей и предпочтений «вверх» или «вниз» по уровням спирали, которые Грейвз обозначил как «мем»: способ мышления при получении знаний, информации, совокупность жизненных приоритетов, в также правил действий в тех или иных обстоятельствах (поведение).

Если применить логику подходов «спиральной динамики» относительно института профессионального развития государственных и муниципальных служащих, можно смоделировать возможный вектор изменений. Построение модели профессионального развития должно быть реализовано с учетом изменения доли «включенности» и влияния на процесс профессионального развития служащих 3-х участников: органов власти, осуществляющих управление и нормативно-правовое регулирование в сфере государственной службы (Регулятора), кадровых служб органов власти и главных действующих лиц, «клиентов» процесса профессионального развития – служащего и его непосредственного руководителя (рис. 2.1).

---

<sup>56</sup> Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями [в XXI веке] / Дон Бек, Крис Кован ; [пер. с англ. Илона Фрейман, Павел Миронов]. - Санкт-Петербург: Бест Бизнес Букс [и др.], 2010. - 419 с.

ПРИОРИТЕТ СИСТЕМЫ: Баланс интересов государства, ОГВ, потребностей руководителя подразделения, служащего при реализации гибкости, адресности, комплексности подхода.

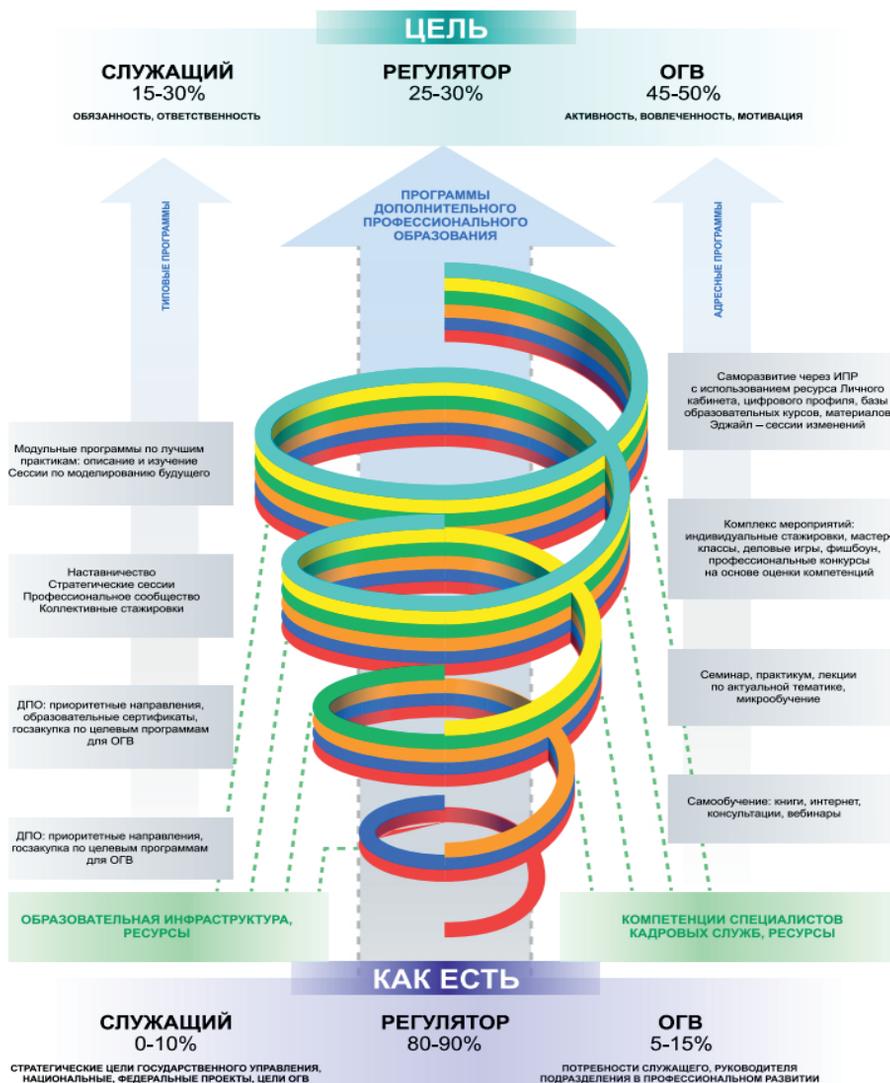


Рис. 2.1. Модель «Спираль профессионального развития государственных и муниципальных служащих» в контексте клиентоцентричности. Источник: составлено авторами

На текущий момент доминирующую роль в модели профессионального развития играет Регулятор (в первую очередь, Минтруд России) – не только с точки зрения нормативно-правового обеспечения, но и определения приоритетных направлений, утверждения программ ДПО, формирования госзаказа и отбора образовательных структур, реализующих программы ДПО, определения квот на обучение по образовательным сертификатам для органов власти и др. Роль органов во многом ограничена формированием списков участников, организацией направления на обучение и контролем за участием в обучении служащих. Роль руководителя служащего и служащего преимущественно формально-пассивная, когда нет прямой личностной мотивации в обучении – преобладающей является позиция «ты должен».

Предлагаемая модель развития профессионального развития предполагает необходимость изменения пропорций «включенности» указанных ролей на каждом новом уровне развития, начиная с «красного» и «синего» – «культуры силы» и «культуры правил» соответственно, преобладающих в органах власти.

Центральной, важнейшей частью остается вертикаль Регулятора. Однако, при ее сохранении повышается задача обеспечения Регулятором баланса типовых и адресных программ (левая и правая сторона модели соответственно), актуальных для определенной категории и отдельных служащих (рис.2.1).

Постепенно повышается роль и «объем» вовлеченности кадровых служб – до 50% реализации обязательных для данного органа власти программ, учитывающих специфику его сферы деятельности, стратегические приоритеты, а также наличие образовательной инфраструктуры (центр оценки, корпоративный университет или его виртуальные аналоги и др.) и, конечно же, увеличение финансовых ресурсов для реализации данных программ.

Необходимость реализации клиентоцентричного подхода определяют рост вовлеченности в процесс мотивированного профразвития, активного саморазвития самого служащего, его руководителя – максимально до 30%. Условием положительной динамики изменения данного вектора развития профессионального развития помимо необходимых ИТ и финансовых ресурсов является уровень компетенций специалистов кадровых подразделений, отвечающих за создание условий и мотивацию служащих на непрерывное профессиональное развитие.

Разработанная модель предполагает, что, сохраняя достижения предшествующего уровня, каждый следующий уровень наполняет деятельность по профразвитию новыми методами, инструментами, обеспечивая рост компетенций в логике «знаю → понимаю → мотивирован → делаю/моделирую → пробую/проверяю → достигаю результата».

Для успешной реализации модели «Спираль профессионального развития» необходим учет закономерностей, заложенных в нее: необходимость баланса типовых и адаптивных программ, смещение акцента на «привязку» программ к запросам органа власти и служащего, повышение важности мотивации и вовлечения служащего в осознание необходимости саморазвития, его поддержка в этой деятельности, а также повышение ответственности кадровых служб за реализацию образовательных программ относительно целей и приоритетов органов власти с использованием современных образовательных технологий в ходе «иных образовательных мероприятий».

К сожалению, часть органов власти даже не рассматривает для профессионального развития своих сотрудников потенциал так называемых «иных образовательных мероприятий», предполагающих создание среды «активных действий/вовлеченности» госслужащих, к которым в полной мере можно отнести малые целевые формы обучения: семинары, тренинги, микрообучение, наставничество, деловые игры, а также формы образовательной деятельности, имеющие элементы стимулирующего характера (в т.ч. сравнения себя с другими): конференции, профессиональные конкурсы.

Последние (профессиональные конкурсы) в настоящее время вообще не рассматриваются большинством участников профессионального развития служащих как образовательная технология. В силу сложившихся, стереотипов воспринимается данный формат в профессиональном сообществе в лучшем случае как оценочное, но в основном как единичное публичное праздничное шоу/мероприятие для очень ограниченной части служащих, в основном включенных в конкурс практически по решению непосредственного руководителя, а не за счет собственной мотивации. Не учитываются возможности конкурса как совокупности форм профессионального развития, а также комплекса методов и инструментов оценки и развития компетенций, объединенных в единую технологическую цепочку. Значи-

тельно сдерживает внедрение в систему профессионального развития данной технологии отсутствие культуры соревновательности сотрудников в профессиональной сфере.

По данным проведенного исследования ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России (2020-2023 гг.) профессиональные конкурсы обладают значительным потенциалом профессионального развития служащих<sup>57</sup>, чтобы занять свое отдельное место в перечне инновационных образовательных технологий.

Преимущество профессиональных конкурсов как образовательной технологии заключается в том, что для них характерна:

- уникальная мотивационная составляющая для участников: меня научат, я научусь, я смогу, я достигну – организованное образовательное пространство и публичное признание профессиональных достижений сотрудника, побуждает его к профессиональному саморазвитию;

- протяженность во времени (до 2-х лет) мотивационной доминанты позволяет сформировать привычку сотрудника в непрерывном развитии и саморазвитии за счет включенности в образовательные мероприятия (групповые и индивидуальные, очные и дистанционные, исследовательские и проектные, генерационные и симуляционные, микрообучение и наставничество);

- максимальная включенность текущих профессиональных задач и проектов участника в содержание и методы образовательных треков (высокая практикоориентированность);

- активное формирование профессиональных контактов: между подразделениями, межведомственных и наработка новых форматов коммуникаций;

- высокая клиентоцентричность технологии: изучение потребностей, запросов всех участников, руководителей, наставников и обратная связь.

---

<sup>57</sup> Сладкова Н. М. Профессиональные конкурсы на государственной и муниципальной службе как инструмент мотивации профессионального развития государственных и муниципальных служащих / Н. М. Сладкова, Е. В. Вашаломидзе, О. А. Воскресенская // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 12. – С. 2091-2110. – DOI 10.18334/et.9.12.116699. – EDN BRWVHW.

Проведенное исследование и пилотный проект в 2022-2023 гг.<sup>58</sup> на базе органов государственной и муниципальной власти Вологодской области позволяет описать данную технологию, направленную на включение детерминирующих стимулов профессионального развития большого сообщества государственных и муниципальных служащих.

Пилотный проект подтвердил, что важнейшим моментом является определение места профессиональных конкурсов в проекте новой модели системы профессионального развития государственных и муниципальных служащих.

Профессиональные конкурсы как самостоятельная технология могут войти в перечень так называемых «иных образовательных мероприятий», реализуемых органом власти, являясь связующим звеном между программами дополнительного профессионального образования различной тематики. Данная технология за счет вовлечения значительного числа мотивированных участников, а также косвенно их коллег и руководителей (формируется дополнительный эффект, когда высокомотивированный специалист транслирует в окружение новые знания и навыки в свою рабочую среду и распространяет новые идеи), имеет значительный потенциал повышения умений и навыков непрерывного саморазвития.

Субъектами новой технологии являются госслужащий и кадровая служба, которые в данном случае выступают как общая команда, работающая на результат как непосредственно для профессионального роста сотрудника, так и создающих реальный продукт в интересах внутреннего и внешнего клиента.

Подтверждением повышения личной заинтересованности по участию в программе конкурсных мероприятий при проведении исследования стало увеличение численности заявок по сравнению с предыдущим опытом более чем в 1,5 раза.

В ходе исследования потребности и целей участников была выявлена важная характеристика – 50 % подтвердили востребованность предоставляемых в ходе конкурсных мероприятий возможностей для своего профессионального развития (освоения новых зна-

---

<sup>58</sup> Научно-методическое обеспечение эффективного проведения профессиональных и иных конкурсов на государственной гражданской и муниципальной службе. ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России. 2022-2024. Рег. номер НИОКТР № 223020600202-7.

ний, умений). Как следствие, отмечается высокая активность участия в специальных образовательных мероприятиях на всех этапах конкурса – не менее 90–95% от всего состава участников.

Изначально в парадигму профессионального развития в процессе конкурсных оценочно-образовательных мероприятий закладывается активация у участника мотивации «реального действия» и с «реальной пользой» для населения, жителей региона, отдельного гражданина или коллеги государственного служащего. В новом подходе к проведению конкурсов значительно расширяется возможность самостоятельной инициации госслужащим своего участия в конкурсе (мотивационная составляющая) с обоснованием цели/результатов для клиентов и идей проекта улучшений (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Основные субъекты взаимодействия конкурса  
Источник: составлено авторами

Кроме того, инновационным элементом в технологии является проведение специального мотивационного мероприятия для руководителей всех уровней при участии высших должностных лиц органа власти: разъяснение ценности данного проекта для повышения компетенций сотрудников при минимальном отвлечении от текущих задач, так как содержанием кейсов для развития практических навыков и проектной работы будут задачи, приоритетные для конкретного подразделения, в котором работает участник.

В отношении участников конкурса стратегической перспективой организаторов-технологов конкурса была установка: «измени мышление – изменишь поведение» (на клиентоцентричное, вне зависимости от специфики деятельности и уровня рабочего места).

Акселерация профессионального развития была реализована комплексом методов: информационно-инструктивных, проективных, моделирования и проектирования (разработка и реализация собственного проекта или участие в проекте), самоконтроля.

Каждый из методов использовался с учетом той группы номинации, которую выбрал конкурсант. Принцип клиентоцентричности в организации образовательно-оценочных процедур был залогом удовлетворенности участников на каждом этапе конкурса.

Профессиональный конкурс в пилотном проекте стал стимулом к самообучению и саморазвитию. По факту проект «профессиональный конкурс» является связующим звеном актуального, практико-ориентированного профессионального развития между периодами в реализации программ ДПО, систематизирующим полученные за 3 года знания и умения (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Место профессиональных конкурсов в работе по профессиональному развитию

Источник: составлено авторами

Использование в ходе конкурса комплекса методов и инструментов оценки компетенций, мотивации, управления карьерой и клиентоцентричной корпоративной культурой, управления эффективностью деятельности служащих на благо граждан и Отечества, позволяет охарактеризовать ее как новую технологию профессионального развития, последовательность и комплекс методов которой (рис.2. 4) подробно отражены в плане управления данной технологией в пилотном проекте Вологодской области.



Рисунок 2.1. Этапы, методы оценки и образовательные мероприятия.

Источник: составлено авторами

Апробированная в ходе пилота образовательная технология «профессионального конкурса» показывает обоснованность длительности – 2 года, включая подготовительный период, период профразвития между оценочными процедурами и период постконкурсного сопровождения участников конкурса.

Постконкурсное сопровождение включает решение 2-х задач:

1. Продолжается поддержка профессионального развития по индивидуальным траекториям всех участников завершеного конкурса (на основе персональной Карты успеха).

2. Реализуется мотивационная поддержка в развитии карьеры и профессиональной самореализации победителей и призеров конкурса.

Параллельно с постконкурсными процедурами начинается подготовительный период следующего цикла профессионального конкурса (рис. 5), задачами которого являются:

1. Актуализация методов и инструментов оценки и профессио-

нального развития, мотивации, корпоративной культуры участников с учетом анализа всех сложностей и несовершенств прошедшего конкурса, а также обратной связи от участников конкурса, а также других внутренних и внешних клиентов (от руководителей – по тому насколько изменился профессиональный уровень подчиненного; от граждан – об удовлетворенности результатами реализованных проектов).

2. Проектирование, актуализация и/или разработка новых кейсов. Изучение потребностей и приоритетов руководителей подразделений по новым проектам и задачам на следующий год

3. Разработка (на базе типового технологического плана проведения конкурса) поэтапного плана реализации нового цикла конкурса.



Рисунок 2.2. Пересечение этапов 2-х последовательных конкурсов

Источник: составлено авторами

Основными инструментами-активаторами персонифицированного и практико-ориентированного профессионального развития специалистов и руководителей, профессиональных команд проектов на основном этапе и этапе постконкурсного сопровождения являются:

1. Паспорт профессионального развития участника Конкурса (для определения приоритетов профессионального развития в ходе образовательных мероприятий конкурса и саморазвития).

2. Карта успеха участника/команды конкурса (для фиксации достижений и областей профессионального развития по итогам оценочных мероприятий).

Большое значение на этих этапах придается активным форматам развития: наставничество на рабочем месте, деловые игры, обмен идеями и находками, совместное решение проблем через профессиональное сообщество конкурсантов и их добровольных помощников (которые по сути также реализуют программу развития своих компетенций). За счет комплексного подхода в выборе методов профессионального развития, оттачивается мастерство участников в области: комплексного сбора и анализа данных, в том числе в контексте клиентоцентричности; управления рисками при внедрении изменений, талант аргументации и убеждения, управления отклонениями при большом количестве непредвиденных факторов, стрессоустойчивость; привычка уважать мнение коллег и клиентов при решении сложных ситуаций.

Изменение социально-экономической среды, технологического уклада, развитие цифровых технологий, изменение образовательных технологий в том числе и при работе со взрослыми, подчеркивает важность вопроса по изменению подходов к структуре системы профессионального развития государственной и муниципальной службы, пропорций ее элементов. Должен быть значительно увеличен объем работы по профессиональному развитию внутри органа власти, смещен акцент с текущей схемы «обучаю редко по ДПО, очно или дистанционно при ограниченных возможностях учета реальных потребностей обучающихся и особенностей сферы деятельности из органа власти» на новую – «создаю условия для непрерывного профессионального развития и саморазвития служащих при максимальном учете их потребностей, оценки их потенциала, а также особенностей сферы деятельности данного органа», реализуя «иные образовательные мероприятия» актуально и гибко.

Назрела потребность в изменении доминанты в деятельности кадровой службы в сторону организации и проведения «иных образовательных мероприятий», в том числе с использованием «длинных» и комплексных образовательных технологий типа «профессиональные конкурсы», направленных на повышение вовлеченности и осознание ценности самих служащих в непрерывном профессиональном развитии.

Следует отметить, что как любое нововведение, изменение «принятого порядка» и осознание участниками развития государ-

ственной гражданской службы в России ценности профессиональных конкурсов как образовательной технологии требует времени и специального обучения. При всей кажущейся сложности, технология имеет четкую структуру, алгоритм действий и использования определенных методов и при условии апробированных в ходе пилота типовых регламентов и документов может быть воспроизведена/тиражирована в органах власти прежде всего субъектов Российской Федерации, а также муниципальном уровне, а при небольших доработках и в органах федеральной власти.

Результаты исследования в части проведения подготовительного и основного этапов пилотного проекта «профессиональный конкурс», реализованного Правительством Вологодской области в 2022-2023 гг., убедительно показывают результативность новой технологии. Высокая мотивация и более высокий уровень компетенций участников конкурса и вовлеченных в процесс конкурсных социально-экономических проектов коллег и руководителей создают хорошую основу для решения новых сложных задач региона Вологодской области в целом в условиях постоянно меняющегося мира при соблюдении интересов и запросов жителей региона.

### ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КАДРОВЫХ ПРОЦЕССАХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ПРАКТИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНКУРСОВ

Изменения в государственных и муниципальных органах, связанные с проведением профессиональных конкурсов, затрагивают множество аспектов деятельности кадровых служб: от кадровой политики до реализации мероприятий конкурса в новой парадигме<sup>59</sup>. Особенности реализации этих изменений могут быть связаны, прежде всего, с текущим уровнем деятельности по проведению профессиональных конкурсов в органах власти, а именно, с одним из двух вариантов: когда конкурсы уже стали регулярной практикой органа власти (независимо от подходов к их проведению), и когда



<sup>59</sup> Разработка методики проведения конкурса «Лучший государственный гражданский/муниципальный служащий» и подготовка предложений по совершенствованию нематериальной мотивации государственных гражданских и муниципальных служащих: отчет о науч.-исслед. работе / ФГБУ «ВНИИ труда» ; [исполн.: Н. М. Сладкова, О. А. Ильченко, С. А. Петрова]. – Москва, 2020. – 178 л. – Текст: непосредственный.

подобные конкурсы не проводились или такая практика была единичной. В первом случае, в связи с наличием устоявшейся практики и необходимостью «ломки» сложившихся стереотипов, сопротивление специалистов кадровых подразделений может быть более выраженным.

Рассматривать трансформацию, связанную с реализацией профессиональных конкурсов, целесообразно, обращаясь к методологическим основам управления изменениями вообще и на государственной службе в частности.

Прежде чем подойти к определению подходов к разработке и реализации программы изменений, необходимо ответить на три основополагающих вопроса: В чем заключаются изменения, каким должно быть целевое состояние? Почему сотрудники (служащие) могут сопротивляться и препятствовать изменениям? Как преодолеть это сопротивление?

### **Целевое состояние**

Поскольку управление изменениями – это контролируемый процесс перевода систем (организаций, команд и людей) из текущего в желаемое будущее состояние, остановимся на ключевых чертах целевого состояния и основных его элементах. По мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона, изменения касаются следующих элементов организации: целей, технологий, процессов, людей, культуры, структуры, власти<sup>60</sup>.

В проектируемом подходе к проведению конкурсов предлагаются следующие изменения:

1. Целеполагание – не столько выявление группы лучших, сколько вовлечение широкого круга в процесс непрерывного профессионального развития;
2. Существенное расширение круга вовлеченных в мероприятия по профессиональному развитию в рамках проведения конкурса служащих разного уровня; кроме участников, предполагается активное вовлечение руководителей, наставников, коллег;
3. Пересмотр перечня номинаций, расширяющих круг участников с учетом жизненного цикла специалиста на государственной службе: не только профессионалы с большим стажем работы, но начинающие успешные и результативные служащие;

---

<sup>60</sup> Богатко А. Н. Система управления развитием предприятия (СУРП) / А. Н. Богатко. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 240 с. – Текст: *непосредственный*.

4. Изменение длительности цикла конкурса до 2-х лет с более глубокой проработкой на подготовительном этапе и в постконкурсном сопровождении;

5. Формирования единой критериальной базы и модели сквозных (мягких) компетенций;

6. Формирования единых требований к оценочным средствам, подбору экспертов, организации образовательных мероприятий;

7. Разнообразия форм и методов нематериальной мотивации на всех этапах жизненного цикла конкурса;

8. Подготовку, организацию и проведение конкурса в соответствии с принципами «управления талантами» и «клиентоцентричности»;

9. Информационно-техническое обеспечение конкурса, в том числе ведение личного кабинета конкурсанта на ИТ-ресурсе конкурса, создание единой базы наставников, призеров; методической базы и др.

Осветив в общих чертах целевую картину, связанную с организацией и проведением профессионального конкурса, перейдем к возможным причинам сопротивления изменениям, а затем рассмотрим существующие модели управления изменениями, с учетом которых можно сформировать подходы к разработке и реализации необходимой трансформации.



## Причины сопротивления изменениям

Процесс изменений начинается с осознания участниками процесса необходимости перемен. При этом сопротивление может возникнуть, как на начальной стадии, так и на пути реализации изменений. Грамотное управление изменениями на пути перехода из одного состояния в другое поможет предотвратить возможные проблемы: сопротивление, стресс, конфликты, неэффективное перенаправление энергии, потерю деловой активности, снижение результативности. По мнению одного из известных исследователей в области управления персоналом М. Армстронга, «организация, работающая успешно, отличается от остальных тем, что специально принимает меры, чтобы пережить изменения спокойно. Минимальная цель управления изменениями – смягчить их воздействие на организацию и ее служащих»<sup>61</sup>. В обобщенном виде основную причину сопротивления изменениям можно было бы сформулировать так: люди сопротивляются из страха, что изменения ухудшат их положение. М. Армстронг приводит следующие возможные причины:

1. Неприятие нового (страх изменения привычного, в том числе при недоверии руководству, из-за прошлого неудачного опыта и т.п.).

2. Экономический страх (возможная потеря денег, угроза гарантированной занятости).

3. Неудобство (тревога, что жизнь или работа может стать более трудной).

4. Неопределенность (беспокойство в силу неясности результатов изменений).

5. Символический страх (ожидание лишения отдельного офиса, зарезервированного места на стоянке и прочих подобных «символов»).

6. Угроза межличностным отношениям (боязнь потерять привычные, налаженные социальные отношения, установившиеся стандарты взаимодействия).

7. Угроза статусу или квалификации (изменения воспринимаются как понижающие статус человека или квалификацию).

---

<sup>61</sup> Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002 - VIII, 328 с. – Текст: непосредственный.

8. Страх несоответствия компетентности (боязнь не справиться с новыми требованиями, озабоченность необходимостью приобретения новых умений и навыков).

Помимо барьеров личности, можно также выделить барьеры, существующие на уровне организации (органа власти), к ним относятся:

- инертность сложных организационных структур;
- торможение со стороны несинхронизированных в ходе изменений подсистем;
- возможное нарушение сложившегося «баланса власти»;
- прошлый отрицательный опыт в организации, связанный с проектами изменений;
- сопротивление трансформационным процессам, «навязанным» извне (со стороны вышестоящих органов власти, консультантами, экспертами и т.п.).

При разработке программы (проекта) изменений следует также учитывать, что степень сопротивления изменениям (введение новых НПА, разработка новых ЛНА, ресурсное обеспечение, подготовка персонала к новым требованиям и т.п.) может иметь разную силу и интенсивность. Остановимся подробнее на моделях организационных изменений, которые следует учитывать при создании и реализации проекта изменений.

### **Модели организационных изменений**

В соответствии с классификацией<sup>62</sup> организационные изменения могут быть запланированными и незапланированными. Первые можно назвать *эволюционными*, поскольку осуществляются на сформировавшейся основе – в рамках эволюции, тенденции которой хорошо отслеживаются, что позволяет заблаговременно определить наиболее подходящий момент для преобразований. Незапланированные (*революционные, трансформационные*) часто приходится осуществлять спонтанно, в неожиданных ситуациях, при этом есть риск выхода этого процесса из-под контроля, когда он становится стихийным, а его последствия – непредсказуемыми.

---

<sup>62</sup> Галынчик Т. А. Управление изменениями: Учебное пособие / Сост. Т. А. Галынчик – Нижневартовск: Изд-во НВГУ, 2016. – 120 с. – Текст: *непосредственный*.

По последовательности и скорости реализации преобразования делятся на *разовые или многоступенчатые*, что во многом определяется их масштабом, временем, которым организация (орган власти) располагает для изменений, внутренней гибкостью, способностью пережить вызванный переменами кризис.

В зависимости от глубины и характера изменения варьируются от практически *неизменяемого функционирования* до фундаментального изменения и *полной перестройки* подразделения/организации или процесса. В контексте исследования данная особенность будет различной для кадровых служб, уже практикующих конкурсы и имеющих необходимые ресурсы для их реализации, и тех, кто вступает на этот путь впервые.

Способы реализации изменений базируются на концептуальных моделях организационных изменений, сформировавшихся в основном к середине 1990-х гг. Характеристика основных моделей [29, 33] применимых к рассматриваемым в данной работе вопросам, представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Краткий обзор моделей организационных изменений  
разных авторов

Модели управления изменениями	Основные идеи модели
Модель преобразований бизнеса К. Левина	<p>Определены основные этапы организационных изменений:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. «Размораживание». Планирование. Сотрудники информируются о реальном положении дел для побуждения к осознанию необходимости изменений; о методах реформ и их возможных последствиях.</li> <li>2. «Движение». Выполнение запланированных мер.</li> <li>3. «Замораживание». Осуществляются меры, направленные на укрепление того, что подверглось изменению. Сотрудники должны убедиться в эффективности нового, принять и поддержать новые методы.</li> </ol>
Программа изменений Бекхарда	<p>Программа изменений должна включать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-цели и определение будущего состояния организационных условий,</li> <li>-диагностику текущего состояния относительно целевого,</li> <li>-выработку действий на переходный период и формирование приверженности,</li> </ul>

<b>Модели управления изменениями</b>	<b>Основные идеи модели</b>
	-разработку стратегий и плана действий для управления переходом в свете анализа факторов, способных затормозить изменения.
Подходы к управлению изменениями (стратегии изменений) Тюрли	<p>Описано пять подходов к управлению изменениями:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Директивный – навязывание изменений со стороны руководителя, базирующийся на авторитарном стиле управления (при этом по второстепенным вопросам лидер может «торговаться»).</li> <li>2. Переговорный – на основе признания законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможности уступок; необходимости переговоров и согласования до реализации переговоров.</li> <li>3. Завоевание «сердец и умов» – на основе формирования приверженности, комплексных изменений в установках, ценностях, убеждениях, создания унифицированного видения.</li> <li>4. Аналитический – рациональный и логический подход, основан на последовательной реализации – четком определении проблемы (диагностике), постановке целей, проектировании, оценке результатов до определения следующих этапов изменений (предпочтительный подход, который бывает трудно сохранить от начала и до конца).</li> <li>5. Основанный на действии – более приближенный к реальности нежели аналитический подход: более общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов (метод «проб и ошибок»), большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии.</li> </ol>
Модель «Айсберга» С.Н. Германа	Важной частью управления организационными преобразованиями является фокусирование на неформальных отношениях (в т.ч. способных привести к успеху или краху всей организации), чтобы гарантировать поддержку сотрудниками целей, задач, стратегий и политики.

<b>Модели управления изменениями</b>	<b>Основные идеи модели</b>
Теории Е и О организационных изменений М. Бира и Н. Нориа	Теория Е ориентирована на использование «жестких методов» «сверху вниз», базируется на приоритете финансовых и других ресурсов. Теория О ориентирована на «мягкие методы» и изменения «снизу вверх», на корпоративную культуру, цели и мотивы, обучение и развитие сотрудников. Для максимального эффекта необходимо сочетать «жесткие» и «мягкие» методы, учитывать ресурсы и особенности корпоративной культуры.
Стадии процесса изменений Дж. Коттера	Этапы организационных изменений предусматривают убеждение сотрудников в необходимости изменений, создание команды реформаторов, продвижение нового видения и определение стратегии реализации изменений, обеспечение условий для широкого участия персонала в изменениях. Значительное внимание уделяется получению быстрых результатов, закреплению успехов для углубления и закрепления изменений в корпоративной культуре.
Модель Л. Грейнера	Выделены следующие стадии: влияние на высшее руководство; посредничество на высшем уровне руководства; диагностика области, требующей изменений; нахождение решения и обязательства по его выполнению; эксперимент; подкрепление на основе положительных результатов.
Подход Бира и соавторов	Утверждается необходимость создания организационного контекста (в противоположность мнению, что изменение установок автоматически приводит к изменению поведения). Предлагается шесть шагов для реорганизации ролей работников по выполнению конкретных организационных проблем в небольших подразделениях: 1. Мобилизовать приверженность через совместный анализ проблем. 2. Разработать общее видение. 3. Стимулировать принятие общего видения, развитие компетенций. 4. Позволить каждому отделу найти свой путь по реализации трансформации.

Модели управления изменениями	Основные идеи модели
	5. Институционализировать активность, формализовав новые политики, системы, структуры. 6. Контролировать и корректировать стратегию в ответ на возникающие проблемы.
Модель «Шесть сигм» (инструмент DMAIC) компании Motorola (Билла Смита)	1. Define – определение (идентификация проблемы, постановка целей и задач, определение возможностей и ограничений). 2. Measure – измерение (сбор данных о проблеме, текущем положении дел). 3. Analyze – анализ (анализ процесса, выявление причин появления проблемы и методов их устранения). 4. Improve – совершенствование (оценка и выбор лучшего решения, мероприятия по улучшению процессов, отслеживание динамики улучшений). 5. Control – контроль (мониторинг, регулярная перепроверка результатов для поддержания необходимого уровня реализации)





Все авторы сходятся на том, что преобразование – процесс, а не событие, который должен проходить этапы, следующие друг за другом. Важнейшими из них признаются: диагностика текущего состояния (в том числе и для определения настроения сотрудников по реализации изменений возможно через специально организованный опрос), этап планирования мер по изменениям (предлагаются разные подходы – от детализированного, до более укрупненного) и корректирующих мер, если преобразования пойдут незапланированным путем. С этой целью важно заранее разработать критерии (показатели) оценки успешности проекта изменений и проводить регулярный мониторинг его реализации.

Принципиально важным для управления масштабными изменениями на федеральном уровне является определение потенциально-го объема изменений.

Как отмечалось выше, на сегодняшний день фактически выделяются две группы органов разного уровня (федерального, регионального): те, которые имеют практику проведения профессиональных конкурсов государственных (муниципальных) служащих, и те, у которых отсутствует подобный опыт. Однако и те, и другие потенци-

ально будут включены в изменения: первым предстоит корректировка уже существующей практики, вторым – внедрение нового.

Безусловно в обеих группах возможна так называемая «общая часть» программы изменений, базирующаяся на использовании федерального НПА, однако содержание обучения, которое потребуется для кадровых специалистов в каждой из этих групп, будет разным, как и выстраивание программы продвижения конкурсов в качестве инструмента профессионального развития служащих.

Основными элементами изменений будут: подход к организации конкурса как инструмента профессионального развития и стимулирования эффективности, процесс организации и проведения конкурса, документы федерального и локального уровня, оценочные средства, а также используемые инструменты мотивации участников конкурса.

К субъектам изменений, которые будут в разной степени подвержены сопротивлению, следует отнести: руководителя ОГВ, в первую очередь заинтересованного в мотивированных и результативных сотрудниках; руководителей подразделений, либо выступающих участниками конкурса, либо содействующих профессиональному признанию заслуг своего сотрудника; специалистов кадровой службы, координирующих проведение конкурса; наставников; и наконец, непосредственных участников конкурса – служащих и их ближайшее окружение (семья, дети, друзья), создающих мотивационную среду.

В целом при внедрении процесса проведения профессиональных конкурсов на госслужбе следует учитывать:

1. Наличие опыта по проведению подобных конкурсов (профессиональных, лидерства и т. п.). Чем больше отличается существующая практика, тем больше потребуется изменений, тем больше будет сопротивление от организаторов конкурсов (кадровых служб, руководителей органа власти).

2. Отсутствие у кадровых подразделений опыта внедрения современных кадровых технологий в области «управление талантами» и «клиентоцентричности». Возможно сопротивление новому подходу, не принятому в данном ОГВ.

3. Уровень развития корпоративной культуры (специфика основных процессов, степень интеграции, стабильности, сплоченности, сработанности, отношений в коллективе, степень самоорганизации и др.).

4. Масштаб и численность федерального органа власти (министерство, служба, агентство) или органа власти субъекта, специфика (область) деятельности.

5. При этом следует учитывать комплекс барьеров изменений (рисунок 3.1):

Проекты изменений могут становиться заложниками мышления и поведения специалистов и руководителей, прежде приносивших им успех

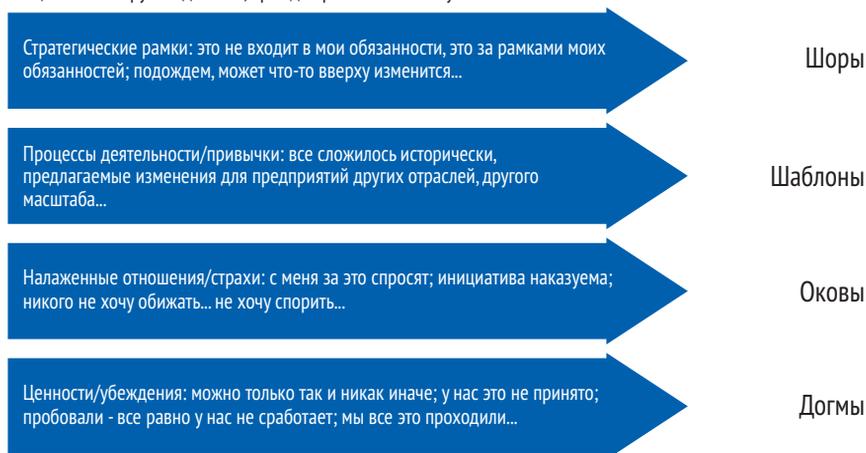


Рис. 3.1. Барьеры изменений



Какими бы ни были преобразования, как уже было отмечено, они вызывают недовольство и сопротивление со стороны сотрудников (служащих), если «навязаны» им. Несмотря на то, что согласование тех или иных вопросов, связанных с изменениями, не всегда возможно и целесообразно, тем не менее, рекомендуется привлекать сотрудников (служащих) к совместной выработке решений как на этапе планирования, так и на этапе реализации изменений.

### **Пример опыта Вологодской области по преодолению сложностей и рисков при реализации конкурса**

На примере Вологодской области рассмотрим проблемы и риски, с которыми могут столкнуться в своей практике организаторы при проведении конкурса.

Первый и важнейший, по нашему мнению, риск – это сопротивление изменениям.



## Риски, связанные с сопротивлением

Игнорирование этой проблемы заранее обрекает проведение конкурса (как, впрочем, и любого другого мероприятия) на неудачу. Выход из зоны комфорта далеко не каждым человеком воспринимается как потенциальная возможность для роста, и предложение принять участие в конкурсе не является исключением.

Риск сопротивления изменениям в части вовлечения к участию в конкурсе делится на три составляющих (рисунок 3.2):

- сопротивление со стороны госслужащего;
- сопротивление со стороны непосредственного руководителя и коллег;
- сопротивление со стороны ближнего окружения.

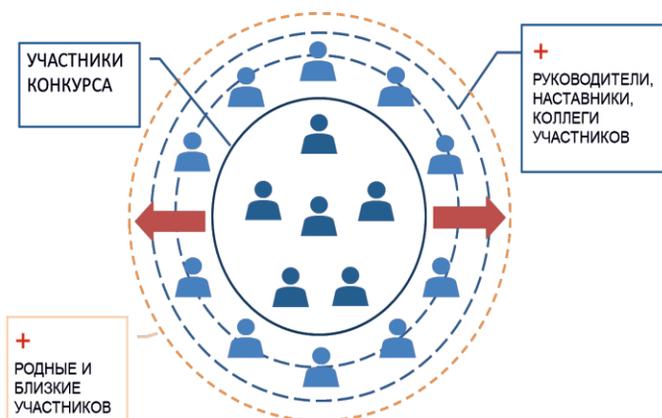


Рис. 3.2. Участники конкурса и их окружение (потенциальная целевая аудитория, на которую должны распространяться мотивационные инструменты конкурса)

Разберем каждую составляющую подробнее.

Сопротивление со стороны госслужащего, потенциального участника конкурса, можно кратко описать фразой: «Да зачем мне это нужно?». Осторожность и сопротивление всему новому заложено в каждом человеке на генетическом уровне. У защитных механизмов одна цель – уберечь от беды и сделать жизнь безопасной. Поэтому задача организаторов обойти эти преграды и перевести

негативное утверждение в положительное, заинтересовать потенциального участника конкурса, дать импульс к саморазвитию, показать минимальный объем работ и ожидаемую выгоду. Основными мотиваторами и демотиваторами потенциального участника при этом могут стать следующие потребности и мотивы:

– Необходимость получения новых знаний. Включение в конкурс образовательных мероприятий с интересными докладчиками самым позитивным образом влияет на мотивацию участия. Участник становится членом клуба, в котором только для своих даются уникальные знания. Зачастую именно этот фактор перевешивает чашу весов в сторону принятия решения об участии в конкурсе. Но мы подчеркиваем, знания должны быть действительно востребованными, а форма их подачи – интересной для потенциальных участников.

– Желание признания. Задача организаторов - выстроить коммуникацию с руководителями, окружением участников, акцентировать внимание на признании заслуг. Существенным (в начале статьи употребляется слово «важнейший») элементом мы считаем признание ценности сотрудника на высшем уровне руководства. Встреча





победителей конкурса с главой региона в совокупности с другими мотиваторами является достаточно сильной опцией для потенциального участника. Сюда же, хотя и в меньшей степени, относится и включение лучших участников в кадровый резерв.

– Боязнь неудачи, страх занять последнее место. Для организаторов мероприятия важно рассматривать конкурс не как способ отранжировать участников от самого слабого к самому сильному, но как инструмент для формирования команды сотрудников, владеющих едиными инструментами (например, подготовки проектов), и, что самое главное, мотивированных развиваться и двигать свою организацию вперед. Состязательность при этом – сопутствующий фактор, который просто позволяет шире раскрыть потенциал сотрудника. Методология конкурса предусматривает определение только трех мест победителей (причем, по нескольким номинациям). Распределение баллов, набранных участниками в ходе оценочных процедур, конкурсной комиссией не озвучивается.

– Желание двинуться вперед по карьерной лестнице. Как показывает практика, более 70 % участников конкурсов получили новое назначение. То есть, с одной стороны, участие в конкурсе не являет-

ся гарантией карьерного роста, но с другой стороны участие в конкурсе дает возможность личностного и профессионального роста, что благоприятно сказывается на карьере. Поэтому важно на установочных сессиях с потенциальными участниками объяснять эти аспекты;

– Страх нехватки времени. Переживания о дефиците времени касаются не только участников конкурса, но и их руководителей. Работа с этим демотиватором состоит в предварительном расчете трудозатрат на участие в конкурсе. Необходимо оценить, сколько времени займет участие в обучающих мероприятиях и конкурсных процедурах и заранее сказать об этом потенциальным конкурсантам и их руководителям. Оценка временных затрат позволит участнику и руководителю психологически зарезервировать необходимые временные слоты;

– Желание выступить за свой коллектив, показав, что в органе власти, который представляет участник, работают достойные люди и, в более широком смысле, – продемонстрировав положительный



образ государственного (или муниципального) служащего. Этот мотиватор можно и нужно использовать, особенно на последних этапах приема заявлений на конкурс, публикуя цифры количества заявок, поступивших на конкурс. Важно, чтобы цифры были достаточно большими (измерялись десятками), так как чем больше общее количество участников, тем больше вероятность того, что сомневающийся потенциальный участник конкурса подаст заявку на участие (особенно если увидит цифру 0 напротив своего коллектива).

– Наконец, не стоит забывать и про финансовую мотивацию. Конкурсы с денежными вознаграждениями – одна из самых простых форм мотивации для персонала. Основываясь на опыте проведенных конкурсов в Вологодской области, минимальный размер премии необходимо устанавливать не ниже ежемесячного дохода среднестатистического участника конкурса.

Помимо самого участника второй по значимости риск сопротивления – это сопротивление со стороны непосредственного руководителя. Мы не просто рекомендуем, но категорически настаиваем на проведении мотивационной установочной сессии для руководителей. Руководителем так же двигают определенные мотивы, страхи и опасения в отношении участия в конкурсе его подчиненных, которые нужно развеять до того, как стартует конкурс.



Первое, что нужно довести до сведения руководителей - это задачи конкурса (рисунок 3.3).



*Рис. 3.3. Задачи профессионального конкурса*



Помимо этого, для руководителя важно подчеркнуть следующее:

1. Сам по себе конкурс, как отмечалось, является инструментом развития команды и сотрудников, поэтому отсутствие рекомендованного сотрудника – характеристика управленческого уровня руководителя (в подразделении нет профессионалов, руководитель не заинтересован в профессиональном развитии подчиненных и др.).

2. В ходе оценочных мероприятий участники отработывают реальные проекты, нацеленные на развитие региона и решение конкретных задач или проблем органа власти, поэтому нельзя говорить о конкурсе в контексте потери времени или отвлечения сотрудников от рутинных дел. Роль руководителя не просто направить сотрудника на конкурс, но еще и грамотно поставить задачу, над решением которой тот будет работать в период проведения конкурса. Участник конкурса ориентирован на достижение конкретного осязаемого результата, и руководитель не менее участника должен быть заинтересован в практической пользе от участия в конкурсе. Ценной будет информация по срокам проведения оценочных процедур и оценка времени загруженности сотрудников. Опыт проведения конкурса показывает, что при хорошем планировании можно свести затраты времени участников на мероприятия к минимуму путем составления графика мероприятий с учетом пожеланий конкурсантов. Немаловажным фактором в пользу положительного решения об участии в конкурсе является контекст проведения конкурса. В качестве такого контекста в Вологодской области выступала реализация общей стратегии развития региона или общей концепции трансформации - концепция «Государство для людей». Руководитель при этом через исполнение проектов своих участников демонстрирует вклад своего подразделения в реализацию общего дела.

Третьим риском сопротивления участия в конкурсе является сопротивление со стороны окружения потенциального участника. Такой риск будет существенным на этапе принятия решения об участии в конкурсе. Критика со стороны коллег, как правило, обусловлена двумя опасениями: конкуренция и страх того, что за участника конкурса будет необходимо делать его ежедневную работу. С этими опасениями можно и нужно работать. В первом случае – предложить самим показать себя и принять участие в конкурсе. Во втором случае – грамотной постановкой задачи на проект, который будет подготовлен и реализован в ходе конкурсных мероприятий. Данный

риск полностью снимается, если руководитель заинтересован в участии в конкурсе. О том, как работать с руководителями говорилось выше. Критика со стороны родных связана с ожиданием дополнительной загрузки и отниманием личного времени участника конкурса. Действительно, часть оценочных мероприятий, например, запись видеовизитки, готовится во внерабочее время. Мы рекомендуем участникам вовлечь в эту работу и близких, сделать конкурс общесемейным делом. Практика оценки видео материалов показывает, что участники, демонстрирующие свои увлечения, приверженность семейным ценностям, как правило, смотрятся более выигрышно на фоне визиток, снятых только на рабочем месте. Вовлекая в конкурс ближнее окружение участника, негатив переводится в позитив, и у конкурсанта появляется личная группа поддержки, готовая положительно комментировать конкурсные мероприятия в соцсетях, ставить лайки, участвовать в голосовании и т.п., таким образом, распространяя информацию о конкурсе, привлекая большее количество населения региона, увеличивая охват и вовлеченность аудитории.



## **Риски, связанные с организацией проведения конкурса**

Риски сопротивления возникают до момента подачи заявления на участие. После того, как служащий перешел в категорию участников у организаторов конкурса возникает новый пул проблем. Уверены, что с ними сталкивался любой читатель, который хотя бы раз в жизни проводил мероприятия. Считаем, что обратить внимание нужно на следующие моменты:

Первое, с чего мы рекомендуем начать работу, - это создать работающий **оргкомитет**. Организаторы конкурса должны определить количественный и персональный состав оргкомитета. Правильное распределение ролей по опыту Вологодской области выглядит следующим образом:

- руководитель оргкомитета – принятие стратегических, определяющих решений. Это руководитель верхнего уровня (глава региона или его заместитель);

- заместитель руководителя – оперативное принятие решений, человек, полностью погруженный в проведение конкурса. Это может быть начальник департамента, отвечающего за кадровую политику или заместитель главы региона, курирующий данную сферу;

- секретарь оргкомитета – обеспечение организации работы и проведения всего конкурса, организация связи между всеми участниками, оргкомитетом и конкурсной комиссией, оперативное выявление проблем и вынесение их для решения. Нагрузка на секретаря оргкомитета растет пропорционально числу участников конкурса, поэтому рекомендуем освобождать секретаря от работы над другими проектами, как минимум, на период отбора участников, проведения конкурсных процедур и подведения итогов конкурса;

- члены оргкомитета – подготовка и принятие решений по проведению конкурса. Рекомендуем включать в состав оргкомитета лиц, которые смогут организовать работу со средствами массовой информации, обеспечат ИТ-сопровождение, окажут содействие в проведении обучающих мероприятий, имеют опыт проведения аналогичных мероприятий, при необходимости решат вопросы, связанные с организацией проживания, питания, транспортного обслуживания и т.п.

Особое внимание в работе оргкомитета хотелось бы обратить на следующие моменты:

1. При разработке плана проекта распределять ресурсы так, чтобы не было перегрузки служащих (сотрудников). Своевременно

принимать меры, если такое случится.

2. Следует предусмотреть ответственных за каждый результат на всех этапах.

3. Важно вовлекать служащих в принятие решений, реализацию мероприятий на всех этапах с учетом их компетенций.

4. Необходимо разработать критерии оценки эффективности и проводить регулярный мониторинг реализации проекта изменений.

5. Предусмотреть мотивацию (как минимум – применение инструментов нематериальной мотивации в виде благодарственных писем, почетных грамот и др.) вовлеченных в проект изменений служащих.

6. Поощрять не только достижение конечного результата, но и промежуточные успехи, информировать о них всех служащих органа власти.

7. Обеспечить возможность обращения за консультационной помощью к экспертам-методологам.

Не менее важно грамотно сформировать **конкурсную комиссию**. Состав конкурсной комиссии зависит от конкурсных процедур, в которых будут принимать участие конкурсанты. В практике Вологодской области в состав конкурсной комиссии были включены представители общественных организаций, общественных советов при органах власти, депутатского корпуса, лиц, имеющих опыт участия в аналогичных конкурсах (например, «Лидеры России»), представители СМИ. Хорошо зарекомендовала себя практика привлечения коллег из других регионов: с одной стороны, развиваются межрегиональные связи, а с другой стороны, исключается возможность даже случайной предвзятости.

Важным элементом подготовки к конкурсу являются сотрудники, отвечающие за работу с персоналом в органах власти. Таким служащим необходимо внимательно ознакомиться с предлагаемым стандартом конкурса, определить текущее состояние относительно возможностей участия в конкурсе представителей своего органа власти. Также принять во внимание такие аспекты как: вовлечение коллектива в принятие решения об участии в конкурсе, наличие мотивационных ресурсов в органе власти, наличие зон развития сотрудников или команд органа власти, которые можно развить средствами конкурса, ожидаемый результат от участия в конкурсе для сферы, органа власти, сотрудников. Важно, чтобы данная работа велась с учетом современных персонал-технологий.

Существенным риском при старте конкурса может стать неосведомленность конкурсантов. Четкое понимание задач, стоящих перед участниками, позволит провести конкурс на высоком уровне. Поэтому рекомендуем после этапа завершения приема заявок организовать проведение **подготовительного этапа**. Цель этого этапа - рассказать участникам конкурса, какие именно их ждут испытания, по каким критериям и как производится оценка, что ожидают организаторы от разных этапов конкурса и что получают участники. Здесь же важно представить участникам членов конкурсной комиссии. Параллельно, на подготовительном этапе, проводится работа с членами конкурсной комиссии: что и как именно они будут оценивать, а так же с преподавательским составом - чему и как нужно научить конкурсантов. Исключение из работы любой перечисленной категории приведет к проблемам взаимопонимания в ходе конкурсных процедур, с существенной вероятностью оспаривания результатов конкурса.

Нельзя не отметить наличие **финансовых рисков** в проведении конкурса. Настоятельно рекомендуем готовить смету конкурса в предыдущем финансовом году и не проводить конкурс в авральном режиме. Именно поэтому, с учетом предконкурсной и постконкурсной работы периодичность проведения конкурса оптимально устанавливать один раз в два года.

**Медийные риски** связаны с недостаточным освещением мероприятий, а так же с возможным негативным фоном. Проблема недостаточного освещения решается через вовлечение в работу представителей средств массовой информации, лидеров общественного мнения, имеющих большое количество подписчиков. Риск негативного медийного фона имеет существенную вероятность. Проблема может возникнуть по двум причинам: неудовлетворенность участников ходом конкурса или результатами конкурса, а так же вследствие целенаправленной работы оппозиционных средств массовой информации. Обе устраняются через безупречную организацию работы с участниками: подготовка, обучение, компетентное жюри, акцент на правильное освещение в соцсетях. И в том и в другом случае нужно рассматривать негативное освещение как форму обратной связи, с которой нужно работать и показывать какая проведена работа.

И, наконец, необходимо обратить внимание на простые организационные риски: работа связи, Интернет, программное обеспечение, доступ к месту проведения мероприятий. Работа с такой категорией рисков понятна, в качестве примеров можно привести следующие: при проведении конкурсных процедур использование тех-

нического обеспечения из соседнего учебного класса, организация доступа к Интернету через альтернативный вайфай. Авторы сталкивались даже с историей смены схемы уличного движения у места проведения конкурсных мероприятий, что привело к недоступности общественных парковок и проблеме опоздания. Данная проблема решилась тем, что для всех участников в приглашении было указано обратить внимание на необходимость дополнительного времени при планировании прибытия на собственном транспорте.

### **Риски постконкурсной работы**

С вручением дипломов победителей и церемонией награждения не заканчивается работа с участниками конкурса. Конечная цель организации конкурсного процесса – выявление и продвижение лучших, реализация проектов, формирование команды, продвижение положительного образа госслужащего.

Участие, и даже победа в конкурсе не означают автоматическое повышение в должности. Одной из задач кадровой службы является формирование сообщества активных и целеустремленных сотрудников, в том числе из участников конкурса профессионального мастерства. Потенциал участников конкурса можно и нужно использовать в обучающих мероприятиях, обмене опытом, в наставничестве, при организации студенческих практик, в любых кадровых проектах, где требуется общение, обмен опытом и передача знаний. Поиск кадрового резерва так же является важнейшим направлением постконкурсной работы с участниками. Это невозможно без организации постоянных каналов связи с участниками, рассылки интересных и полезных информационных материалов, приглашений к участию в разных мероприятиях.

Оценка знаний, умений и компетенций всех участников для службы кадров является не только ориентиром в разработке индивидуальных планов развития участников, но и ответом на вопрос о зонах роста для всего коллектива, о тех компетенциях, которые нужно формировать для большинства сотрудников органов власти.

И последний риск, на который нужно обратить внимание организаторам, – это необходимость развития конкурса. Конкурс не должен повторяться из года в год, слово в слово. Он должен развиваться. Изменения могут касаться конкурсных процедур, состава участников, форм оценки, мест проведения, формата участия, самое главное – чтобы изменения были. Только в этом случае конкурс будет интересен участникам и организаторам и отвечать вызовам времени.

В итоге конкурса реализуется принцип «Выиграл – выиграл» (таблица 3.2).

Таблица 3.2

Преимущества для целевых аудиторий конкурса

Граждане:	<p>Результат проекта, который повысил качество жизни, удовлетворенность работой государственной/муниципальной службы.</p> <p>Рост доверия к государственной и муниципальной службе</p>
Руководитель подразделения:	<p>Достигнутый результат по приоритетным задачам подразделения.</p> <p>Рост квалификации сотрудников.</p> <p>Повышение качества и скорости межфункциональных коммуникаций</p>
Орган власти:	<p>Выполнение конкретных задач в соответствии со стратегическими приоритетами региона.</p> <p>Повышение уровня профессионализма и рост эффективности служащих.</p> <p>Рост качества кадрового/управленческого резервов.</p> <p>Повышение открытости деятельности органов власти</p>
Участник конкурса:	<p>Профессиональный рост (рост компетенций в т.ч. по клиентоцентричности).</p> <p>Направление на стажировку.</p> <p>Потенциально-карьерный рост.</p> <p>Публичное признание личных достижений и достижений команды:</p> <p>сертификат участника – всем, диплом победителя, памятный знак Конкурса (разной степени 1, 2, 3, в зависимости от места по номинации) с логотипом Конкурса и года Конкурса, встреча с главой региона, премия, интервью в СМИ и др., памятный приз.</p>
Родные и близкие участника:	<p>Участие в торжественном мероприятии по итогам конкурса.</p> <p>Приглашение победителя или призера Конкурса с семьей на концертные/спортивные/театральные мероприятия.</p> <p>Благодарственные письма.</p>

Подытожив вышеизложенное, можно отметить, что внедрение профессиональных конкурсов в государственном или муниципальном органе, рекомендуется проводить с учетом следующих положений:

1. Руководству и организаторам (кадровым службам) следует настроиться на терпеливое решение всех возникающих трудностей в процессе перемен, при необходимости заранее обрести недостающие компетенции в области управления изменениями.

2. Фактически внедрение конкурсной технологии является проектом изменений, который должен быть направлен на создание всех необходимых условий для реализации конкурса на регулярной основе, как системообразующей технологии и важного элемента государственно-служебной (корпоративной) культуры. Такой проект помимо подготовительного этапа может включать проведение первого такого пилотного конкурса в органе власти.

3. Ответственным за внедрение служащим необходимо определить текущее состояние относительно возможностей проведения конкурса и сопоставить его с целевым, принимая во внимания все аспекты: наличие инфраструктуры, человеческих ресурсов, наличие подобного опыта, компетенций в области мотивации, организации мероприятий, владения программными средствами; наличие всех возможных ограничений. План проекта должен строиться с учетом существующего разрыва между текущим и целевым состоянием. При необходимости продолжительность подготовительного этапа можно увеличить, особенно, если орган власти не имеет подобного опыта и нуждается в дополнительных ресурсах и компетенциях.

4. Необходимо представлять все потенциальные вопросы, которые могли бы вызывать страх или неуверенность сотрудников (например, связанных с возможным недостатком компетенций или возможным восприятием конкурса как признака некомфортной высококонкурентной среды и проч.).

5. «Правила игры» должны быть поняты и приняты сотрудниками. С этой целью следует предусмотреть различные инструменты информирования, тщательно подготовить информационные материалы, где подробно изложить все преимущества для всех целевых аудиторий, затронутых конкурсом.

6. В информационные материалы целесообразно включить примеры органов власти (организаций), уже получивших положительные результаты от внедрения конкурсов по предлагаемой методологии (или близкой к ней).

7. При разработке плана проекта по внедрению конкурса и при его организации распределять ресурсы так, чтобы не было перегрузки сотрудников за счет недобросовестных исполнителей. Своевременно принимать меры, если такое случится.

8. Следует предусмотреть ответственных за каждый результат на всех этапах.

9. Важно вовлекать сотрудников в принятие решений, реализацию мероприятий на всех этапах с учетом их компетенций.

10. Необходимо разработать критерии оценки эффективности и проводить регулярный мониторинг реализации проекта.

11. Предусмотреть мотивацию (как минимум – применение инструментов нематериальной мотивации в виде благодарственных писем, почетных грамот и др.) вовлеченных в реализацию конкурса сотрудников.

12. Поощрять не только достижение конечного результата, но и промежуточные успехи, информировать о них всех сотрудников органа власти.

13. Важно рассматривать конкурс в развитии, обновлять и обогащать конкурс новыми технологиями, условиями, мотивационными инструментами и т.д.

14. Следует заранее идентифицировать все возможные риски, связанные с внедрением профессионального конкурса в органе власти и своевременно предупреждать или нейтрализовывать их негативные последствия. Для снижения рисков у представителей кадровых служб должна быть возможность обращения за консультационной помощью к экспертам-методологам, к лучшим практикам проведения конкурса.



## **ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ «ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОНКУРС» КАК ЭЛЕМЕНТА СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ СЛУЖАЩИХ<sup>63</sup>**

### **Подходы к управлению профессиональными конкурсами как технологией профессионального развития государственных и муниципальных служащих**

Расширение информационной и коммуникационной среды человека за счет интернета, цифровые и другие инновационные технологии, динамично меняющиеся вызовы макросреды и многое другое диктуют необходимость реализации новых подходов к организации процесса профессионального развития служащих. При этом концепция «обучения через всю жизнь» (Life Long Learning) продолжает оставаться одним из приоритетных трендов в выборе образовательных технологий, направленных на обеспечение непрерывности процесса профессионального развития, повышения мотивации взрослого человека на саморазвитие<sup>64,65</sup>.

Существующая в настоящий момент система профессионального развития госслужащих включает дополнительное профессиональное образование, а также иные образовательные мероприятия, направленные на приобретение новых знаний, обмен опытом и т.д., реализуемые в различных формах и форматах<sup>66</sup>. Наиболее распро-

---

<sup>63</sup> В главе использованы материалы публикации: Сладкова Н. М., Петрова С. А. Управление эффективностью профессиональных конкурсов в системе непрерывного профессионального развития служащих // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Том 13. – № 9. - doi: 10.18334/ep.13.9.119271

<sup>64</sup> Юдин И., Полякова В., Фурсов К. Практики самообразования среди взрослого населения России// Мониторинг экономики образования. Информационно-аналитические материалы по результатам статистических и социологических обследований. – Вып. №39. – 2020. – URL: [https://www.hse.ru/data/2020/12/03/1354266184/release\\_39\\_2020.pdf](https://www.hse.ru/data/2020/12/03/1354266184/release_39_2020.pdf)

<sup>65</sup> Забелина О. В., Майорова А. В., Сафонова Е. А. Ориентация на актуальный рынок труда и стратегические подходы к государственной политике профессионального развития населения: опыт зарубежных стран // Экономика труда. – 2021. – Том 8. – № 2. – С. 97-110. – doi: [10.18334/et.8.2.111754](https://doi.org/10.18334/et.8.2.111754). – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44927520>

<sup>66</sup> Положение о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации (утв. Указом

страненными являются программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки (в очном или дистанционном формате), реализуемые в рамках государственного задания на проведение обучения по приоритетным направлениям развития государственной службы и по образовательным сертификатам. Как правило, состав кандидатов для прохождения таких программ формируется с учетом квоты регулятора и выделения тех служащих, которые «должны» обучиться.

Неслучайно в практику профессионального развития госслужащих активно вводится понятие «саморазвития», предполагающего реализацию подхода «непрерывного обучения». Очевидно, что для современного специалиста уже недостаточно номинально «проходить» 1 раз в 3 года курс дополнительного профессионального образования, – требуется использование таких технологий и методов, которые позволят мотивировать на постоянное профессиональное саморазвитие. Одной из таких комплексных технологий, обеспечивающих одновременно мотивацию на профессиональное развитие и получение новых знаний, умений, уникального практического опыта, на текущий момент может стать специально выстроенная технология *профессионального конкурса*, которую в полной мере можно отнести к «иным образовательным мероприятиям».

В этом случае, цель профессионального конкурса – не только выявление и оценка профессиональных качеств специалиста или руководителя и признание его достижений, но и совершенствование его профессиональных навыков, поднятие планки показателей новых целей и задач, разработка и реализация практических проектов и идей в интересах граждан, региона, страны.

Поддержка и развитие конкурсов профессионального мастерства востребованы во многих сферах профессиональной деятельности – от образования до медицины, от журналистики до нефтегазовой отрасли<sup>67,68,69,70,71</sup>. Они имеют значительный потенциал для раз-

---

Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 г. №68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации»)

<sup>67</sup> Штрикова Д. Б., Штриков А. Б. Мотивационный конкурс как

вития системы профессионального развития государственных и муниципальных служащих как один из эффективных путей формирования инновационного потенциала органов власти и местного самоуправления, катализатор разработки и реализации новых идей в развитии общества с ориентацией как на внутреннего клиента – собственно служащих, так и внешнего клиента – граждан, заинтересованных в том, чтобы увидеть личность, человека за статусом официальной должности.

В рамках решения задач профессионального совершенствования государственных служащих профессиональный конкурс (кон-

---

инструмент повышения эффективности трудовой деятельности // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2–1. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=20293> (дата обращения: 13.08.2023).

<sup>68</sup> Морозов В.В. Конкурс профессионального мастерства как средство оценки профессиональных достижений сотрудника / В. В. Морозов, А. А. Виноградов, Т. С. Купавцев, А. Д. Тяпков // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. – 2021. – № 7(197). – С. 225–229. – DOI 10.34835/issn.2308-1961.2021.7. - p225-229. – EDN AOGTDH.

<sup>69</sup> Яфаева В.Г. Профессиональный конкурс: от неформальной формы непрерывного образования к качеству образования / В.Г. Яфаева // Конструирование стратегических приоритетов развития образования как ответ на вызовы третьего тысячелетия: Материалы II Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием), Уфа, 10–12 ноября 2021 года. – Уфа: ГАУ ДПО «Институт развития образования Республики Башкортостан», 2021. – С. 215–227. – EDN NJSGEF.

<sup>70</sup> Кириченко А.Л. Методы управления талантами в российских компаниях нефтегазовой отрасли / А.Л. Кириченко // Управленческие науки в современном мире: Сборник докладов Восьмой Международной научно-практической конференции, Москва, 10–11 ноября 2020 года. – Санкт-Петербург: Издательский дом "Реальная экономика", 2021. – С. 236–238. – EDN UWQFMM.

<sup>71</sup> Сладкова Н. М., Вашаломидзе Е. В., Воскресенская О. А. Профессиональные конкурсы на государственной и муниципальной службе как инструмент мотивации профессионального развития государственных и муниципальных служащих // Экономика труда. – 2022. – Том 9. – № 12. – С. 2091–2110. – doi: 10.18334/et.9.12.116699.

курс профессионального мастерства) может рассматриваться как самостоятельная технология (далее – технология ПК), включающая упорядоченный комплекс методов, инструментов и механизмов реализации, детерминированный жизненным циклом конкурса и циклом профессионального развития служащего.

Конкурс профессионального мастерства, являясь одним из способов вовлечения государственных и муниципальных служащих в процесс непрерывного профессионального саморазвития, одновременно является источником ценной информации для формирования положительного образа государственных и муниципальных служащих в части достигнутых результатов в интересах граждан, региона, России.

Отличительной спецификой данной технологии является ее длительность: включение участников конкурса в 2-х годичный цикл непрерывного и целенаправленного саморазвития компетенций на всех этапах (от подготовки к конкурсу, до накопления опыта индивидуальной и командной работы в период конкурса и дальнейшего саморазвития служащего в постконкурсный период) представляет собой уникальную возможность для повышения осознания важности и ценности получаемых служащим в этот период знаний и умений, необходимых для решения конкретных задач, реализации прикладных практикоориентированных проектов.

Особенность технологии профессионального конкурса заключается в том, что в процесс профессионального развития участника конкурса органично, реализуя свою повседневную работу, включается также значительное количество лиц, которые во многом стимулируют, помогают так или иначе его профессиональному развитию: руководители, наставники/коучи, коллеги, эксперты-преподаватели родные и близкие конкурсантов, т.е. все, кто вовлечен в коммуникацию, дает разного объема и содержания обратную связь по профессиональной теме с позиции своего «клиентского» или «руководящего» взгляда.

К признакам, которые позволяют отнести профессиональный

конкурс к образовательной технологии<sup>72</sup>, можно отнести наличие обоснованных закономерностями его жизненного цикла<sup>73</sup>:

- цели и показателей использования технологии,
- описания целевой аудитории,
- стандартного алгоритма действий,
- комплекса оценочно-образовательных, информационных и мотивационных мероприятий,
- набора методов и форм обучения и мотивации,
- периода реализации,
- четко ожидаемого образовательного и практического результата,
- прологнированного действия в виде освоенных участниками способов саморазвития,
- аппарата измерения эффективности применения технологии.

Как любая другая, технология ПК тогда может приносить свои плоды, обеспечивать эффективность, когда управление ее внедрением на практике реализуется на основе набора средств мониторинга по индикаторам/показателям эффективности на всех этапах жизненного цикла профессионального конкурса. Выбор показателей и средств мониторинга определяется принципом «необходимости и достаточности» совокупности данных для принятия решений на разных этапах использования технологии при условии незначительных по трудозатратам их использования.

Одна из задач исследования, проводимого экспертами ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России<sup>74</sup>, – определение возможности ис-

---

<sup>72</sup> Ширшов Е. В. Информация, образование, дидактика, история, методы и технологии обучения. Словарь ключевых понятий и определений. – М.: Академия Естествознания, 2017.

<sup>73</sup> Сладкова Н. М. Лучшие кадровые практики в жизненном цикле преобразований / Н. М. Сладкова, О. А. Воскресенская, И. А. Ясинская, Ю. Л. Горковенко // Государственная служба. – 2022. – Т. 24, № 1(135). – С. 70-80. – DOI 10.22394/2070-8378-2022-24-1-70-80. – EDN UWLQSW.

<sup>74</sup> Работа по НМО «Научно-методическое обеспечение эффективного проведения профессиональных и иных конкурсов на государственной гражданской и муниципальной службе», ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда

пользования профессиональных конкурсов государственных и муниципальных служащих как инновационной комплексной образовательной технологии, результативность и эффективность которой должна мониториться как в процессе реализации данной технологии, так и по ее завершению.

### **Управление эффективностью в жизненном цикле профессионального конкурса**

Вопросам оценки эффективности профессионального развития кадров уделяется значительное внимание в теории и практике управления персоналом. В основе методологии оценки лежат как традиционные подходы, основанные на использовании диагностических и оценочных процедур, разработке оценочных инструментов, включенного наблюдения, статистического анализа и пр. (Коротков Э.М.<sup>75</sup>, Опарина Н.Н.<sup>76</sup>, Шмелев А.Г.<sup>77</sup> и др.), так и подходы, основанные на использовании комплексных моделей оценки эффективности обучения персонала - модель Д.Киркпатрика<sup>78</sup>; таксономия Б.Блума<sup>79,80</sup>, модель CIPP Стаффлбима<sup>81</sup>, модель CIRO Берна и др.<sup>82</sup>

---

России, 2022-2024. Рег. номер НИОКТР № 223020600202-7.

<sup>75</sup> Коротков Э. М. Управление качеством образования: учебное пособие / Э. М. Коротков. - 2-е изд. - Москва : Академический Проект, 2020. — 320 с.

<sup>76</sup> Опарина Н. Н. Эффективность обучения и развития топ-менеджеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.personal.ru/article/309034-otsenka-effektivnosti-obucheniya-i-razvitiya-top-menedzherov> (дата обращения 20.03.2018 г.).

<sup>77</sup> Шмелев А. Г., Лисица И. А. Компьютерное тестирование и геймификация: перспективы мониторинга функционального состояния работников в эпоху компьютеризации психодиагностики // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2016. №4. URL: <https://cyberlinka.ru/article/n/kompyuternoe-testirovanie-i-geymifikatsiya-perspektivy-monitoringa-funktsionalnogo-sostoyaniya-rabotnikov-v-epohu-kompyuterizatsii> (дата обращения: 02.08.2023).

<sup>78</sup> Киркпатрик Д. Л. Четыре ступеньки к успешному тренингу: практическое руководство по оценке эффективности обучения / Д. Л. Киркпатрик, Д. Д. Киркпатрик. - Москва, Эйч Ар Медиа, 2008. – 128 с.

<sup>79</sup> Anderson J. W., Krathwhol D. R., Airasia P. W. A Taxonomy for learn-

Все эти модели основаны на учете комплекса факторов и аспектов, влияющих на результативность и эффективность профессионального развития кадров: от анализа потребности в саморазвитии и ответственности самих обучающихся (например, в таксономии Блума) до выстраивания сквозного процесса оценки степени освоения новых знаний/навыков участниками обучения, анализа их готовности применять приобретенные навыки на рабочем месте и мониторинга фактического изменения их поведения на рабочем месте по прошествии определенного периода после прохождения обучения в модели Киркпатрика<sup>83</sup>. Модели Стаффлбима и Берна также носят комплексный характер, выстраивая оценку от анализа содержания образовательной программы и базовых характеристик участника «на входе» до оценки восприятия (реакции) обучающихся и сравнения результативности обучения «на выходе» по сравнению с плановыми показателями<sup>84</sup>.

Определение эффективности использования той или иной образовательной технологии является обязательным элементом ее внедрения в практику. Внедрение и широкое использование технологии невозможно без регулярного/циклического мониторинга данных, позволяющих оценить эффективность процессов, методов, инструментов, а также полученных результатов.

С точки зрения управления технологией ПК как элемента си-

---

ing, teaching and assessing: a revision of Bloom's taxonomy of education. New York: Person Education, 2003. 336 p.

<sup>80</sup> Денисова А. В. Применение модели «Таксономия Блума» в оценке эффективности обучения. / А. В. Денисова // Управление персоналом. – 2005. – № 12. – С. 28-30

<sup>81</sup> Кларин М. В. Инновационные модели обучения: Исследование мирового опыта. М.: Луч, 2016. 640 с. 2.

<sup>82</sup> Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods. Front Cover. Jack J. Phillips. Gulf Publishing Company, 1997. 420 p.

<sup>83</sup> Кларин М. В. Инновации в обучении: метафоры и модели: Анализ зарубежного опыта. М.: Наука, 1997. 223 с.

<sup>84</sup> Скиба Е. Оценка эффективности обучения. Дайджест по девяти основным моделям оценки. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6328> (дата обращения 05.03.2023).

стемы профессионального развития кадров, целесообразно использовать классический подход, основанный на цикле управления качеством PDCA (цикл Деминга: планируй/Plan - делай/Do - проверь/Check - корректируй/Act)<sup>85</sup>, показавшем свою успешность в европейской практике управления процессами непрерывного профессионального образования и обучения<sup>86</sup>. В данном контексте процесс обеспечения качества и эффективности конкурса может быть представлен следующими этапами:

1 **Планирование:** определение четких, адекватных и поддающихся измерению целей и задач для обеспечения эффективности реализации всех конкурсных процедур с учетом потребностей в организационных, информационных, кадровых и финансовых ресурсах.

2 **Действие:** реализация запланированных процедур, направленных на *выполнение* поставленных задач (например, принятие нормативных и распорядительных документов, заключение договоров (соглашений) с независимыми экспертами, выстраивание коммуникации со СМИ, разработка инструментов проведения опросов и анкетирования и пр.).

3 **Проверка:** разработка механизмов оценки достигнутых результатов, сбор и анализ информации (в том числе обратной связи от различных категорий заинтересованных лиц) в текущем режиме и по итогам конкурса. Таким образом оценка эффективности и результативности будет задокументирована и подтверждена фактическими данными.

4 **Корректировка:** на основе анализа обратной связи, показателей результативности проводится обсуждение причин и условий достижения полученных результатов и разработка предложений для дальнейшего совершенствования процесса реализации конкурса с учетом поставленных и/или новых целей и задач.

---

<sup>85</sup> Нив, Генри Р. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Г. Нив; перевод с английского Ю. Рубаника [и др.]. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 510 с.

<sup>86</sup> EQAVET quality assurance cycle. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1546&langId=en>.

Говоря об управлении эффективностью внедрения технологии, стоит подчеркнуть правило: количество правильных управленческих решений должно быть максимально приближено к количеству всех принятых решений. Специфика предлагаемой образовательной технологии, заключающаяся в длительном периоде реализации ее алгоритма повышает необходимость шага 3 по циклу Деминга, т.е. «проверки»/мониторинга эффективности ее использования.

Ключ к повышению качества управленческих решений – это правильный выбор, установление, сбор и анализ данных.

Системный подход к проведению мониторинга использования технологии ПК предполагает оценку динамики изменений получаемых данных по этапам конкурса (в периоде 2-х лет), а также в сравнении данных конкурсов, проведенных в разные периоды.<sup>87</sup>

К оценке результативности и эффективности любой деятельности можно подходить двумя путями, каждый из которых определяет свои принципы формирования показателей оценки:

- эффективность как характеристика достижения ожидаемого результата (характеристика, во многом совпадающая с результативностью, но не в абсолютном выражении, а в относительно – как степень достижения цели);
- эффективность как характеристика экономическая, определяемая как отношение полученного результата (эффекта) к затратам на его достижение.

В *первом подходе* можно говорить об использовании двух типах показателей:

1 тип – целевые. Они характеризуют степень достижения ожидаемого результата технологии ПК относительно целевой аудитории (участники, руководители участников, коллеги, эксперты) (табл. 4.1).

---

<sup>87</sup> A toolkit – getting organised for better qualifications. Chapter 5. Quality assurance for qualifications: empowering or controlling? URL: [https://www.etfqual.eu/toolkit-and-films/?lang=ru#\\_ftn1](https://www.etfqual.eu/toolkit-and-films/?lang=ru#_ftn1).

Примерный перечень результирующих  
(целевых) показателей

Целевая аудитория	Ожидаемое преимущество	Показатели результата/ способ измерения (оценки)
Участник конкурса	Профессиональный рост (развитие/приобретение необходимых в профессиональной деятельности компетенций).	Динамика результатов оценки служащих по компетенциям (360, ассесмент, тестирование и пр.) и результативности: сравнение до конкурса/после конкурса (постконкурсный период) Индекс профессионализма (доля участников конкурса, включенных в программы наставничества в органах власти в качестве наставников по итогам участия в конкурсе)
	Участие в стажировках	Доля участников конкурса, направленных на стажировку в рамках конкурсного цикла или по его завершении, в общем количестве участников конкурса
	Карьерный рост	Доля участников конкурса, получивших повышение/горизонтальное перемещение по завершении конкурса
	Публичное признание личных достижений и достижений команды	Доля проектов, разработанных участниками конкурса внедренных в практику в общем количестве разработанных проектов. Результаты оценки проекта гражданами (по данным открытого голосования). Результаты открытого голосования за участника конкурса по самопрезентациям, размещенным в соцсетях (количество голосов в месяц – в среднем, за весь период размещения самопрезентации)
Руководитель подразделения	Достигнутый результат по приоритетным задачам подразделения	Оценка степени достижения запланированных показателей результативности подразделения. Повышение исполнительской дисциплины в подразделении.

Целевая аудитория	Ожидаемое преимущество	Показатели результата/ способ измерения (оценки)
	Рост квалификации сотрудников	Удовлетворенность руководителя результатами профессионального развития участника(ов) конкурса (на основе анкет обратной связи)
	Повышение качества и скорости межфункциональных коммуникаций	
Орган власти	Выполнение конкретных задач в соответствии со стратегическими приоритетами региона	Доля проектов, разработанных участниками конкурса и доведенных до завершения с получением ожидаемого (запланированного) результата (не менее 85-90 % плана) в общем количестве проектов
	Повышение уровня профессионализма и рост эффективности служащих	Положительная динамика показателей результативности служащих и подразделений Снижение текучести персонала/экономия средств на формирование кадрового состава
	Рост качества кадрового/управленческого резервов	Доля назначений из числа лиц - участников конкурса, включенных в кадровый/ управленческий резерв
	Повышение открытости деятельности органов власти.	Доля проектов, разработанных участниками конкурса от органа власти, получивших данным наивысшие баллы по итогам открытого голосования Индекс вовлеченности внешних участников в конкурсные процедуры (количество внешних участников проектов/проектных команд на этапах подготовки и проектной деятельности, отнесенное к количеству участников конкурса)
Граждане	Результат проекта, который повысил качество жизни, удовлетворенность работой государственной/ муниципальной службы	Оценка степени достижения запланированных показателей результативности проекта Уровень удовлетворенности граждан результатами реализации проектов участников конкурса (на

Целевая аудитория	Ожидаемое преимущество	Показатели результата/ способ измерения (оценки)
	Рост доверия к государственной и муниципальной службе	основе анкет обратной связи)  Рост индекса доверия (оценивается по результатам регулярных опросов граждан о степени доверия к ГМС – как минимум, перед запуском конкурсного цикла и по его завершении, по итогам публичной защиты и оценки проектов участников со стороны населения)
Родные и близкие участника	Участие в торжественном мероприятии по итогам конкурса. Приглашение победителя или призера Конкурса с семьей на концертные/спортивные/театральные мероприятия. Благодарственные письма.	Индекс вовлеченности родных и близких участников (интегральный показатель количества близких, вовлеченных в конкурсные процедуры на этапах подготовки, проектной деятельности, наградных мероприятий и постконкурсного сопровождения, отнесенного к количеству участников конкурса) Удовлетворенность родных и близких (на основе анкет обратной связи)

Показатели результата характеризуют степень достижения цели (например, удовлетворенность руководителя результатами профессионального развития участника конкурса или доля назначений из числа лиц – участников конкурса, включенных в кадровый/управленческий резерв).

Показатели результата (целевые), как правило, легко поддаются оценке и расчету, но повлиять на них или их улучшить невозможно, поскольку они характеризуют свершившийся факт.

Приведенный в табл.4.1 набор показателей наиболее ярко отражает клиентоцентричность и личностно-ориентированный подход в реализации образовательной технологии профессиональных конкурсов.

2 тип – процессные (опережающие), направленные на обеспечение оперативного контроля выполнения плановых значений показателей результативности в соответствии со структурой задач конкурса<sup>88,89</sup>.

Набор процессных показателей должен формироваться с учетом оценки **наличия и степени качества** параметров анализа по 7 областям, влияющим на эффективность использования профессионального конкурса как технологии профессионального развития кадров (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Параметры для формирования набора процессных показателей

Область анализа	Параметры анализа
Политика и управление конкурсом	Нормативное обеспечение: пакет документов по конкурсу Планирование по всем видам ресурсов (время/люди/финансы): срок, контрольные точки, ожидаемый результат. Набор показателей (целевых и процессных) для мониторинга по этапам
Стандартизация	Набор критериев оценки участников по разным номинациям Формы для заполнения, оценки Формы представления результатов работы участников конкурса (самопрезентаций, проектных работ) Оценочные процедуры (полнота и соответствие модели компетенций текущим требованиям к государственным и муниципальным служащим; полнота, объективность и достоверность используемых инструментов оценки;

<sup>88</sup> Сладкова Н. М. Особенности управления эффективностью операционной деятельности организации в условиях цифровизации / Н.М. Сладкова, С. А. Петрова, О. А. Воскресенская, И. А. Ясинская // Государственное управление и развитие России: проектирование будущего : Сборник статей международной конференц-сессии, Москва, 17–21 мая 2021 года. Том 3. – Москва: Издательский дом "Научная библиотека", 2022. – С. 785-797. – EDN ENEKAT.

<sup>89</sup> Сладкова Н. М. Производительность труда: подход к разработке типовых опережающих показателей результат-ориентированной системы труда / Н. М. Сладкова, О. А. Ильченко // Социально-трудовые исследования. – 2019. – № 3(36). – С. 121-133. – DOI 10.34022/2658-3712-2019-36-3-121-133. – EDN PJVLYX.

Область анализа	Параметры анализа
	<p>сопоставимость и воспроизводимость результатов оценочных процедур)</p> <p>Процедура сбора обратной связи, опросов и анкетирования для различных целевых групп участников конкурса</p>
<p>Организация обучения/ профессионального развития</p>	<p>Проведение разной глубины (полная или выборочная) независимой научно-методической экспертизы программ и методических комплексов (до, во время проведения и по итогам обучения)</p> <p>Обеспечение комфортных условий реализации образовательного процесса с использованием современных образовательных технологий и подходов к обучению взрослых (очно и дистанционно),</p> <p>Обеспечение оптимальности выбора образовательных практико-ориентированных форматов: деловые игры, микрообучение, симуляционные игры, стажировки, наставничество, практикумы, обмен опытом и др.</p> <p>Разнообразие используемых методов и инструментов: исследовательские, проектные, фишбоун, геймификация, эджайл, моделирование, батлы и др.</p>
<p>Оценка результатов профессионального развития</p>	<p>Практическая оценка качества условий образовательного процесса на основе анализа обратной связи от всех участников процесса</p> <p>Оценка непосредственными руководителями динамики результативности участника: анкета результативности, сравнение - до конкурса и после.</p>
<p>Информационные мероприятия</p>	<p>Работоспособность и качество наполнения каналов предоставления полной и своевременной информации о ходе конкурса для всех категорий участников – как внутренних (служащих, их руководителей, наставников и пр.), так и внешних (населения, независимых экспертов, профсообщества и пр.)</p> <p>Использование инструментов включения граждан в процессы оценки работ конкурсантов (по самопрезентациям, по проектным работам).</p>
<p>Клиентоцентричность мотивирующих мероприятий</p>	<p>Получение обратной связи и предложений от участников на всех этапах, с обратной связью «что сделано по предложениям»</p> <p>Мотивирующие мероприятия для руководителей участников (как поддержку и содействие в ходе его проведения)</p> <p>Вовлечение участников в коммуникативные треки: сообщество участников, профессиональные группы во время конкурса и постконкурсное сопровождение не менее 1 года</p>

Область анализа	Параметры анализа
	<p>Разнообразие привлекательных форматов образовательных мероприятий (микрообучение, интересная стажировка, престижная программа, консультационная помощь в саморазвитии)</p> <p>Фиксация результатов участника в Карте успеха:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- карьерный рост</li> <li>- участие в престижных проектах и т.д.</li> <li>- открытое и публичное признание общественно-значимых достижений</li> </ul>
Базы знаний	<p>Формирование, накопление и актуализация баз:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценочных средств (актуализация 1 раз в 2 года)</li> <li>- кейсов для оценки и деловых игр,</li> <li>- база наставников</li> <li>- образцы «Карт успеха» по номинациям</li> <li>- динамика эффективности конкурса по годам</li> <li>- динамика мотивации участников: до, в финале, через 1 год.</li> <li>- результаты диагностических оценочных процедур участников</li> <li>- результаты опросов всех целевых групп</li> <li>- рейтинги потенциала, результативности участников (в т.ч. по оценке руководителей)</li> <li>- методические материалы/комплексы по образовательным программам (запись вебинаров, семинаров, деловых игр, видео материалов и др.)</li> </ul>

Показатели процесса описывают результаты предпринимаемых усилий по достижению поставленной цели (например, своевременность выполнения плановых сроков проведения этапов конкурса, количество участников, результаты оценочных процедур и др.). Формулировка и выбор процессных показателей должны определяться кадровой службой из предлагаемого общего набора предлагаемых параметров с учетом зрелости кадровой технологии (пилотный запуск технологии, многократное использование), приоритетов в работе с кадрами текущего периода, а также уровня автоматизации для снижения трудоемкости мониторинга. При определении перечня показателей кадровые специалисты, запускающие данную технологию при определении количества показателей должны ориентироваться на разумную достаточность и ресурсы для мониторинга. Однако полностью исключать из мониторинга процессные показатели категорически нельзя, т.к. именно они позволяют управлять качеством образовательной технологии еще до достижения конечного результата.

Применение *второго подхода* предполагает формирование показателей на основе анализа экономических параметров: трудозатрат всех участников (табл. 4.3), финансовых затрат (на «иные образовательные мероприятия» в ходе использования технологии, возможно затраты на ИТ-сопровождение, информационную среду, поощрения и награды и др).

Для сопоставимости конкурсов разных лет целесообразно формировать данные затрат/вложений/образовательных инвестиций на одного участника конкурса, совокупной по экономии средств по годам - но это не даст реальную характеристику эффективности конкурса как составляющей процесса профессионального развития кадров.

Таблица 4.3

Характеристики трудозатрат на участие в конкурсе

Этапы		Конкурсант	Наставник	Руководитель
Подготовительный		Обучение по вопросам управления проектами (мини-курс, по желанию) 8-16 часов	Нет	Нет
Основной	1. Отборочный	Заполнение анкеты Разработка сценария и съемка видеоролика (самопрезентации) 4-6 часов	Нет	Написание рекомендации Помощь участнику 2-3 час.
	2. Оценочный	Тестирование Участие в деловой игре Экспертное интервью 8-12 час	Не более 2-х час	Выбор наставника 1 час
	3. Финал	Реализация проекта оформляется поручением руководителя государственного органа и входит в перечень задач госслужащего на текущий период. Мероприятия в финале: - подготовка к защите и защита результатов - 8 час. - торжественные мероприятия конкурса – в пределах 4 часов	В пределах 4-6 часов в течение 4-5 мес. Мероприятия в финале: - помощь в подготовке и присутствии на защите – 1 час, - торжественные мероприятия конкурса – в пределах 4 часов	Мероприятия в финале: - помощь в подготовке и присутствии на защите – 1 час, - торжественные мероприятия конкурса – в пределах 4 часов
Постконкурсное сопровождение		В пределах 8–16 часов в год	При необходимости	Нет

Этапы	Конкурсант	Наставник	Руководитель
Всего минимум–максимум:	До 30–48 часов, эквивалент 6 рабочих дней <i>(рекомендуется представлять участникам право использовать до 50 % рабочего времени в рамках подготовки и участия в конкурсе)</i> Не более 1–2 рабочих дней в год по завершении конкурса	9–11 часов В рабочее время <i>(повышение интенсивности нагрузки)</i>	8–10 часов Реализация задачи руководителя: управление талантами <i>(должна решаться в рабочее время)</i>

Сбор данных по трудозатратам при внедрении технологии является необходимым требованием для определения экономической эффективности профессиональных конкурсов по сравнению с другими возможностями профессионального развития. Кроме того, данный замер будет отправной точкой для сравнения с последующими циклами использования технологии ПК, понимая, что первоначально (при внедрении, проведении пилота) трудозатраты всегда несколько больше, чем в период уже устоявшихся процедур и навыков использования любой технологии.

Мониторинг трудозатрат может быть полезным аргументом для повышения осознанности в принятии управленческих решений организаторами конкурса (кадровой службой, конкурсной комиссией и др.), мотивирования и вовлечения руководителями участников конкурса, а также личных решений госслужащих по участию в конкурсе.

При экономическом подходе возможна оценка эффективности использования данной образовательной технологии в целом через сопоставление стоимостных и количественных показателей, характеризующих: удовлетворенность конечных потребителей результатов проектов, реализованных участниками конкурса, количество назначенных на новые должности из состава участников в течение 1 года после финала конкурса и др.

Но такую эффективность можно оценивать не ранее, чем будет завершен как минимум один цикл реализации технологии (включая постконкурсное сопровождение - 1 год после финала конкурса), когда можно будет анализировать массив данных в рамках мониторинга эффективности.

В любой из выбранных кадровой службой форм мониторинга эффективности образовательной технологии показатели должны быть направлены на соблюдение требований объективности, валидности, воспроизводимости, репрезентативности и достоверности.

Пилотный проект Департамента государственной службы и кадровой политики Правительства Вологодской области по организации и проведению профессионального конкурса государственных и муниципальных служащих Вологодской области как образовательной технологии убедительно показал важность мониторинга результативности по целевым и процессным показателям в ходе реализации подготовительного этапа, этапа основных образовательных и конкурсных процедур. Своевременно собранные данные по утвержденным показателям, контрольным точкам позволили управлять реализацией конкурса по утвержденному алгоритму с использованием всех ресурсов образовательной технологии.

Финальные процедуры самого активного в образовательно-оценочном контексте этапа завершаются 2023 году, в 2024 году экспертам предстоит оценить эффективность постконкурсного сопровождения профессионального саморазвития участников конкурса и сформировать итоговый перечень показателей, подлежащих системному мониторингу.

## **ГЛАВА 5. ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ ОБУЧЕНИЕ СТУДЕНТОВ В ВУЗЕ ЧЕРЕЗ ВОВЛЕЧЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЮ И ПРОВЕДЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНКУРСОВ КАК ТЕХНОЛОГИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ**

### **Проблемы привлечения молодежи на госслужбу**

По данным за первое полугодие 2023 года средний возраст государственного служащего Вологодской области составляет 44 года. Актуальной проблемой кадрового обеспечения госслужбы является профориентация и привлечение молодежи. Таким образом, говоря о конкурсах профессионального мастерства на государственной службе, нельзя обойти вниманием вопрос привлечения молодых инициативных людей на гражданскую службу.

В целом, проблема кадрового обеспечения государственных организаций является системной для всей российской государственной и муниципальной службы. Дефицит квалифицированных кадров в организациях федерального, регионального и муниципального уровней, органах местного самоуправления формируется под воздействием как минимум двух групп причин, которые условно можно обозначить как объективные и субъективные.

К объективным причинам относятся: 1) отсутствие в достаточном количестве квалифицированных кадров по многим направлениям профессиональной деятельности государственной и муниципальной службы; 2) возросшая конкуренция на рынке труда за лучшие кадры: государственным и муниципальным организациям приходится соперничать не только друг с другом, но и со структурами коммерческого сектора<sup>90</sup>.

К числу субъективных причин следует отнести низкую мотивацию самих молодых специалистов к поступлению на государственную или муниципальную службу, а также встречающееся сопротивление найму молодежи со стороны действующей бюрократии. В настоящее время не только представители иных специальностей, но и выпускники вузов, получившие профильное образование

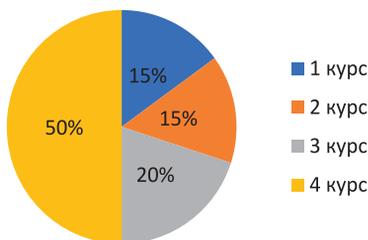
---

<sup>90</sup> Зайцева Т. В., Нежина Т. Г. Привлечение молодежи на государственную и муниципальную службу: опыт регионов России/ Т. В. Зайцева, Т. Г. Нежина// Вопросы кадровой политики – 2019. - №1

по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», не всегда стремятся попасть в ряды органов власти. Это объясняется высоким уровнем бюрократии, значительными объемами профессиональных задач и неравномерным распределением рабочей нагрузки, а также низким уровнем заработной платы на фоне наличия множества запретов и ограничений. Таким образом, проблема привлечения молодых перспективных кадров в органы власти всегда была и остается одной из ключевых задач при реализации региональной кадровой политики.

В марте - апреле 2021 года в Вологодском государственном университете было проведено исследование с целью выявления проблем привлечения молодых специалистов на муниципальную службу в Администрацию г. Вологды. Это исследование вполне укладывается в общую картину, характерную для муниципальных и исполнительных органов власти области.

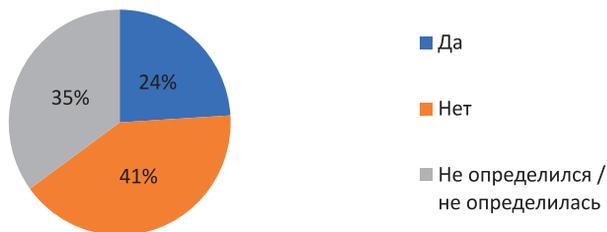
Опрос был проведен среди студентов образовательных организаций высшего образования г. Вологды. Выборка составила 100 человек. Опрос проходил посредством электронной рассылки через социальные сети. В число опрошенных вошли студенты Вологодского филиала РАНХиГС - 60%, ВоГУ – 25%, МГЮА – 10%, ВИПЭ ФСИН – 5%. Все респонденты проходили подготовку по направлениям «Государственное и муниципальное управление» и «Юриспруденция». Выборка охватила обучающихся всех курсов, при этом наибольшую численность составили студенты четвертого курса – 50% опрошенных и третьего курса – 20% опрошенных. Данный факт значим для результатов исследования, ведь к окончанию ВУЗа будущий молодой специалист уже начинает задумываться о своих карьерных ориентациях.



*Рис. 5.1. Распределение респондентов по курсу обучения (%)  
Источник: собственные исследования*

Кроме того, важно отметить распределение респондентов по полу: отношение мужчин к женщинам составило примерно 1:2. Изучение половых характеристик позволило заключить, что девушки в значительно большей степени отдают предпочтение специальности, связанной с работой на муниципальной службе, по сравнению с юношами.

На вопрос «Хотели бы вы поступить на муниципальную службу в Администрацию города Вологды?» (рис. 5.2) положительный ответ дали 24% опрошенных, отрицательный – 41%, не определились – 35%. Следует отметить, что среди неопределившихся больше всего студентов 1 и 2 курсов, что говорит об отсутствии сформированных устойчивых карьерных ориентаций, отсутствии полноты знаний о муниципальной службе как сферы профессиональной деятельности.



*Рис. 5.2. Планируете ли Вы поступать на муниципальную службу в Администрацию города Вологды или подведомственные ей организации?  
Источник: собственные исследования*

Следующий вопрос, на который было предложено ответить респондентам: «Какой ваш основной мотив поступления на муниципальную службу в Администрацию города Вологды?» (рис. 5.3). Основным мотивом поступления на муниципальную службу студенты называют вариант «гарантия стабильного положения («белая зарплата», социальные гарантии и т.д.)» – 35%. Можно объяснить это в целом стабильностью службы, выплатой заработной платы в срок, социальными гарантиями. На втором месте – стремление повысить свое материальное положение. На третьем – желание приобрести полезные связи, стремление обеспечить перспективы карьерного роста, желание принести пользу обществу и государству.



*Рис. 5.3. Какой Ваш основной мотив поступления на муниципальную службу в Администрацию города Вологды?*

*Источник: собственные исследования*

Основными мотивами не поступать на муниципальную службу в Администрацию города Вологды, по мнению респондентов, являются:

- низкая информированность об Администрации города Вологды как о работодателе (45 %);
- маленькая заработная плата для начинающих специалистов (35%);
- сложность процедуры поступления на муниципальную службу (15%);
- негативное мнение об Администрации города Вологды как о работодателе и о муниципальной службе в целом (5%).

Следующий вопрос, на который было предложено ответить респондентам: «Что повлияло на формирование вашего мнения о муниципальной службе?». Мнения родственников и друзей занимают третье место среди опрошенных, собственный опыт (стажировка, практика) – второе, а мнение СМИ – первое.

На вопрос: «Участвовали ли Вы в мероприятиях, проводимых Администрацией города Вологды, в целях привлечения молодых специалистов?» – положительно ответили 30% респондентов, отрицательно 50%, 20% не слышали о таких мероприятиях.

По мнению 15% респондентов, Администрация города Вологды прилагает достаточно усилий для привлечения молодых специалистов, 60 % опрошенных имеют противоположное мнение, а 25% затрудняются ответить.

Следующий вопрос, который задавался респондентам: «Считаете ли Вы привлекательной работу на муниципальной службе в Администрации города Вологды или подведомственных ей организациях?». Муниципальная служба оказалась привлекательной для 25% опрошенных: они оценили ее привлекательность на «5». Отметку «4» поставили 34% опрошенных. 30% опрошенных оценивают привлекательность муниципальной службы на «3».

На вопрос «Состоите ли Вы в Молодежном кадровом резерве Администрации города Вологды» ответы респондентов распределились следующим образом: отрицательно ответили 45% опрошенных, положительно 1%, не слышали о Молодежном кадровом резерве Администрации города Вологды 54%.

На рисунке 5.4. представлено распределение наиболее предпочтительных факторов мотивации для студентов. Среди факторов мотивации наиболее предпочтительные – карьерный рост, стабильность организации, возможность самореализации.



*Рис. 5.4. Какие факторы мотивации наиболее предпочтительны для Вас?  
Источник: собственные исследования*

Как показали результаты исследования, на старте карьеры выпускники вологодских вузов данных направлений подготовки ожидают заработную плату на уровне 20000 – 30000 рублей – самый популярный ответ среди опрошенных – 51%, в диапазоне 30000 – 40000 рублей - 28% опрошенных, от 40000 рублей хотят получать 18% опрошенных – чаще всего это те, кто не ориентирован на поступление на муниципальную службу.

Мнение студенческой аудитории достаточно определено: большинство опрошенных считает, что Администрация города Вологды прилагает мало усилий по привлечению молодежи. Большинство опрошенных не слышали о возможности трудоустройства в Администрацию города и не участвовали в проводимых ей мероприятиях. Почти половина респондентов не планирует поступать на муниципальную службу в Администрацию города Вологды поскольку организация города не привлекает респондентов как работодатель.

Проводимая Администрацией города Вологды работа по привлечению молодежи на муниципальную службу не всегда достаточно эффективна по ряду причин, в т.ч.:

- 1) низкий уровень информированности студентов о вакансиях в Администрации г. Вологды;
- 2) низкий уровень информированности студентов о Молодежном кадровом резерве Администрации г. Вологды;
- 3) подача информации о муниципальной службе в Администрации г. Вологды не соответствует современному восприятию и осмыслению молодежью;
- 4) отсутствие положительного образа Администрации г. Вологды как работодателя среди большей части студентов. Которые могли бы стать потенциальными муниципальными служащими города.

Результаты проведенного исследования и понимание описанных проблем дает возможность более обоснованно планировать и совершенствовать работу по профессиональной подготовке в рамках обучения в ВУЗе, формировать положительный образа работодателя, а также использовать более широкий спектр технологий и методов по привлечению молодых специалистов и выпускников на муниципальную службу.

## **Практико-ориентированное обучение**

Одним из наиболее эффективных способов ориентации и привлечения молодых специалистов на государственную и муниципальную службу является практико-ориентированное обучение студентов. Идеи практико-ориентированного обучения в российской практике образования начали формироваться как особый педагогический подход еще в 19 веке (К.Д.Ушинский, Л.Н.Толстой), получили свое развитие в XX-XXI вв (С.Т. Шацкий, К.Н.Венцель, А.У Зеленко, Ю. Ветров, Н. Клушина, Т. Дмитриенко, П.Образцов, Ф.Ялалов и др.). Современные подходы к практико-ориентированному обучению во многом учитывают сформированные в начале 20 века идеи Джона Дьюи и В.Х. Килпатрика по использованию в подобном обучении «метода проектов».

Предназначение данного практико-ориентированного подхода с использованием «метода проектов» в подготовке студентов к будущей профессиональной деятельности через развитие навыков «реального дела», критического мышления, позволяющего искать и выбирать оптимальные решения для достижения результата, анализ существующей практики, ее возможностей и ограничений. «Метод проектов – способ достижения дидактической цели через детальную разработку проблемы (технологии), которая должна завершиться вполне реальным, осязаемым практическим результатом, оформленным тем или иным образом.... В основу метода проектов положена идея, составляющая суть понятия "проект", его прагматическая направленность на результат, который можно получить при решении той или иной практически или теоретически значимой проблемы. Этот результат можно увидеть, осмыслить, применить в реальной практической деятельности»<sup>91</sup>. Ценностью практико-ориентированного обучения является не только получение результата, но и сам процесс обучения.

Практико-ориентированный подход к профессиональной подготовке будущих специалистов в последние годы стал общемировой практикой.

## **Практико-ориентированное обучение**

### **в Вологодском государственном университете**

В Вологодском государственном университете подготовка бу-

---

<sup>91</sup> Полат Е. С. «Метод проектов». Источник: <https://psychosearch.ru/teoriya/vospitanie/478-istoriya-i-osobennosti-metoda-proektov-dzhon-dyui> .

душих государственных и муниципальных служащих включает в себя один из новых форматов практико-ориентированного подхода – вовлечение в организацию и проведение профессиональных конкурсов. Это эффективная технология профессионального развития, стимулирующая формирование и развитие профессиональных компетенций студентов, помогающая осознать целевые ориентиры в профессии «государственный и муниципальный служащий», а также формирующая навык, необходимый специалистам-кадровикам на государственной гражданской и муниципальной службе – системное управление непрерывным профессиональным совершенствованием служащих.

Профессиональные конкурсы в целом оказывают благоприятное влияние и на престиж профессии, и на раскрытие новых возможностей для профессионального совершенствования, творчества. Само участие в конкурсах обогащает новыми практическими навыками, теоретическими знаниями, придает уверенность в своем мастерстве и открывает перспективы для дальнейшего профессионального роста и творчества.

Уже в рамках учебного курса «Введение в специальность» направления подготовки «Государственное муниципальное управление» начинается работа по знакомству с требованиями федерального и регионального законодательства о государственной и муниципальной службе и в целом в сфере государственного и муниципального управления, а также по освоению профессиональной культуры и этики госслужащего.

Студенты в рамках встреч с руководителями органов власти области узнают о возможности поступления на государственную гражданскую и муниципальную службу, в т.ч. через участие студентов в конкурсе на включение в кадровый резерв.

У каждого обучающегося в рамках учебных курсов «Введение в специальность» и «Основы государственного и муниципального управления»

формируется определенный образ современного государственного или муниципального служащего, основанный на мотивации служения гражданам и Отечеству.

Образовательная программа магистратуры по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» предусматривает отдельную учебную дисциплину «Кадровая политика и

кадровый аудит в органах власти», раскрывающую основы государственной кадровой политики в целом, механизмы ее реализации, персонал-технологии, используемые в настоящее время в работе с кадрами на государственной гражданской и муниципальной службе в органах власти на всех этапах кадрового цикла: от поиска кандидата на должность до высвобождения госслужащего.

Повышению практической направленности курса способствует изучение (анализ, критический разбор, выделение лучших) кадровых проектов, победителей Всероссийского конкурса «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления»<sup>92</sup>.

Обращение к данным материалам позволяет изучить передовой опыт, познакомиться с самыми интересными инициативами, эффективными технологиями, которые применяются в органах власти разного уровня, а также в крупных государственных корпорациях.

Важной практической частью учебного курса является выполнение задания, связанного с проектированием. Обучающиеся моделируют проведение кадрового конкурса или конкурса профессионального мастерства для конкретного органа власти или государственного (муниципального) учреждения с учётом реальной кадровой политики, текущего статуса кадрового состава и стоящих перед организацией управленческих задач.

Предлагаемый формат профессиональной подготовки способствует формированию у обучающихся на «продвинутом» уровне профессиональных компетенций, позволяющих не только эффективно в будущем решать практические задачи, но и успешно организовать своё личное участие в кадровых конкурсах при поступлении на государственную гражданскую или муниципальную службу. Возникает общность студентов, для которых желание связать свою будущую профессиональную деятельность со сферой государственного или муниципального управления становится осознанным и устойчивым.

---

<sup>92</sup> Конкурс проводится ежегодно с 2015 года в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации. Организатором конкурса традиционно выступает Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. [<https://mintrud.gov.ru/ministry/programs/gossluzhba/17>].

## **«Метод проектов» в профессиональной подготовке специалистов гражданской и муниципальной службы**

В Вологодской области с 2012 года сложился системный подход к привлечению студенческой молодежи по специальности «Государственное и муниципальное управление» на государственную гражданскую и муниципальную службу области.

Базовым принципом такой работы стало использование «метода проектов».

Департамент государственной службы и кадровой политики Правительства области на протяжении нескольких лет реализует линейку проектов, которые доказали свою эффективность.

Первый их них – это **проект «Шаг во власть»**, в рамках которого молодым и перспективным студентам предлагается заключить договоры о целевом обучении с органами власти и получить гарантированное трудоустройство на государственной гражданской и муниципальной службе сразу после окончания ВУЗа, а также принять участие в формировании молодежного кадрового резерва и выступить в качестве стажера в рамках двухмесячной программы стажировок в органах власти. Эта практика еще мало распространена в других субъектах Российской Федерации.

С 2021 года реализуется образовательный **проект «Школа стажера»**, в рамках которого формируются компетенции, необходимые для прохождения стажировки в органах власти и поступления на государственную гражданскую и муниципальную службу области. В рамках специальной программы молодым людям предоставляется возможность пройти стажировку в одном или нескольких органах исполнительной государственной и муниципальной власти области в течение 2 (двух) месяцев. Принципиальное отличие от аналогичных практик – безвозмездное участие стажеров. В органах власти стажировка реализуется по 22 направлениям подготовки. Ежегодно стажировку проходят около 20 человек.

Молодежный кадровый резерв формируется ежегодно в августе месяце, что дает возможность выпускникам текущего года заявить о себе и получить возможность поступления на государственную гражданскую службу области.

Следующий **проект – «Я-волонтер»**, для тех, кто полон энтузиазма, кто старается приобрести больше опыта и знаний, кто привык делать социально полезные дела, кому интересна сфера государственного и муниципального управления. Победители проекта

принимают активное участие в реализации мультимедийных кадровых проектов, в разработке интересных инновационных подходов в сфере государственного и муниципального управления, станут активными участниками мероприятий по привлечению молодежи к решению важных и значимых для нашей области проблем.

Текущая оценка ситуации свидетельствует о том, что в органах власти существует потребность в привлечении специалистов, имеющих отраслевое образование и компетенции, необходимые для осуществления отраслевых функций. Было бы неправильно игнорировать данную ситуацию и исключать из профориентационной работы студентов, обучающихся на иных (кроме «Государственного и муниципального управления») направлениях подготовки. Конечно, в силу специфики содержания деятельности органов административного управления, чаще всего на государственной и муниципальной службе востребованы специалисты с экономическим и юридическим образованием. Соответственно целевой аудиторией для данной работы в первую очередь выступают студенты, обучающиеся по направлениям подготовки «Экономика» и «Юриспруденция». Но, как показал опыт Вологодского государственного университета, студентов «непрофильных» направлений, желающих развивать дополнительно профессиональные компетенции, востребованные в системе государственной и муниципальной службы, также достаточно много. Большое количество студентов технических, социогуманитарных, педагогических направлений и профилей хотели бы связать свою профессиональную судьбу с работой в органах власти, государственных корпорациях и учреждениях. Именно среди студентов «непрофильных» для госслужбы направлений наиболее широко распространено представление о престижности госслужбы. Служба в органах власти рассматривается ими как высокооплачиваемая, стабильная, перспективная для карьеры. Но в силу специфики направлений подготовки таких студентов, отсутствия профильных компетенций, шансы попасть на госслужбу и закрепиться в этой сфере у таких студентов невелики. Зачастую государственная и муниципальная служба даже не рассматривается такими студентами как возможный вариант их собственного карьерного развития.

Возможность приобретения студентами «непрофильных» направлений практических навыков предоставляет совместный комплексный масштабный проект Департамента государственной служ-

бы и кадровой политики Правительства области и Вологодского государственного университета - **«Академия государственного и муниципального управления»**.

Идея проекта зародилась в 2020 году после длительного обсуждения между представителями органов власти и Университетом возможных подходов дополнительного обучения студентов «непрофильных» направлений. Сама дискуссия по поводу таких подходов родилась по инициативе Университета в ходе анализа возможных решений проблемы кадрового «голода» в органах госвласти. В конце 2020 года было подписано соглашение между Департаментом государственной службы и кадровой политики Правительства области и Вологодским государственным университетом, была разработана программа проекта и конкретно программы профессиональной переподготовки, ставшей «ядром» проекта, а с марта 2021 года началась реализация.

Совместные усилия Департамента и преследуют важнейшую цель широкого использования практико-ориентированного обучения студентов разных направлений подготовки (не только «профильных» для госслужбы) для формирования профессиональных компетенций в области государственного и муниципального управления. Основой проекта является постоянно действующая площадка взаимодействия вуза с органами власти Вологодской области, позволяющая участникам проекта проходить организованную стажировку в органах власти в составе проектных команд, разрабатывать групповые проекты, направленные на практическое решение ключевых задач развития региона. Такой совместный подход к профессиональному обучению будущих госслужащих также способствует снятию противоречий между представлениями о содержании и результатах обучения студентов у потенциальных работодателей – органов власти, и исполнителя – вуза.

Вологодский государственный университет выполняет в проекте главную координирующую роль. Со стороны Университета участниками проекта выступают Центр развития профессиональных компетенций и Кафедра инновационного менеджмента и управления проектами Института управления, экономики и юриспруденции.

Задачи кафедры состоят в разработке актуальных программ дополнительного профессионального образования в области государственного и муниципального управления, организации профори-

ентационной деятельности в рамках проекта, информационном обеспечении проекта, обеспечении возможности построения индивидуальных образовательных траекторий участников проекта, организации и проведении исследований по актуальным вопросам развития профессионального уровня госслужащих, создании постоянно действующих площадок взаимодействия с органами власти региона.

Центр развития профессиональных компетенций организует набор на обучение на дополнительные профессиональные программы слушателей, организует образовательный процесс и совершенствует данный процесс посредством привлечения к взаимодействию представителей органов власти (организация публичных лекций, выступлений представителей органов государственной власти и местного самоуправления), организует стажировки в органах государственной власти и местного самоуправления, проводит оценки особенностей и образовательных потребностей каждого конкретного обучающегося – участника проекта.

С другой стороны, Департамент государственной службы и кадровой политики Правительства области осуществляет организацию практики и стажировки участников проекта в отраслевых органах исполнительной власти, способствует организации встреч студентов с представителями органов власти, публичных лекций, выступлений. По инициативе Департамента формируется перечень курсовых и дипломных работ и проектов в соответствии с запросами органов власти, курируется выполнение выпускных квалификационных работ студентов различных направлений в рамках проектов, реализуемых органами власти Вологодской области. Кроме того, Департамент знакомит участников проекта с правилами формирования кадрового резерва в органах исполнительной государственной власти.

Партнёрство с органами власти позволяет университету сформировать у обучающихся не только теоретические знания, но и практические компетенции, необходимые для работы на государственной гражданской и муниципальной службе.

Как уже было сказано, ядром проекта, связующей основой всех мероприятий и содержания, выступает дополнительная профессиональная образовательная программа профессиональной переподготовки «Государственное и муниципальное управление». Для того чтобы у студентов непрофильных направлений подготовки была

возможность реализовать желание, связанное с трудоустройством на государственную или муниципальную службу, необходимо помочь им развить компетенции, которые востребованы в сфере государственного и муниципального управления. Основная образовательная программа решить указанную задачу не позволяет. Но такая возможность у вуза есть в рамках реализации дополнительной профессиональной образовательной программы.

Целью реализации программы профессиональной переподготовки является формирование и совершенствование компетенций для выполнения нового вида профессиональной деятельности в сфере государственного и муниципального управления.

Для достижения поставленной цели программой предусмотрено решение следующих задач:

- сформировать теоретическую основу подготовки государственного и муниципального служащего;
- развить практические навыки современного государственного служащего;
- познакомить слушателя с современными особенностями государственной и муниципальной службы.

Сферой профессиональной деятельности выпускника, освоившего программу профессиональной переподготовки, является публичное управление, в том числе деятельность государственных и муниципальных органов, а также деятельность организаций по реализации функций и полномочий государственных и муниципальных органов.

Исходя из поставленных целей и задач, реализуется учебный процесс, в котором участвуют слушатели, состоящие из студентов Университета разных направлений. Набор слушателей на программу сопровождается широким информационным освещением в Университетских медиа. В то же время, для повышения мотивации слушателей к обучению и отсева «случайных» участников, процесс набор слушателей на программу включает в себя элемент конкурса – мотивационное собеседование с комиссией, состоящей из представителей кафедры и Департамента. Анализируя реальную заинтересованность студентов в обучении и мотивы к дальнейшему поступлению на госслужбу комиссия принимает решение о приеме будущего слушателя на обучение, а также дает рекомендацию по формированию индивидуального учебного плана слушателя и, исходя из плана,

по снижению стоимости обучения на программе.

В процессе обучения слушатели программы проходят подготовку к следующим видам профессиональной деятельности:

- информационно-методической;
- коммуникативной;
- проектной;
- исполнительно-распорядительной.

Виды деятельности определены на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление.

Выпускник программы в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целями данной программы приобретает следующие основные профессиональные компетенции:

В информационно-методической деятельности:

- владение навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;

В коммуникативной деятельности:

- способность осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации и межведомственные коммуникации;

- владение основными технологиями формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы, базовыми технологиями формирования общественного мнения;

- способность использовать в профессиональной деятельности информационно-коммуникационные технологии, применять технологии электронного правительства и предоставления государственных (муниципальных) услуг.

В проектной деятельности:

- способность участвовать в разработке и реализации проектов в области государственного и муниципального управления.

В исполнительно-распорядительной деятельности:

- владение навыками планирования и организации деятельно-

сти органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;

- владение навыками разработки и реализации управленческих решений на основе анализа социально-экономических процессов;

- соблюдение норм законодательства Российской Федерации и служебной этики в своей профессиональной деятельности;

В результате освоения данной программы слушатель должен знать:

- содержание, смысл, основные цели, социальную значимость профессии государственного и муниципального управления;

- основные подходы и методы управления;

- экономическую терминологию, особенности функционирования социально-экономических систем и инструменты государственного регулирования экономики;

- административные процессы и процедуры в органах государственной власти Российской Федерации, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления;

- основы антикоррупционной политики;

- этический кодекс государственного служащего;

- нормативно-правовое обеспечение деятельности государственных и муниципальных служащих.

Слушатель должен уметь:

- правильно применять нормы права;

- определять социальные, политические, экономические закономерности и тенденции;

- оперировать информацией о ключевых вопросах и технологии государственного регулирования для четкого и убедительного публичного изложения;

- уметь работать в команде;

- принимать управленческие решения и нести за них ответственность;

- применять информационные технологии для решения управленческих задач.

Слушатель должен владеть навыками:

- поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности;

- систематизации и обобщения информации, подготовки предложений по совершенствованию системы государственного и муниципального управления;

- количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;

- планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций.

Учебный план программы переподготовки полностью направлен на достижение поставленных целей. Он состоит из четырех теоретических модулей:

- Финансово-экономические отношения в области государственного и муниципального управления.
- Теоретические основы государственного и муниципального управления.
- Механизмы государственного и муниципального управления.
- Личностно-профессиональное развитие государственного и муниципального служащего.

Учебный процесс выстраивается последовательно, по линейной схеме, по мере освоения компетенций от базовых до узкопрофессиональных и личных «мягких» навыков, необходимых госслужащему. При этом преподавателями программы выступают как представители кафедры, так и действующие госслужащие – сотрудники Департамента государственной службы и кадровой политики Правительства области и других органов государственной и муниципальной власти.

После изучения теоретических блоков для слушателей программы проводится практика – стажировка на базе органов исполнительной власти. Общий объем программы с учетом практики и итоговой аттестации составляет 300 часов.

Таблица 5.1

## Учебный план программы профессиональной переподготовки

Наименование разделов, дисциплин (модулей)	Общая трудоемкость час	Всего ауд. часов	Аудиторные занятия		СРС, час.	Промежуточная аттестация	
			Лекции	Практические занятия, семинары		Зачет	Экзамен
<b>Модуль 1 Финансово-экономические отношения в области государственного и муниципального управления</b>	<b>40</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	
Тема 1. Теория экономических отношений	10	4	4		6		
Тема 2. Экономика общественного сектора	10	4	2	2	6		
Тема 3. Бюджетная система Российской Федерации. Налоговые и межбюджетные отношения	10	4	2	2	6		
Тема 4. Государственное регулирование экономики	9	4		4	5		
<b>Модуль 2. Теоретические основы государственного и муниципального управления</b>	<b>100</b>	<b>42</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>56</b>		<b>2</b>
Тема 1. Теория управления	20	8	4	4	12		
Тема 2. Теория и практика принятия управленческих решений	10	6	2	4	4		
Тема 3. Основы государственного и муниципального управления	38	12	6	6	26		
Тема 4. Государственная и муниципальная служба	20	10	6	4	10		
Тема 5. Правовое обеспечение государственного и муниципального управления	10	6	4	2	4		
<b>Модуль 3. Механизмы государственного и муниципального управления</b>	<b>80</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>46</b>		<b>2</b>
Тема 1. Кадровая политика в системе государственного управления	14	6	4	2	8		

Наименование разделов, дисциплин (модулей)	Общая трудоемкость, час	Всего ауд. часов	Аудиторные занятия		СРС, час.	Промежуточная аттестация	
			Лекции	Практические занятия, семинары		Зачет	Экзамен
Тема 2. Проектная деятельность в органах власти	16	8	2	6	8		
Тема 3. Программно-целевое планирование	16	6	4	2	10		
Тема 4. Информационно-коммуникационные технологии в государственном управлении	12	4	2	2	8		
Тема 5. Основы цифрового государственного управления	14	6	2	4	8		
Тема 6. Противодействие коррупции в органах государственного и муниципального управления	6	2	2		4		
<b>Модуль 4. Личностно-профессиональное развитие государственного и муниципального служащего</b>	<b>40</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	
Тема 1. Деловые коммуникации в управлении	10	4	2	2	6		
Тема 2. Этика государственного и муниципального управления	10	4	2	2	6		
Тема 3. Самоменеджмент	10	4	2	2	6		
Тема 4. Управление командой	9	4	2	2	5		
<b>Практика</b>	<b>20</b>	<b>10</b>			<b>10</b>		
<b>Итоговая аттестация</b>	<b>20</b>	<b>10</b>			<b>10</b>		
<b>Итого</b>	<b>300</b>	<b>126</b>	<b>54</b>	<b>52</b>	<b>168</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

Базовый учебный план программы используется для разработки и утверждения индивидуальных учебных планов: отдельно для студентов, обучающихся по УГСН 30.80.00 «Экономика и управление»; для студентов, обучающихся по УГСН 40.00.00 «Юриспруденция»; и для студентов, обучающихся на иных «непрофильных» направлениях подготовки.

Такой подход позволяет учесть наличие уже сформированных у слушателей профессиональных компетенций в рамках предшествующего освоения основной образовательной программы и оптимизировать учебную нагрузку по программе дополнительного профессионального образования.

Теоретическое обучение завершается двухнедельной стажировкой на площадках органов исполнительной власти Вологодской области. Задача стажировки состоит в закреплении теоретических знаний, полученных при освоении программы и приобретении практических навыков и умений при выполнении должностных обязанностей. Стажировка носит групповой характер и предусматривает такие виды деятельности, как приобретение профессиональных и организаторских навыков, изучение организации и технологии функционирования органа власти, непосредственное участие в планировании работы органа власти или его подразделения, работу с технической, нормативной и другой документацией, выполнение функциональных обязанностей должностных лиц (в качестве дублера), участие в совещаниях.

Слушатели программы профессиональной переподготовки разбиваются на проектные группы по 3-5 человек и прикрепляются к месту прохождения стажировки. Для работы с каждой группой слушателей выделяется куратор от университета и куратор от органа исполнительной государственной власти области, являющейся площадкой для прохождения стажировки. Не позднее чем за 14 дней до начала стажировки проводится встреча кураторов от ВоГУ и представителей Департамента государственного управления и кадровой политики области по общим вопросам организации стажировки. После проведения встречи с кураторами организуется встреча со стажерами ВоГУ по общим вопросам прохождения стажировки с участием представителей Департамента государственного управления и кадровой политики области.

Слушатели программы проходят стажировку в следующих подразделениях государственных и муниципальных органов:

- Департамент экономического развития Администрации г. Вологды;
- Департамент государственного управления и кадровой политики области (Управление совершенствования управленческих процессов);

- Департамент государственного управления и кадровой политики Правительства области (Управление кадровой политики);
- Департамент культуры и туризма области;
- Департамент по обеспечению деятельности мировых судей области;
- Общественная палата области.

Примерный план прохождения стажировки разрабатывается ВоГУ и согласовывается с Департаментом государственного управления и кадровой политики области. План предполагает проведение образовательных мероприятий, тренингов по командообразованию, работу в проектных группах по подготовке экспресс-идей (мини-проектов) по ключевым проблемам, обозначенным органами исполнительной государственной власти области (организациями), предварительную защиту с участием федеральных и региональных экспертов.

Итоговая аттестация в рамках Программы реализуется в виде подготовки и защиты итогового группового проекта, разработка которого осуществляется слушателями в ходе проектной работы в период стажировки. Проект представляет собой законченную самостоятельную работу, выполненную группой слушателей программы в виде комплекса мероприятий, нацеленных на решение (в т.ч. на разработку новых подходов, моделей, инструментов и пр.) ключевых проблем и первостепенных задач органов власти области. Проект выполняется на базе теоретических знаний, практических навыков, профессиональных и специальных компетенций, полученных обучающимся в период обучения по программе.

Ка уже было сказано, при разработке проекта в процессе стажировки используется технология наставничества, когда за каждой проектной группой закрепляется два куратора: куратор от вуза и куратор со стороны органа власти. Кураторами групповых проектов назначаются наиболее опытные научно-педагогические работники, а также высококвалифицированные специалисты органов государственной власти. Кураторы обеспечивают управление процессом совместной работы проектной группы и доведение проектной группы до результата, которым является подготовленный к защите групповой проект. В ходе заключительного этапа работы над проектом происходит его публичная защита перед экспертной комиссией,

которая по итогам защиты не только оценивает результаты подготовки слушателей, но и дает устные рекомендации каждому слушателю по возможности дальнейшего трудоустройства на госслужбе и участию в конкурсе на включение в кадровый резерв.

Тематика разработанных слушателями программы проектов разнообразна и зависит от стажировочных площадок. Например, среди разработанных проектов можно выделить следующие:

- «Эффективное медиапространство Вологодской области»,
- «Госслужба 35: нестандартные формы развития»,
- «Новаторство Вологодской мировой юстиции: Судебное бюро»,
- «Общественные советы: новый взгляд»,
- «Снижение миграционного оттока молодежи из Вологодской области на основе повышения человеческого капитала».

Подобная групповая работа над проектами имеет множество несомненных преимуществ, заключающихся в подготовке практически готового продукта, который может быть полезен в деятельности органов государственной власти. В то же время в ходе оценки групповой работы слушателей над проектом сложно достаточно сложно понять индивидуальный вклад и достижения каждого участника проекта. В этой связи для индивидуальной оценки результатов освоения программы было решено применить метод работы с кейсами, когда во время итоговой аттестации каждый слушатель разбирает индивидуальную кейс-задачу из практики государственного и муниципального управления и предлагает ее практическое решение.

#### **Кейс**

*Департаментом экономического развития области в целях государственной поддержки научно-исследовательской и инновационной деятельности на территории области предоставляется субсидия на финансовое обеспечение выполнения проекта научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ юридическими лицами с привлечением образовательных организаций высшего образования и научных организаций, расположенных на территории области (далее – субсидия НИОКР, проект НИОКР).*

*В адрес Департамента экономического развития области поступила заявка ОАО «Сладости» с проектом «Разработка новых видов мармеладных изделий с заменой импортного структурообразователя на отечественные виды сырья» для участия в конкурсе на право получения субсидии НИОКР.*

*При проверке заявки ОАО «Сладости» Департаментом экономического развития области установлено что, ОАО «Сладости»:*

- 1) состоит на учете в налоговых органах на территории Вологодской*

области не менее 1 года;

2) имеет среди видов экономической деятельности один или несколько видов экономической деятельности по следующим кодам ОКВЭД ОК 029-2014, а именно 72. Научные исследования и разработки;

3) привлекает к выполнению заявленного проекта НИОКР Московский государственный институт пищевых производств;

4) имеет в наличии производственное и технологическое оборудование, технику и приборы, обеспечивающие выполнение работ по проекту НИОКР, или имеет возможность использования указанного оборудования;

5) дало согласие на осуществление Департаментом проверок соблюдения порядка и условий предоставления Субсидии, в том числе в части достижения результатов их предоставления, а также проверок органами государственного финансового контроля в соответствии со статьями 268.1 и 269.2 Бюджетного кодекса Российской Федерации;

6) не находится в процессе реорганизации (за исключением реорганизации в форме присоединения к юридическому лицу, участвующему в Конкурсе, другого юридического лица), ликвидации, в отношении него не введена процедура банкротства, деятельность юридического лица, участвующего в Конкурсе, не приостановлена в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации;

7) не имеет просроченной задолженности по возврату в областной бюджет субсидий, бюджетных инвестиций, предоставленных в том числе в соответствии с иными правовыми актами области, и иной просроченной (неурегулированной) задолженности по денежным обязательствам перед Вологодской областью;

8) не является иностранным юридическим лицом, а также российским юридическим лицом, в уставном (складочном) капитале которого доля участия иностранных юридических лиц, местом регистрации которых являются государство или территория, включенные в утверждаемый Министерством финансов Российской Федерации перечень государств и территорий, предоставляющих льготный налоговый режим налогообложения и (или) не предусматривающих раскрытия и предоставления информации при проведении финансовых операций (офшорные зоны) в отношении таких юридических лиц, в совокупности превышает 50 процентов;

9) не получает средства из областного бюджета на основании иных нормативных правовых актов на аналогичные цели;

10) в реестре дисквалифицированных лиц отсутствуют сведения о дисквалифицированных руководителе, членах коллегиального исполнительного органа, лице, исполняющем функции единоличного исполнительного органа, или главном бухгалтере юридического лица, участвующего в Конкурсе.

По результатам проверки заявки ОАО «Сладости», проведенной Департаментом экономического развития области принято решение об отклонении заявки ОАО «Сладости» от участия в конкурсе на право получения субсидии НИОКР.

Объясните почему?

Какие новые меры поддержки в области научно-исследовательской и инновационной деятельности Вы можете предложить для внедрения в Вологодской области?

Таким образом, проект «Академия государственного и муниципального управления» кроме собственно образовательной деятельности предполагает вовлечение студентов в имиджевые мероприятия, в решение непосредственных практических задач как посредством групповой, так и индивидуальной работы. В целом проект позволяет создать условия для формирования и развития профессиональных компетенций в области государственного и муниципального управления у студентов любых направлений подготовки, необходимых им для будущей профессиональной деятельности.

Еще одним способом решения задачи профессиональной ориентации и популяризации кадровых технологий в системе государственной и муниципальной службы может стать вовлечение обучающихся во внеучебную и воспитательную деятельность. В соответствии с принятой в Вологодском государственном университете Концепцией, целью воспитательной работы является формирование у обучающихся надпрофессиональных компетенций: способности к критическому мышлению, креативности и предприимчивости, навыков проектной работы, готовности работать в команде и других, - а также развитие и углубление профессиональных компетенций, формируемых в рамках освоения образовательных программ через проектную деятельность.

Вовлекая студентов в участие в конкурсах, мы формируем профессиональную готовность студентов к осуществлению ими трудовой деятельности по приобретаемой специальности.

Таблица 5.2

Примеры соотношения направлений воспитательной работы и формируемых профессиональных компетенций

Направление воспитательной работы	Задачи	Формируемые компетенции	Реализация воспитательной работы в рамках учебной деятельности (наименование дисциплины)	Формы воспитательной работы в рамках внеучебной деятельности
Развитие лидерского и творческого потенциала	формирование лидерских качеств, развитие	УК-2. Способен определять круг задач в рам-	Проектная деятельность Социальное/технологическое	Школа студенческого актива «Лидер».

<b>Направление воспитательной работы</b>	<b>Задачи</b>	<b>Формируемые компетенции</b>	<b>Реализация воспитательной работы в рамках учебной деятельности (наименование дисциплины)</b>	<b>Формы воспитательной работы в рамках внеучебной деятельности</b>
	навыков принимать самостоятельные решения, брать на себя ответственность за результаты работы, развитие личностных качеств, в том числе творческого потенциала	как поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	предпринимательство	Объединенный совет обучающихся; Студенческие советы институтов и общежитий; ЭтноКлуб ВоГУ, вокальная студия ВоГУ.
Гражданско-правовое направление	формирование общегражданских ценностных ориентаций и правовой культуры	УК-10. Способен формировать нетерпимое отношение к коррупционному поведению	Основы права и антикоррупционная политика	Дискуссионный клуб; «Философский кружок»; «Книжный клуб»
Добровольческое (волонтерское)	формирование самосознания и социальной активности, понимания социальных, психологических, управленческих и других аспектов добровольческой (волонтерской) деятельности	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	Социальное предпринимательство	Добровольный спасательный студенческий отряд университета; Движение первых

Достаточно показательным примером является участие студентов Вологодского государственного университета в кадровом проекте Вологодского муниципального округа «Заяви о себе!». По сути, данный проект является «предтечей» для проектов Конкурсов профессионального мастерства для действующих служащих. Целью проекта было выявление инициативных, активных, профессиональных, творческих людей на должности в органы местного самоуправления Вологодского округа, готовых использовать свой потенциал для обеспечения устойчивого социально-экономического развития Вологодского муниципального района<sup>93</sup>.

На разных этапах проекта предусматривалось проведение комплексной многоступенчатой оценки участников проекта, основанной на использовании взаимодополняющих методов, позволяющих оценить личные качества и профессиональные компетенции участников и формирование коммуникационной площадки для обмена опытом между участниками, содействия их дальнейшему развитию и распространению лучших управленческих практик в целях развития Вологодского муниципального округа.

Организатором проекта выступила Администрация Вологодского муниципального округа, а Вологодский государственный университет был партнером проекта. Совместно Администрацией муниципального образования и Вологодским государственным университетом был сформирован Наблюдательный совет проекта, который контролировал соблюдение правил проведения проекта, в том числе при определении наличия оснований для исключения участника из проекта, а также объективность и беспристрастность определения победителей, содействовал поддержанию высокой репутации проекта, обеспечивал контроль применения методов оценки. В состав Наблюдательного совета вошли представители органов местного самоуправления округа, общественных объединений, науки, культуры и бизнеса.

Студенты университета, обучающиеся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры получили возможность стать полноценными участниками конкурса. Единственным ограничением было условие, что студент должен учиться в вузе не менее шести месяцев. «Любой, даже самой сильной команде, нужны свежие идеи, нужны люди, которые эти идеи не только предложат, но и воплотят в жизнь. Поэтому приглашаю всех, кто хочет развиваться,

---

<sup>93</sup> <https://zayavi-vologda.ru/regulation>.

в команду Вологодского муниципального округа. Мы решаем задачи разной сложности во всех сферах. Постоянно ищем новые пути для роста. Даем шанс неожиданным и смелым инициативам» – обратился на встрече к студентам Вологодского университета Сергей Жестянников, глава Вологодского муниципального округа<sup>94</sup>.

Участие в проекте предполагало прохождение процедуры деловой оценки. В ее основу были положены критерии, связанные с уровнем проявления интеллектуального потенциала, управленческих компетенций и лидерских качеств. Регистрация участников начиналась с выполнения задания по созданию личного кабинета, заполнение анкеты в электронном виде с прикреплением электронных образов подтверждающих документов. Для того чтобы реализовать комплексный подход в оценке использовались процедуры анкетирования, индивидуального собеседования, онлайн-тестирования, выполнение практических заданий (кейсов), включавших исследование предложенной управленческой ситуации, сбор и анализ необходимой для принятия решения информации, исследование возможных вариантов действий и выбор из них наиболее предпочтительного варианта.

Всего на конкурс подали заявки более 200 участников. К прохождению дистанционного этапа допускались участники, выполнившие в срок все условия предыдущего этапа проекта. Его содержание предусматривало прохождение теста на знание основ законодательства о местном самоуправлении, муниципальной службе, противодействии коррупции, структуре и полномочиях органов местного самоуправления Вологодского муниципального округа и его истории, русского языка и ИТ-грамотности. Примечательно, что участники-студенты в стартовых условиях были равны с участниками, имеющими опыт профессиональной деятельности. Критерии оценки были едиными, а Положение о порядке оценки предусматривало, что личные, профессиональные или карьерные достижения на момент участия в конкурсе формально не давали участнику дополнительных баллов, а, следовательно, и преимуществ при определении значений рейтинга.

---

<sup>94</sup> <https://auditoriya.vogu35.ru/2022/09/06/> %D0 %B2 %D0 %BE %D0 %BB %D0 %BE %D0 %B3 %D0 %BE %D0 %B4 %D1 %81 %D0 %BA %D0 %B8 %D0 %B9- %D1 %80 %D0 %B0 %D0 %B9 %D0 %BE %D0 %BD- %D0 %BF %D1 %80 %D0 %B5 %D0 %B4 %D0 %BB %D0 %B0 %D0 %B3 %D0 %B0 %D0 %B5 %D1 %82- %D1 %81 %D1 %82 %D1 %83 %D0 %B4 %D0 %B5 %D0 %BD/.

В финал конкурса были приглашены 30 участников проекта, набравших наиболее высокие баллы и занявшие соответствующие позиции в рейтинге по итогам дистанционного этапа. Финал проекта проводился в форме выполнения практических заданий и индивидуального собеседования, а победителями проекта стали участники, получившие в ходе проведения третьего этапа наиболее высокие значения в рейтинге [<https://mayak-vologda.ru/komandnaya-rabota1>]. Студенты, участвовавшие в конкурсе, но не вошедшие в число финалистов, получили возможность продолжить свое участие в проекте на этапе выполнения практических задач в качестве волонтеров, закрепленных за проектными командами. Выполняя организационные и обеспечивающие функции данные студенты продолжали взаимодействовать с участниками конкурса – финалистами, уровень включенности в процесс оставался максимальный. В результате каждый студент университета, принявший участие в конкурсе был задействован на всех этапах проекта и конкурсных процедур. Это позволило сформировать целостное и завершенное представление о порядке проведения кадрового конкурса.

Одним из практико-ориентированных проектов, является проект «Конкурсы профессионального мастерства госслужащих».

Ценностью данного проекта для студенческой молодежи является:

- 1) осознание студентами необходимого уровня профессионального мастерства действующих госслужащих,
- 2) участие в организации (этапы подготовки конкурса, критерии и инструменты оценки, формы профессионального развития в процессе конкурса, механизмы мотивации и др.) новой кадровой технологии, которую они могут использовать в своей будущей практике.

Таким образом, вовлечение студентов в организацию и проведение профессиональных конкурсов на разных этапах профессиональной подготовки (от выбора специальности до участия в конкурсе на кадровый резерв) является действенным средством для выявления и создания организационно-педагогических условий подготовки учащихся по специальности, для обмена опытом, формирования мотивационной готовности к работе по специальности. Конкурсы профессионального мастерства несомненно способствуют успешности профориентационной работы среди молодежи и расширению профессиональных горизонтов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная монография посвящена актуальной теме поиска новых инструментов, методов и технологий профессионального развития государственных и муниципальных служащих с учетом подходов и принципов клиентоцентричности.

Материалы монографии представляют попытку впервые описать научно-теоретические и практические аспекты формирования новой российской модели профессионального развития («Спираль профессионального развития») на базе теории спиральной динамики и значительного практического опыта органов власти Российской Федерации, описанного в лучших кадровых практиках, а также полученного в ходе пилотного проекта в Вологодской области. Представленные данные позволяют осмыслить и доказать ценность и возможность практического использования профессиональных конкурсов как комплексной, интегрирующей разные методы и инструменты, мотивирующие участников конкурса, образовательной технологии.

Авторский коллектив рассматривает профессиональные конкурсы в разных аспектах, что позволяет читателям увидеть неоднородность, нелинейный характер данной технологии, познакомиться с возможностями, которые она открывает для непрерывного профессионального саморазвития государственных и муниципальных служащих. Большое значение имеет раскрытие вопросов управления эффективностью использования образовательной технологии: установления показателей, порядка мониторинга и принятия решений.

Большое внимание в монографии уделено вопросам практико-ориентированных проектных методов обучения студентов ВУЗов, в том числе использованию технологии проведения профессиональных конкурсов через активное погружение, включение студентов в его организацию и проведение в качестве стажеров.

Научная новизна работы заключается во введении нового термина, обозначающего современную модель профессионального развития «Спираль профессионального развития» и описании данной модели; определении свойств и признаков профессиональных конкурсов как современной образовательной технологии, а также разработке и описанию типовой методики реализации этой технологии: цели, показателей, алгоритма, методов и используемых инструментов.

Приложения к монографии содержат методические материалы для практического использования, в том числе материалы для обучения специалистов кадровых служб данной технологии, что создаст основу для широкого ее тиражирования в тех органах власти, которые готовы к ее внедрению по уровню зрелости кадровых подразделений (компетенций), зрелости инфраструктуры (центр оценки) и ИТ-ресурсов (личный кабинет), ИТ-площадки для коммуникаций и дистанционного обучения, необходимых для реализации данной технологии.

Сочетание теоретических основ и практического материала позволяет авторам монографии давать практические рекомендации по повышению клиентоцентричности процесса профессионального развития государственных и муниципальных служащих при использовании предложенной технологии «профессиональные конкурсы».

Материалы монографии могут быть основой для дискуссии профессионального сообщества по внедрению изменений в существующую модель профессионального развития государственных служащих России, что даст возможность в перспективе предложенные новые подходы и образовательные технологии закрепить в нормативно-правовом поле.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. A toolkit – getting organised for better qualifications. Chapter 5. Quality assurance for qualifications: empowering or controlling? URL: [https://www.etfqual.eu/toolkit-and-films/?lang=ru#\\_ftn1](https://www.etfqual.eu/toolkit-and-films/?lang=ru#_ftn1).
2. Abbot A. Status and Status Strain in the Professions / A. Abbot // American Journal of Sociology. – 1981. – Vol. 86.
3. Abbot A. The System of Professions: an Essay on the Division of Expert Labour / A. Abbot. – Chicago: University of Chicago Press, 1988.
4. Anderson J. W., Krathwhol D. R., Airasia P. W. A Taxonomy for learning, teaching and assessing: a revision of Bloom's taxonomy of education. New York: Person Education, 2003. 336 p.
5. Davis M. Is Public Administration a Profession? / M. Davis // Public Administration Research. – 2013. – Vol. 2. – № 2. – P. 26–36.
6. EQAVET quality assurance cycle. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1546&langId=en>.
7. Greenwood E. Attributes of a Profession / E. Greenwood // Sociological Perspectives on Occupations. – Illinois: F. E. Peacock Publishers, 1972.
8. Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods. Front Cover. Jack J. Phillips. Gulf Publishing Company, 1997. 420 p.
9. Herzberg F. Work and the nature of man. London, Staples Press, 1968.
10. Knowles M.S., Holton III E.E., Swanson R.A. The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. – 6th edition. – London, New York, etc.: ELSEVIER Butterworth Heinemann, 2005.– 378 p.
11. McClelland, D. C. Human motivation. Cambridge University Press. 1987.
12. McKinlay J. B. Toward the Proletarianization of Physicians / J. B. McKinlay // Derber Ch. (ed.) Professionals as Workers. Boston: G.K. Hall & Co, 1982.
13. Millerson G. L. The Qualifying Association / G. L. Millerson. – London, 1964.
14. Parsons T. The Professions and Social Structure (1939) / T. Parsons // Essays in Sociological Theory (Revised Edition). – New-York: The Free Press, 1966. – P. 34–46.

15. Абрамов Р. Н. Классификация исследовательских направлений в изучении занятий и профессий (аналитический обзор) / Р. Н. Абрамов // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 11: Социология. – 2014. – № 3. – С. 22–50. – EDN SQTUAR.
16. Абрамов Р. Н. Профессиональный комплекс в социальной структуре общества (по работам Т. Парсонса) / Р.Н. Абрамов // СоцИс. – Москва, 2005. – № 1. – С. 54–66. – URL: <https://www.isras.ru/files/File/Socis/2005-1/abramov.pdf> (дата обращения: 15.09.2022). – Текст : электронный.
17. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. / М. Армстронг, С. Тейлор. - Санкт-Петербург : Питер, 2018. - 1040 с.
18. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – Москва: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
19. Байтеряков С. В., Барышникова А. В., Копыток В. К., Филиппова А., Шубина Д. О. Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения / под ред. М. С. Шклярук; М.: Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений, 2021 – 118 с.
20. Баразгова Е. С. Профессии: актуальный анализ развития социологических представлений / Е. С. Баразгова, К. Л. Хитрин // Вестник поволжского института управления. – 2015. – № 2 (47). – 68 с. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23273550> (дата обращения 1.06.2022). – Текст : электронный.
21. Богатко А. Н. Система управления развитием предприятия (СУРП) / А. Н. Богатко. – Москва: Финансы и статистика, 2011. – 240 с.
22. Брюхова О. Ю. Сетевой подход к проектированию корпоративной образовательной среды современной организации / О. Ю. Брюхова Н. Н. Старцева // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 1271-1286. – DOI 10.18334/epp.12.4.114214. – EDN HINQEG.

23. Бурганова Л. А. Управление изменениями в организациях государственной службы: концептуальные основы исследования / Л. А. Бурганова, О. Ю. Юрьева // ВЭПС. – 2014. – № 3.

24. Ванос Д., Лаулер Э. // Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера. - СПб.: Питер, 2001.

25. Виктор Врум. Труд и мотивация. — 1964. — 331 с.

26. Галынчик Т. А. Управление изменениями: учебное пособие / Составитель Т. А. Галынчик. – Нижневартовск: Изд-во НВГУ, 2016. – 120 с.

27. Денисова А. В. Применение модели «Таксономия Блума» в оценке эффективности обучения. / А. В. Денисова // Управление персоналом. – 2005. – № 12. – С. 28-30.

28. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда / Э. Дюркгейм. – Москва: Канон, 1996.

29. Еварович С. А. Методы профессионального развития государственных служащих в контексте современного публичного управления / С. А. Еварович, С. Э. Мартынова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2020. – № 4. – С. 11-17. – DOI 10.22394/2079-1690-2020-1-4-11-17. – EDN HLJUDK).

30. Забелина О. В., Майорова А. В., Сафонова Е. А. Ориентация на актуальный рынок труда и стратегические подходы к государственной политике профессионального развития населения: опыт зарубежных стран // Экономика труда. – 2021. – Том 8. – № 2. – С. 97-110. – doi: [10.18334/et.8.2.111754](https://doi.org/10.18334/et.8.2.111754). – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44927520>.

31. Ирхин Ю. В. Опыт и международное значение инновационного управленческого конкурса «Лидеры России» как генератора современных компетенций и социального лифта / Ю. В. Ирхин // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. – 2019. – № 2–2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-i-mezhdunarodnoe-znachenie-innovatsionnogo-upravlencheskogo-konkursa-lidery-rossii-kak-generatora-sovremennyh-kompetentsiy-i> (дата обращения: 08.07.2022). – Текст : электронный.

32. Исикава К. Японские методы управления качеством. - М.: Экономика, 1988.

33. Итоги деятельности Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» за 2020 год. - URL: [https://report.rosatom.ru/go/2020/rosatom\\_2020.pdf](https://report.rosatom.ru/go/2020/rosatom_2020.pdf) (дата обращения: 15.06.2023).

34. Ишимова О. А. Конкурсы профессионального мастерства как система личностного роста педагога / О. А. Ишимова, С. Н. Юревич / Материалы IX Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». 2017. – URL: <https://scienceforum.ru/2017/article/2017039091> (дата обращения: 09.07.2022). – Текст : электронный.

35. Кириченко А. Л. Методы управления талантами в российских компаниях нефтегазовой отрасли / А. Л. Кириченко // Управленческие науки в современном мире: Сборник докладов Восьмой Международной научно-практической конференции, Москва, 10–11 ноября 2020 года. – Санкт-Петербург: Издательский дом "Реальная экономика", 2021. – С. 236-238. – EDN UWQFMM.

36. Киркпатрик Д. Л. Четыре ступеньки к успешному тренингу: практическое руководство по оценке эффективности обучения / Д. Л. Киркпатрик, Д. Д. Киркпатрик. - Москва, Эйч Ар Медиа, 2008. – 128 с.

37. Кларин М. В. Инновации в обучении: метафоры и модели: Анализ зарубежного опыта. М.: Наука, 1997. 223 с.

38. Кларин М.В. Инновационные модели обучения: Исследование мирового опыта. М.: Луч, 2016. 640 с. 2.

39. Кон И. С. Социологическая концепция Герберта Спенсера / Под редакцией И. С. Кона // История буржуазной социологии XIX – начала XX века. – Москва: Наука, 1979. – С. 40–52.

40. Коротков Э. М. Управление качеством образования: учебное пособие / Э. М. Коротков. - 2-е изд. - Москва : Академический Проект, 2020. — 320 с.

41. Кукуев А. И. Андрагогика в изложении последователей Малколма Ш. Ноулза // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. 2008. №4-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/andragogika-i-izlozhenii-posledovateley-malkolma-sh-noulza> (дата обращения: 18.06.2023).

42. Мансуров В. А. Социология профессий. История, методология и практика исследований / В. А. Мансуров, О. В. Юрченко // Социологические исследования. – 2009. – № 8(304). – С. 36–45. – EDN KTUKMN. – URL : <https://elibrary.ru/item.asp?id=12785491> (дата обращения: 15.08.2022). – Текст : электронный.

43. Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб.: Питер, 2008.

44. Мильман В. Э. Метод изучения мотивационной сферы личности // Практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции. М., 1990.

45. Митина Л. М. Профессиональная эволюция и карьерный рост современного человека: системный личностно-развивающий подход: сб. статей «Личностно-профессиональное и карьерное развитие: актуальные исследования и форсайт-проекты» / Под ред. Л. М. Митиной. – М.: Издательство «Перо», 2018. – 367 с.

46. Морозов В.В. Конкурс профессионального мастерства как средство оценки профессиональных достижений сотрудника / В. В. Морозов, А. А. Виноградов, Т. С. Купавцев, А. Д. Тяпков // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2021. – № 7(197). – С. 225–229. – DOI 10.34835/issn.2308-1961.2021.7. - p225-229. – EDN AOGTDH.

47. Научно-методическое обеспечение эффективного проведения профессиональных и иных конкурсов на государственной гражданской и муниципальной службе. ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России. 2022-2024. Рег. номер НИОКТР № 223020600202-7.

48. Нив, Генри Р. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Г. Нив; перевод с английского Ю. Рубаника [и др.]. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 510 с.

49. Опарина Н. Н. Эффективность обучения и развития топ-менеджеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pro-personal.ru/article/309034-otsenka-effektivnosti-obucheniya-i-razvitiya-top-menedzherov> (дата обращения 20.03.2018 г.).

50. Отчет об устойчивом развитии ПАО «Северсталь» за 2022 год – URL : <https://severstal.com/upload/iblock/ce6/435fiodtc2supz33n6m8x7oanxs9>.

8w37/Severstal\_Sustainability\_Report\_2022.pdf (дата обращения: 10.06.2023).

51. Паттон Ф. Применима ли методология «Шесть сигм» в сфере услуг / Ф. Паттон // Стандарты и качество. – 2006. – № 4. – С. 86–91.

52. Подмарков В. Г. Человек в мире профессий / В. Г. Подмарков // Вопросы философии. – 1972. – № 8. – С. 60.

53. Положение о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации (утв. Указом Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 г. №68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации»).

54. Пономарева М. А. Сопротивление персонала изменениям в организации и пути его преодоления / М. А. Пономарева // Научные труды Республиканского института высшей школы. – 2019. – № 19–3. – С. 274–281.

55. Работа по НМО «Научно-методическое обеспечение эффективного проведения профессиональных и иных конкурсов на государственной гражданской и муниципальной службе», ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России, 2022-2024. Рег. номер НИОКТР № 223020600202.

56. Разработка методики проведения конкурса «Лучший государственный гражданский/муниципальный служащий» и подготовка предложений по совершенствованию нематериальной мотивации государственных гражданских и муниципальных служащих: отчет о науч.-исслед. работе / ФГБУ «ВНИИ труда» ; [исполн.: Н. М. Сладкова, О. А. Ильченко, С. А. Петрова]. – Москва, 2020. – 178 л.

57. Скиба Е. Оценка эффективности обучения. Дайджест по девяти основным моделям оценки. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6328> (дата обращения 05.03.2023).

58. Сладкова Н. М. Профессиональные конкурсы на государственной и муниципальной службе как инструмент мотивации профессионального развития государственных и муниципальных служащих / Н. М. Сладкова, Е. В. Вашаломидзе.

О. А. Воскресенская // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 12. – С. 2091-2110. – DOI 10.18334/et.9.12.116699. – EDN BRWVHW.

59. Сладкова Н. М., Воскресенская О. А. Практика проведения профессиональных конкурсов на государственной и муниципальной службе // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Том 13. – № 9. – doi: 10.18334/ep.13.9.119267

60. Сладкова Н. М. Лучшие кадровые практики в жизненном цикле преобразований / Н. М. Сладкова, О. А. Воскресенская, И. А. Ясинская, Ю. Л. Горковенко // Государственная служба. – 2022. – Т. 24, № 1(135). – С. 70-80. – DOI 10.22394/2070-8378-2022-24-1-70-80. – EDN UWLQSW.

61. Сладкова Н. М. Особенности управления эффективностью операционной деятельности организации в условиях цифровизации / Н. М. Сладкова, С. А. Петрова, О. А. Воскресенская, И. А. Ясинская // Государственное управление и развитие России: проектирование будущего : Сборник статей международной конференц-сессии, Москва, 17–21 мая 2021 года. Том 3. – Москва: Издательский дом "Научная библиотека", 2022. – С. 785-797. – EDN ЕНЕКАТ.

62. Сладкова Н. М. Производительность труда: подход к разработке типовых опережающих показателей результат-ориентированной системы труда / Н. М. Сладкова, О. А. Ильченко // Социально-трудовые исследования. – 2019. – № 3(36). – С. 121-133. – DOI 10.34022/2658-3712-2019-36-3-121-133. – EDN PJVLYX.

63. Сладкова Н. М., Вашаломидзе Е. В., Воскресенская О. А. Профессиональные конкурсы на государственной и муниципальной службе как инструмент мотивации профессионального развития государственных и муниципальных служащих // Экономика труда. – 2022. – Том 9. – № 12. – С. 2091-2110. – doi: 10.18334/et.9.12.116699.

64. Сладкова Н. М. Лучшие кадровые практики в жизненном цикле преобразований / Н. М. Сладкова, О. А. Воскресенская, И. А. Ясинская, Ю. Л. Горковенко // Государственная служба. – 2022. – № 1 (135). – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48392435> (дата обращения: 09.07.2022). – Текст : электронный.

65. Сладкова Н. М., Петрова С. А., Воскресенская О. А. Профессиональные конкурсы в модели «Спираль профессионального развития» государственных служащих //

Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Том 13. – № 9. - doi: 10.18334/errp.13.9.119268.

66. Сладкова Н. М., Петрова С. А. Управление эффективностью профессиональных конкурсов в системе непрерывного профессионального развития служащих // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Том 13. – № 9. – doi: 10.18334/errp.13.9.119271.

67. Современные технологии образования взрослых : сб. науч. ст. / Гродн. гос. ун-т ; редкол.: Т. А. Бабкина (отв. ред.) [и др.]. – Выпуск 2. – Гродно : ГрГУ, 2013.

68. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями [в XXI веке] / Дон Бек, Крис Кован ; [пер. с англ. Илона Фрейман, Павел Миронов]. - Санкт-Петербург: Бест Бизнес Букс [и др.], 2010. - 419 с.

69. Суптело Н. П. Применение количественных методов оценки качества профессионального развития государственных служащих//, Кадровик, № 3-2020 г.

70. Титма М. Х. Социально-профессиональная ориентация молодежи / М. Х. Титма. – Таллинн: Ээсти раамат, 1982.

71. Топильская А. Н., Трифонов Ю. Н. Система профессионального развития государственных гражданских служащих: новеллы законодательства и дальнейшие перспективы // Современное общество и власть. — 2018. — № 2 (16). — С. 128–134.

72. Тощенко Ж. Т. К классификации профессий: социотехнологическое измерение (опыт методологического анализа) Ж. Т. Тощенко // Социологические исследования. – 2022. – № 6. – С. 66–76. DOI 10.31857/S013216250019104-7. – URL: <https://www.socis.isras.ru/article.html?id=9166&type=socis> (дата обращения: 15.09.2022). – Текст : электронный.

73. Феномен самодетерминации: психологические истоки и современное понимание. Часть 1 / Н. Л. Москвичева, Е. В. Зиновьева, С. Н. Костромина [и др.] // Новые психологические исследования. 2022. Т. 2, № 4. С. 90–116.

74. Чангли И. И. Труд. Социологические аспекты теории и методологии исследования: монография / И. И. Чангли. – Изд. 4-е,

доп. – Москва: ЦСПиМ, 2010. – ISBN 978-5-900229-48-3. – EDN QTYNEN.

75. Чередниченко Г. А. Образовательные и профессиональные траектории российской молодежи (на материалах социологических исследований) / Г. А. Чередниченко. – Москва: ЦСП и М, 2014. – 560 с. – URL: [https://www.5top100.ru/upload/iblock/3f7/cherednichenko\\_obrazov\\_i\\_prof\\_traektorii\\_rossiskoy\\_molodezhi.pdf](https://www.5top100.ru/upload/iblock/3f7/cherednichenko_obrazov_i_prof_traektorii_rossiskoy_molodezhi.pdf) (дата обращения: 15.08.2022). – Текст : электронный.

76. Черноволенко, В. Ф. Престиж профессий и проблемы социально-профессиональной ориентации молодежи / В. Ф. Черноволенко, В. А. Оссовский, В. И., Паниотто. – Киев: Наукова думка, 1979.

77. Чернышенко Э. А. Самодетерминационный аспект профессионального развития личности: современные методы исследования // Мир педагогики и психологии: международный научно-практический журнал. 2023. № 04 (81).

78. Ширшов Е. В. Информация, образование, дидактика, история, методы и технологии обучения. Словарь ключевых понятий и определений. – М.: Академия Естествознания, 2017.

79. Шкаратан О. И. Социально-экономическое положение профессионалов и менеджеров / О. И. Шкаратан, С. А. Иняевский // Социологические исследования. 2006. №10. – URL: [https://www.isras.ru/files/File/Socis/2006-10/shkaratan\\_inyasevski\(1\).pdf](https://www.isras.ru/files/File/Socis/2006-10/shkaratan_inyasevski(1).pdf) (дата обращения: 15.09.2022). – Текст : электронный.

80. Шмелев А. Г., Лисица И. А. Компьютерное тестирование и геймификация: перспективы мониторинга функционального состояния работников в эпоху компьютеризации психодиагностики // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2016. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompyuternoe-testirovanie-i-geymifikatsiya-perspektivy-monitoringa-funktsionalnogo-sostoyaniya-rabotnikov-v-epohu-kompyuterizatsii> (дата обращения: 02.08.2023).

81. Штрикова Д. Б., Штриков А. Б. Мотивационный конкурс как инструмент повышения эффективности трудовой деятельности // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 2–1. –

URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=20293> (дата обращения: 13.08.2023).

82. Штукарева Д. Н. Управление изменениями: методология «шесть сигм» для сферы государственного управления / Д. Н. Штукарева, С. Н. Гагарина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 2(84). – С. 228–234. – DOI 10.24412/2411-0450-2022-2-228-234. – EDN PJXDQQ. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48078280> (дата обращения 15.05.2022). – Текст : электронный.

83. Шубкин В. Н. Социология и общество: Научное познание и этика науки: монография / В. Н. Шубкин. – Москва: ЦСПиМ, 2010. – 424 с. – URL: [https://socioline.ru/files/5/39/shubkin\\_v.n.\\_sociologiya\\_i\\_obshchestvo\\_-\\_2010.pdf](https://socioline.ru/files/5/39/shubkin_v.n._sociologiya_i_obshchestvo_-_2010.pdf) (дата обращения: 10.07.2022). – Текст : электронный.

84. Юдин И., Полякова В., Фурсов К. Практики самообразования среди взрослого населения России// Мониторинг экономики образования. Информационно-аналитические материалы по результатам статистических и социологических обследований. – Вып. №39. – 2020. – URL: [https://www.hse.ru/data/2020/12/03/1354266184/release\\_39\\_2020.pdf](https://www.hse.ru/data/2020/12/03/1354266184/release_39_2020.pdf) (дата обращения: 18.06.2023).

85. Юдин И., Полякова В., Фурсов К. Практики самообразования среди взрослого населения России// Мониторинг экономики образования. Информационно-аналитические материалы по результатам статистических и социологических обследований. – Вып. №39. – 2020. – URL: [https://www.hse.ru/data/2020/12/03/1354266184/release\\_39\\_2020.pdf](https://www.hse.ru/data/2020/12/03/1354266184/release_39_2020.pdf).

86. Южаков В. Н. Управление изменениями на государственной службе. Методическое пособие для обучения лиц, замещающих государственные должности категории «Руководители»/ В. Н. Южаков, В. В. Скоробогачкий, Я. Ю. Старцев, А. Г. Барабашев, К. И. Колесникова // Исследовательский фонд «Институт модернизации государственного и муниципального управления». – Москва: «Статут», 2010. – 104 с.

87. Яфаева В. Г. Профессиональный конкурс: от информальной формы непрерывного образования к качеству образования / В. Г. Яфаева // Конструирование стратегических

приоритетов развития образования как ответ на вызовы третьего тысячелетия: Материалы II Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием), Уфа, 10–12 ноября 2021 года. – Уфа: ГАУ ДПО «Институт развития образования Республики Башкортостан», 2021. – С. 215-227. – EDN NJSGEF.

## Термины и определения

В монографии применяются следующие термины с соответствующими определениями.

*Клиент (потребитель) процесса* – субъект, получающий и использующий результаты (выходы) процесса.

*Мотив* – опредмеченная потребность (А.Н. Леонтьев и С.Л. Рубинштейн), материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности, внутренняя причина, побуждающая к какому-либо действию или деятельности.

*Мотивирующие факторы* – факторы, связанные с характером деятельности, оказывающие значительное мотивирующее воздействие, вызывающее стремление работать лучше, однако их отсутствие обычно не вызывает отрицательных эмоций. Согласно теории мотивации Ф. Герцберга к мотивирующим факторам относятся: достижение результата, успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов (со стороны руководства и коллег), интересные задачи, ответственность (в балансе с полномочиями), возможность творческого и профессионального роста.

*Мотивация* – процесс побуждения человека к деятельности для достижения определенных целей (удовлетворения потребностей), внутренний регулятор деятельности.

*Мотивационный профиль* – это индивидуальное сочетание мотивирующих факторов. Мотивационный профиль меняется со временем и зависит от возраста, стажа работы, уровня профессионализма, здоровья, близкого окружения (друзей, родных), уровня жизни, статуса, и других особенностей.

*Мотивация к достижениям* – в соответствии с теорией Ф. Герцберга, это: заработная плата, условия труда (безопасность, удобное рабочее место, территориальное расположение организации и т.п.), межличностные отношения с коллегами, начальником, подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, профессиональная культура организации, влияние работы на личную жизнь.

*Нематериальное стимулирование и поощрение мотивации*

*гражданских служащих* – совокупность мер воздействия, направленных на побуждение к эффективному, результативному и добросовестному труду, не предполагающих денежных и других материальных поощрений.

*Процесс* – последовательные действия для получения нужного результата, важного для организации (как для внутренних, так и для внешних клиентов процесса). В терминологии ГОСТ ИСО 9000-2015, процесс – совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата. В зависимости от контекста «намеченный результат» называется выходом, продукцией или услугой. Входами для процесса обычно являются выходы других процессов, а выходы процессов обычно являются входами для других процессов. Два или более взаимосвязанных и взаимодействующих процессов совместно могут также рассматриваться как процесс.

*Проект* – уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированных и управляемых видов деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующий конкретным требованиям, включая ограничения по срокам, стоимости и ресурсам. Отдельный проект может быть частью структуры более крупного проекта и обычно имеет установленную дату начала и окончания.

*Потребность* – состояние недостатка в чем-либо, стимулирующее деятельность, направленную на восполнение этого недостатка (Российская социологическая энциклопедия).

*Стимул* – внешнее воздействие на человека, группу, организационную систему, побуждающее к действию, влияющее на процесс и результаты трудовой деятельности.

*Стимулирование* – это процесс внешнего регулирующего воздействия с целью повышения трудовой активности человека. Если мотивация подталкивает деятельность изнутри, то стимулирование – извне, возможностью удовлетворения потребностей.

*Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности гражданских служащих* – это управление процессом целенаправленного воздействия на поведение гражданских служащих по-

средством влияния на условия их деятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие к эффективному, результативному и добросовестному труду.

*Ценности* – это объекты, процессы, отношения, обладающие положительной значимостью для человека (для удовлетворения его потребностей).

*Ценности органа власти* – это объекты, процессы, отношения, обладающие положительной значимостью для органа власти, направленные на достижение его целей, задач и реализацию миссии; основа моральных, этических и нравственных ориентиров деятельности гражданских служащих.

**Материалы для обучения специалистов кадровых служб реализации нового подхода к организации и проведению профессиональных конкурсов на государственной службе как инструмента мотивации профессионального развития госслужащих и для использования на подготовительном этапе конкурса**



QR-код 1

<https://disk.yandex.lt/d/3ywtHqOCHMNxwg>

Отсканируйте QR-код 1 для доступа к следующим материалам:

1. Презентационные материалы к семинару «Профессиональные конкурсы на государственной гражданской службе».
2. Презентационные материалы к семинару «Профессиональные конкурсы: критерии и оценка».
3. Презентационные материалы к семинару «Профессиональные конкурсы: задания и решения».
4. Анкета для проведения онлайн-опроса потенциальных участников и участников профессиональных конкурсов для государственных и муниципальных служащих прошлых лет.
5. Анкета для всех государственных гражданских (и муниципальных служащих) области.
6. Анкета для проведения онлайн-опроса руководителей потенциальных участников конкурса.
7. Рекомендации по проведению мотивационного мероприятия для руководителей подразделений и органов власти.
8. Оценка трудозатрат сотрудника/руководителя на мероприятия Конкурса.

**МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ УЧАСТНИКОВ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОНКУРСА  
ПЕРЕЧЕНЬ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ УЧАСТНИКОВ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОНКУРСА**



QR-код 2

<https://disk.yandex.lt/d/B7e87iGLujUfDw>

Отсканируйте QR-код 2 для доступа к следующим материалам:

1. Презентационные материалы к семинару «Разработка проекта. Защита паспорта проекта».
2. Презентационные материалы к семинару «Защита результатов проекта» (Шаблон презентации участников для защиты результатов проекта).
3. Презентационные материалы к семинару «Государство для людей: от декларации ценностей к реальному действию»

**Типовой вариант положения  
о проведении профессионального конкурса  
государственных гражданских служащих**



**QR-код 3**

<https://disk.yandex.lt/d/zGqIfNt7nJ2q-w>

Отсканируйте QR-код 3 для доступа к типовому варианту положения о проведении профессионального конкурса государственных гражданских служащих с приложениями: заявление о допуске к участию в конкурсе, анкета участника, согласие на обработку персональных данных, рекомендация для участия в конкурсе, согласие наставника, самопрезентация участника конкурса, паспорт профессионального развития участника, карта успеха участника, Основа для разработки оценочных листов и оценочных инструментов, оценочный лист по самопрезентации, сводная ведомость, оценочные листы, итоговые профили компетенций финалистов конкурса, деловая игра и др.

**Типовой вариант положения  
о проведении профессионального конкурса  
государственных гражданских служащих**

---

(наименование органа власти)  
**«ПРОФЕССИОНАЛЫ ГОССЛУЖБЫ \_\_ (год)»**

**1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1.1. Настоящее Положение определяет порядок организации и проведения Профессионального конкурса государственных гражданских служащих \_\_\_\_\_ (далее – гражданских служащих) «Профессионалы госслужбы \_\_ (год)» (далее – Конкурс).

1.2. Цель проведения Конкурса - повышения мотивации служащих к непрерывному развитию профессиональных и личностных качеств в контексте реализации ценностей концепции «Государство для людей».

1.3. Конкурс направлен на решение следующих задач:

1) раскрытие и развитие профессионального, творческого потенциала и результативности служащих через комплекс оценочных и образовательных мероприятий;

2) развитие приверженности служащих идее профессионального долга и служения ради блага граждан, страны;

3) развитие конкурса как площадки коммуникаций служащих разных подразделений, органов власти для обмена профессиональным опытом/лучшими практиками;

4) признания, поощрения и стимулирования высоких результатов профессиональной служебной деятельности служащих.

1.3. Информационная платформа Конкурса – официальный сайт *Департамента государственного управления и кадровой политики* (далее – информационная платформа Департамента) и информационные ресурсы Конкурса. Информация о Конкурсе размещается на информационной платформе Департамента, информационных ресурсах Конкурса и доступна всем потенциальным участникам.

1.4. Конкурс проводится с учетом национальных и федеральных проектов, в которых участвует \_ (наименование органа власти), а также внутриведомственных проектов.

1.5. Конкурс проводится для гражданских служащих, реализующих свои функциональные обязанности как по основным, так и обеспечивающим областям профессиональной деятельности.

1.6. Конкурс инициируется *Департаментом государственного управления и кадровой политики* (далее – Департамент), проводится один раз в два года на основании приказа Департамента «*О порядке проведения Конкурса*», где указываются этапы проведения Конкурса, номинации Конкурса. Цикл Конкурса составляет два года.

1.7. Цикл Конкурса реализуется в следующей последовательности:

Подготовительный этап.

Собственно Конкурс:

- Первый этап - отборочный,
- Второй этап - очно - дистанционный,
- Третий этап - финальный.

Постконкурсное сопровождение.

1.8. Проведение очередного цикла Конкурса утверждается приказом Департамента.

1.10. План-график Конкурса утверждается приказом Департамента.

1.11. Конкурс проводится для гражданских служащих по трем номинациям:

- «Профессиональный старт»,
- «Профессионал - эксперт»,
- «Команда года».

В каждой номинации определяется победитель Конкурса, с распределением по местам (1-е место, 2-е место, 3-е место).

## 2. ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ КОНКУРСА

2.1. В основу реализации Конкурса положены следующие принципы:

2.1.1. Равные возможности для участия в Конкурсе.

2.1.2. Прозрачность и единство требований, методов и процедур оценки для всех участников.

2.1.3. Практическая направленность и реализация проектов в рамках Конкурса, востребованность результатов деятельности, созданных в ходе конкурсных процедур.

2.1.4. Мотивация участников Конкурса, руководителей и наставников участников Конкурса на действия по непрерывному совершенствованию государственной гражданской в контексте реализации целей общегосударственной концепции России «Государство для людей».

2.1.5. Достоверность и верификация результатов для обеспечения обоснованных итогов Конкурса.

### 3. УЧАСТНИКИ КОНКУРСА

3.1. Участниками Конкурса могут быть гражданские служащие, которые сами выразили желание участвовать в Конкурсе (при согласии непосредственного руководителя) или рекомендованные руководителем (при согласии гражданского служащего).

3.2. В Конкурсе могут принять участие гражданские служащие, отвечающие следующим требованиям:

3.2.1. в номинации «Профессиональный старт», «Команда года» с опытом работы на государственной гражданской службе не менее одного года без ограничений по возрасту и сфере деятельности;

в номинации «Профессионал – эксперт» с опытом работы на государственной гражданской службе не менее трех лет без ограничений по возрасту и сфере деятельности;

3.2.2. на момент представления гражданским служащим документов на Конкурс стаж замещения им должностей гражданской службы в государственном органе должен составлять не менее одного года.

3.2.3. не имеющие дисциплинарных взысканий не менее чем за год до дня представления документов для участия в Конкурсе;

3.2.4. не являющиеся членами Конкурсной комиссии (на период участия в Конкурсе гражданского служащего – члена Конкурсной комиссии, его участие в работе Комиссии приостанавливается).

3.3. Для участия в Конкурсе устанавливается квота не более трех участников от каждого территориального органа.

Ограничение по квоте автоматически реализуется на информационной платформе Департамента, при регистрации гражданского служащего подтверждается или отклоняется возможность его участия в Конкурсе.

3.4. Персональные данные участников Конкурса обеспечиваются исполнением Федерального закона от 27 июля 2006 №152 - ФЗ «О персональных данных». В случае отказа участника Конкурса от дачи согласия на обработку персональных данных или его отзыва реализуется отказ в допуске к участию и прекращение участия.

3.5. Участие в Конкурсе может быть индивидуальное и командное.

Команды могут быть сформированы из числа участников Конкурса по желанию участников. Состав команды составляет не менее трех человек.

3.6. Гражданский служащий, желающий участвовать в Конкурсе, должен выполнить следующий порядок действий:

3.6.1. получить рекомендацию непосредственного руководителя по результатам профессиональной деятельности гражданского служащего за последние три года;

3.6.2. в обозначенный период первого этапа Конкурса направить заявку и иные документы для участия в Конкурсе посредством информационной платформы Департамента (далее – документы):

3.6.2.1. личное заявление об участии в Конкурсе по форме согласно приложению 1 к настоящему Положению;

3.6.2.2. сканированную копию анкеты участника Конкурса согласно приложению 2 к настоящему Положению.

3.6.2.3. фотографию участника Конкурса (формат файла фотографии JPEG (JPG), допустимое разрешение – не более

600x600, размер файла не более 500 килобайт, фото сделано не позднее одного года до дня выдвижения, фон должен быть однотонным и светлым, без рисунка или рельефа, одежда должна быть делового стиля);

3.6.2.4. сканированную копию согласия на обработку персональных данных по форме согласно приложению 3 к настоящему Положению, подтвердив ответственность за предоставление полных и достоверных данных;

3.6.2.5. сканированную копию рекомендации от руководителя органа государственной власти к участию в Конкурсе согласно приложению 4 к настоящему Положению;

3.6.2.6. сканированную копию рекомендации от органа государственной власти по закреплению наставника согласно приложению 5 к настоящему Положению;

3.6.2.7. самопрезентацию согласно приложению 6 к настоящему Положению.

3.7. Командировочные расходы, связанные со служебными командировками в рамках участия в очных мероприятиях Конкурса, осуществляются за счет средств органа государственной власти, в котором гражданский служащий замещает должность гражданской службы.

#### 4. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРСНЫМИ ПРОЦЕДУРАМИ

4.1. Организатором Конкурса является Департамент.

4.2. В рамках организации и проведения Конкурса для реализации основных этапов Конкурса создаются временно действующие структуры:

4.2.1. организационный комитет Конкурса (далее – Организационный комитет). Утверждение состава Организационного комитета осуществляется приказом Департамента.

4.2.2. Конкурсная комиссия, состоящая из экспертов по направлениям деятельности, по соответствующим группам областей профессиональной служебной деятельности гражданских

служащих. Утверждение состава Конкурсной комиссии осуществляется приказом Департамента.

4.2.3. Организационный комитет имеет полномочия органа по операционному управлению Конкурсом как проектом, с утвержденными сроками реализации этапов (исключая подготовительный этап и этап постконкурсного сопровождения).

4.2.3.1. В функции Организационного комитета входит:

- обеспечение общей организации и проведения Конкурса,
- решение вопросов финансирования Конкурса в рамках утвержденного бюджета, его кадрового обеспечения, в том числе участие

в определении состава Конкурсной комиссии,

- контроль наполнения и качества информационной платформы Департамента и иных информационных ресурсов Конкурса,

- участие в организации дистанционных мероприятий Конкурса,

- участие в организации очных мероприятий Конкурса (утверждение сценария, условий проведения, ресурсов,

- предоставление документов, полученных в рамках первого этапа Конкурса с использованием информационной платформы Департамента на рассмотрение соответствующей Конкурсной комиссии,

- предоставление площадки для проведения очных мероприятий Конкурса, в том числе мероприятий по подведению итогов Конкурса,

- контроль за соблюдением правил и порядка проведения Конкурса, определенных настоящим Положением,

- согласование на основе предложений Конкурсной комиссии перечня мотивационных методов и инструментов Конкурса,

- решение вопросов по привлечению государственных компаний России для организации и проведения стажировок, обучения участников, победителей Конкурса,

- принятие решений по исключению конфликта интересов в процессе реализации Конкурса,

- предложение кандидатур в состав Конкурсной комиссии,

- утверждение рекомендательного письма о рассмотрении возможности должностного роста для победителей Конкурса,
- согласование кандидатур наставников для участников Конкурса на основе предложений от органов государственной власти и предложение своих кандидатур наставников,
- обеспечение решения иных вопросов организации и проведения всех этапов Конкурса.

#### 4.2.4. Конкурсная комиссия.

4.2.4.1. Конкурсная комиссия реализует полномочия экспертной структуры.

4.2.4.2. Функциями Конкурсной комиссии являются:

- выработка единых инструментов и подходов по проведению оценки гражданских служащих и их деятельности по утвержденным критериям и показателям оценки профессиональной компетентности гражданских служащих и их достижений,
- формирование, обновление оценочных заданий (в случае необходимости),
- разработка оценочных листов участников Конкурса по каждому этапу,
- утверждение показателей Конкурса, номинаций, критериев отборочных процедур Конкурса, критериев и методов оценки участников Конкурса и порядка проведения оценочных мероприятий,
- разработка шкалы баллов для определения победителей и призеров Конкурса,
- рассмотрение представленных на Конкурс документов и отбор участников на следующий этап,
- проведение оценочных мероприятий, в том числе оценки подготовленных участниками Конкурса проектов и их презентаций,
- определение списка участников финала,
- утверждение наставников участников финала,
- определение победителей Конкурса.

4.2.5. При Конкурсной комиссии формируются экспертные группы по областям деятельности.

4.2.5.1. Состав экспертной группы не может составлять менее трех человек.

4.2.5.2. Председатель экспертной группы входит в состав Конкурсной комиссии и представляет результаты работы группы экспертов.

## 5. ОРГАНИЗАЦИЯ КОНКУРСА

5.1. Конкурс проводится в три этапа.

5.2. Первый этап Конкурса – отборочный, включает в себя:

- направление заявки и документов для участия в Конкурсе посредством Портал госуслуг,
- работу Конкурсной комиссии по отбору участников Конкурса,
- подведение Конкурсной комиссией итогов первого этапа Конкурса.

Регистрация участников Конкурса проходит в течение 15 рабочих дней от даты старта Конкурса.

Участник Конкурса имеет право отозвать заявление об участии в Конкурсе, сообщив об этом письменно в Конкурсную комиссию, и отказаться от участия в Конкурсе.

Документы, указанные в пункте 3.6.2. настоящего Положения, Конкурсной комиссией не принимаются по истечении срока их приема.

Отбор участников Конкурса проходит в течение 10 рабочих дней после завершения регистрации участников Конкурса и предоставления ими документов согласно пункту 3.6.2. настоящего Положения. Конкурсная комиссия рассматривает их на предмет соответствия требованиям настоящего Положения, подводит итоги первого этапа Конкурса и принимает решение о допуске участников Конкурса ко второму этапу Конкурса или об отказе участнику Конкурса в прохождении второго этапа Конкурса.

Итоги первого этапа Конкурса оформляются протоколом заседания Конкурсной комиссии.

Участники, прошедшие на второй этап Конкурса, получают:

- информацию о принятом решении – через Портал госуслуг в течение 5 рабочих дней со дня принятия Конкурсной комиссией решения;

- «Паспорт участника конкурса» – на адрес электронной почты, указанной в представленных документах согласно приложению 7 к настоящему Положению,

- дополнительную поддержку и консультационную помощь на последующих конкурсных процедурах от профессиональных наставников.

5.3. Второй этап Конкурса – очно-дистанционный, включает в себя:

- образовательные мероприятия, в том числе: проектную сессию для определения, проектирования своего проекта на период не менее 6 месяцев, онлайн - семинары, семинары, круглые столы с экспертами методологии управления проектами; информация об обучении размещается на информационных ресурсах Департамента;

- оценочные процедуры:
- тестирование,
- решение кейсов (шифруются для исключения фактора субъективности),
- деловую игру,
- предзащиту паспорта проекта,
- подведение Конкурсной комиссией итогов второго этапа Конкурса.

Итоги второго этапа Конкурса оформляются протоколом заседания Комиссии.

Оценочные процедуры (тестирование, решение кейсов, деловая игра) (приложение 9-21) проходят в течение 25 рабочих дней с момента завершения образовательных мероприятий на предмет подготовки самопрезентации, проектной деятельности.

Все участники Конкурса, успешно прошедшие оценочные процедуры и защитившие паспорт проекта, проходят на третий (финальный) этап Конкурса, получают ссылку на персональную «Карту успеха» согласно приложению 8 к настоящему Положению.

5.4. Третий этап – финальный, включает в себя:

- разработку, реализацию, защиту участниками Конкурса результатов общественно -значимых проектов,

- поддержку и консультационную помощь наставниками участникам Конкурса,
- подведение Конкурсной комиссией итогов третьего этапа Конкурса.

Итоги третьего этапа Конкурса оформляются протоколом заседания Конкурсной комиссии.

5.5. Проведение дистанционных мероприятий Конкурса осуществляется с использованием информационных ресурсов Департамента.

5.6. Дистанционные оценочные мероприятия Конкурса включают тестирование, решение кейсов.

5.7. Очные оценочные мероприятия включают деловую игру, защиту паспорта проекта, защиту результатов общественно-значимого проекта, лично или разработанного командой участников в составе не менее трех человек.

5.8. Результаты по каждому этапу Конкурса вносятся в оценочные листы согласно приложениям к настоящему Положению. По итогам Конкурса формируется итоговая ведомость и итоговые профили компетенций участников (приложение 22, 23).

5.9. Победители и призеры Конкурса утверждаются решением Конкурсной комиссии.

5.10. Победителями Конкурса признаются лица, набравшие наибольшее количество баллов по итогам всех конкурсных процедур.

При необходимости средние баллы, набранные участниками, округляются. Правила округления баллов: если второй знак после запятой равен пяти и более, то к первому знаку после запятой прибавляется единица, если менее пяти, то первый знак после запятой остается без изменения.

5.11. Победителям Конкурса среди гражданских служащих в номинации «Профессиональный старт», вручается диплом и денежная премия в размере за 1 место – \_\_ тысяч рублей, за 2 место – \_\_ тысяч рублей, 3 место – \_\_ тысяч рублей;

Победителям Конкурса среди гражданских служащих в номинации «Профессионал - эксперт», вручается диплом и

денежная премия в размере – за 1 место – \_\_ тысяч рублей, за 2 место – \_\_ тысяч рублей, 3 место – \_\_ тысяч рублей;

Победителям Конкурса среди гражданских служащих в номинации «Команда года», вручается диплом и денежная премия в размере: за 1 место – \_\_ тысяч рублей на команду, за 2 место – \_\_ тысяч рублей на команду, 3 место – \_\_ тысяч рублей на команду.

5.12. При равном количестве баллов у участников Конкурса проводится рейтинговое голосование по кандидатуре каждого из участников, набравших равное количество баллов. В случае равенства голосов решающим является голос председательствующего на заседании Конкурсной комиссии.

В случае отсутствия команд за Конкурсной комиссией остается право перераспределить фонд номинации «Команда года» на номинации «Профессиональный старт», «Профессионал – эксперт».

5.13. Результаты оценочных процедур финалистов Конкурса, занесенные в «Паспорт участника» и «Карту успеха» (приложение 7, 8), заверенные Департаментом, принимаются как дополнительная существенная информация при проведении очередной аттестации.

5.14. Участникам Конкурса, которые не стали его победителями вручается Сертификат участника Конкурса.

## 6. ПООЩРЕНИЕ УЧАСТНИКОВ, НАГРАЖДЕНИЕ ПОБЕДИТЕЛЕЙ, ИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И НАСТАВНИКОВ

6.1. При формировании списка поощрений и наград Конкурса используется следующий перечень:

- 1) Дипломы наставника, руководителя победителя.
- 2) Диплом победителя, памятный знак Конкурса (разной степени 1, 2, 3, в зависимости от места по номинации) с логотипом Конкурса и года Конкурса.
- 3) Сертификат участника Конкурса.
- 4) Памятные призы.
- 5) Приглашение на обучение.
- 6) Направление на обучение по программам МВА.
- 7) Направление на стажировку для изучения лучших практик.

8) Рекомендация к включению в федеральный кадровый резерв, и резервы управленческих кадров по соответствующим уровням.

9) Рекомендательное письмо организационного комитета о рассмотрении возможности должностного роста.

10) Рекомендация для включения в составы формируемых команд по реализации национальных проектов (программ), федеральных проектов.

11) Приглашение на мероприятия федерального уровня по обмену опытом, для участия в программах наставничества, а также на мероприятия, проводимые с участием руководителей государственных органов и ведущих руководителей федерального уровня.

12) Приглашение с семьей на концертные/спортивные/театральные мероприятия как победителя или призера Конкурса.

13) Приглашение на встречу с руководителем федерального органа государственной власти.

14) Рекомендация руководителю для размещения на Доске почета.

15) Право для победителей Конкурса в течение одного года взаимодействовать с наставниками федерального уровня.

16) Премия победителям Конкурса.

17) Благодарственные письма членам семьи участника Конкурса за поддержку в эффективной деятельности служения ради интересов граждан.

18) Право для победителей и призеров конкурса в течение 2-х лет быть включенными в состав рабочих групп для участия в конференциях, выставках, круглых столах, переговорах по федеральным проектам.

19) Поощрения и стимулирующие меры по решению Организационного комитета.

6.2. Награждение участников и победителей Конкурса проводится на торжественном мероприятии с участием руководителей федерального государственного органа, представителей средств массовой информации, общественности,

членов семей победителей Конкурса.

6.3. По итогам проведения Конкурса на информационном ресурсе Конкурса формируется база данных победителей Конкурса с информацией об их профессиональных достижениях и результатах участия в Конкурсе (в том числе в успешно реализованных проектах и практиках, а также в разработанных проектах).

6.4. Информация об итогах Конкурса размещается на информационном ресурсе Конкурса, на официальном сайте Департамента в информационно - телекоммуникационной сети «Интернет», официальных сайтах территориальных органов, в средствах массовой информации.

## СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

**Сладкова Надежда Михайловна**, канд. пед. наук, директор по развитию ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России,

n.sladkova@vcot.info

*SPIN код: 2461-0142*

*ORCID код: 0000-0002-2260-1646*

**Воскресенская Ольга Александровна**, руководитель проектов Ресурсного центра развития государственной службы ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России,

o.voskresenskaia@vcot.info

*SPIN код: 5508-5652*

*ORCID код: 0000-0002-8656-4207*

**Петрова Светлана Александровна**, канд. техн. наук, директор Ресурсного центра развития государственной службы ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России,

sa-petrova@vcot.info

*SPIN код: 9985-5486*

*ORCID код: 0000-0002-2095-7243*

**Приятелев Вячеслав Викторович**, канд. ист. наук, ректор ФГБОУ ВО «Вологодский государственный университет»,

rector@vogu35.ru

*SPIN код: 3913-5813*

**Смирнов Павел Александрович**, канд. техн. наук, начальник Департамента государственной службы и кадровой политики Правительства Вологодской области,

Smirnov.PA@dgs.gov35.ru

**Кокшарова Елена Сивирьяновна**, начальник управления Департамента государственной службы и кадровой политики Правительства Вологодской области,

Koksharova.ES@dgs.gov35.ru

**Михасько Ирина Анатольевна**, главный советник управления Департамента государственной службы и кадровой политики Правительства Вологодской области,

Mikhasko.IA@dgs.gov35.ru

**Осиповская Елена Валерьевна**, советник управления Департамента государственной службы и кадровой политики Правительства Вологодской области,

osipovskayaev@dgs.gov35.ru

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ ОСНОВА ТЕХНОЛОГИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ЧЕРЕЗ КОНКУРСЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ .....	5
Специфика профессии «государственный служащий».....	7
Профессионал и профессионализм .....	8
Практика проведения профессиональных конкурсов в современной России .....	10
Ошибки, проблемы, с которыми сталкивались организаторы при проведении конкурсов .....	30
Опыт Вологодской области .....	37
ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ НОВОГО ФОРМАТА: ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОНКУРСЫ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ КАК СТИМУЛ НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ СЛУЖАЩИХ .....	51
Предпосылки проектирования новой образовательной технологии .....	53
Изменение подходов к системе профессионального развития и место в этой системе новой образовательной технологии .....	57
ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КАДРОВЫХ ПРОЦЕССАХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ПРАКТИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНКУРСОВ.....	73
Целевое состояние .....	74
Причины сопротивления изменениям.....	76
Модели организационных изменений .....	77
Пример опыта Вологодской области по преодолению сложностей и рисков при реализации конкурса .....	85

ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ «ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОНКУРС» КАК ЭЛЕМЕНТА СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ СЛУЖАЩИХ .....	101
Подходы к управлению профессиональными конкурсами как технологией профессионального развития государственных и муниципальных служащих .....	101
Управление эффективностью в жизненном цикле профессионального конкурса.....	106
ГЛАВА 5. ПРАКТИКО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ ОБУЧЕНИЕ СТУДЕНТОВ В ВУЗЕ ЧЕРЕЗ ВОВЛЕЧЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЮ И ПРОВЕДЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНКУРСОВ КАК ТЕХНОЛОГИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ....	119
Проблемы привлечения молодежи на госслужбу .....	119
Практико-ориентированное обучение .....	125
Практико-ориентированное обучение в Вологодском государственном университете.....	125
«Метод проектов» в профессиональной подготовке специалистов гражданской и муниципальной службы .....	128
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	147
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	149
Приложение 1. Термины и определения.....	160
Приложение 2. Материалы для обучения специалистов кадровых служб реализации нового подхода к организации и проведению профессиональных конкурсов на государственной службе как инструмента мотивации профессионального развития госслужащих и для использования на подготовительном этапе конкурса.....	163
Приложение 3. Материалы для обучения участников профессионального конкурса .....	164
Приложение 4. Положение о проведении профессионального конкурса.....	165

*Научное издание*

Сладкова Надежда Михайловна  
Воскресенская Ольга Александровна  
Петрова Светлана Александровна  
Приятелев Вячеслав Викторович  
Смирнов Павел Александрович  
Кокшарова Елена Сивирьяновна  
Михасько Ирина Анатольевна  
Осиповская Елена Валерьевна

под общей редакцией Сладковой Н. М.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНКУРСОВ  
НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ

Монография

ИЗДАТЕЛЬСТВО “САД-ОГОРОД”

Общество с ограниченной ответственностью

Адрес: 160033, г. Вологда, Текстильщиков, д.20-а, тел./ф. (817-2) 73-12-22





