

МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
«ВСЕРОССИЙСКИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ИНСТИТУТ ТРУДА»  
МИНИСТЕРСТВА ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# КАДРОВЫЙ ЦИКЛ: ОТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ДО УДЕРЖАНИЯ

*СЕРИЯ: Лучшие кадровые практики государственной  
и муниципальной службы*



Москва  
2024

УДК 331.108  
ББК 65.291.6  
К63

**Научный коллектив:**

*Н. М. Сладкова*, канд. пед. наук, директор по развитию ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России; *Л. Е. Вахнин*, канд. полит. наук, заместитель директора Департамента реализации специального инфраструктурного проекта Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации; *О. А. Воскресенская*, руководитель проектов Ресурсного центра развития государственной службы ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России; *И. А. Ясинская*, канд. соц. наук, заместитель директора Ресурсного центра развития государственной службы ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России; *С. А. Петрова*, канд. тех. наук, директор Ресурсного центра развития государственной гражданской службы ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России

**Рецензенты:**

*Рожков В.Д.* — доктор экон.наук, профессор, проректор Академии труда и социальных отношений, заведующий кафедрой мировой экономики, финансов и страхования; эксперт Международной организации труда (МОТ)  
*Столярова В.А.* — директор АНО «Научно-внедренческий центр труда в государственной и муниципальной службе, доктор экон.наук, профессор

**К63**      **Кадровый цикл: от привлечения до удержания:** монография / Сладкова Н. М., Вахнин Л. Е. (и др.); под общей редакцией: Н. М. Сладковой — Москва, 2024. — 258 с.: илл., табл.

Данная монография продолжает серию «Лучшие кадровые практики и инициативы», является результатом многолетней исследовательской деятельности коллектива авторов, принимавших участие в изучении, отборе практик, идеи и примеры которых зачастую заимствованы из бизнеса и в текущее время успешно используются органами власти различного уровня от федерального до муниципального.

Авторы раскрывают принципы определения лучших кадровых практик на госслужбе, подходы к их описанию, анализу и оценке готовности к тиражированию. Представленные в монографии практические материалы содержат систематизированное описание кадровых практик, ставших победителями и призерами Всероссийского конкурса «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» 2022/2023 гг. по направлениям кадрового цикла: привлечение, отбор и адаптация кадров, оценка компетенций и аттестация, профессиональное развитие, мотивационные образовательные технологии (конкурсы профессионального мастерства).

Практики, описанные в монографии, могут быть полезны как для генерации идей, так и для практического тиражирования технологий и инструментов, адресованы специалистам кадровых служб органов публичной власти и государственных корпораций, преподавателям и студентам вузов, реализующих подготовку государственных и муниципальных служащих, а также всем экспертам и исследователям, занимающимся вопросами государственного и муниципального управления.

© Минтруд России, 2024

© ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России, 2024

© Дизайн обложки и оформление,

ООО «Первое экономическое издательство», 2024

ISBN 978-5-91292-530-6

DOI 10.18334/9785912925306

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> . . . . .	<b>5</b>
<b>Глава 1. Жизненный цикл кадровой практики на государственной и муниципальной службе (сокращенная версия)</b> . . . . .	<b>8</b>
<b>Глава 2. Кадровый цикл: взгляд специалиста по кадрам и служащего</b> . . . . .	<b>14</b>
<b>Глава 3. Привлечение и отбор, адаптация</b> . . . . .	<b>19</b>
Программа планирования и развития карьеры в правительстве Нижегородской области «Твой госстарт» . . . . .	<b>21</b>
Медиаплатформа кадрового проекта «Вверх!» как инструмент подготовки молодых кадров для госслужбы . . . . .	<b>33</b>
Комплексная программа привлечения молодежи на государственную гражданскую службу в администрацию Ленинградской области . . . . .	<b>44</b>
Информационно-аналитическая система оценки кадров для государственной гражданской службы Республики Башкортостан «Е-скрин01#» (ИАС ОК «Е-скрин01») . . . . .	<b>55</b>
Отбор и оценка компетенций кандидатов на замещение вакантных должностей в системе государственного и муниципального управления . . . . .	<b>64</b>
Адаптация как инструмент успешного вхождения в должность . . . . .	<b>82</b>
«Я в команде Казани» (Программа адаптации новых сотрудников исполнительного комитета г. Казани) . . . . .	<b>93</b>
Современное наставничество — эстафета знаний и опыта . . . . .	<b>104</b>
<b>Глава 4. Оценка компетенций и аттестация</b> . . . . .	<b>115</b>
Дистанционная программно-информационная система «Инновационная кадровая платформа» . . . . .	<b>118</b>
Трекер индивидуального развития «Навигатор компетенций» . . . . .	<b>131</b>

Дистанционные технологии — как элемент совершенствования системы аттестации персонала и развития кадрового резерва . . . . .	140
<b>Глава 5. Профессиональное развитие . . . . .</b>	<b>151</b>
Внутренний тренинговый центр федеральной службы по труду и занятости . . . . .	155
Календари эффективности КУПНО . . . . .	172
Формирование образовательной среды полного цикла: муниципальный уровень . . . . .	181
Повышение профессиональных компетенций руководителей муниципальных учреждений посредством проведения образовательного форума муниципальных менеджеров «Прокачай себя» . . . . .	196
<b>Глава 6. Мотивационные образовательные технологии: конкурсы профессионального мастерства . . . . .</b>	<b>208</b>
Конкурс на кубок Министерства экономического развития Российской Федерации по стратегии и управлению . . . . .	211
Турнир по бухгалтерскому учету среди централизованных бухгалтерий города Москвы . . . . .	221
Конкурс «Лучший инспектор Федеральной службы по надзору в сфере природопользования» . . . . .	233
Конкурс на звание «Лучший по профессии в системе Росреестра» . . . . .	243
<b>Заключение . . . . .</b>	<b>253</b>
<b>Список литературы . . . . .</b>	<b>255</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Данная монография входит в серию «Лучшие кадровые практики государственной и муниципальной службы» и затрагивает вопросы внедрения кадровых технологий с учетом принципов клиентоцентричности в процессы поиска и отбора кадров, наставничества и адаптации, оценки и профессионального развития, организации и проведения профессиональных конкурсов государственных и муниципальных служащих.

Цель данного издания — донести до представителей кадрового сообщества органов власти, а также тех, кто интересуется вопросами развития современного института гражданской службы в контексте современных подходов к управлению талантами (научных работников, аспирантов, студентов), идею возможности внедрения в практику новых для государственной и муниципальной службы подходов, технологий, инструментов и методов, которые не имеют четкого и детального нормативного регулирования, но апробированы и внедрены кадровыми службами — лидерами изменений в ряде органов власти.

В данной работе описываются результаты 19 кадровых практик, описывающих последовательные этапы кадрового цикла, представленные победителями и призерами конкурса «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» Минтруда России за 2022/2023 гг. Кадровые службы — участники конкурса показывают практический пример решения сложных задач работы с кадрами новыми нестандартными методами, HR-инструментами, использованными ранее преимущественно в бизнес-практике.

Научная новизна монографии состоит в научно-теоретическом обосновании закономерностей жизненного цикла кадровой практики, а также определении признаков отнесения практики к «успешной» и «лучшей». Анализ закономерностей жизненного цикла кадровой практики, а также отнесение к «успешной» и «лучшей» подробно описаны в первом издании из серии «Лучшие кадровые практики государственной и муниципальной службы».

Структурно-логическое описание практического опыта кадровых служб органов государственной власти и местного самоуправления позволяет сделать восприятие каждой практики со стороны читателя одновременно системным и простым. Описание каждой практики содержит краткий паспорт проекта по внедрению практики, дающий ответы на вопросы: кем, когда реализована практика, уровень ее зрелости /эффективности, готовности для тиражирования, новизна, перечень принципов клиентоцентричности, которые были реализованы при внедрении.

В структуре подробного описания практики отдельно выделен раздел «Причины инициации практики», который показывает читателям важность системной HR-аналитики, которая становится триггером изменений, а также пример формирования нормативной и методической базы для внедрения практики.

Задачи, показатели эффективности и их фактические значения до и после внедрения практики, представленные в виде таблицы, позволяют системно взглянуть на необходимость осознания конечных результатов, степень достижения целей.

Важнейшей частью описания практики является пошаговое изложение этапов реализации кадровой практики. По сути, данные примеры описания этапов работы позволяют спланировать проект по внедрению изменений в кадровую работу тем, кто хотел бы применить подобный опыт в своем органе власти или организации.

Существенным для осознания готовности практики для тиражирования является использование специального чек-листа и оценка на его основании полноты всех имеющихся данных.

Описание каждой практики сопровождается иллюстративным материалом, позволяющим более глубоко и доходчиво описать применяемые технологии и полученные результаты.

Данные практики являются примером результативности инициатив инновационных проектов в области управления персоналом органов власти. То, что кажется многим кадровым службам нереальным, уже реализовано и может служить хорошей отправной точкой для всех, кто заинтересован в долгосрочном успехе.

Авторский коллектив надеется, что описанные в проектной логике успешные практики будут хорошей основой для разработки проекта по внедрению новой кадровой технологии, инструмента, обеспечению роста качества кадровой работы во всех органах власти Российской Федерации.

Примеры практик показывают возможности и направления совершенствования государственной гражданской и муниципальной службы в целом.

## Глава 1.

# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КАДРОВОЙ ПРАКТИКИ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ<sup>1</sup>

## ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ КАДРОВОЙ ПРАКТИКИ

Опыт использования описанных в теории инструментов, методов, технологий по управлению человеческими ресурсами, а также их комбинация при реализации кадровых процессов формируют уникальные характеристики конкретной организации, которые определяют масштаб и качество работы по управлению персоналом.

Подразделения, выполняющие функции управления кадрами, как и любая организация или орган власти, проходят в своем развитии несколько стадий жизненного цикла: зарождение, становление, рост, зрелость<sup>2</sup>. Конкретная кадровая практика также проходит свой неповторимый по длительности, содержанию, по составу участников жизненный цикл от инициации использования выбранного объекта совершенствования: метода, инструмента, технологии, процесса, системы до этапа совершенствования/изменения этого объекта (*рис. 1.1*). Как правило, запускает механизм изменений возникновение какой-то проблемы, осознание той или иной потребности участниками процессов работы с кадрами.

Примером тому может служить жизненный цикл практики внесения записей в трудовую книжку: от использования в течение многих десятилетий трудовой книжки в бумажном виде до внедре-

---

<sup>1</sup> Для удобства читателей приводится сокращенная версия раздела из первой книги серии «Лучшие кадровые практики и инициативы».

<sup>2</sup> Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.



Рис. 1.1. Жизненный цикл кадровых практик

ния электронной системы учета трудовой деятельности персонала в условиях цифровизации.

Успешные и лучшие кадровые практики. Важным для оценки, анализа и в дальнейшем распространения положительного (передового) опыта по управлению персоналом является введение в использование участниками профессионального и экспертного сообщества понятий «успешная практика» и «лучшая практика».

Наличие высоких результатов по кадровой практике, реализованной как часть регулярной деятельности, дает возможность утверждать, что выбранный набор и комбинация методов, инструментов или технологий позволяют *достигать успеха* в кадровой работе *в условиях определенной организации или органа власти*. В этом случае корректно определить кадровую практику как успешную для реализации конкретных целей органа власти или организации на данном этапе его развития. Успешная кадровая практика меняет в положительную сторону результаты кадровых процессов в рамках органа власти, повышает удовлетворенность служащих и руководителей относительно результатов предыдущих перио-

дов: например, повышается скорость и качество кадрового сервиса, удовлетворенность результатом, снижаются трудозатраты, финансовые затраты и др.

Термин *лучшая практика* может быть обоснованно использован, когда проводится сравнение с подобными кадровыми практиками, реализованными в разных органах власти или организациях (бенчмарка). В этом случае сопоставление идет по аналогичным показателям, например: вовлеченность, уровень профессиональной подготовки, результативность использования инструмента кадровой работы, скорость оказания услуги, полнота аналитики и т. д. Из ряда кадровых практик выбирается та практика, которая имеет наилучший результат. Такая практика будет наиболее готовой к тиражированию и может быть внедрена практически во всех органах власти (организациях) с минимальной адаптацией.

Категоризация кадровых практик по признакам «успешная» и «лучшая» может быть основой для принятия решений кадровыми службами по использованию передового опыта, оценки понимания трудозатрат, определения объема необходимой адаптации к условиям своей организации.

**Типичные ошибки при описании кадровых практик**, представляемых на Конкурс «Лучшие кадровые практики государственного и муниципального управления» Минтруда России.

Следует отметить, что не все кадровые практики, внесенные в базу данных конкурса, могут рассматриваться как объект для внедрения, в том числе из-за их некорректного описания (*табл. 1.1*), что может привести при тиражировании к методологически необоснованным изменениям, дополнительным затратам.

**Проверка кадровой практики на готовность к тиражированию.** Процедура оценки готовности кадровой практики к тиражированию по специальному чек-листу (*табл. 1.2*) будет полезна тем кадровым службам, которые хотели бы внедрить данную практику, и тем, кто готовится представить свою практику к участию в Конкурсе «Лучшие кадровые практики государственного и муниципального управления» Минтруда России.

Таблица 1.1

**Типичные ошибки по описанию кадровых практик для участия  
в Конкурсе лучших кадровых практик государственной  
и муниципальной службы**

Данные по кадровой практике	Типичные замечания
Анкета	<p>Слабо описаны причины внедрения: нет обосновывающей аналитики.</p> <p>Цели и задачи: нарушены пропорции (например, несколько целей и одна задача или одинаковое количество целей и задач, цели и задачи не связаны с ключевыми показателями эффективности).</p> <p>Показатели результативности не проверены по SMART, описательны, не связаны с уровнем зрелости кадровой практики и не отражают влияния результатов на достижение целей органа власти или организации / национальных целей России; не связаны с потребителями данной практики.</p> <p>Описание кадровой практики, в т.ч. ее этапов — формально, не дает возможности понять, как можно тиражировать данную практику.</p> <p>Неадекватная/необоснованная самооценка без учета зрелости кадровой практики.</p> <p>Небрежно/формально оформлена, встречаются ошибки, не заполнены данные по ответственным лицам.</p> <p>Отсутствует или дано минимальное описание затрат.</p> <p>Сроки внедрения очень обобщены — например: «год»</p>
Презентация	Избыточность. Слабая структурированность. Низкая информативность
Документы	Отсутствуют документы или документы не отражают содержание технологии, особенностей инструмента, системы
Новизна	Не выделена новизна, не описаны исходные данные, причины внедрения
Тиражируемость	Нет или недостаточно документов/описания, в т.ч. в электронном виде для тиражирования

Таблица 1.2

Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию (значение ставится в соответствующем столбце)			Комментарии
		1	2	3	
1	Цель, задачи				
2	Целевая аудитория				
3	Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски				
4	Описание методологии практики				
5	Наличие образцов большинства документов				
6	Пакет оценочных (или образовательных) материалов				
7	Образцы сбора аналитических данных для практики (анкеты и др.)				
8	Бюджет на внедрение и сопровождение				
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей при реализации проекта внедрения				
10	Информационные ресурсы				
	Итого:	___ балл(ов) из 30 максимально возможных (___%)			Вывод: степень готовности к внедрению

Для оценки полноты описания и готовности кадровой практики к тиражированию используется 3-балльная шкала, где:

- 1 балл — описано неточно, нужно существенно дорабатывать;
- 2 балла — требует несущественной доработки;
- 3 балла — можно использовать без доработки.

Если общая сумма набранных баллов по чек-листу составляет:

- не менее 80% от максимального количества баллов — данные материалы по кадровой практике можно использовать для внедрения без сбора дополнительной информации;
- от 60 % до 80% — необходимо получить у кадровой службы органа власти или организации, представившей практику, онлайн или очную консультацию или договориться о стажировке и дополнить недостающую информацию;
- менее 60 % — внедрение кадровой практики требует оценки рисков и перепроверки дополнительной информации у инициатора данной практики.

Максимальное количество баллов по чек-листу — 30.

Любое заимствование, тиражирование опыта требует хорошо организованного проекта внедрения изменений/трансформации.

Описанные в данном издании практики отвечают на важные для проекта вопросы: цель, показатели и их значения на момент инициации и целевые / нормативные значения по итогам внедрения, целевая аудитория, масштаб распространения практики, логика этапов внедрения.

Условиями для инициации внедрения практики являются:

1. Осознанная потребность в изменениях.
2. Изучение не менее двух успешных или лучших практик в конкретной области.
3. Оценка готовности отобранных практик.
4. Выбор практики для тиражирования и ее глубокое изучение (включая стажировку на месте внедрения).
5. Планирование проекта, подбор команды.
6. Реализация проекта по адаптации (или разработке) и внедрению кадровой практики.

## Глава 2.

# КАДРОВЫЙ ЦИКЛ: ВЗГЛЯД СПЕЦИАЛИСТА ПО КАДРАМ И СЛУЖАЩЕГО

Особенности текущего периода развития государственной и муниципальной службы во многом связаны с переосмыслением подходов к государственному управлению на основе национальной стратегической инициативы внедрения концепции клиентоцентричности (гражданоцентричности, человекоцентричности)<sup>3,4</sup>.

Новый взгляд на трансформацию государственного управления отражает синтез моделей «нового государственного управления (НГУ)» и «общественно-государственного управления (ОГУ)»<sup>5</sup>, характеристиками которых являются удобные сервисы для конечных получателей услуг, эффективность и управление по результатам, стандартизация, а также открытость и справедливость,

---

<sup>3</sup> Калинин А.М. Использование принципа клиентоцентричности в государственном управлении: повестка внедрения // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 3. С. 7–25. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-3-7-25. URL: <https://vgmu.hse.ru/data/2023/09/26/2062914137/Калинин.pdf>.

<sup>4</sup> Распоряжение Правительства России от 6 октября 2021 г. № 2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития РФ до 2030 г.».

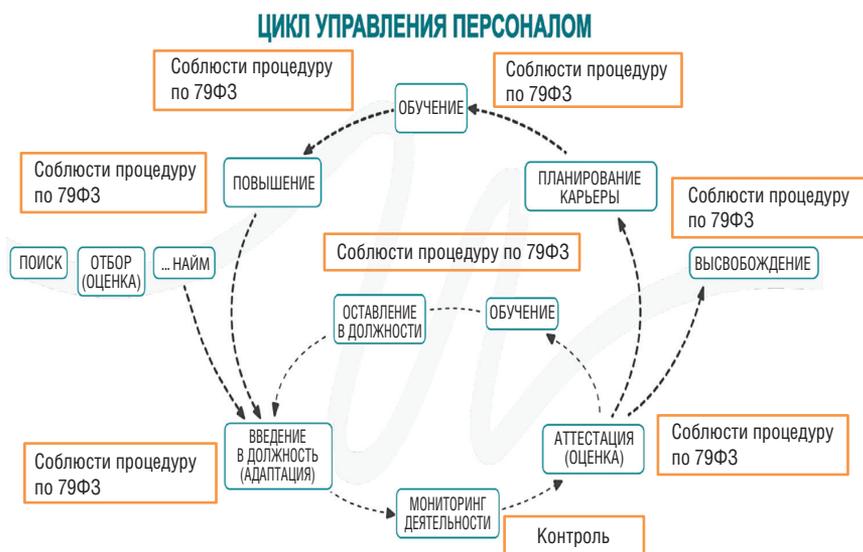
<sup>5</sup> Борщевский Г.А. Современный дискурс гражданской службы России: взгляд сквозь призму административных парадигм // Вопросы государственного и муниципального управления. № 2. С. 34–59. DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-2-34-59. URL: <https://vgmu.hse.ru/data/2022/06/16/1856340023/Борщевский.pdf>.

горизонтальные связи, вовлечение клиентов в управление и др. Аналогом данного симбиоза многими исследователями признается модель «сервисное государство», имеющая направленность на изучение, учет при построении процессов потребностей, особенностей, ожиданий клиентов (граждан как внешних клиентов, служащих — как внутренних клиентов) конкретного процесса управления, а также балансировка с потребностями и ожиданиями сторон, вовлеченных в процесс и заинтересованных в качественном результате.

Как следует из критериев базовых административных парадигм НГУ и ОГУ, эффективность и управление по результатам, стандартизация, а также открытость и справедливость, горизонтальные связи, вовлечение клиентов в управление, проектирование и описание ожидаемых результатов участников одного и того же процесса может и, скорее всего, не совпадает: у органа власти как работодателя и гражданина/госслужащего существуют разные представления не только о результатах, но и об общем процессе, который организуется кадровой службой как ответственным исполнителем. Так, при, казалось бы, совпадении результата по процессу «отбор кадров» (оформление на работу), по сути, он будет формулироваться по-разному каждым из участников: для работодателя — закрытие вакансии и приобретение «рабочих рук» для реализации функционала, для гражданина/госслужащего — получение рабочего места, к которому он стремился для профессиональной реализации, финансовой стабильности и др.

Кадровые процессы (их цели, средства, содержание, взаимодействие, результаты и др.), объединенные общим кадровым циклом, по-разному воспринимаются их участниками. Так, цикл управления персоналом со стороны кадровой службы практически совпадает со взглядом работодателя — органа государственной власти и выглядит как привычная схема, описанная в учебнике по управлению персоналом (см. *рис. 2.1*), учитывающая только требования законодательства в сфере государственной службы.

Данное восприятие цикла и отдельного процесса выстраивает характер взаимодействия «кадровая служба — клиент кадровой



**Рис. 2.1.** Цикл управления персоналом (взгляд кадровой службы)

службы», свойственный для административной парадигмы управления и предыдущей стадии развития государственного управления (так называемое веберизанство), критериями которого являются корпоративизм, иерархичность, централизация управления, законность, стабильность и др.

Парадигма НГУ+ОГУ требует знания, понимания, использования в построении процессов особенностей потребностей и ожиданий гражданина и служащего. Важно учитывать, что кадровый цикл воспринимается внутренними клиентами по-другому (рис. 2.2).

Потребности и ожидания еще одного обязательного участника реализации кадровых процессов — руководителя подразделения, непосредственного руководителя служащего также имеют свои специфические признаки, которые должен учитывать специалист по кадрам (по управлению персоналом) (рис. 2.3).

Однако существующий уровень зрелости непосредственных руководителей в отношении клиентоцентричности работы



с кадрами также в большой степени соответствует вебериянской модели государственного управления.

Концепция клиентоцентричности при реализации процессов кадрового цикла требует новых технологий и методов организации работ и изменения подходов к взаимодействию «кадровая служба — служащий», «кадровая служба — руководитель», обеспечивающих открытость и справедливость, горизонтальные связи, вовлеченность руководителей в реализацию кадровых технологий и др.

Подспорьем на этом пути должна стать технология формирования «Карт клиентского пути». Формирование детального перечня профессионально-жизненных ситуаций («хочу найти работу на госслужбе», «мне надо пойти оценку/испытание», «мне важно показать свой профессионализм и командность...» и др.), с которыми сталкивается служащий в своей профессиональной карьере на государственной или муниципальной службе, является первым шагом к переходу на клиентоцентричную работу с кадрами. Каждая жизненная ситуация дает основу для разработки такой «Карты клиентского пути» (с точки зрения человека — клиента кадровой службы).

Изменение взгляда на кадровую работу только с позиции нормативно-правовой базы на более широкий взгляд, с учетом позиции человека с его проблемами, потребностями, ограничениями, позволит сделать работу с людьми по-настоящему человеческой.

Представленные успешные кадровые практики демонстрируют возможность использования клиентоцентричного подхода уже в настоящий момент развития государственной службы при существующих условиях нормативно-правовой сферы.

## Глава 3.

### ПРИВЛЕЧЕНИЕ И ОТБОР, АДАПТАЦИЯ

Государственная и муниципальная служба как важнейший инструмент достижения приоритетов развития государства на современном этапе с учетом сложившейся геополитической ситуации требует особого внимания к качеству кадрового состава органов власти. Достижение эффективности по данному направлению возможно только при активном внедрении современных кадровых технологий и методов кадровой работы в государственных органах и органах местного самоуправления. Без наращивания технологичности в процессах и процедурах, стоящих в начале кадрового цикла (привлечение, отбор, адаптация кадров), достижение успеха всей кадровой работы не представляется возможным. Особую актуальность в ситуации кадрового дефицита приобретает работа по управлению репутацией органа власти как работодателя, привлечению кадров на государственную и муниципальную службу (в том числе молодых специалистов<sup>6</sup>), внедрению дистанционных технологий для повышения скорости взаимодействия «специалист кадровой службы — кандидат»; повышению точности оценки профессиональных и личностных

---

<sup>6</sup> Прокофьев Н.А. Оптимизация кадровой работы на государственной гражданской службе в Российской Федерации: теоретический аспект // Всероссийский форум молодых исследователей — 2023 : Сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции, Петрозаводск, 25 декабря 2023 года. — Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2023. — С. 211–219. — EDN IUITIT.

качеств; развитию института наставничества для обеспечения преемственности и передачи опыта на государственной и муниципальной службе.

Ряд процедур данного блока кадровых вопросов имеют достаточно строгое нормативное регулирование (как, например, проведение конкурсов на замещение вакантных должностей), другие реализуются на основе инициативных разработок и лучших практик (такие как управление репутацией органа власти), и единые подходы только предстоит сформулировать. Однако и в том и в другом случае остается большое пространство для внедрения современных кадровых сервисов для снижения количества ручного труда, ошибок, связанных с человеческим фактором, для повышения качества кадровой деятельности и скорости взаимодействия.

Определенным толчком к технологизации и переводу в дистанционный формат процессов, связанных с подбором кадров, послужил период антиковидных ограничений. Так, с помощью удаленного доступа стали осуществляться процедура подачи документов для участия в конкурсе на замещение вакантных должностей, проводятся оценочные видеointервью. Появились видео- и аудиозаписи с ответами на вопросы о специфике государственной службы для повышения информированности и мотивации потенциальной целевой аудитории кандидатов на замещение вакантных должностей в органе власти<sup>7</sup>.

С подробностями внедрения современных кадровых решений по данному направлению деятельности, их влияния на общую эффективность работы с кадрами государственных и муниципальных органов можно ознакомиться на примере представленных в разделе кадровых практик:

- Программа планирования и развития карьеры в Правительстве Нижегородской области «Твой ГосСтарт»;

---

<sup>7</sup> Barabashev A., Klimenko A. Administrative and civil service reforms in Russia: recent trends at the time of turbulence // Public Administration Issues. 2023. N. 6. P. 44-61. DOI 10.17323/1999-5431-2023-0-6-44-61. EDN XYVMMM.



**ПРОГРАММА ПЛАНИРОВАНИЯ  
И РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ  
В ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ  
«ТВОЙ ГОССТАРТ»**

<b>Кем реализована кадровая практика</b>	Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Корпоративный университет Правительства Нижегородской области» (АНО ДПО КУПНО).
<b>Ответственное лицо</b>	Руководитель Центра карьеры АНО ДПО КУПНО.
<b>Период реализации</b>	Практика разработана и внедрена в 2021 г.
<b>Зрелость</b>	Уровень «внедрение / подтвержденная результативность, эффективность».
<b>Готовность к тиражированию</b>	Средняя. Для тиражирования практики необходимо запросить дополнительную информацию у ответственного лица.
<b>Новизна</b>	Создание централизованного механизма вовлечения молодежи на государственную и муниципальную службу, формирование «единого окна» стажировок в органах власти; разработка комплексной программы погружения в работу органов власти.
<b>Реализация принципов клиентоцентричности</b>	Равный доступ, эффективность и удобство, постоянное повышение качества и проактивность, открытость и прозрачность, взаимное доверие и безопасность, фокус на потребности человека.
<b>Краткое описание</b>	Комплексная программа планирования и развития карьеры в Правительстве Нижегородской области, направленная на студентов старших курсов (3 и 4 курс) ключевых нижегородских вузов для привлечения молодых граждан для прохождения стажировок в органах власти и получения возможности дальнейшего трудоустройства.

- Медиаплатформа кадрового проекта «Вверх!» как инструмент подготовки молодых кадров для госслужбы (практика Департамента государственной службы и кадров при Раисе Республики Татарстан);
- Комплексная программа привлечения молодежи на государственную гражданскую службу в Администрацию Ленинградской области;
- Информационно-аналитическая система оценки кадров для государственной гражданской службы Республики Башкортостан «Е-скрин01#»;
- Отбор и оценка компетенций кандидатов на замещение вакантных должностей в системе государственного и муниципального управления (практика Департамента государственной гражданской службы и кадровой политики Ханты-Мансийского автономного округа — Югры);
- Адаптация как инструмент успешного вхождения в должность (практика Администрации Губернатора Новгородской области);
- «Я в команде Казани» (программа адаптации новых сотрудников исполнительного комитета г. Казани);
- Современное наставничество — эстафета знаний и опыта (практика Правительства Липецкой области).

Предоставленные в Программе данные отражают **зрелость кадровой практики в ее жизненном цикле**: между 3–4 уровнями («внедрение» и «подтвержденная эффективность»). Дальнейший мониторинг практики позволит подтвердить степень устойчивости эффективности и принимать своевременные решения по ее совершенствованию, обновлению, неизбежной актуализации с учетом новых вызовов.

**Область применения кадровой практики:** привлечение и подбор кадров, организация стажировок, профессиональное развитие, управление карьерой.

**Ключевые слова:** привлечение и подбор кадров, стажировка, кадровый резерв, молодежный резерв, занятость, кадры, карьера,

ассесмент, трудоустройство, обучение, образовательная программа.

**Причины инициации:** в 2020 году Губернатор Нижегородской области выступил с предложением создать систему повышения привлекательности государственной и муниципальной службы для молодежи региона.

**Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики (инициативы):**

1. Приказ Управления делами Правительства и развития кадрового потенциала Нижегородской области № 310-126785 20П од от 16.03.2020 «Об утверждении положения о порядке прохождения стажировок в органах исполнительной власти Нижегородской области».
2. Методические рекомендации по вопросам организации практики студентов образовательных организаций и стажировки студентов старших курсов и выпускников образовательных организаций высшего образования на государственной гражданской и муниципальной службе, разработанные Минтрудом России.
3. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ и Министерства просвещения РФ от 5 августа 2020 года № 885/390 «О практической подготовке обучающихся».

**Целевая аудитория:** студенты старших курсов и (или) выпускники образовательных организаций.

**Цель:** повышение привлекательности государственной и муниципальной службы для молодежи Нижегородской области через внедрение и реализацию комплексной программы обучения и развития (включая стажировки в органах исполнительной власти региона) (табл. 3.1).

Новизна кадровой практики: создание централизованного механизма вовлечения молодежи на государственную и муниципальную службу, формирование «единого окна» стажировок в органах власти; разработка комплексной программы погружения в работу органов власти.

Таблица 3.1

Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели эффективности	Значения показателей	
		до внедрения	после внедрения
1. Повышение имиджа государственной и муниципальной службы, как перспективного места работы	Доля участников программы, считающих имидж государственной и муниципальной службы положительным	13% (по состоянию на 31.12.2021)	65% (по состоянию на 31.12.2022)
2. Развитие системы наставничества на государственной и муниципальной службе	Прирост числа наставников по итогам реализации программы	Не устанавливался	Не устанавливался
3. Разработка комплексной программы обучения и кадрового развития молодежи региона	Единая образовательная программа для участников программы (по 7 профессиональным траекториям) (факт наличия)	Нет	Да
4. Обеспечение вовлеченности студентов в стажировки в органах исполнительной власти	Количество участников программы Количество студентов, прошедших стажировку в Правительстве региона	0 35 человек (по состоянию на 31.12.2021)	380 160 участников (в 2022 году — ведется процедура отбора стажёров (по результатам индивидуального рейтинга))
5. Создание кадрового резерва из числа студентов старших курсов, обучающихся по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление»	Количество студентов, вошедших в кадровый резерв команды Правительства области	15 (по состоянию на 31.12.2021)	55 (по состоянию на 31.12.2022)

**Описание кадровой практики:** «Твой ГосСтарт» — комплексная программа планирования и развития карьеры в Правительстве Нижегородской области, направленная на студентов старших курсов (3 и 4 курс) ключевых нижегородских вузов (рис. 3.1, 3.2).

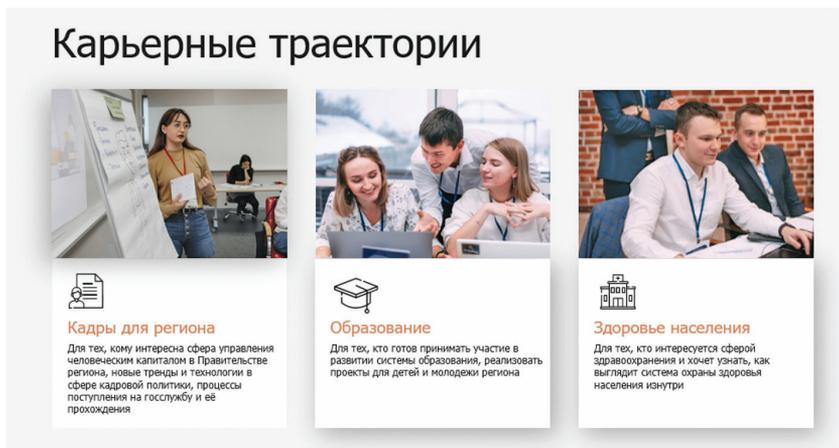


Рис. 3.1. Карьерные траектории



Рис. 3.2. Карьерные траектории

Программой предусмотрена комплексная образовательная программа погружения в государственную службу по 7 направлениям (кадры для региона, образование, здоровье населения, связи региона, экономика и промышленность, спорт, развитие муниципалитетов). С этой целью для участников 2 раза в неделю проходят открытые встречи с руководителями органов власти и органов местного самоуправления, образовательные лекции и мастер-классы, направленные на развитие универсальных компетенций, олимпиады и кейс-чемпионаты в сфере государственного и муниципального управления.

Продолжительность обучения — до 4 месяцев (рис. 3.3).

## ЭТАПЫ программы

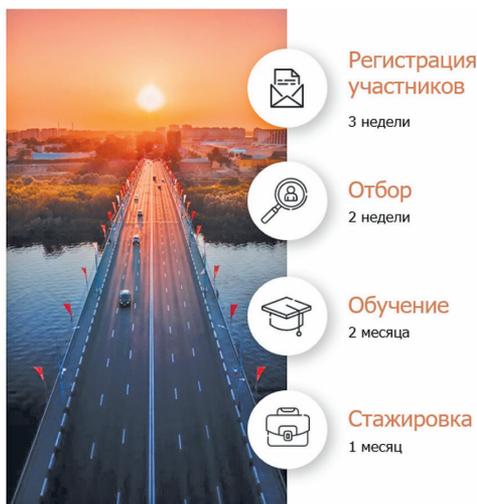


Рис. 3.3. Этапы программы

Лучшие участники программы (по результатам индивидуального рейтинга) проходят стажировку в Правительстве Нижегородской области. Срок прохождения стажировки — от 2 недель до 1 месяца. По итогам выпускники программы (рис. 4.4) получают рекомендательные письма от Министерства кадровой и молодежной политики Нижегородской области (рис. 3.4, 3.5).

## Форматы образовательной программы

- Лекции от представителей органов власти
- Мастер-классы по развитию компетенций
- Карьерные консультации и профориентация
- Встречи с лидером
- Экскурсии в Правительство
- Кейс-чемпионат



Рис. 3.4. Форматы образовательной программы

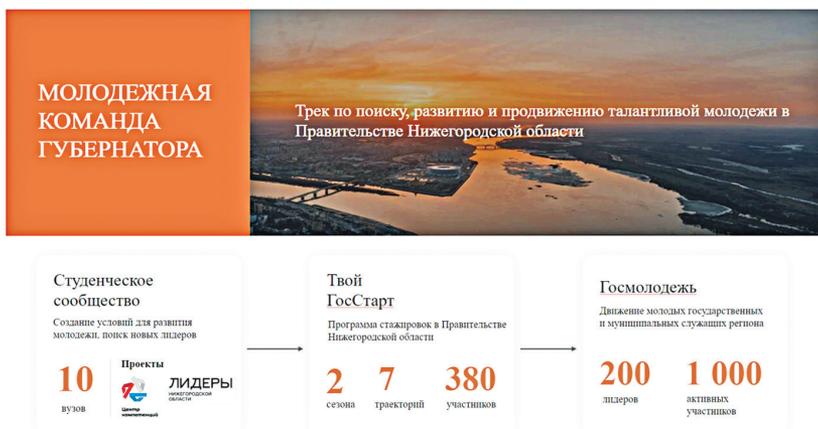


Рис. 3.5. Поиск, развитие и продвижение талантливой молодежи

## Результаты кадровой практики

1. Разработан механизм привлечения молодежи на государственную и муниципальную службу через программу стажировок. Общее количество участников за 2 года — 380 человек.

2. Проведена оценка профессиональных навыков и компетенций участников программы. Все стажеры Правительства Нижегородской области проходят через диагностику компетенций от экспертов АНО ДПО «Корпоративный университет Правительства Нижегородской области».

3. Разработана и внедрена единая образовательная программа для участников программы (по 7 профессиональным траекториям).

4. Создан кадровый резерв из числа студентов старших курсов, обучающихся по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» (рис. 3.6, 3.7).

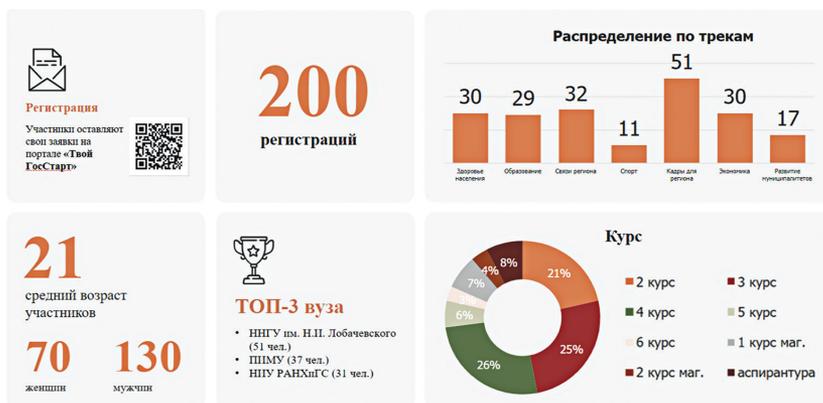


Рис. 3.6. Результаты отбора в 2022 г.

**Масштаб кадровой практики:** 380 студентов и (или) выпускников образовательных организаций, 7 вузов.

### Этапы внедрения кадровой практики

- 01.02.2022 — 31.05.2022 — разработка плана проведения ассесмента и образовательной программы повышения профессиональных и личностных качеств кандидатов кадровой практики.
- 01.06.2022 — 30.09.2022 — заключение соглашений с органами исполнительной власти региона, готовыми участвовать в программе стажировки.



Рис. 3.7. Результаты реализации программы в 2022 г.

- 01.10.2022 — 31.10.2022 — регистрация участников на портале «ГосСтарт».
- 01.11.2022 — 01.03.2023 — реализация образовательной программы планирования и развития карьеры в Правительстве Нижегородской области «Твой ГосСтарт».
- 01.03.2023 — 01.09.2023 — реализация программы стажировки в Правительстве Нижегородской области.

Ведется разработка по внедрению механизма оплачиваемых стажировок в Правительстве Нижегородской области.

### Организационные условия реализации практики

#### Совокупные затраты на разработку и внедрение:

- ▶ временные — 8 месяцев;
- ▶ финансовые — в рамках ФОТ АНО «КУПНО»;
- ▶ трудовые: 3 специалиста отдела развития корпоративной культуры — 15 недель; 2 специалиста отдела обучения и развития — 12 недель; 1 программист — 5 недель; 1 дизайнер — 3 недели.

Совокупные затраты на ежегодное сопровождение кадровой практики:

- временные — 4 месяца;
- финансовые — 50 000 рублей (на приобретение сувенирной продукции для участников с элементами брендинга программы «Твой ГосСтарт»);
- трудовые: 2 специалиста отдела развития корпоративной культуры — 16 недель; 2 специалиста отдела обучения и развития — 3 недели; 1 системный администратор — 2 недели.

**Условия для тиражирования:** для получения дополнительной информации с целью определения возможностей тиражирования практики рекомендуется обратиться к ответственному лицу, представившему кадровую практику.

**Образовательно-информационная среда:** АНО ДПО «Корпоративный университет Правительства Нижегородской области». Страница «Твой ГосСтарт»: <https://kupnokreml.ru/gosstart>. Страница «Твой ГосСтарт» позволяет зарегистрироваться на программу и выбрать направление стажировки (рис. 3.8).

Телеграм-канал «Твой ГосСтарт»: <https://t.me/gosstart>.

САЙТ  
«ТВОЙ ГОССТАРТ»

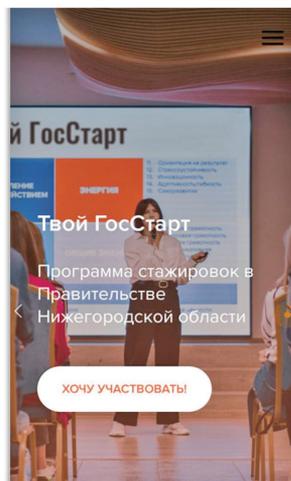


Рис. 3.8. Сайт «Твой ГосСтарт»

Таблица 3.2

## Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи		2		Описаны цель и задачи. Реализация задач отражена в показателях результативности/эффективности, рекомендуется дополнить перечень показателей
2	Целевая аудитория		2		Важно уточнить ожидания и потребности целевой аудитории (клиентов данной кадровой практики – руководителей и сотрудников) – не дана информация по наставникам
3	Описание процесса внедрения кадровой практики (проекта изменений). Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски		2		Требуется уточнить, какие возникали сложности при внедрении кадровой практики
4	Описание методологии кадровой практики	1			Представлен только общий подход, требуются уточнения
5	Наличие образцов большинства документов	1			Необходимо запросить образцы документов
6	Пакет обучающих материалов	1			Материалы не представлены
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)	1			Образцы не представлены

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
8	Бюджет на внедрение и сопровождение			3	Практика реализована в рамках ФОТ АНО ДПО «Корпоративный университет Правительства Нижегородской области», бюджет на сопровождение представлен
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей и наставников		2		Может понадобиться детализации трудозатрат (в том числе наставников из государственных и муниципальных органов для прохождения стажировок)
10	Информационные ресурсы			3	Даны ссылки на ресурсы практики
	Итого	18 баллов из 30 максимально возможных (60%)			Информация по практике требует дополнения

Итоговая оценка полноты данных по практике по чек-листу составляет 18 баллов, 60% от максимально возможных, свидетельствует о необходимости получения дополнительной информации у инициатора данной практики и детальной проработки проекта с учетом нужной специфики и потребностей потенциальных пользователей в случае принятия положительного решения по тиражированию практики.

### Дополнительные материалы по кадровой практике

<https://vcot.info/s/UH2ClFE>





## МЕДИАПЛАТФОРМА КАДРОВОГО ПРОЕКТА «ВВЕРХ!» КАК ИНСТРУМЕНТ ПОДГОТОВКИ МОЛОДЫХ КАДРОВ ДЛЯ ГОССЛУЖБЫ

<b>Кем реализована кадровая практика</b>	Департамент государственной службы и кадров при Раисе Республики Татарстан
<b>Ответственное лицо</b>	Заместитель министра по делам молодёжи Республики Татарстан
<b>Период реализации</b>	Практика разработана и внедрена в 2022 г.
<b>Зрелость</b>	Уровень «внедрение»/»подтвержденная результативность, эффективность».
<b>Готовность к тиражированию</b>	Средняя. Для тиражирования практики необходимо запросить дополнительную информацию у инициатора практики.
<b>Новизна</b>	Медиаплатформа о государственной гражданской службе содержит комплекс материалов для освоения начальных знаний, необходимых начинающему служащему, реализована на базе личного кабинета на сайте: <a href="https://rezervrt.ru/">https://rezervrt.ru/</a> , доступна для всех желающих, дает возможность взаимодействовать с потенциальной целевой аудиторией круглогодично.
<b>Реализация принципов клиентоцентричности</b>	Равный доступ, эффективность и удобство, открытость и прозрачность, взаимное доверие и безопасность, фокус на потребности человека.
<b>Краткое описание</b>	Раздел на сайте конкурса «Вверх!» с образовательными видеороликами по вопросам госслужбы, антикоррупции, подготовки к участию в конкурсе и др., а также онлайн-курсом с тестовыми заданиями на закрепление полученных знаний.

Предоставленные данные отражают **зрелость кадровой практики в ее жизненном цикле**: между 3–4 уровнями («внедрение» и «подтвержденная эффективность»). Дальнейший мониторинг практики позволит подтвердить степень устойчивости эффективности и принимать своевременные решения по ее совершенствованию, обновлению, неизбежной актуализации с учетом новых вызовов.

**Область применения кадровой практики:** привлечение и подбор кадров, организация стажировок, профессиональное развитие (в том числе саморазвитие), управление брендом работодателя.

**Ключевые слова:** привлечение и подбор кадров, стажировка, кадровый резерв, молодежный резерв, саморазвитие, обучение, база знаний, бренд работодателя, привлечение молодежи на госслужбу.

**Причины инициации:** в 2009 году перед Министерством по делам молодежи, спорта и туризма Республики Татарстан была поставлена задача о создании механизма по повышению престижа государственной службы в Республике Татарстан и созданию кадрового резерва среди молодежи Республики Татарстан, благодаря этому появился республиканский конкурс «Вверх!». Несколько раз конкурс менял свою концепцию исходя из приоритетов и поставленных задач. Несколько лет конкурс являлся социальным лифтом для молодых людей, желающих стать молодёжными советниками при министерствах и ведомствах республики. В 2017 и в 2019 годах финалисты конкурса входили в состав постоянно действующего консультативно-совещательного органа при Кабинете Министров Республики Татарстан. В этих составах молодёжное правительство Республики Татарстан становилось лучшим молодёжным правительством в Российской Федерации (2017, 2018, 2019).

С 2021 года конкурс стал носить характер развивающей программы и системы стажировок, способствующей успешному прохождению конкурсных процедур на включение в кадровый резерв государственной гражданской службы Республики Татарстан.

В 2022 году благодаря грантовой поддержке Федерального агентства по делам молодёжи (Росмолодёжь) была создана меди-

аплатформа «Вверх!» — это круглогодичный информационный медиапроект, направленный на популяризацию работы и повышение имиджа государственной службы.

Медиаплатформа была внедрена в развивающую программу, а также она функционирует самостоятельно и находится на постоянном рекламном продвижении, чтобы привлечь к теме государственной службы заинтересованных молодых людей через востребованное информационное пространство (в том числе социальные сети).

**Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики (инициативы):**

1. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ.

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 31 марта 2018 г. № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов».

3. Методические рекомендации по вопросам организации практики студентов образовательных организаций и стажировки студентов старших курсов и выпускников образовательных организаций высшего образования на государственной гражданской и муниципальной службе, разработанные Минтрудом России.

4. Закон Республики Татарстан от 16 января 2003 года № 3-ЗРТ «О государственной гражданской службе Республики Татарстан».

**Целевая аудитория:** граждане Российской Федерации в возрасте от 18 до 35 лет, не имеющие двойного гражданства, постоянно проживающие на территории Республики Татарстан, владеющие государственными языками.

**Цель:** создание условий для привлечения молодых и профессионально мотивированных кадров на государственную службу посредством разработки и внедрения медиаплатформы, позволяющей в удобной форме получить базовые навыки начинающего служащего у участников молодёжного кадрового проекта «Республиканский конкурс «Вверх». (табл. 3.3)

Таблица 3.3

Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели эффективности	Значения показателей	
		до внедрения	после внедрения
1. Создание платформы, позволяющей в удобной форме получить базовые навыки начинающего служащего	Факт ввода платформы в эксплуатацию	-	Да
	Удовлетворенность пользователей медиaplatformы	Не устанавливался	Не устанавливался
	Факт создания онлайн базы знаний для подготовки к конкурсу на включение в кадровый резерв государственной гражданской службы Республики Татарстан	-	Да
2. Создание онлайн базы знаний для подготовки к конкурсу на включение в кадровый резерв государственной гражданской службы Республики Татарстан	Охват базой знаний предметных областей, необходимых для подготовки к конкурсу на включение в кадровый резерв государственной гражданской службы Республики Татарстан	-	100% (в т.ч. теоретико-практические навыки аналитической деятельности, работы с информационными потоками, техникой публичной речи и принятия управленческих решений)
	3. Создание условий для привлечения на государственную службу	Охват пользователей медиaplatformы	0
	Количество заявок на участие в очной развивающей программе	281 (2021 г.)	360 (2022 г.) (прирост на 28,1%)
	Количество человек, прошедших стажировки в министерствах республики	10 (2021 г.)	18 (2022 г.) (прирост на 80%)

**Новизна кадровой практики:** медиаплатформа о государственной гражданской службе содержит комплекс материалов для приобретения начальных знаний, необходимых начинающему служащему, реализована на базе личного кабинета на сайте: <https://rezervrt.ru/>. Медиаплатформа доступна для всех желающих и дает возможность взаимодействовать с потенциальной целевой аудиторией круглогодично. Реализуется постоянное продвижение медиаплатформы в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

**Описание кадровой практики:** применяемая в рамках молодёжного кадрового проекта «Республиканский конкурс «Вверх»» медиаплатформа (рис. 3.9–3.12) является открытой площадкой по подготовке молодых кадров для госслужбы. Доступ к платформе реализован через личный кабинет участника на сайте конкурса «Вверх». На медиаплатформе размещены образовательные видеоролики по вопросам госслужбы, антикоррупции, подготовки к участию в конкурсе, а также онлайн-курсы с тестовыми заданиями на закрепление полученных знаний. Спикерами выступают действующие госслужащие, HR-специалисты и др. Учитывая, что регистрация на медиаплатформе общедоступна, возможность развития указанных навыков предоставлена неограниченному числу желающих.

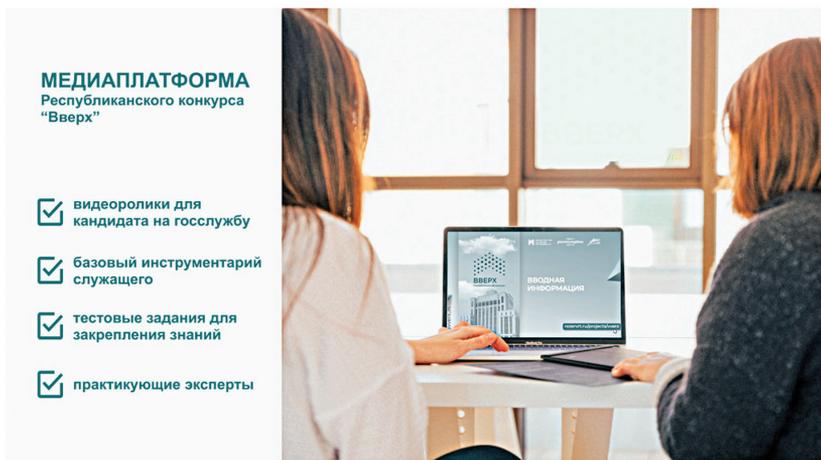
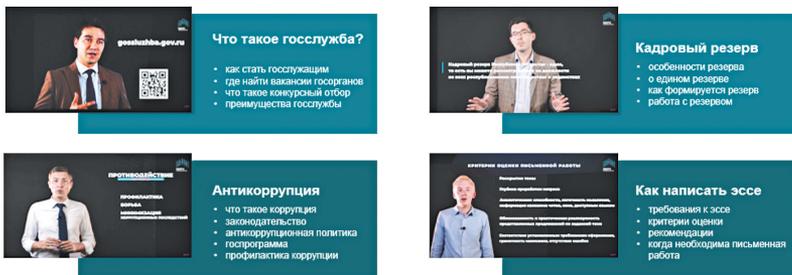


Рис. 3.9. Медиаплатформа республиканского конкурса «Вверх»

## МЕДИАПЛАТФОРМА. КОНТЕНТ

Базовые знания для новичка о госслужбе простыми словами раскрывается суть значимых для будущего госслужащего вопросов

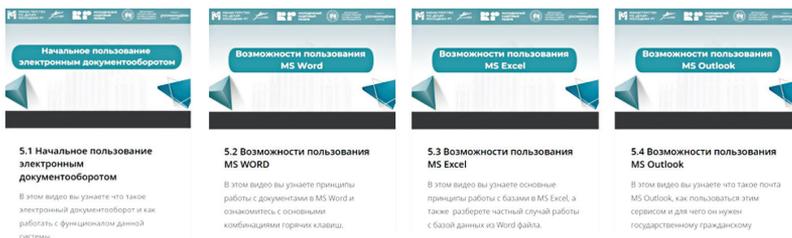


и др.

Рис. 3.10. Контент медиаплатформы. Базовые знания

## МЕДИАПЛАТФОРМА. КОНТЕНТ

Курс по развитию полезных навыков основы работы в базовом инструментарии начинающего служащего (ЗДО, текстовые редакторы, эл. почта и пр.)



и др.

Рис. 3.11. Контент медиаплатформы. Курс по развитию полезных навыков

**МЕДИАПЛАТФОРМА.  
ТРАЕКТОРИЯ ОБУЧЕНИЯ**

Удобный пошаговый алгоритм изучения материала



*Рис. 3.12. Контент медиаплатформы. Алгоритм изучения материалов*

В целом республиканский конкурс «Вверх» включает:

- Конкурсный отбор с элементами очного обучения. Участие в развивающей программе, способствующей развитию навыков прохождения конкурсных процедур на включение в кадровый резерв государственной службы. Очная программа проходит в 4 этапа: заявочная кампания, конкурсные процедуры (групповое собеседование, тестирование, решение отраслевых кейсов, эссе, деловая переписка, индивидуальное собеседование), развивающая программа и прохождение обучения на базе медиаплатформы «Вверх!».
- Стажировки в органах власти (очные и дистанционные). К стажировкам допускаются лишь участники, успешно прошедшие очное и заочное обучение по программе. В ходе стажировок участники конкурса, помимо прочего, готовят проект по деятельности министерства.

**Результаты кадровой практики**

1. Создана онлайн-площадка о государственной гражданской службе, которая помогает молодым людям в любом муници-

пальном образовании Республики Татарстан подготовиться к конкурсу на включение в кадровый резерв государственной гражданской службы РТ на доступном для молодёжи языке (материалы может изучить любой желающий, зарегистрировавшийся на медиаплатформе).

- 3375 молодых людей в возрасте от 18 до 35 лет стали участниками программы, реализованной на медиаплатформе.

**Масштаб кадровой практики:** охват целевой аудитории в период с 01.09.2022 по 31.12.2022 — 3375 человек (создавших личные кабинеты на сайте медиаплатформы <https://rezervrt.ru/projects/vverx/>).

### Этапы реализации кадровой практики

#### Разработки и внедрение медиаплатформы:

- 1.1. Подготовительный этап: разработка концепции медиаплатформы, составление и утверждение тем видеороликов, поиск и утверждение спикеров для съемок видеороликов, подготовка сценариев для видеолекций, поиск подрядчиков и студии для съемки (рис. 3.13).

#### МЕДИАПЛАТФОРМА. КОНТЕНТ

##### Спикеры

приглашены практикующие эксперты в различных областях знаний



и др.

Все спикеры участвовали в проекте на безвозмездной основе

**Рис. 3.13.** Спикеры, участвовавшие в создании материалов медиаплатформы

- 1.2. Создание материалов для наполнения платформы: съемка и монтаж видеороликов, создание текстовых материалов для видеолекций, создание и утверждение заданий к лекциям.
- 1.3. Запуск медиаплатформы: создание технического задания для сайта, разработка макета сайта и личного кабинета учащихся, выгрузка всех материалов на платформу и запуск.

### **Этапы реализации конкурса «Вверх!» с использованием медиаплатформы:**

1. Подготовительный этап: разработка концепции, подготовка материалов для проведения конкурсных процедур: подготовка тестирования, которое проверяет знания по теме: «Государственное устройство» (в основе теста лежат вопросы из тестов официального портала госслужбы <https://gos-sluzhba.ru>; подготовка тем эссе и кейсов (они составляются совместно с министерствами и ведомствами РТ исходя из актуальных задач, стоящих перед ними); утверждение заданий и концепции.
2. Проведение заявочной кампании конкурса и отбора кандидатов экспертной комиссией по заполненной заявке для дальнейшего участия в конкурсе.
3. Проведение конкурсных процедур: тестирование, групповое собеседование, решение отраслевых кейсов, эссе, деловая переписка, индивидуальное собеседование. Согласование количества стажёров с министерствами, согласование дат установочных встреч.
4. Прохождение финалистами стажировок в министерствах и ведомствах, на примере 2022 г.: Министерство по делам молодежи Республики Татарстан; Агентство инвестиционного развития Республики Татарстан; Министерство образования и науки Республики Татарстан; Министерство экономики Республики Татарстан; Министерство цифрового развития государственного управления, информационных

технологий и связи Республики Татарстан. Стажировка участников проходила как в очном, так и в дистанционном формате. Длительность стажировки составила не менее 2 недель для каждого из участников. За время прохождения стажировки стажеры ознакомились с нормативно-правовыми актами министерств и ведомств Республики Татарстан, освоили навык написания официальных писем, осуществляли подготовку информационных и методических материалов, работали с внутренней документацией, а также принимали участие в совещаниях министерств и ведомств с участием курирующих заместителей министров. По итогам стажировки все практиканты предоставляют в адрес оргкомитета отчеты о стажировке.

5. Подведение итогов конкурса, анализ, устранение недочетов при проведении конкурса.

## **Организационные условия реализации кадровой практики**

### Совокупные затраты на разработку и внедрение:

- временные — 2 месяца на подготовку и запуск медиаплатформы;
- финансовые — разработка и внедрение медиаплатформы осуществлены за счёт гранта Федерального агентства по делам молодёжи (Росмолодёжь);
- трудовые: 1 директор проекта — 1 месяц, 1 старший администратор проекта — 1 месяц, 1 PR-менеджер — 1 месяц, 1 программист — 1 месяц, 1 дизайнер — 1 месяц, 1 таргетолог — 1 месяц, 1 видеограф — 1 месяц.

### Затраты на ежегодное сопровождение кадровой практики:

- временные — 12 недель;
- организационные условия для тиражирования;
- для получения дополнительной информации с целью определения возможностей тиражирования практики рекомендуется обратиться к подразделению государственного органа, представившему кадровую практику.

**Образовательно-информационная среда:**

1. Положение о республиканском конкурсе «Вверх!»: [https://kpfu.ru/portal/docs/F\\_1980063044/Respublikanskij.konkurs.molodykh.liderov.\\_Vverkh\\_.pdf](https://kpfu.ru/portal/docs/F_1980063044/Respublikanskij.konkurs.molodykh.liderov._Vverkh_.pdf).
2. Сайт республиканского конкурса «Вверх!»: <https://rezervrt.ru/projects/vverkh/>.  
С использованием сайта республиканского конкурса «Вверх!» проводится заявочная кампания, в ходе нее создаются личные кабинеты участников. Через личный кабинет можно попасть на медиаплатформу, которая состоит из видеороликов продолжительностью до 11 минут и заданий, помогающих отработать на практике часть лекционного материала (написание официальных писем, работа с офисным пакетом).
3. Информационные каналы в мессенджерах, где участникам конкурса разных лет поступает информация об открытых конкурсах на замещение должностей или в кадровый резерв в министерствах и ведомствах республики.
4. Информационное сообщество проекта в ВК: круглогодично ведется организационным комитетом конкурса: <https://vk.com/vverhrt>.

Таблица 3.4

**Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию**

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи		2		Описаны цель и задачи. Реализация задач отражена в показателях результативности/ эффективности, рекомендуется дополнить перечень показателей
2.	Целевая аудитория			3	Представлен портрет участника республиканского конкурса «Вверх!»

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
3	Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски		2		Требуется уточнить, какие возникали сложности при внедрении кадровой практики
4	Описание методологии кадровой практики	1			Представлен только общий подход, требуются уточнения (в т.ч. ТЗ на автоматизацию)
5	Наличие образцов большинства документов	1			Необходимо запросить образцы документов
6	Пакет обучающих материалов	1			Материалы не представлены
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)	1			Образцы не представлены
8	Бюджет на внедрение и сопровождение			3	Практика реализована за счёт гранта Федерального агентства по делам молодёжи, может потребоваться детализация
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей и наставников		2		Может понадобиться детализация трудозатрат на ежегодное сопровождение практики
10	Информационные ресурсы			3	Даны ссылки на медиаплатформу и другие информационные ресурсы
	Итого	19 баллов из 30 максимально возможных (63%)			Информация по практике требует дополнения

Итоговая оценка полноты данных по практике по чек-листу составляет 19 баллов, 63% от максимально возможных, свидетельствует о необходимости получения дополнительной информации у инициатора данной практики и детальной проработки проекта с учетом нужной специфики и потребностей потенциальных пользователей в случае принятия положительного решения по тиражированию.

### **Дополнительные материалы по кадровой практике**

<https://vcot.info/s/fIXCjBe>





**КОМПЛЕКСНАЯ ПРОГРАММА  
ПРИВЛЕЧЕНИЯ МОЛОДЕЖИ  
НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ ГРАЖДАНСКУЮ  
СЛУЖБУ В АДМИНИСТРАЦИЮ  
ЛЕНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ**

<b>Кем реализована кадровая практика</b>	Администрация Губернатора и Правительства Ленинградской области
<b>Ответственное лицо</b>	Главный специалист сектора подготовки кадров отдела подбора, обучения и оценки персонала управления государственной службы и кадров Администрации Губернатора и Правительства Ленинградской области
<b>Период реализации</b>	Практика разработана и внедрена в период 2022–2023 гг.
<b>Зрелость</b>	Уровень «апробация»
<b>Готовность к тиражированию</b>	Средняя
<b>Новизна</b>	Комплексная работа по привлечению молодежи
<b>Реализация принципов клиентоцентричности</b>	Единство и целостность, проактивность, открытость и прозрачность, доверие, равный доступ
<b>Краткое описание</b>	Кадровая практика направлена на обеспечение сбалансированности кадрового состава по возрасту. Практика находится на этапе апробации комплексного, разностороннего подхода для достижения установленных показателей. До внедрения мероприятий программы средний возраст работников Администрации Ленинградской области ГГС составлял 42 года, руководителей — 46 лет, тогда как в настоящее время средний возраст — 40 лет.

**Нормативная и методическая база**, послужившая основой для разработки кадровой практики:

1. Федеральный закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации».

2. Приказ Минобрнауки России, Минпросвещения Российской Федерации от 05.08.2020 № 885/390 «О практической подготовке обучающихся».

3. Распоряжение Губернатора Ленинградской области от 11.01.2023 № 16-рг «О проведении в 2023 году в Ленинградской области Года Команды Знаний». Главная целевая аудитория — школьники, студенты, молодые специалисты.

4. Изучение практик, представленных на Форуме молодых государственных и муниципальных служащих «ГосСтарт» (г. Нижний Новгород) стимулировало идею объединения мероприятий по работе с молодежью в комплекс и их систематизацию.

**Область применения кадровой практики:** привлечение и отбор кадров (молодежи).

**Ключевые слова:** привлечение молодежи, работа на государственной гражданской службе, практика студентов, отбор кадров.

**Причины инициации кадровой практики:**

- Средний возраст сотрудников Администрации Ленинградской области до внедрения мероприятий программы составлял 42 года.
- Мероприятия по работе со студентами и молодыми специалистами проводились обособленно друг от друга.
- Наблюдалась низкая информированность, вовлеченность школьников и студентов, мировоззренческая дистанция между госслужащими и школьниками и студентами.
- Стереотипы о поступлении и прохождении госслужбы затрудняли привлечение молодых специалистов в государственные органы.

**Целевая аудитория:** учащиеся 10–11 классов, студенты, завершающие освоение образовательной программы среднего профессионального или высшего образования Ленинградской области.

**Цель.** Омоложение кадрового состава Администрации Ленинградской области.

**Задачи** реализованы в объеме не менее 80% (достигнутое значение одного из пяти показателей незначительно отстает от целевого) (табл. 3.5).

Таблица 3.5

**Задачи и показатели кадровой практики**

Задачи	Показатели по состоянию на 01.01.2022	Значения показателей	
		План	Факт по состоянию на 01.02.2023 г.
1. Формирование оптимальных пропорций возрастного состава государственных гражданских служащих Администрации Ленинградской области для обеспечения баланса профессионализма опытных сотрудников и созидательной энергии молодых кадров	Снижение среднего возраста государственных гражданских служащих	до 40 лет	40 лет
	Доля молодых сотрудников (до 30 лет) от общей численности государственных гражданских служащих	30%	30 %
2. Создание интереса у молодежи в поступлении на государственную гражданскую службу при сокращении мировоззренческой дистанции, для получения понятной и открытой обратной связи	Прирост стажировок студентов вузов по сравнению с предшествующим периодом (полгода/год)	10 %	9 %
3. Привлечение молодежи для прохождения государственной службы в Администрации Ленинградской области	Прирост количества откликов молодых специалистов на вакансии/конкурсы по сравнению с предшествующим периодом (полгода/год)	30%	32%
	Численность принятых на работу	70	106

### **Новизна кадровой практики**

1. Прямой, открытый диалог руководителей органов власти и государственных гражданских служащих с учащимися, студентами и выпускниками, сокращение мировоззренческой дистанции.

2. Получение обратной связи от участников с последующей корректировкой проводимых мероприятий.

3. Комплексный подход при реализации всех мероприятий, направленный на достижение основной цели — сочетание разных по задачам, форме и инструментам мероприятий.

**Масштаб кадровой практики:** 46 органов исполнительной власти Ленинградской области.

**Участники проекта изменений:** рабочая группа в составе руководителей и/или сотрудников:

- Единой кадровой службы Администрации Губернатора и Правительства Ленинградской области.
- Комитета по молодежной политике Ленинградской области.
- Комитета по труду и занятости населения Ленинградской области.
- Муниципалитетов Ленинградской области.
- Комитета общего и профессионального образования Ленинградской области.
- Управления профилактики коррупционных и иных правонарушений.

### **Этапы реализации кадровой практики**

**Шаг 1.** Анализ проблем в области кадрового состава, целевых аудиторий, возрастного состава по всем органам власти, по каждому отдельно.

Исследование причин (опросы студентов, молодых специалистов).

Опросы руководителей подразделений (как мотивируют, как адаптируют и т. п.).

**Шаг 2.** Создание Рабочей группы.

Разработка комплексной программы, выпуск постановления Правительства Ленинградской области от 12.04.2021 № 193

«Об эксперименте по проведению ежегодного конкурса среди студентов на включение в кадровый резерв Администрации Ленинградской области и аппаратов мировых судей Ленинградской области для замещения типовой должности государственной гражданской службы Ленинградской области, не требующей опыта работы».

### Шаг 3. Формирование Молодежного актива.

Процесс привлечения молодежи в Администрацию Ленинградской области начался с запуска конкурса среди студентов.

Расширение возможностей модели практики студентов, разработанной в 2016 г.

## Кадровые технологии

### 1. Конкурс среди студентов (рис. 3.14).

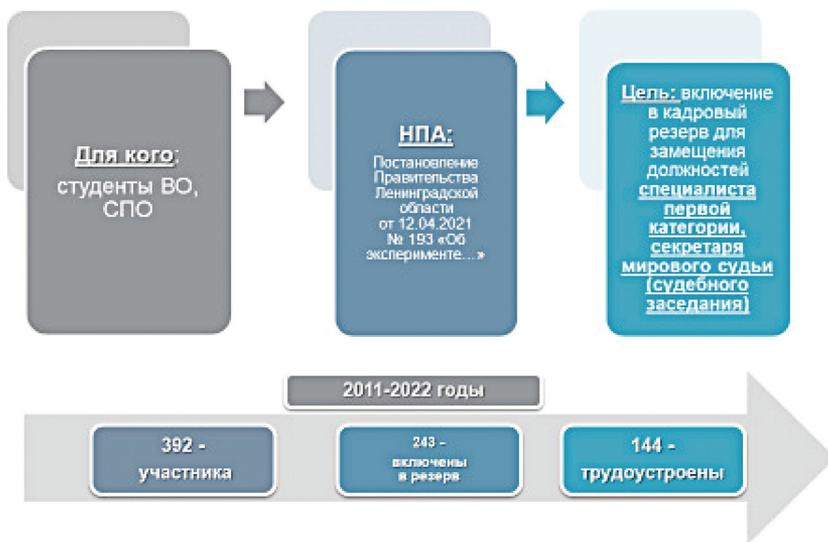


Рис. 3.14. Конкурс среди студентов

2. Технология «Обратная связь».
3. Видеоролик «Как поступить на государственную гражданскую службу Ленинградской области» (рис. 3.15).



*Рис. 3.15. Видеоролик «Как поступить на государственную гражданскую службу Ленинградской области»*

4. Интерактивные мероприятия для школьников: описание работы госслужащего, правовая грамотность, разъяснение престижа миссии госслужащего — служение гражданам и Отечеству.
5. Конкурс видеороликов на антикоррупционную тематику «Мы за честную Россию без коррупции» (рис. 3.16) для обучающихся 9–11 классов образовательных учреждений Ленинградской области. Организаторы: Комитет общего и профессионального образования Ленинградской области, Управление профилактики коррупционных и иных правонарушений (Администрация Губернатора и Правительства Ленинградской области).



*Рис. 3.16. Конкурс видеороликов*

6. Деловая игра «Закон суров, но это закон».
7. Викторина «Что вы знаете о коррупции?»
8. Игра «Битва умов».
9. Игра «Импровизация».
10. Молодежный образовательный форум Северо-Западного федерального округа «Ладога».
11. Опросы: работа на государственной гражданской службе (особенности профессии, кадровые вопросы, поступление на государственную гражданскую службу).
12. Договоры с 23 образовательными организациями.
13. Осуществление информационно-просветительских выездов в школы, вузы.
14. Посещение школьниками и студентами официальных мероприятий в здании Правительства Ленинградской области для того, чтобы дать возможность понять процесс подготовки и принятия государственных решений: Законодательного собрания Ленинградской области, заседаний коллегиальных органов при ОИВ ЛО, иных мероприятий (рис. 3.17).



Рис. 3.17. Мероприятия для школьников и студентов

### Образовательно-информационная среда

1. Официальный сайт Администрации Ленинградской области и Правительства Ленинградской области: <https://kmp.lenobl.ru/ru/program/plany-raboty-komiteta/>.
2. Федеральная государственная информационная система «Единая информационная система управления кадровым составом государ-

ственной гражданской службы Российской Федерации» федеральной государственной информационной системы «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации»: <https://gossluzhba.gov.ru/>.

3. Социальная сеть «ВКонтакте»: [http://vk.com/kadri\\_lenobl](http://vk.com/kadri_lenobl).
4. Сотрудничество с вузами по образовательным программам.

### Организационные условия реализации кадровой практики

#### Трудовые ресурсы:

- на этапе разработки мероприятий — 4 сотрудника Администрации Губернатора и Правительства Ленинградской области;
- для сопровождения кадровой практики, ежегодно: 4 сотрудника Администрации Губернатора и Правительства Ленинградской области; 2 сотрудника комитета по молодежной политике Ленинградской области; 2 сотрудника комитета по труду и занятости населения Ленинградской области; 18 муниципальных служащих Ленинградской области.

Таблица 3.6

#### Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи			3	Информация представлена
2	Целевая аудитория			3	Информация представлена
3	Описание процесса внедрения кадровой практики (проекта изменений). Этапы, содержание работ. Риски		2		Необходимо уточнить, какие риски следует учесть при тиражировании в других регионах и органах власти
4	Описание методологии (технологии) кадровой практики		2		Потребуется уточнение

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
5	Наличие образцов документов		2		Потребуется уточнение
6	Пакет обучающих материалов	1			Для передачи опыта практики не хватает обучающих материалов
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)		2		В представленных материалах нет информации по сбору данных
8	Бюджет на внедрение и сопровождение	1			Требует уточнения объем финансов для внедрения практики (привлечение внешних экспертов для обучения)
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей			3	Информация представлена
10	Информационные ресурсы			3	Информация представлена
	Итого	22 балла из 30 баллов (73%)			

Итоговая оценка по чек-листу полноты данных кадровой практики — 73% от максимально возможной — свидетельствует об уровне готовности кадровой практики к тиражированию «выше среднего». Тем не менее, несмотря на возможность тиражирования подходов, методология реализации практики и технология мероприятий потребуют доработки.

### Дополнительные материалы по кадровой практике

<https://vcot.info/s/7vFW5CU>





## ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ КАДРОВ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН «Е-СКРИН01#» (ИАС ОК «Е-СКРИН01»)

Кем реализована кадровая практика	Администрация Главы Республики Башкортостан
Ответственное лицо	Начальник Республиканского центра кадрового тестирования (РЦКТ) Башкирской академии государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан
Период реализации	Практика разработана и внедрена в период 2020– 2022 гг.
Зрелость практики	Уровень «внедрение»
Готовность к тиражированию	Высокая
Новизна	Содержит систему защиты от социально желательных ответов. Подсчет результатов осуществляется на основе системы счисления Фибоначчи, что обеспечивает высокую дисперсию полученных результатов, что позволяет лучше дифференцировать кандидатов по степени глубины компетенции. Возможность дистанционной кадровой оценки.
Реализация принципов клиентоцентричности	Единство и целостность, проактивность, открытость и прозрачность, доверие, объективность, эффективность и удобство.
Краткое описание	В основе оценочного инструментария «Е-скрин» лежит методика миникейсов. Е-скрин производит онлайн-оценку следующих управленческих компетенций (soft skills): <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегическое мышление.</li> <li>2. Командное взаимодействие.</li> <li>3. Персональная эффективность.</li> <li>4. Гибкость и готовность к изменениям.</li> <li>5. Лидерство.</li> <li>6. Принятие управленческих решений.</li> <li>7. Умение оперативно планировать и использовать служебное время.</li> <li>8. Коммуникативные умения.</li> <li>9. Умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения.</li> <li>10. Ориентация на результат.</li> <li>11. Прогнозирование рисков агрессивного антиобщественного поведения, в целях обеспечения кадровой безопасности государственных органов.</li> </ol>

**Нормативная и методическая база**, послужившая основой для разработки кадровой практики (инициативы):

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 31 марта 2018 г. № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов».

2. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации).

**Область применения кадровой практики:** оценка кадров, отбор кадров.

**Рекомендуемые ключевые слова для поиска** в базе данных лучших кадровых практик: Е-скрин01#, информационно-аналитическая система оценки кадров для государственной гражданской службы «Е-скрин», оценка кадров, оценка управленческих и личностных компетенций.

**Причины инициации кадровой практики:** оценка управленческих и личностных компетенций носила несистемный характер и могла проводиться в ходе проведения собеседований в зависимости от степени квалификации работника кадровой службы как специалиста по оценке персонала.

**Целевая аудитория:** государственные гражданские и муниципальные служащие Республики Башкортостан.

**Цель:** предоставить в распоряжение подразделений по работе с кадрами органов исполнительной власти Республики Башкортостан надежный и валидный инструмент кадровой оценки личностных и управленческих компетенций в полном соответствии с методическими рекомендациями Правительства Российской Федерации и Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации.

**Задачи (7).** Поставленные задачи решены в полном объеме, что отражает эффективность выбранных технологий и практики внедрения данных кадровых технологий в деятельность органов исполнительной власти региона (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Задачи и показатели кадровой практики 2021–2022 гг.

Задачи	Показатели	Значения показателей	
		План	Факт по состоянию на 30.12.2022
1. Решение проблемы проведения интервью по компетенциям сотрудниками кадровых служб, не имеющими специальной подготовки в области кадровой оценки	Доля кандидатов на вакансию, которые проходят оценку компетенций в ходе конкурсных процедур, %	100%	100%
	Охват оценочными процедурами всех компетенций, рекомендуемых Минтрудом России, %	100%	100%
2. Обеспечение защиты от социально желательных ответов при проведении оценки с использованием системы	Срок разработки и внедрения механизма защиты от социально-ожидаемых ответов	30.11.2021	30.11.2021
3. Создание возможности для проведения тестирования в дистанционном формате	Срок введения процедуры	30.03.2022	30.03.2022

**Новизна кадровой практики:** внедрение единой системы во всех органах власти региона, включающей в себя набор взаимосвязанных мероприятий и инструментов, в том числе:

- автоматизированного программного комплекса по оценке профессиональных и личностных качеств новых сотрудников (многофункциональная компьютерная диагностическая система «Psychometric expert»);

- привлечение экспертов в области психологии, цифровых технологий, бережливого производства;
- наставничества;
- мероприятий по погружению новичка в организационную культуру органа власти и др.

### **Масштаб кадровой практики**

2021–2022 гг. — 461 человек:

- 50 — сотрудники федеральных и региональных органов исполнительной власти — участники Межрегионального вебинара практикума 3–4 декабря 2020 г.
- 300 — кандидаты на должности в аппарате Центра стратегических разработок (ЦСР) Республики Башкортостан;
- 50 — выпускники Малой академии государственной службы и управления ФГБОУ ВО БашГУ;
- 11 — гражданские служащие Министерства торговли и предпринимательства (Аттестация);
- 50 — граждане, участвовавшие в конкурсе на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Республики Башкортостан.

**Участники проекта:** разработка проекта велась Администрацией Главы Республики Башкортостан в тесной кооперации с ГБОУ ВО Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан. ГБОУ ВО БАГСУ сформировала рабочую группу экспертов, осуществлявшую техническую работу над проектом.

Систему обслуживают сотрудники Республиканского центра кадрового тестирования ГБОУ ВО БАГСУ при Главе РБ. Координацию ИАС ОК «Е-скрин01» осуществляют сотрудники Управления Главы Республики Башкортостан по вопросам государственной службы и кадровой политики.

### **Этапы реализации практики**

**1 этап. Подготовка к внедрению системы:** 15.01.2019 г. — 30.11.2020 г.

Шаг 1. Поручение ГБОУ ВО БАГСУ от Главы Республики Башкортостан: разработать информационно-аналитическую систему «Е-скрин01».

Шаг 2. Сформировано требование: проводить процедуры оценки кандидатов на государственную гражданскую службу в строгом соответствии с методическими рекомендациями Правительства Российской Федерации и Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации.

Разработано Техническое задание.

**2 этап. Разработка прототипа системы и первичная апробация.**

Шаг 1. Разработка первой очереди ИАС ОК «Е-скрин01». Размещение на платформе дистанционного образования ГБОУ ВО БАГСУ. Оценка по четырем компетенциям.

Шаг 2. Презентация первая очередь ИАС ОК «Е-скрин01» на Межрегиональном вебинаре-практикуме для сотрудников органов кадровых служб и местного самоуправления. Апробация оценки по четырем компетенциям. В пилотном варианте протестировано 50 человек.

**3 этап. Разработка независимой интернет-платформы ИАС ОК «Е-скрин01»:** 15.01.2021 г. — 01.03.2022 г.

Шаг 1. Разработка независимой интернет-платформы ИАС ОК «Е-скрин01» на сервере ГБОУ ВО БАГСУ при Главе РБ.1.

Шаг 2. Апробация тестовых заданий ИАС ОК «Е-скрин01»:

Кадровый резерв Центра стратегических разработок, выпускники Малой академии государственной службы ФГБОУ ВО БашГУ (300 человек).

Министерство торговли и предпринимательства Республики Башкортостан (11 человек).

Шаг 3. 01.02.2022 — 12.12.2022 — расширение спектра оцениваемых компетенций, доработка мини-кейсов, создание системы защиты от социально желательных ответов.

Шаг 4. Применение системы в пилотном режиме. Система успешно прошла технические испытания.

**3 этап. Расширение применения системы «Е-скрин01»:**  
17.01.2023 г. — настоящее время.

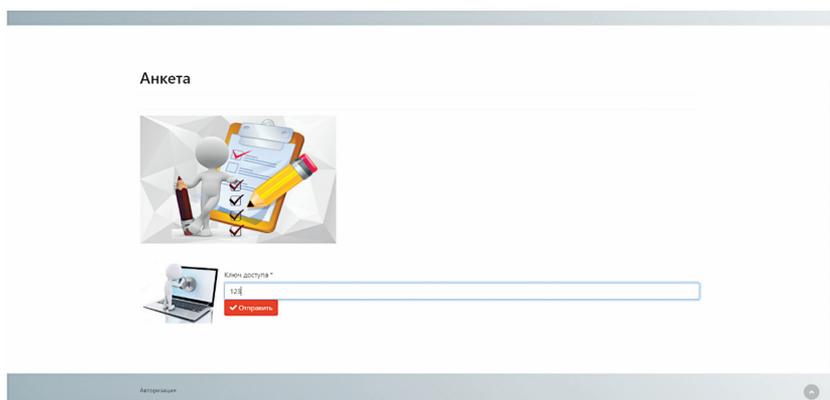
Систематическое применение в массовой кадровой оценке граждан, участвующих в конкурсе на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы республики

100% тестирование на программе ИАС ОК «Е-скрин01» всех кандидатов на вакантные должности.

Приказ Ректора Башкирской академии государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан № 16-А от 24 января 2023 года о создании Республиканского центра кадрового тестирования. Утверждение Положения о Республиканском центре кадрового тестирования.

#### Кадровые технологии.

**Анкетирование.** Для защиты данных используется ключ доступа (рис. 3.18).



**Рис. 3.18.** Доступ к анкете

**Конструктор компетенций.** Программа содержит раздел «Конструктор компетенций» для настройки профиля компетенций должности. Регулируется продолжительность тестирования В оценке используется 4-балльная шкала (рис. 3.19).

Решение кейсов: в оценке используется кейс-метод (рис. 3.20).



Рис. 3.19. Уровни, соответствующие 4-балльной шкале

Главная | Администрирование | Инструкции | Анкета | Нормативные и методические основания проекта | О нас | Контакты | Выход

Латыпов Рустем Фаридович, осталось: 0:34:49

Вопрос: 3

🔍 Ваш поставщик, с которым Ваша организация сотрудничает уже несколько лет (он успешно прошёл конкурсную процедуру), в последнее время дважды нарушил свои обязательства, что существенно повлияло на ритмичность и слаженность работы Ваших подразделений. Сначала была поставка низкокачественного сырья, а потом была задержка (пусть и не большая) по срокам поставки. На что Вы обратите внимание при анализе этой управленческой ситуации?

на репутацию этого поставщика и на те издержки, которые мы понесём, если будем проводить конкурс и выбирать другого;

на возможность дать ему исправиться после Вашего уведомления и на выявлении причин, почему были нарушены сроки поставок;

на поиск альтернативных поставщиков и на совершенствовании своей работы, чтобы иметь резерв и не зависеть от поставщиков;

на потенциальные выгоды от смены поставщика и на издержки, которые мы будем иметь при отказе от услуг этого поставщика.

01 02 03 04 05  
06 07 08 09 10

Продвинувшийся Следующий

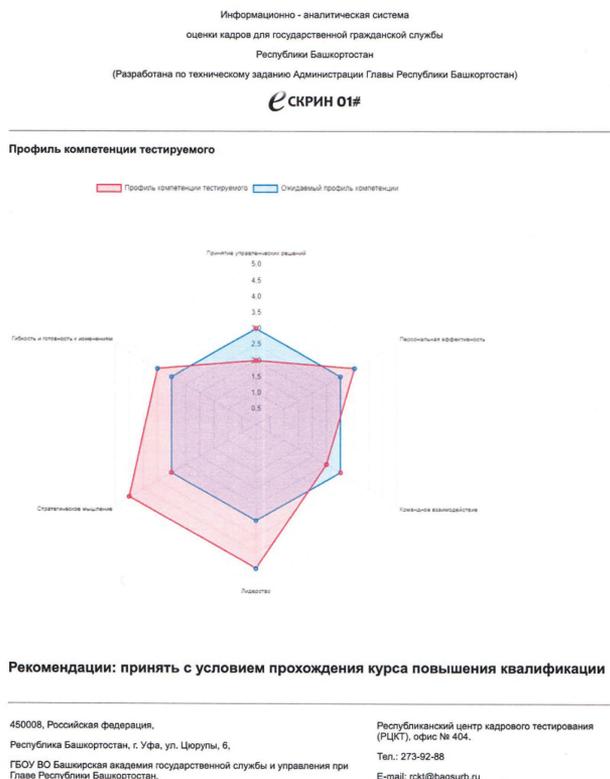
✓ Завершить тестирование, отправить результат

Рис. 3.20. Пример кейса, используемого в оценке

Рекомендации системы оценки: по результатам оценки рекомендуется одно из следующих решений:

- принять и рекомендовать в кадровый резерв,
- принять,
- принять при условии прохождения курсов повышения квалификации,
- отклонить.

Автоматизированный отчет для принятия решений: по итогам оценки система формирует отчет (пример отчета — *рис. 3.21*).



*Рис. 3.21. Пример отчета по результатам оценки кандидата*

### По итогам проекта внедрения данной практики

Программа «Е-скрин» прошла первую апробацию в ходе Межрегионального вебинара-практикума для сотрудников органов кадровых служб и местного самоуправления 3–4 декабря 2020 года.

Программа «Е-скрин» также используется для оценки компетенций руководителей лечебно-профилактических учреждений Республики Башкортостан при проведении аттестации.

**Образовательно-информационная среда:** система управления контентом Joomla. Java Script framework: VueJs. Web server Apache, Php, Mysql.

Демонстрацию возможностей автоматической системы оценки кадров для государственной гражданской службы Республики Башкортостан на интернет-портале информационно-аналитической системы оценки кадров для государственной гражданской службы Республики Башкортостан «Е-скрин01#» можно увидеть, пройдя по ссылке или воспользовавшись Qr-кодом: <https://escreen.bagsurb.ru/>



#### **Информация в новостях:**

- Официальный сайт Правительства Республики Башкортостан: <https://pravitelstvorb.ru/news/20079/>.
- «Система оценки кадров для государственной гражданской службы «Е-скрин»: от испытаний к систематическому использованию» размещенная на сайте БАГСУ при Главе РБ: <https://bagsurb.ru/index.php/news/sistema-otsenki-kadrov-dlya-gosudarstvennoj-grazhdanskoj-sluzhby-e-skrin-ot-ispytanij-k-sistematiceskomu-ispolzovaniyu>.
- Новость Республиканского центра кадрового тестирования на портале «Кадры республики»: 2012-2023: <https://rezerv.bashkortostan.ru/news/58440/>.
- Научная публикация в журнале ВАК Министерства образования РФ Латыпов Р. Ф. Информационно-аналитическая система оценки кадров для государственной гражданской службы Республики Башкортостан «Е-скрин-01»: научная апробация проекта // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 1: <https://ekam-journal.com/index.php/ru/arkhiv>.

## Организационные условия реализации практики

**Временные ресурсы:** совокупные затраты времени на разработку и апробацию — 4 года.

### Трудовые ресурсы:

- на разработку и внедрение: 2 сотрудника Республиканского центра кадрового тестирования, 2 эксперта, привлеченных по гражданско-правовым договорам в течение всего периода разработки и внедрения;
- на ежегодное сопровождение: 2 сотрудника РЦКТ БАГСУ для организации процедуры кадровой оценки в течение года, 1 системный администратор — 1 неделя.

### Финансовые ресурсы:

- на разработку — 1 000 000 руб.;
- на ежегодное сопровождение — 150 000 руб.

Итоговая оценка по чек-листу полноты данных кадровой практики составляет 90% от максимально возможной и свидетельствует о высоком уровне готовности кадровой практики к тиражированию (*табл. 3.8*).

## Дополнительные материалы по кадровой практике

<https://vcot.info/s/aNbHuLn>



Таблица 3.8

## Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи			3	Описаны цель и задачи. Реализация задач отражена в показателях результативности/ эффективности
2	Целевая аудитория			3	Дана информация по целевой аудитории
3	Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски		2		Необходимо уточнить, как снималось сопротивление представителей в разных целевых группах, что мешает, тормозит какие риски следует учесть при тиражировании в других регионах и органах власти
4	Описание методологии кадровой практики		2		Потребуется уточнения
5	Наличие образцов документов			3	Могут потребоваться незначительные уточнения
6	Пакет обучающих материалов			3	Могут потребоваться незначительные уточнения
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)		2		Потребуется уточнения, прежде всего, по способам и образцам сбора данных для определения потребностей целевых аудиторий
8	Бюджет на внедрение и сопровождение			3	Представлен бюджет и на внедрение, и на ежегодное сопровождение
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей			3	Представлена данные по трудозатратам
10	Информационные ресурсы			3	Представлены необходимые ссылки
	Итого	27 баллов из 30 максимально возможных (90%)			Данные материалы по кадровой практике можно использовать для внедрения



## ОТБОР И ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ КАНДИДАТОВ НА ЗАМЕЩЕНИЕ ВАКАНТНЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Кем реализована кадровая практика	Автономное учреждение Ханты-Мансийского автономного округа — Югры «Региональный институт управления»
Ответственное лицо	Директор Департамента государственной гражданской службы и кадровой политики Ханты-Мансийского автономного округа — Югры
Период реализации	Практика разработана и внедрена в период 2020–2022 гг.
Зрелость практики	Уровень «внедрение»
Готовность к тиражированию	Выше среднего
Новизна	Оценка кандидатов на замещение вакантных должностей в системе государственного и муниципального управления с помощью внедрения современных цифровых технологий и платформенных решений.
Реализация принципов клиентоцентричности	Единство и целостность, качество и проактивность, открытость и прозрачность, доверие, объективность и беспристрастность, эффективность и удобство.
Краткое описание	Внедрены программные комплексы: «1С. Оценка персонала» — модуль оценки профессиональных знаний, управленческих и личностно-профессиональных, специальных профессиональных компетенций кандидатов, а также онлайн-платформа «Команда Югры» — по развитию человеческого капитала и привлечению перспективных и талантливых специалистов: содержит полный набор методик, позволяющий провести комплексную и объективную оценку.

**Нормативная и методическая база**, послужившая основой для разработки кадровой практики (инициативы):

1. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

2. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

3. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе Российской Федерации».

4. Федеральный закон от 14.11.2002 № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях».

5. Федеральный закон от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений».

6. Единая методика проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов, утвержденная постановлением Правительства Российской Федерации от 31.03.2018 № 397.

7. Методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего, разработанная Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации.

8. Методический инструментарий по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации. Версия 3.1, разработанный Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации.

9. Распоряжение первого заместителя Губернатора Ханты-Мансийского автономного округа — Югры от 02.03.2021 № 135-р «Об утверждении Положения о порядке применения метода психологического тестирования для формирования профессионального кадрового состава в системе государственного и муниципального управления Ханты-Мансийского автономного округа — Югры».

10. Приоритетный проект «Развитие системы государственного управления Ханты-Мансийского автономного округа — Югры» № 111-П00 от 12 октября 2021 года.

11. Методические рекомендации для оценки руководителей органов исполнительной власти Ханты-Мансийского автономного округа — Югры «Модель профессиональных компетенций руководителя органа государственной власти Ханты-Мансийского автономного округа — Югры», разработанные автономным учреждением Ханты-Мансийского автономного округа — Югры «Региональный институт управления».

**Область применения кадровой практики:** оценка кадров, отбор кадров.

**Ключевые слова:** модель компетенций; базовые, управленческие, личностно-профессиональные, специальные профессиональные компетенции; ассесмент-центр; тестирование; интервью по компетенциям, профиль должности, оценка кадров.

**Причины инициации кадровой практики:** трудоемкость, несопоставимость результатов оценки кандидатов на замещение вакантных должностей в системе государственного и муниципального управления Ханты-Мансийского автономного округа — Югры по разным исполнительным органам власти, отсутствие единой базы кандидатов в резервы.

**Целевая аудитория:** кандидаты на замещение государственных и муниципальных должностей, вакантных должностей и включение в кадровый резерв исполнительных органов государственной власти автономного округа, органов местного самоуправления муниципальных образований автономного округа, организаций, находящихся в ведомственной и отраслевой принадлежности исполнительных органов и органов местного самоуправления автономного округа.

**Цель:** содействие в формировании высокопрофессионального кадрового состава в системе государственного и муниципального управления Ханты-Мансийского автономного округа — Югры посредством проведения комплексной оценки компетенций, необ-

ходимых сотрудникам органов государственной власти автономного округа, органов местного самоуправления муниципальных образований автономного округа, а также государственных и муниципальных учреждений (предприятий, организаций) автономного округа для реализации их полномочий.

**Задачи** (табл. 3.9): поставленные задачи решены в полном объеме, что отражает эффективность выбранных технологий и практики внедрения в деятельность органов исполнительной власти региона.

Таблица 3.9

## Задачи и показатели кадровой практики 2021–2022 гг.

Задачи	Показатели	Значения показателей	
		План	Факт
1. Эффективный и прозрачный отбор высокопрофессиональных кадров при назначении на должности в системе государственного и муниципального управления автономного округа, обеспечивающий выбор наиболее подходящего кандидата на целевую должность	Срок разработки порядка отбора и оценки компетенций кандидатов на замещение вакантных должностей в системе государственного и муниципального управления	30.12.2022	Порядок утвержден Распоряжением первого заместителя Губернатора Ханты-Мансийского автономного округа — Югры от 16.12.2022 № 830;
2. Обеспечение эффективной оценки компетенций через формирование единых стандартов оценки	Срок разработки и апробация базы тестовых заданий для оценки профессиональных знаний, управленческих и личностно-профессиональных компетенций	01.07.2022	01.07.2022

Задачи	Показатели	Значения показателей	
		План	Факт
3. Создание единой автоматизированной системы оценки при отборе кадров на государственную гражданскую и муниципальную службу автономного округа	Срок внедрения единой системы оценки через: платформу 1С. Оценка персонала» и онлайн-платформу «Команда Югры»	01.12.2022	30.11.2022
	Доля внесенных результатов оценки в программу «1 С. Оценка персонала» — от общего числа лиц, прошедших оценку в течение года	не менее 85%	90%
4. Формирование кадрового банка, рейтинга управленческого резерва автономного округа	Число участников оценки — государственных гражданских и муниципальных служащих, прошедших оценку с применением автоматизированного программного комплекса	не менее 800	более 800

**Новизна кадровой практики:** оценка кандидатов проходит поэтапно, включает в себя 9 этапов и осуществляется с использованием информационных систем, таких как автоматизированный программный комплекс «1С. Оценка персонала» и управленческий портал «Команда Югры», что позволяет:

- 1) увеличить охват кандидатов и обеспечить объективность и прозрачность проведения оценочных процедур, осуществить обоснованный кадровый отбор, повысить производительность и эффективность труда кадровых специалистов;
- 2) использовать библиотеку компетенций (перечень компетенций, комплект методик для оценки компетенций);

- 3) проводить оценку на основе конструирования разработанной модели стратегических компетенций, включающей в себя 4 блока: базовые компетенции (общие требования ко всем сотрудникам), личностно-профессиональные компетенции (специальные знания и умения, необходимые для эффективного решения задач в производственной деятельности, т. е. критерии профессионализма сотрудников), управленческие компетенции (необходимые руководителю для эффективной реализации возложенных на него управленческих функций вне зависимости от сферы деятельности) и специальные профессиональные (необходимые для эффективного решения задач в производственной деятельности).

В целях совершенствования механизма оценки компетенций расширен перечень используемых инструментальных средств, методов технологий оценки: профтестирование, ассесмент-центр, компетентностное интервью, кейс-метод и пр. Добавлена оценка деловой репутации кандидата. Усилена роль руководителя при подборе персонала — оценка компетенций кандидата проводится с использованием чек-листа (перечень компетенций, из которого руководитель выбирает наиболее необходимые компетенции для вакантной должности, на которую претендует кандидат).

По результатам оценки готовится заключение по итогам оценки и краткий отчет по ее итогам (по единой форме), где отображаются способности, мотивация, готовность к развитию, стиль управления и командные роли, наличие управленческого потенциала, уровень выраженности управленческих, личностно-профессиональных и базовых компетенций. На основе заключения формируются рекомендации и индивидуальные планы развития кадров, планируется и реализуется их обучение.

**Масштаб кадровой практики:** кадровая практика распространяется на все исполнительные органы государственной власти автономного округа, органы местного самоуправления муниципальных образований автономного округа, организации, находящиеся в ведомственной и отраслевой принадлежности исполнительных органов и органов местного самоуправления автономного округа.

### Участники практики:

- сотрудники Департамента государственной гражданской службы и кадровой политики Ханты-Мансийского автономного округа — Югры;
- эксперты Центра управления изменениями РАНХиГС;
- эксперты АО «Альянс Консалтинг» в рамках проекта «Разработка концепции трансформации системы кадрового обеспечения государственной гражданской службы Ханты-Мансийского автономного округа — Югры и программы совершенствования организационно-функциональной модели системы органов государственного управления автономного округа».

### Этапы реализации практики

#### 1 этап. Подготовка к внедрению онлайн-системы оценки.

Январь — октябрь 2022 г.

Шаг 1. Изменения в организационно-штатной структуре автономного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа — Югры «Региональный институт управления», создание Центра подбора и оценки кадров вместо Отдела оценки управленческих компетенций (увеличен штат сотрудников).

Шаг 2. Разработка методики отбора и оценки компетенций кандидатов на замещение вакантных должностей в системе государственного и муниципального управления Ханты-Мансийского автономного округа — Югры.

Шаг 3. Презентация и обсуждение методики:

- на HR форуме в г. Нижнем Новгороде;
- на Общественном совете при Департамента государственной гражданской службы и кадровой политики Ханты-Мансийского автономного округа — Югры;
- на семинаре для кадровых служб органов государственной власти и местного самоуправления, подведомственных учреждений Ханты-Мансийского автономного округа — Югры;
- на форуме «Развитие человеческого потенциала» в г. Ханты-Мансийске.

Шаг 4. Апробация методики проведения оценки государственных гражданских служащих на базе трех Департаментов автономного округа и подведомственных им учреждений при участии ООО «Альянс консалтинг» и Центра управления изменениями РАНХиГС (45 человек), а также при оценке 50 кандидатов на должности государственной гражданской службы Югры с корреляцией с результатами более ранней диагностики по иным методикам.

Проведена корректировка инструментов оценки и модели компетенций.

Шаг 5. Методика отбора и оценки компетенций кандидатов на замещение вакантных должностей в системе государственного и муниципального управления Ханты-Мансийского автономного округа — Югры утверждена распоряжением первого заместителя Губернатора Ханты-Мансийского автономного округа — Югры от 16.12.2022 № 830-р.

**2 этап. Разработка программных комплексов оценки кадров.**  
Август — декабрь 2022 г.

Шаг 1. Разработка технического задания.

Шаг 2. Автоматизация оценочных процедур, библиотеки компетенций, оценочных средств. Разработан программный комплекс по оценке кадров.

Шаг 3. Пилотное внедрение процедуры проведения комплексной оценки кандидатов на замещение «вакантных» должностей на портале «Команда Югры». Запущено пилотное тестирование в дистанционном формате. На Портале полностью отработан процесс оценки кандидата от «Заявки на оценку до Заключения по итогам оценки».

**Этап 3. Внедрение программных комплексов оценки кадров.**  
Начало внедрения — декабрь 2022.

Шаг 1. Распоряжение первого заместителя Губернатора Ханты-Мансийского автономного округа — Югры от 16.12.2022 № 830-р «О методике отбора и оценки компетенций кандидатов на замеще-

ние вакантных должностей в системе государственного и муниципального управления Ханты-Мансийского автономного округа — Югры».

**Шаг 2.** Проведение мероприятий (семинары, совещания, круглые столы и пр.) с участием руководителей исполнительных органов государственной власти автономного округа, органов местного самоуправления муниципальных образований автономного округа, организаций, находящихся в ведомственной и отраслевой принадлежности исполнительных органов и органов местного самоуправления автономного округа с целью ознакомления с новыми подходами, механизмами оценки кандидатов на замещение вакантных должностей в системе государственного и муниципального управления.

**Шаг 3.** Отчет по итогам исследования акционерного общества «Альянс Консалтинг» в рамках проекта «Разработка концепции трансформации системы кадрового обеспечения государственной гражданской службы Ханты-Мансийского автономного округа — Югры и программы совершенствования организационно-функциональной модели системы органов государственного управления автономного округа» (блок 1.2 «Разработка модели стратегических компетенций для системы государственной гражданской службы автономного округа в целом и модели личностно-профессиональных компетенций органов государственной власти автономного округа»).

### **Кадровые технологии**

Процесс оценки (этапы оценки — *рис. 3.22*).

Чек-лист, используемый в оценке, составляется на основе библиотеки компетенций — вспомогательный инструмент оценки, включающий: перечень из 22 компетенций, из которого работодатель выбирает наиболее необходимые для оценки конкретного кандидата, группы людей по заранее заданному алгоритму. Необходимо для более полного понимания запроса работодателя к претенденту на должность. Отмеченные работодателем компетенции получают более высокий требуемый уровень в карте компетенций.

## ЭТАПЫ ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ

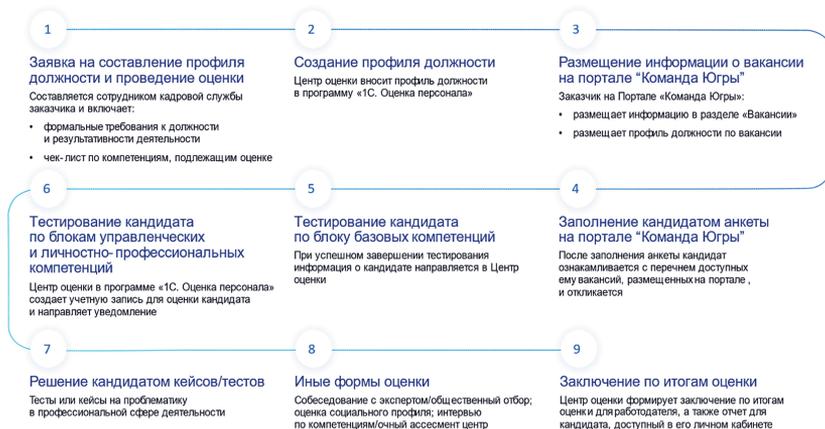


Рис. 3.22. Этапы оценки кандидатов

## Библиотека и конструктор компетенций (см. рис. 3.23, 3.24).



Рис. 3.23. Библиотека компетенций



Рис. 3.24. Конструктор компетенций

По результатам Центр оценки составляет итоговый профиль должности и вносит в программу «1С. Оценка персонала» (рис. 3.25, 3.26)

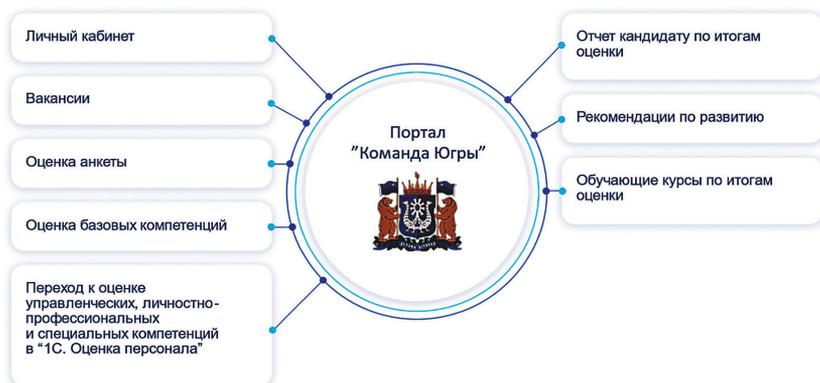


Рис. 3.25. Портал для прохождения оценки (дружелюбный и интуитивно понятный интерфейс)

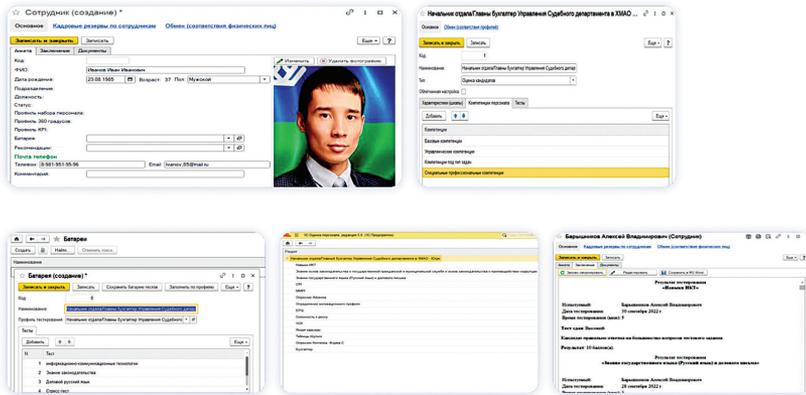


Рис. 3.26. Портал для прохождения оценки

Заключение (отчет с рекомендациями) и рекомендации по предоставлению обратной связи представлены на рис. 3.27, 3.28.

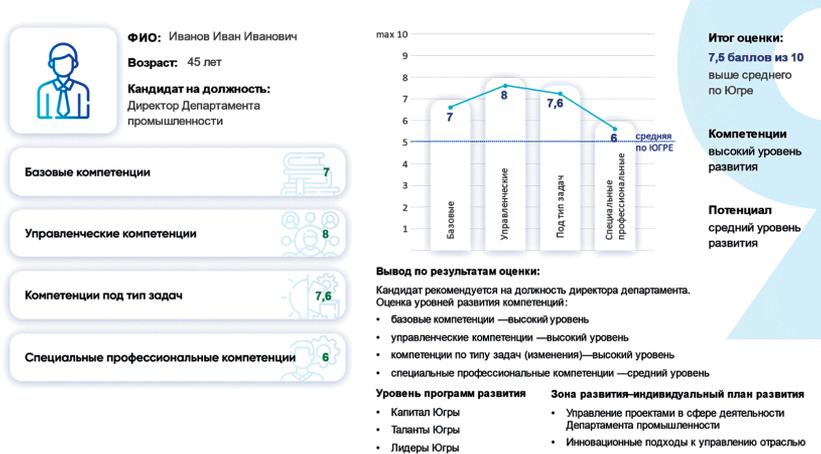


Рис. 3.27. Заключение по итогам оценки

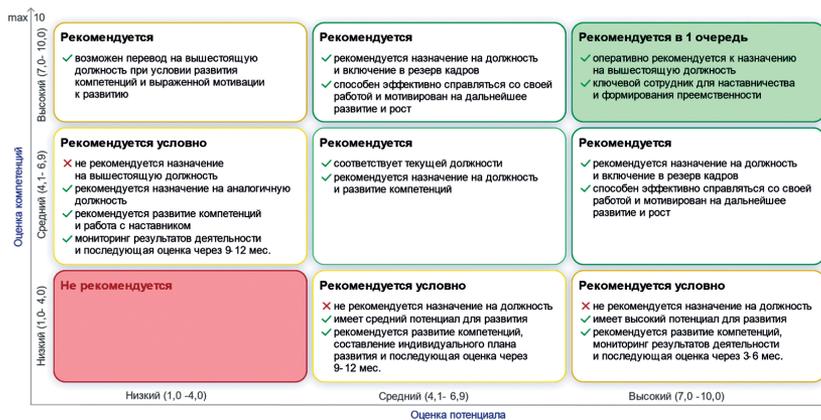


Рис. 3.28. Рекомендации по предоставлению обратной связи оцениваемому

По итогам оценки реализуются образовательные мероприятия для кандидатов (рис. 3.29).



Рис. 3.29. Обучение и развитие кандидатов по итогам оценки

Иные мероприятия по профессиональному развитию (семинары, тренинги) для специалистов-оценщиков проводятся по темам:

- проведение комплексной оценки кадров по технологии ассесмент-центр, владение новыми психодиагностическими инструментами, проведение интервью по компетенциям;
- работа в автоматизированном программном комплексе по оценке кадров «1С. Оценка персонала».

**Образовательно-информационная среда:** кадровая практика реализуется на базе автоматизированного программного комплекса по оценке кадров «1С. Оценка персонала», управленческого портала «Команда Югры».

Организована работа по размещению документов и материалов по кадровой практике на официальном сайте Регионального института управления <https://riu.admhmao.ru/>, управленческого портала «Команда Югры» <https://ugrateam.admhmao.ru/>.

Со статьей о кадровой практике можно ознакомиться по ссылке: [https://siapress.ru/news\\_ugra/116298-novuyu-model-otsenki-kompetentsiy-chinovnikov-razrabativalyut-v-hmao?ysclid=ldn2hulmcb718152834](https://siapress.ru/news_ugra/116298-novuyu-model-otsenki-kompetentsiy-chinovnikov-razrabativalyut-v-hmao?ysclid=ldn2hulmcb718152834).

## Организационные условия реализации практики

### Кадровые ресурсы:

- на разработку и внедрение: в разработке (12 мес.) и внедрении программного онлайн-комплекса «Команда Югры» были задействованы: 6 сотрудников автономного учреждения Ханты-Мансийского автономного округа — Югры «Региональный институт управления», в т. ч. 2 сотрудника «Центра подбора и оценки кадров» — 24 недели, 2 сотрудника «Центра управления изменениями» — 14 недель, 2 программиста — 12 недель; 3 государственных гражданских служащих Департамента государственной гражданской службы и кадровой политики (отдел профессионального развития кадрового состава и резерва, отдел муниципальной службы);

- на ежегодное сопровождение: 3 сотрудника «Центра подбора и оценки кадров» — 300 дней; 1 сотрудник «Центра управления изменениями» — 12 дней при загрузке 80% рабочего времени.

**Финансовые ресурсы на разработку:** 1 млн 937 тыс. руб.

Таблица 3.10

Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи			3	Описаны цель и задачи. Реализация задач отражена в показателях результативности/ эффективности
2	Целевая аудитория			3	Дана информация по целевой аудитории
3	Этапы, содержание работ. Риски		2		Требуется уточнить, какие возникали сложности при внедрении кадровой практики
4	Описание методологии кадровой практики		2		Может потребоваться детализация по инструментариям и процедурам, используемым в кадровой практике, запрос ТЗ
5	Наличие образцов документов		2		Требуется уточнение
6	Пакет обучающих материалов		2		Требуется уточнение
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)		2		Необходимо запросить образцы
8	Бюджет на внедрение и сопровождение		2		Может потребоваться уточнение по бюджету на сопровождение кадровой практики

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей			3	Представлены данные по трудозатратам как на внедрение, так и на сопровождение кадровой практики
10	Информационные ресурсы			3	Информационные ресурсы представлены
	Итого	24 баллов из 30 максимально возможных (80%)			Данные материалы по кадровой практике можно использовать для внедрения при условии получения дополнительной информации

Итоговая оценка по чек-листу полноты данных кадровой практики 80% от максимально возможной — свидетельствует о готовности кадровой практики к тиражированию на уровне «выше среднего» и о необходимости получения у кадровой службы, представившей практику, консультации или договоренности о стажировке, это позволит дополнить недостающую информацию и максимально подготовить практику или отдельные ее элементы к тиражированию.

### Дополнительные материалы по кадровой практике

<https://vcot.info/s/8wUlym1>





## АДАПТАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УСПЕШНОГО ВХОЖДЕНИЯ В ДОЛЖНОСТЬ

Кем реализована кадровая практика	Администрация Губернатора Новгородской области
Ответственное лицо	Начальник управления по вопросам государственной службы и кадров Администрации Губернатора Новгородской области
Период реализации	Практика разработана и внедрена в период 2020–2022 гг.
Зрелость практики	Уровень «внедрение»
Готовность к тиражированию	Высокая
Новизна	Внедрение единой системы, включающей в себя комплекс мероприятий для повышения скорости погружения нового сотрудника в профессиональную сферу, организационную культуру органа власти и создания основы для высокой лояльности нового сотрудника.
Реализация принципов клиентоцентричности	Единство и целостность, постоянное повышение качества и проактивность, открытость и прозрачность, доверие, профессионализм.
Краткое описание	<p>С 2020 г. формировался единый системный подход к прохождению процесса адаптации. Объединение разных методов, форм мероприятий, практик в единую технологию позволило комплексно подойти к снижению текучести кадров в первый год служебной деятельности, повышению лояльности и профессиональной эффективности вновь принятых сотрудников.</p> <p>В 2022 году итогом работы стал единый системный подход к процессу адаптации не только в органах исполнительной власти, входящих в единую кадровую службу, но и в иных органах государственной власти и учреждениях госсектора. Кадровая практика имеет подтверждение эффективности, возможны ее незначительные совершенствования.</p>

**Нормативная и методическая база**, послужившая основой для разработки кадровой практики:

- Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе, разработанный Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации от 2013 г.
- Постановление Правительства Российской Федерации от 7 октября 2019 г. № 1296 «Об утверждении положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации».
- Методический инструментарий по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации (версия 2.0) от 28 мая 2020 г.

**Область применения кадровой практики:** профессиональная адаптация.

**Ключевые слова:** адаптация, новичок, наставник, welcome-тренинг (день новичка), центр оценки, оценка прохождения адаптации, удовлетворенность, траектория роста (профессиональное развитие), госкадры53, ориентирование.

**Причины инициации кадровой практики:** созданная единая кадровая служба (ЕКС) для органов исполнительной власти Новгородской области позволила в течение двух лет проанализировать и выявить ряд проблем по состоянию на 30.12.2020 г.:

- отсутствие единого подхода к оформлению документов, организации наставничества, адаптации;
- неполное количество органов исполнительной власти, вовлеченных в процесс адаптации — 14 ОИВ (менее 50%);
- неудовлетворенность молодых сотрудников и, как следствие, их увольнение в первый год служебной деятельности;
- текучесть кадров — 18% уволенных во время прохождения испытательного срока;
- низкая удовлетворенность результатами адаптации впервые принятых работников — 26%.

**Целевая аудитория:** государственные гражданские служащие, служащие органов исполнительной власти Новгородской области, работники учреждений госсектора.

**Цель** — внедрить во все органы исполнительной власти региона единый системный подход к прохождению процесса адаптации, обеспечивающий снижение текучести кадров в первый год служебной деятельности, повышение профессиональной эффективности и лояльности вновь принятых сотрудников.

**Задачи** (табл. 3.6): поставленные задачи решены в полном объеме, что отражает эффективность выбранных технологий и практики их внедрения в деятельность органов исполнительной власти региона.

Таблица 3.6

Задачи и показатели кадровой практики 2021–2022 гг.

Задачи	Показатели	Значения показателей	
		План	Факт по состоянию на 30.12.2022 г.
1. Разработать комплекс мероприятий, направленных на эффективное включение впервые принятых сотрудников в служебную деятельность	Срок разработки и внедрения (и актуализации) пакета документов по технологиям проведения специальных мероприятий, обеспечивающих системную работу по эффективной адаптации новых сотрудников	30.12.2021 г.	30.12.2021 г.
	Доля органов исполнительной власти (ОИВ) региона, вовлеченных во внедрение системы адаптации	Не менее 80%	85% (26 ОИВ)
	Количество вовлеченных в реализацию практики адаптации	100 человек	103 человека
2. Повысить уровень лояльности к организации	Доля новых служащих и работников, удовлетворенных результатами адаптации	Не менее 50%	55%

Задачи	Показатели	Значения показателей	
		План	Факт по состоянию на 30.12.2022 г.
3. Снизить текучесть кадров в ОИВ Новгородской области в период испытательного периода и первый год работы	Доля уволенных во время прохождения испытательного срока	Не более 15%	12%

**Новизна кадровой практики:** внедрение единой системы адаптации во всех органах власти региона, включающей в себя набор взаимосвязанных мероприятий и инструментов, в том числе:

- автоматизированный программный комплекс по оценке профессиональных и личностных качеств новых сотрудников (многофункциональная компьютерная диагностическая система «Psychometric expert»);
- привлечение экспертов в области психологии, цифровых технологий, бережливого производства;
- наставничество;
- мероприятия по погружению новичка в организационную культуру органа власти и др.

**Масштаб кадровой практики:** все органы исполнительной власти региона.

### Этапы реализации практики

**1 этап. Подготовка к внедрению системы работы по адаптации новых сотрудников:** 2020–2021 гг.

**Шаг 1.** Анализ причин текучести кадров. Проанализировав причины увольнения впервые принятых сотрудников, единая кадровая служба управления по вопросам государственной службы и кадров (далее — ЕКС) определила в качестве основной причины непродуманную организацию процесса по вхождению нового сотрудника

в должность (неэффективный подход к процессу адаптации со стороны органов исполнительной власти).

**Шаг 2.** Совместная с органами исполнительной власти диагностика процесса адаптации: определение сильных и слабых сторон, основных мотивирующих факторов). Разработка документов и материалов, обеспечивающих системный подход к адаптации, в том числе:

- типовой методики проведения испытания в органах исполнительной власти Новгородской области;
- типовой методики организации наставничества в органах исполнительной власти Новгородской области, создание единого порядка оформления документов, унификация форм; разработка методических материалов, памяток для новичков, чек-листов для кадровых служб ОИВ;
- типового положения о дипломе «Лучший наставник».

**Шаг 3.** Разработка и организационное обеспечение цикла мероприятий по адаптации, в том числе:

- приобретение многофункциональной компьютерной диагностической системы «Psychometric expert»;
- welcome-тренинг (День новичка);
- работа с психологом;
- разработка показателей эффективности системы адаптации, начало сбора данных.

**Шаг 4.** Апробация методик проведения оценки адаптации, удовлетворенности.

**Этап 2. Внедрение системы по адаптации в органы исполнительной власти: 2022 г.**

**Шаг 1.** Формирование базы наставников.

**Шаг 2.** Информирование исполнительных органов власти о запуске новой системы адаптации.

**Шаг 3.** Обучение руководителей и специалистов/наставников, то есть всех, кто должен принимать участие в процессе адаптации нового сотрудника.

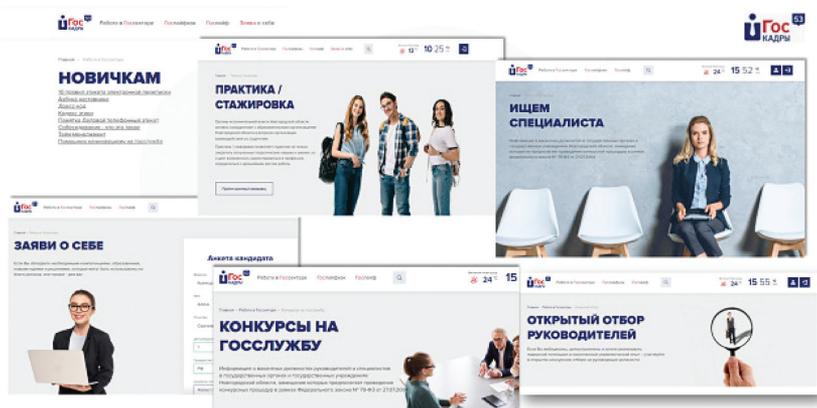
**Шаг 4.** Экспертное сопровождение ЕКС процесса адаптации в исполнительных органах власти.

**Шаг 5.** Определённые (выбор) методики для оценки адаптации сотрудника. Мониторинг использования и эффективности целостной системы адаптации в органах исполнительной власти.

## Кадровые технологии

1. Рит-технологии. Разработка раздела «Новичкам» на кадровой платформе «ГосКадры53» (рис. 3.30).

### Кадровая платформа **ГосКадры53** в помощь новичкам



*Рис. 3.30. Кадровая платформа*

2. Технологии профессионального развития/совершенствования компетенций участников адаптационного процесса:

- 1) ДПО: универсальные компетенции (сертификат, Высшая школа управления при Правительстве Новгородской области);
- 2) иные образовательные мероприятия. Разработка и проведение цикла внутренних тренингов, вебинаров, круглых столов для руководителей, наставников:
  - по командообразованию (работа с коллективом, где принят «новенький»);

- по формированию коммуникативных навыков;
- навыки и качества наставников.

3. Технология для нового сотрудника: «Welcome-тренинг (День новичка)» (рис. 3.31); мероприятия, направленные на знакомство нового сотрудника с особенностями госслужбы, организационной культурой органа власти, коллегами.



Рис. 3.31. Welcome-тренинг (День новичка)

3. Технология наставничества (рис. 3.32, 3.32 — Этапы наставничества):

- внедрение механизма назначения наставника, составление плана, служебного задания, определение форм работы;
- ориентирование (вхождение новичка в коллектив с помощью наставника и кадровой службы);
- проведение эксперимента для новых сотрудников по построению карьеры «Траектория роста».

4. Технология оценки прохождения адаптации: профессиональная, социальная. Обратная связь: психолог/наставник/руководитель и сотрудник; по результатам — корректировка процесса профессиональной деятельности, профессионального развития. Поиск траектории роста: планирование профессиональной карьеры на госслужбе.



Рис. 3.32. Этапы наставничества

5. Технология мониторинга мотивации и профессионального развития сотрудника в течение первого года работы.

**Результаты кадровой практики:** по итогам проекта внедрения данной практики:

1. Сформирована правовая и методическая база для единого комплексного подхода органов исполнительной власти к процессу адаптации и наставничества.
2. Разработана оценочная база для измерения показателя уровня удовлетворенности.
3. Созданы условия для тиражирования кадровой практики во все органы исполнительной власти региона, государственные учреждения госсектора.

**Организационная среда реализации кадровой практики:** совокупные затраты на разработки и внедрение:

- временные — 12 месяцев;
- трудовые — 3 сотрудника Управления по вопросам государственной службы и кадров — 30 недель; 1 сотрудник МФЦ (психолог) — 18 недель.

Совокупные затраты на ежегодное сопровождение:

- временные — 2 недели;
- финансовые — в рамках ФОТ;
- трудовые — 3 сотрудника управления — 48 часов; 1 сотрудник МФЦ (психолог) — 40 часов; сотрудник отдела по профилактике коррупции — 8 часов.

### Образовательно-информационная среда проекта

Welcome- тренинг:

- [https://vk.com/mgu\\_53?w=wall-62919694\\_2746](https://vk.com/mgu_53?w=wall-62919694_2746)
- [https://vk.com/mgu\\_53?w=wall-62919694\\_2719](https://vk.com/mgu_53?w=wall-62919694_2719)
- [https://vk.com/mgu\\_53?w=wall-62919694\\_2676](https://vk.com/mgu_53?w=wall-62919694_2676)
- [https://vk.com/mgu\\_53?w=wall-62919694\\_1707](https://vk.com/mgu_53?w=wall-62919694_1707)
- [https://vk.com/mgu\\_53?w=wall-62919694\\_1445](https://vk.com/mgu_53?w=wall-62919694_1445)

Круглые столы:

- [https://vk.com/mgu\\_53?w=wall-62919694\\_3284](https://vk.com/mgu_53?w=wall-62919694_3284)
- [https://vk.com/mgu\\_53?w=wall-62919694\\_1264](https://vk.com/mgu_53?w=wall-62919694_1264)
- [https://vk.com/mgu\\_53?w=wall-62919694\\_1014](https://vk.com/mgu_53?w=wall-62919694_1014)

Тренинги:

- [https://vk.com/mgu\\_53?w=wall-62919694\\_2121](https://vk.com/mgu_53?w=wall-62919694_2121)
- [https://vk.com/mgu\\_53?w=wall-62919694\\_1933](https://vk.com/mgu_53?w=wall-62919694_1933)
- [https://vk.com/mgu\\_53?w=wall-62919694\\_1610](https://vk.com/mgu_53?w=wall-62919694_1610)

Раздел «Новичкам»: <https://goskadr53.novreg.ru/rabota/novice.php>.

Раздел на сайте министерства государственного управления Новгородской области (до 2022 года): <https://mgu.novreg.ru/azbuka-nastavnichestva.html>.

Таблица 3.12

## Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи		2		Необходимо уточнить, дополнить показатели
2	Целевая аудитория			3	Информация представлена
3	Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски		2		Необходимо получить более подробную информацию об этапах реализации кадровой практики. Необходимо уточнить, как снималось сопротивление представителей в разных целевых группах, какие риски следует учесть при тиражировании в других регионах и органах власти
4	Описание методологии кадровой практики			3	Информация представлена
5	Наличие образцов документов			3	Информация представлена
6	Пакет обучающих материалов			3	Информация представлена
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)			3	Информация представлена
8	Бюджет на внедрение и сопровождение		2		Требуется уточнение объемов финансов для внедрения практики. Сколько руб. на разработку/закупку сервиса по оценке, по обучению?
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей			3	Информация представлена
10	Информационные ресурсы			3	Информация представлена
	Итого	27 баллов из 30 баллов (90%)			Данные материалы по кадровой практике можно использовать для внедрения

Итоговая оценка по чек-листу оценки полноты данных кадровой практики — 90% от максимально возможной — свидетельствует о высоком уровне готовности кадровой практики к тиражированию и указывает на возможность заимствования образцов кадровой практики для распространения передового отечественного опыта.

#### **Дополнительные материалы по кадровой практике**

<https://vcot.info/s/PYf4GUu>





### «Я В КОМАНДЕ КАЗАНИ» (ПРОГРАММА АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА Г. КАЗАНИ)

Кем реализована кадровая практика	Аппарат Исполнительного комитета г. Казани
Ответственное лицо	Заместитель руководителя Аппарата Исполнительного комитета г. Казани — начальник управления кадровой политики
Период реализации	Практика разработана и внедрена в период с октября 2022 г. по 03.2023 г.
Зрелость	Уровень «внедрение» (нет данных по эффективности практики за годовой цикл).
Готовность к тиражированию	Выше среднего, требуется самостоятельная доработка представленных идей.
Новизна	Автоматизация процесса адаптации при помощи онлайн помощника для сотрудника чат-бота «Адаптация», создание сообщества наставников.
Реализация принципов клиентоцентричности	Качество и проактивность, открытость и прозрачность, доверие.
Краткое описание	Практика внедрена для реализации комфортного для нового сотрудника знакомства с деятельностью и коллективом, обеспечена поэтапная программа адаптации и «мягкого» вхождения в должность.

**Зрелость кадровой практики:** представленные данные отражают зрелость кадровой практики на 3 уровне — «внедрение». Дальнейший мониторинг практики позволит подтвердить степень устойчивой эффективности и принять своевременное решение по ее совершенствованию, актуализации с учетом новых задач.

**Нормативная и методическая база**, послужившая основой для разработки кадровой практики (инициативы): Распоряжение Исполнительного комитета г. Казани от 28.09.2017. № 3253р «Об адаптации и наставничестве в Исполнительном комитете г. Казани».

**Область применения кадровой практики:** адаптация, наставничество сотрудников.

**Ключевые слова:** адаптация, наставничество, новый сотрудник, обучение для нового сотрудника, знакомство, наставник, виртуальный помощник.

### **Причины инициации кадровой практики**

- Показатели текучести вновь принятых сотрудников были крайне высокими: 30% вновь принятых сотрудников уволилось, не отработав 1 год.
- Повысились репутационные риски работодателя.
- Увеличились трудозатраты специалистов по кадрам на поиски и отбор кандидатов на вакансию, финансовые затраты, повысилась трудозагрузка сотрудников подразделений по реализации функций вакантной должности, снижение эффективности и результативности работы команды.
- Доля лиц, повысивших профессиональный уровень, из числа новых сотрудников составляла 3%.

**Целевая аудитория:** новые сотрудники, принятые на вакантные должности муниципальной службы, наставники, руководители структурных подразделений, специалисты кадровой службы.

**Цель:** повышение закрепления на рабочем месте вновь принятых сотрудников мэрии Казани за счет создания и внедрения специальной программы адаптации.

**Задачи:** поставленные задачи (табл. 3.137) решены в объеме 88%, что отражает достаточно высокую эффективность внедрения выбранной технологии адаптации в деятельность органов власти региона с использованием современных способов коммуникации и управления информацией.

### Новизна кадровой практики

- Комплексный характер программы адаптации с единой базой нормативных документов, регламентов работы и внутренних устоев на основе культуры клиентоцентричности.
- Использование сочетания индивидуального человекоцентричного подхода в работе наставников с новыми сотрудниками, с включением в работу с новичками современных средств донесения актуальной и полной информации: онлайн-помощника для сотрудника чат-бота «Адаптация».
- Повышение уровня осведомлённости и информированности новых сотрудников обо всех аспектах профессиональной деятельности через разные каналы коммуникаций.
- Включение в программы Высшей школы муниципального управления для специалистов кадровых служб и руководителей структурных подразделений программы повышения квалификации «Адаптация в новом коллективе».
- Создание календаря экскурсий для новых сотрудников.
- Запуск обучения по программе обучения на тему: Межведомственная система электронного документооборота Правительства Республики Татарстан.

**Масштаб кадровой практики:** практика распространяется на новых сотрудников Исполнительного комитета г. Казани, членов Сообщества наставников, а также руководителей всех структурных подразделений мэрии.

### Участники

- Управление кадровой политики Аппарата Исполнительного комитета г. Казани.
- Высшая школа муниципального управления: в части разработки образовательных программ.
- Комитет по развитию туризма г. Казани: для реализации экскурсий.
- Сообщество Наставников: в части разработки календарного плана на стратегической сессии.

Таблица 3.137

Задачи и показатели кадровой практики. Период внедрения: 10.2022 г. — 03.2023 г.

Задачи	Показатели	Планные значения показателей	Фактические значения показателей по данным на март 2023 г.
1. Развитие человекоцентричной корпоративной культуры	Срок разработки комплексной программы и плана адаптации, единой базы нормативных документов, регламентов работы	30.05.2022 г.	30.05.2022 г.
	Количество коммуникационных встреч новичков с наставниками	Не менее 1 раза в месяц	1 раз в месяц
	Уровень удовлетворенности поддержкой наставников, объединенных в Сообщество наставников мэрии г. Казани	Не менее 9 баллов из 10	9,8 балла из 10
2. Разработка и внедрение совместно с Аппаратом президента программ повышения квалификации «Адаптация в новом коллективе» на базе Высшей школы муниципального управления	Запуск в практику Welcome-тренинга для новичков	Не менее 2 раз в месяц	2 раза в месяц
	Доля лиц, повысивших профессиональной уровень, из числа новых сотрудников	Не менее 5%	7 %
3. Внедрение новых технологий для легкой и комфортной адаптации новых сотрудников на местах	Актуализации информации в Telegram-бот «Адаптация»	Не реже 1 раз в месяц	1 раз в месяц
	Уровень удовлетворенности служащих информацией Telegram-бота по итогам испытательного периода	Не менее 9 баллов из 10	9,8 балла из 10
4. Мотивация сотрудников на эффективную и качественную работу, снижение числа уволенных	Доля уволенных в течение 1-го года работы из вновь принятых сотрудников	Не более 10%	Нет данных

## Этапы реализации кадровой практики

**1 этап. Разработка человекоцентричной программы, плана и технологий адаптации новых сотрудников:** 02.2022 г. — 07.2022 г.

Шаг 1. Разработка плана проведения экскурсий.

Шаг 2. Разработка онлайн-анкеты для сотрудников.

Шаг 3. Создание фильма для дистанционной видеоэкскурсии.

Шаг 4. Разработка программы welcome-тренинг.

Шаг 5. Разработка ТЗ на создание электронного помощника чат-бота «Адаптация», а также модели каналов коммуникаций с наставником, коллегами, кадровой службой и др.

**2 этап. Апробация новых форматов, разработанных для адаптации. Доработка дополнительных инструментов:** 03.2022 г. — 10.2022 г.

Шаг 1. Проведение первой экскурсионной встречи с сотрудниками.

Шаг 2. Использование онлайн-анкеты для получения описания ожиданий и обратной связи по итогам адаптации.

Шаг 3. Разработка электронного помощника чат-бота «Адаптация».

Шаг 4. Проверка использования помощника чат-бота «Адаптация» на фокус-группе. Перед запуском чат-бота для сотрудников кадровых служб было проведено обучение (семинар-тренинг) и разработаны методические материалы.

Шаг 5. Формирование Сообщества наставников, проведение стратегической сессии и разработка плана работы. Проведение первой установочной встречи с Сообществом наставников. Разработка календаря наставников, мер по мотивации для наставников: поощрительных знаков.

Шаг 6. Высшей школой муниципального управления разработана программа «Адаптация». Проведено обучение специалистов по кадрам по программе.

**Шаг 7.** Разработка формата встречи новых сотрудников с руководителями органа: «Открытый диалог с Руководителем Аппарата исполкома».

**3 Этап. Внедрение программы адаптации в полном объеме в регулярную деятельность работы с кадрами:** welcome-тренинг (с вручением памятных атрибутов работодателя: ручка, блокнот, кружка и др.), экскурсия/видеоэкскурсия по подразделению, органу власти, в музей и др., полный запуск чат-бота «Адаптация», поддержка наставника, онлайн-система обратной связи. После внедрения практики 360 сотрудников-новичков в 2022 г. стали участниками программы адаптации.

### **Организационные условия реализации кадровой практики**

**Временные ресурсы.** Длительность проекта от разработки до внедрения в регулярную деятельность — 8 месяцев.

**Трудовые ресурсы** на разработку и внедрение кадровой практики (инициативы): 6 кадровиков (служащие отдела профессионального развития и отдела по работе с персоналом) — 16 недель, работа программиста по разработке чат-бота — 10 недель, работа методолога по разработке чат-бота — 3 недели.

На ежегодное сопровождение кадровой практики совокупные затраты по объему рабочего времени составляют 24 недели; трудовые затраты: 6 кадровиков (служащие отдела профессионального развития и отдела по работе с персоналом) — 1 раз в неделю, 1 программист по разработке чат-бота — 2 дня; психолог — 1 раз в неделю.

### **Кадровые технологии**

**Диалог** с руководителем в 1-й день (ожидания, планы, перспективы), представление коллективу, знакомство с наставником — первый этап адаптации, определяющий планы и технологии на 3-месячный период.

**Welcome-тренинг** — это презентация о мэрии Казани: ее истории, миссии, корпоративной культуре. Тренинг помогает новичку быстрее влиться в коллектив, освоить правила игры и стать надеж-

ным бойцом команды. Цель тренинга — зачислить новичка в штат и познакомить с местом, где он будет работать. Новичку вручается приветственный набор.

Цифровой помощник **чат-бот «Адаптация»** (рис. 3.33) — это прямая коммуникация с вновь принятыми сотрудниками в адаптационный период. Взаимодействие с Telegram-ботом связано с отдельным блоком адаптации и дает возможность плавно и логично входить в курс своих дел, которые несут в себе идеологическую составляющую в работе муниципального служащего, бот выстроен как коммуникационный инструмент с диалогом к сотруднику, с заданиями и материалами для изучения.

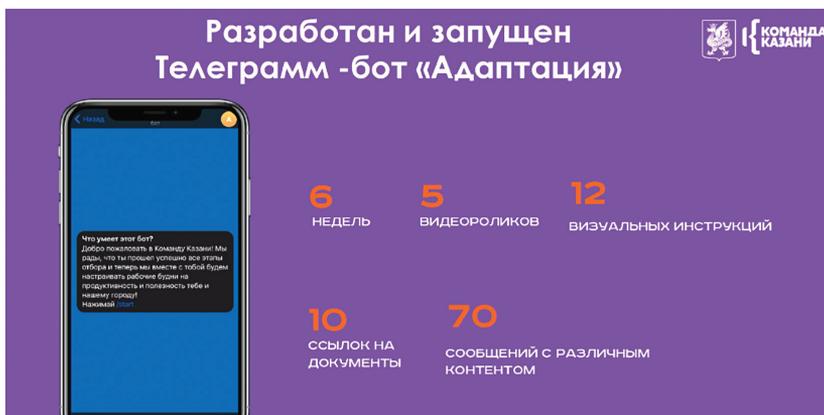


Рис. 3.33. Чат-бот «Адаптация»

**Сообщество наставников мэрии Казани:** наставник играет ключевую роль в успешной адаптации сотрудника, формирует культуру поддержки и передает бесценный опыт. Разработан отличительный знак наставника.

Наставники работают в соответствии с утвержденным типовым планом работы по наставничеству новых сотрудников. Разработан интерактивный **календарь наставника** (рис. 3.34), в котором каждый наставник видит стоящие перед ним задачи по знакомству с коллективом, профессиональной деятельности, помощи по орга-



Рис. 3.34. Календарь наставника

низации рабочего места. Также у наставника отображаются сроки, когда должно быть проведено каждое мероприятие.

**Календарь экскурсий для новых сотрудников** (экскурсии по знаковым местам городского хозяйства).

Ценность команды — прежде всего, в людях, которые развивают город, сохраняя преемственность. На этапе вхождения в профессию необходимо понять ценности и традиции города, через экскурсию новый сотрудник понимает масштабы работы города и его ключевые достоинства.

**Сервис: онлайн обратная связь.** На первой неделе и по окончании адаптации участники дают обратную связь по ожиданиям и оценке удовлетворенности для совершенствования инструментов адаптации.

**Итоговое собеседование** — заключительный этап адаптации, это двусторонняя обратная связь между сотрудником, руководителем, наставником; подведение итогов 3-месячного периода и посвящение в сотрудники Исполнительного комитета г. Казани. На основе трехмесячного адаптационного периода для каждого сотрудника формируется индивидуальный график

развития и готовятся образовательные лектории для повышения квалификации.

Завершается процесс адаптации **посвящением в полноценные сотрудники** Исполнительного комитета г. Казани.



### Образовательно-информационная среда кадровой практики

Telegram, YouTube, конструктор по созданию чат-бота, Google Формы.

Ссылка на размещенные документы и материалы по кадровой практике (инициативе) в сети Интернет: <https://kzn.ru/meriya/ispolnitelnyy-komitet/upravlenie-kadrovoy-politiki/professional%CA%B9noye-razvitiye/>.

Таблица 3.14

### Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи			3	Информация предоставлена
2	Целевая аудитория			3	Информация представлена

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
3	Описание процесса внедрения кадровой практики (проекта изменений). Этапы, содержание работ. Риски		2		Нет описания рисков
4	Описание методологии кадровой практики		2		Необходимо уточнить при тиражировании
5	Наличие образцов документов		2		Потребуется запросить локальные нормативные акты
6	Пакет обучающих материалов		2		Потребуется дополнительные материалы
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)		2		Мало материалов
8	Бюджет на внедрение и сопровождение	1			Отсутствует информация по финансированию.
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей и наставников			3	Информация представлена
10	Информационные ресурсы			3	Информация представлена
	Итого	23 балла из 30 (77%)			Данные материалы по кадровой практике можно использовать для внедрения, но требуются дополнительные трудозатраты для разработки документов, образцов форм и т.д.

Итоговая оценка по чек-листу полноты данных кадровой практики составляет 77 % от максимально возможной, что свидетельствует о готовности кадровой практики к тиражированию на уровне «выше среднего». Необходимо получить у кадровой службы органа власти, представившей практику, онлайн- или очную консультацию или договориться о стажировке и дополнить недостающую информацию либо разработать материалы самостоятельно, используя идеи, представленные в описании.

### **Дополнительные материалы по кадровой практике**

<https://vcot.info/s/P36p7uC>





## СОВРЕМЕННОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО — ЭСТАФЕТА ЗНАНИЙ И ОПЫТА

Кем реализована кадровая практика	Управление государственной службы и кадровой работы Правительства Липецкой области
Ответственное лицо	Начальник управления государственной службы и кадровой работы Правительства Липецкой области
Период реализации	Практика разработана, прошла апробацию в 2020–2021 гг., внедрена в регулярную деятельность работы с кадрами в 2022 г.
Зрелость	Уровень «внедрение». При дальнейшем использовании кадровой практики ее эффективность должна быть уточнена.
Готовность к тиражированию	Высокая, требует минимальной адаптации.
Новизна	Модельный и комбинированный подход к наставничеству.
Реализация принципов клиентоцентричности	Эффективность и удобство, единство и целостность, постоянное повышение качества и проактивность, объективность и беспристрастность, открытость и прозрачность, взаимное доверие и безопасность, равный доступ.
Краткое описание	Профессиональная адаптация и развитие компетенций служащих Правительства Липецкой области, служащих исполнительных органов государственной власти и муниципальных органов власти Липецкой области на основе различных моделей наставничества.

**Зрелость кадровой практики.** Представленные данные отражают высокую зрелость кадровой практики: не менее 3–4 уровня (между уровнями «внедрение» и «подтвержденная эффективность»). Дальнейший мониторинг кадровой практики позволит подтвердить степень устойчивой эффективности и принять свое-

ременное решение по ее совершенствованию, обновлению, неизбежной актуализации с учетом новых вызовов.

**Область применения кадровой практики:** адаптация, наставничество, профессиональное развитие, управление карьерой.

**Ключевые слова:** наставничество, модели наставничества, адаптация, управление карьерой.

**Причины инициации кадровой практики.** В 2019 г. губернатор Липецкой области И. Г. Артамонов поставил задачи: снижение текучести кадров, сокращение временных затрат на адаптацию служащих, повышение их профессионального уровня, улучшение психологического климата коллектива через повышение удовлетворенности при реализации своей деятельности государственными и муниципальными служащими субъекта.

**Нормативная и методическая база,** послужившая основой для разработки кадровой практики (инициативы):

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 07.10.2019 г. № 1296 «Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации».
2. Методический инструментарий по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации (Версия 2.0), подготовленный Минтрудом России.
3. Указ Президента Российской Федерации от 27.06.2022 г. № 401 «О проведении в Российской Федерации Года педагога и наставника».

**Целевая аудитория:** в органах государственной власти Липецкой области наставничество применяется для вновь принятых служащих, для служащих, назначенных на равнозначную должность гражданской службы с изменением должностных обязанностей, и служащих, прошедших аттестацию.

**Цель:** эффективная профессиональная адаптация и развитие компетенций служащих Правительства Липецкой области, служащих исполнительных органов государственной власти (далее — ИОГВ) и муниципальных органов власти Липецкой области на основе различных моделей наставничества.

Таблица 3.15

Задачи и показатели кадровой практики

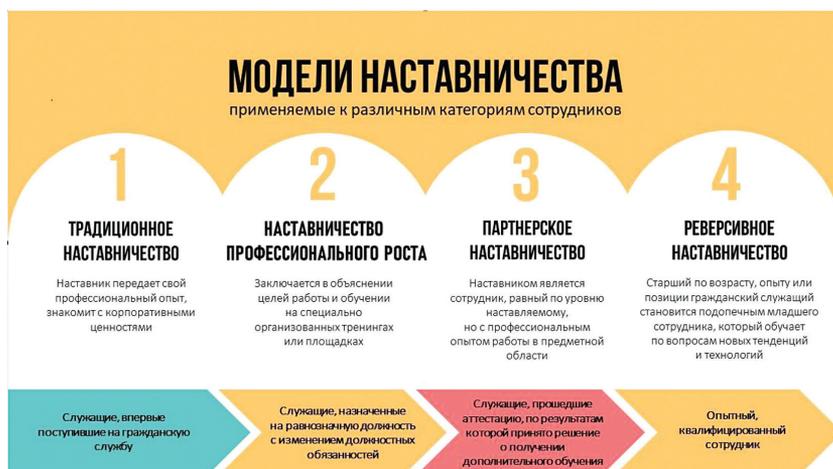
Задачи	Показатели	Плановые значения показателей	Фактические значения показателей
1. Повышение эффективности адаптации и развития служащих	Принятие нормативных правовых актов в области наставничества	2020 г.	2020 г. Принят нормативный правовой акт, утверждающий порядок организации наставничества в администрации Липецкой области и ИОГВ области, и бланк индивидуального плана мероприятий по наставничеству (в 2023 г. принят новый нормативный правовой акт)
	Срок внедрения мотивационных инструментов (знак отличия Правительства Липецкой области «Почетный наставник») для расширения практики наставничества	2020 г.	2020 г. Учрежден знак отличия Правительства Липецкой области «Почетный наставник» (за 2021-2022 гг. награждены 156 наставников)
	Срок разработки инструментария наставничества	2020 г.	2020 г. Разработана анкета оценки работы наставника с наставляемым, анкета промежуточных результатов развития наставляемого, форма отзыва о результатах наставничества
	Количество органов власти на разном уровне управления, внедривших практику наставничества	Не менее 35 органов власти (76% от общего количества ИОГВ)	Правительство Липецкой области, 26 ИОГВ, 2 городских округа и 18 муниципальных районов (100% от общего количества ИОГВ)

Задачи	Показатели	Плановые значения показателей	Фактические значения показателей
2. Освоение ценностей и норм организационной культуры и профессиональной этики служащими, которыми и в отношении которых осуществлялся процесс наставничества, а также связанные с ним процессы, на разных этапах жизненного цикла	Численность участников от органов государственной власти, городских округов и муниципальных районов области  Количество корпоративных мероприятий для наставников и наставляемых	2021 г. — не менее 700 служащих (Правительства Липецкой области, ИОГВ, городских округов и муниципальных районов области) 2022 г. — не менее 300 служащих (Правительства Липецкой области, ИОГВ)	В 2020–2022 гг. — всего 1012 служащих: 1) Правительство Липецкой области — 139 человек; 2) 26 ИОГВ — 747 человек; 3) 2 городских округа и 18 муниципальных районов — 126 человек
3. Снижение риска увольнения гражданских и муниципальных служащих в период прохождения испытания и в первый год работы	Доля уволенных служащих в первый год от численности всех уволенных	2020 г. — не более 10 %; 2022 г. — не более 8 %	2020 г. — 10,4% (всего уволено 412 человек, из них в первый год трудовой деятельности уволено 43 человека); 2022 г. — 8% (всего уволено 203 человека, из них в первый год трудовой деятельности — 16 человек)
4. Отбор и развитие наставников для повышения качества наставничества, создание психологически комфортной среды в коллективе	Индекс вовлеченности и удовлетворенности среди гражданских служащих (ежеквартально: на основании анонимного опроса Q12 Гэллупа)  Доля обученных наставников	2020 г. — не менее 60 %; 2022 г. — не менее 80 %	2020 г. — 68%; 2021 г. — 75%; 2022 г. — 82%  За 2021–2022 гг. обучено 70% наставников

**Новизна кадровой практики:** модельный и комбинированный подход к наставничеству.

**Модели наставничества:**

- 1) традиционное наставничество — для гражданских служащих, впервые принятых на гражданскую службу, на период испытательного срока (рис. 3.36);
- 2) наставничество профессионального роста — заключается в объяснении целей и способов достижения ожидаемых результатов на рабочем месте, при обучении гражданских служащих на тренингах. Используется для назначенных на равнозначную должность гражданской службы с изменением (расширением) должностных обязанностей;
- 3) партнерское наставничество — при котором наставником является коллега с опытом работы в предметной области, которым наставляемый не обладает. Используется по итогам аттестации для тех гражданских служащих, которым рекомендовано пройти дополнительное профессиональное образование;



*Рис. 3.36. Модели наставничества, применяемые в Правительстве Липецкой области*

- 4) реверсивное наставничество — при котором наставником становится коллега, младший по возрасту, опыту или должности. Он передает знания и навыки в области новых тенденций и технологий старшему по возрасту, опыту или должности гражданскому служащему.

**Масштаб кадровой практики:** в данной практике наставничество рассматривается как стратегически значимый элемент системы адаптации и развития служащих, представляющий собой универсальную технологию передачи опыта и знаний, формирования навыков, компетенций и ценностей на основе различных моделей наставничества, оценки личностных и профессиональных качеств.

**Технология кадровой практики** включает следующие методы и инструментальные средства:

- тестирование на аппаратно-программном психодиагностическом комплексе «Мультипсихометр», который позволяет проводить комплексную оценку уровня развития широкого спектра профессионально важных качеств, психологических и психофизиологических свойств;
- отбор наставников; при возникновении необходимости назначения наставника руководитель определяет его из числа авторитетных, опытных и прошедших отбор гражданских служащих, а также устанавливает срок прохождения наставничества, который не должен превышать испытательный срок;
- области ответственности наставника: проводит знакомство с организацией и служащими (welcome-тренинг), корпоративной культурой, разрабатывает индивидуальный план мероприятий наставничества, погружает в профессию в оптимально короткие сроки;
- области ответственности руководителя подразделения: контролирует весь процесс наставничества, проводит индивидуальные собеседования с предоставлением эффективной обратной связи наставнику и наставляемому.

### **Мотивационные и развивающие инструменты**

- Заполнение совместно с наставником бланка «Индивидуальный план мероприятий по наставничеству».
- Развивающая обратная связь по итогам промежуточных результатов развития наставляемого.
- Проведение адаптационных семинаров и тренингов для поступивших на гражданскую службу.
- Оценка работы наставника наставляемым. Отзыв о результатах наставничества.

Награждение лучших наставников знаком отличия «Почетный наставник».

### **Образовательно-информационная среда для наставников**

- Электронная площадка для обучения и развития наставников.
- Информационные материалы для популяризации наставничества: памятка, брошюры, ежедневники, календари.

### **Этапы внедрения кадровой практики**

01.01.2019 г. — 31.12.2019 г. — подготовка и детальная разработка нормативной базы регионального уровня для внедрения пилотного проекта по кадровой практике. Внедрение проекта в управлении государственной службы и кадровой работы Правительства Липецкой области. Оценка эффективности проекта (рис. 3.37).

01.01.2020 г. — 31.12.2020 г. — утверждение нормативной базы и внедрение кадровой практики в Правительстве Липецкой области (распоряжение администрации Липецкой области от 23.09.2020 г. № 669-р «Об организации наставничества в администрации Липецкой области и исполнительных органах государственной власти Липецкой области»).

Совершенствование кадровой практики. Разработка и создание электронной площадки для обучения и развития наставников. Внедрение системы материального и нематериального поощрения наставников. Оценка улучшений показателей после применения кадровой практики.

01.01.2021 г. — 31.12.2021 г. — Проведение серии тренингов по наставничеству. Предоставление консультаций и методической поддержки для представителей кадровых подразделений ИОГВ Липецкой области. Апробирование психологического сопровождения процесса наставничества, внедрение в ИОГВ Липецкой области. Обмен опытом с другими регионами по вопросам применения наставничества (Воронежская область, Ярославская область).

Разработка и внедрение методических материалов управления государственной службы и кадровой работы администрации Липецкой области «Наставничество на госслужбе».

Издание постановления администрации Липецкой области от 02.12.2020 г. № 651 «Об учреждении знака отличия администрации Липецкой области «Почетный наставник».

Разработка схемы процесса наставничества.

01.01.2022 г. — 31.12.2022 г. — Оценка показателей после применения кадровой практики в ИОГВ Липецкой области. Тиражирование в органах местного самоуправления Липецкой области.

Проведение серии обучающих тренингов по кадровой практике с представителями кадровых подразделений ИОГВ и представите-



Рис. 3.37. Развитие процесса наставничества

лями кадровых подразделений органов местного самоуправления. Консультации и методическая поддержка.

Разработка и внедрение памятки-инструкции по вхождению в должность вновь принятых гражданских служащих.

### **Организационные условия и ресурсы**

- Длительность проекта по внедрению (от разработки до внедрения в регулярную деятельность) — 14 месяцев.
- Совокупные затраты времени на ежегодное сопровождение кадровой практики — 2 недели.
- Финансовые затраты: требуются для изготовления знаков отличия, полиграфии, возможно, доработки информационной системы — личного кабинета наставника и наставляемого, инструментов обратной связи.
- Внесение изменений в организационно-распорядительные документы: задачи и функции по кадровой практике требуется включить в должностной регламент специалиста кадровой службы, который занимается профессиональным развитием.

### **Образовательно-информационная среда**

С информацией по кадровой практике можно ознакомиться по ссылкам:

Сайт управления государственной службы и кадровой работы Правительства Липецкой области: <https://gosservice48.ru/>.

Страница о наставничестве: <https://gosservice48.ru/otdel-razvitiya-kadrovogo-potentsiala/nastavnichestvo/>.

Таблица 3.86

## Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи		2		По некоторым задачам требуется уточнение показателей и целевых значений результата
2	Целевая аудитория		2		Важно уточнить потребности целевой аудитории
3	Описание процесса внедрения кадровой практики (проекта изменений). Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски		2		Необходимо уточнить, как снималось сопротивление представителей в разных целевых группах, какие риски следует учесть при тиражировании
4	Описание методологии кадровой практики			3	Подробно описана методика «Наставничество на госслужбе»: понятия, модели наставничества, процесс организации наставничества, функции; критерии отбора наставников, варианты рабочего поведения наставника
5	Наличие образцов документов			3	Есть основная часть: Распоряжение, Отзыв о результатах, Приказ о назначении, Служебная записка, Индивидуальный план и др.
6	Пакет обучающих материалов			3	В наличии схема взаимодействия участников, инструкции, презентации и др.

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)			3	Предусмотреть анкеты с учетом модели наставничества, усилить вопросы, связанные с направленностью наставничества на мотивацию саморазвития
8	Бюджет на внедрение и сопровождение			3	Требует уточнения источников финансов на нематериальную мотивацию (в т.ч. знаки отличия), информационные материалы
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей и наставников		2		Требует уточнения, как решался вопрос с повышением трудозатрат наставников. Как были закреплены новые функции специалистам по кадрам
10	Информационные ресурсы		2		Требуют более детального описания: что требуется для эффективности наставничества
	Итого	25 баллов из 30 (83%)			Данные материалы по кадровой практике можно использовать для внедрения

Итоговая оценка по чек-листу полноты данных кадровой практики — 83% от максимально возможной — свидетельствует о высоком уровне готовности кадровой практики к тиражированию и указывает на возможность заимствования образцов кадровой практики без существенных доработок и с исключением дополнительных трудозатрат при распространении передового отечественного опыта.

### Дополнительные материалы по кадровой практике

<https://vcot.info/s/bKwX4tA>



## Глава 4.

# ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ И АТТЕСТАЦИЯ

Вопросы оценки компетенций государственных служащих являются одними из важнейших и определяющих успех развития государственной и муниципальной службы. Оценка профессиональных качеств лежит в основе процессов, формирующих требования к программам профессионального развития служащих, методам комплектования качественного кадрового состава органов власти.

Навыки, умения, способности, знания, другие личностные особенности могут быть оценены множеством способов, по самым различным критериям, однако органы власти и организации, внедряющие эффективные системы оценки, обеспечивают себе видение кадрового потенциала на сегодняшний день и перспективу.

Современные тенденции формирования фокуса подбора и управления кадрами как в бизнес-среде, так и в сфере государственной и муниципальной службы определяются не столько подходами к управлению кадрами как человеческими ресурсами (human resource management, HR), сколько как к управлению талантами (talent management). Данный подход позволяет выстроить работу таким образом, чтобы привлекать, удерживать, мотивировать и продвигать талантливых сотрудников, выявлять и развивать их лучшие качества для достижения эффективности органа власти или организации в целом. Под талантом понимают совокупность способностей человека (присущих ему интеллекта, рассудительности, характера, умений, знаний, опыта, склонно-

стей к обучению и развитию), позволяющую получить некий продукт деятельности, который отличается новизной, высоким уровнем качества и общественной значимостью<sup>8</sup>. Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов является одной из ключевых целей нашего государства, о чем свидетельствует Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

Вектор в сторону построения кадровой работы на основе подходов к управлению талантами предъясвляет новый уровень требований к достоверности оценки профессионального и личного потенциала кандидата на должность или сотрудника организации или органа власти. После формирования модели компетенций актуальность приобретают оптимальные (цена/качество/скорость) методы и инструменты оценки, обеспечивающие баланс цены, качества, скорости оценки.

В настоящее время одним из наиболее распространенных инструментов оценки является тестирование на профессиональные знания и умения, кроме того, процесс найма по-прежнему неизменно сопровождает интервью с кандидатом. Все большую востребованность получает его разновидность — структурированное интервью. В последние годы, отчасти в связи с ограничениями, вызванными коронавирусной инфекцией 2019 г., стали актуальными видеointервью в режиме реального времени, ИТ-сервисы, позволяющие оптимизировать процедуры оценки и отбора кадров и проводить их в дистанционном формате.

Кадровые практики, представленные в данном разделе, демонстрируют продуманный и то же время творческий подход к оптимизации и развитию процедур оценки кандидатов, оценки

---

<sup>8</sup> Петрова С.А., Сладкова Н.М. Актуальные вопросы оценки профессиональных качеств государственных служащих. Социально-трудовые исследования. 2019;36(3):98-111. DOI: 10.34022/2658-3712-2019-36-3-98-111.

и аттестации сотрудников государственных органов. Вниманию читателей представлены:

- дистанционная программно-информационная система «Инновационная кадровая платформа» (практика Администрации города Белгорода);
- трекер индивидуального развития «Навигатор компетенций» (практика Корпоративного университета Правительства Нижегородской области (КУПНО));
- дистанционные технологии как элемент совершенствования системы аттестации персонала и развития кадрового резерва (практика Центра занятости населения Санкт-Петербурга).



## ДИСТАНЦИОННАЯ ПРОГРАММНО-ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА «ИННОВАЦИОННАЯ КАДРОВАЯ ПЛАТФОРМА»

Кем реализована кадровая практика	Администрация города Белгорода
Ответственное лицо	Руководитель управления кадровой политики администрации города Белгорода
Период реализации	Практика разработана и прошла апробацию в период 2021 г., внедрена в регулярную деятельность с 2022 г.
Зрелость	Уровень «внедрение» / «подтвержденная результативность / эффективность».
Готовность к тиражированию	Степень возможности тиражирования выше средней. Практика может быть адаптирована с учетом сферы деятельности и актуальных потребностей органа власти.
Новизна	Инновационная кадровая платформа совмещает онлайн сервисы, оценочный инструментарий и институт онлайн-образования. Разработана с применением клиентоцентричного подхода. Позволила непосредственно взаимодействовать с гражданами в формате 24/7 в дистанционном режиме в период СВО и ковидных ограничений.
Реализация принципов клиентоцентричности	Эффективность и удобство, фокус на потребности человека, равный доступ, единство, открытость и прозрачность, постоянное повышение качества.
Краткое описание	Инновационная кадровая платформа позволяет проводить дистанционную оценку профессиональных и личностных качеств граждан Российской Федерации (потенциальных соискателей на вакантные позиции), сотрудников администрации города Белгорода. Включает также модуль по обучению, новостную ленту.

Представленные данные отражают **зрелость кадровой практики в ее жизненном цикле**: не менее 3–4 уровня (между уровнями «внедрение» и «подтвержденная эффективность»). Дальнейший мониторинг практики позволит подтвердить степень устойчивости эффективности и принимать своевременное решение по ее совершенствованию, обновлению, актуализации с учетом новых вызовов.

**Область применения кадровой практики**: оценка профессионального уровня, аттестация, профессиональное развитие, управление карьерой, кадровая аналитика, государственно-служебная культура.

**Ключевые слова**: информационная кадровая платформа, дистанционная оценка кадров, бесперебойная работа ОМСУ в период СВО и ковидных ограничений, развитие профессиональных и личностных качеств, дистанционное тестирование, дистанционное обучение, аттестация, кадровая аналитика, государственно-служебная культура.

**Причины инициации**: в связи с введением ковидных ограничений в 2020 году возникла необходимость проработать концепцию применения дистанционной оценки и подбора персонала в структурных подразделениях администрации города путем создания и внедрения программно-информационной системы.

**Нормативная и методическая база**, послужившая основой для разработки кадровой практики (инициативы):

- Федеральный закон от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».
- Указ Президента Российской Федерации от 16.08.2021 г. № 478 «О Национальном плане противодействия коррупции на 2021–2024 годы».
- Решение Совета депутатов города Белгорода от 27.03.2012 г. № 580 «О порядке проведения конкурсов на замещение вакантной должности и (или) на включение в кадровый резерв для замещения должности муниципальной службы».

в органах местного самоуправления, муниципальном органе городского округа «Город Белгород».

- Распоряжение администрации города Белгорода от 02.06.2016 г. № 689 «О порядке поступления на муниципальную службу и замещения должностей муниципальной службы в администрации города Белгорода».
- Методические рекомендации по работе с резервом управленческих кадров.
- «Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации» (одобрена Комиссией при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 29.11.2017 г. № 5).
- Постановление Губернатора Белгородской области от 13.04.2006 г. № 52 «О кадровом резерве на государственной гражданской службе Белгородской области».
- Распоряжение администрации города Белгорода от 30.01.2012 г. № 209 (ред. от 16.09.2022 г.) «Об утверждении положения о муниципальном кадровом резерве».

**Целевая аудитория:** граждане Российской Федерации, претендующие на трудоустройство на вакантные позиции администрации города Белгорода, потенциальные соискатели и пользователи сети Интернет, специалисты управления кадровой политики администрации города Белгорода, работники администрации города Белгорода.

**Цель:** обеспечение бесперебойной работы в период СВО и ковидных ограничений в администрации города Белгорода посредством осуществления кадровых процессов в программно-информационной системе («Инновационная кадровая платформа»).

Таблица 4.1

## Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели эффективности	Значения показателей	
		до внедрения	после внедрения
1. Обеспечение бесперебойного процесса работы администрации города Белгорода по отбору и оценке кандидатов в дистанционном формате. Снятие временных и географических барьеров и ограничений для прохождения всех этапов тестирования и собеседования — 24/7	Доля соискателей, прошедших дистанционный первичный отбор на имеющиеся в администрации города Белгорода вакантные должности посредством платформы	0	82% (по состоянию на 30.12.2022 г.)
2. Обеспечение возможности получения дополнительных компетенций и удобного доступа к программам дополнительного образования на базе платформы (институт онлайн образования)	Доля муниципальных служащих, дистанционно прошедших тестовые процедуры при прохождении аттестационных мероприятий	0 (написание рефератов по результатам профессиональной деятельности и только очная оценка рефератов)	100% (за период с 01.01.2022 г. по 30.12.2022 г.)
3. Обеспечение возможности формирования и использования кадровой аналитики по процессам отбора и оценки кандидатов, обучения сотрудников в автоматизированном формате	Доля муниципальных служащих, ежегодно участвовавших в программах ДПО	20%	70% (по состоянию на 30.12.2022 г.)
4. Повышение удовлетворенности граждан (соискателей, работников) за счет обеспечения адресности взаимодействия с ним?	Наличие автоматизированной кадровой аналитики по процессам отбора и оценки кандидатов, обучения сотрудников	Нет	Да
	Удовлетворенность граждан (соискателей, работников)	Не устанавливался	Не устанавливался

9. Рекомендуется включить данный показатель для оценки результативности и эффективности внедрения данной кадровой практики.

**Новизна кадровой практики:** кадровая практика, прежде всего, имеет новизну непосредственно для представившего ее органа власти и характеризуется:

- 1) автоматизацией процесса оценки профессиональных знаний, умений и личностных качеств кандидатов (видеособеседования, онлайн-тестирования, видео-эссе);
- 2) отсутствием бюрократических процедур, согласованием кандидатов в режиме онлайн;
- 3) автоматическим сбором и постоянной актуализацией единого реестра потенциальных кандидатов для максимально оперативного закрытия вакансий, проведением тестовых процедур в рамках комплекса мероприятий по аттестации сотрудников;
- 4) предоставлением удобного доступа к институту онлайн-образования для развития и совершенствования профессиональных компетенций за счет наличия автоматизированных модулей;
- 5) взаимодействием с пользователями в режиме онлайн и 24/7 (рис. 4.1).

Описание кадровой практики: кадровая программно-информационная система «Инновационная кадровая платформа» позво-



#### Стирая границы

Кроссплатформенность и доступность на всех устройствах и гаджетах. Абсолютная доступность и комфортность для пользователей всех уровней, прохождение тестирования в режиме 24x7.

Рис. 4.1. Доступность платформы 24/7

ляет проводить дистанционную оценку профессиональных и личностных качеств граждан Российской Федерации (потенциальных соискателей на вакантные позиции), сотрудников администрации города Белгорода. Включает модуль по обучению, новостную ленту.

Реализация модулей (рис. 4.2, 4.3) построена по типу веб-приложения, реализована в одном комплексе и содержит полный набор методик, позволяющих получить всестороннюю и объективную оценку, с возможностью обучения по программам дополнительного профессионального образования (ДПО) с целью развития компетенций.



Рис. 4.2. Элементы кадровой платформы

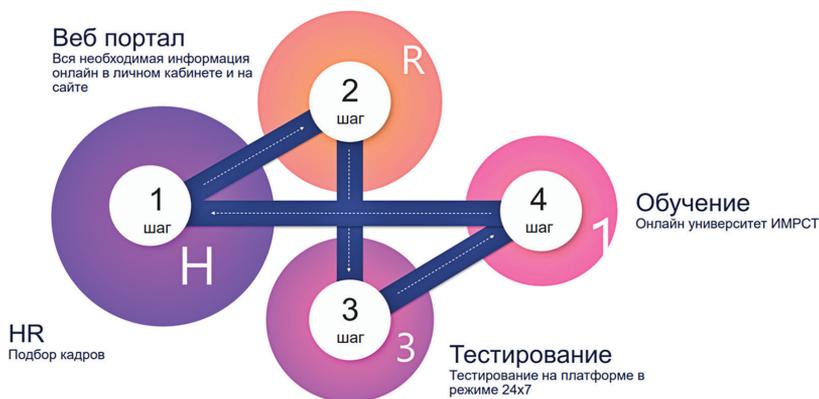


Рис. 4.3. Взаимодействие модулей кадровой платформы

Тестирование с использованием автоматизированной системы включает в себя оценку: а) личностных и деловых качеств; б) уровня грамотности; в) уровня знаний, умений и навыков в области базовых компьютерных технологий; г) знаний Конституции Российской Федерации, Федерального закона от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», Устава городского округа «Город Белгород» и законодательства о муниципальной службе, законодательства о противодействии коррупции (Федеральный закон от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции»); д) уровня владения специальными профессиональными знаниями, необходимыми для выполнения должностных обязанностей; кейс-интервью, видео-эссе; собеседование, в ходе которого кандидат дает пояснение по отдельным результатам тестирования по оценке личностных и деловых качеств, а также о профессиональных умениях и навыках в выбранной области деятельности.

Институт онлайн-обучения позволяет организовать в удобном формате прохождение обязательных программ ДПО, в частности по противодействию коррупции, национальной политике и иных, в рамках развития профессиональных компетенций сотрудников (на безвозмездной основе), а также соискателей, состоящих в кадровом резерве, по индивидуальным планам развития кадров.

### **Результаты кадровой практики:**

1. Обеспечена автоматизация процесса первичного отбора кандидатов и их тестирование, институт онлайн-образования.
2. Внедрены и успешно функционируют каналы связи в мессенджере, интегрированные с платформой.
3. Реализована возможность формирования и использования кадровой аналитики по процессам отбора и оценки кандидатов, обучения сотрудников (рис. 4.4).

С учетом особенностей работы с 2022 года в приграничном городе в рамках СВО положительная практика применения инструментов кадровой платформы дала возможность для проведения внутренних кадровых процедур в дистанционном формате.

### Мгновенный переход от информации к действиям



Рис. 4.4. Возможности получения кадровой аналитики на базе платформы

«Инновационная кадровая платформа» позволила обеспечить бесперебойную работу и функционирование администрации города Белгорода посредством применения дистанционной системы оценки кандидатов для заполнения вакантных позиций, проведения конкурсов, обучения сотрудников, аттестации служащих (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Преимущества кадровой платформы

### **Масштаб кадровой практики:**

В период внедрения и реализации (2021–2022 гг.) кадровая практика была распространена на 958 человек, в том числе:

1. Граждане Российской Федерации, поступающие на муниципальную службу, — 548 человек.
2. Муниципальные служащие администрации города Белгорода — 410 человек.

#### **Детализация по годам**

в 2021 г. — 192 человека:

1. Граждане Российской Федерации, поступающие на муниципальную службу — 27 человек.
2. Муниципальные служащие администрации города Белгорода — 165 человек.

в 2022 г. — 766 человек:

1. Граждане Российской Федерации, поступающие на муниципальную службу, — 521 человек.
2. Муниципальные служащие администрации города Белгорода — 245 человек.

### **Образовательно-информационная среда**

Материалы по кадровой практике представлены непосредственно кадровой платформой <https://kadri31.ru>.

В качестве образовательных материалов по работе с кадровой платформой используется представленное разработчиком руководство по эксплуатации «Инновационная кадровая платформа».

### **Этапы внедрения кадровой практики**

**17.05.2021 г. — 21.07.2021 г.** — организация разработки технических заданий на выполнение работ по созданию программно-информационной системы.

**22.07.2021 г. — 04.10.2021 г.** — разработка и методическое обеспечение кадровой платформы. Организация работ по наполнению модулей «Инновационной кадровой платформы», выполнение работ по автоматизации кадровых процедур.

**04.10.2021 г. — 10.11.2021 г.** — информационная кампания по внедрению в практическое использование автоматизированной программно-информационной системы «Инновационная кадровая платформа».

**11.11.2021 г. — 31.12.2021 г.** — апробация «Инновационной кадровой платформы».

**31.12.2021 г. — по н.в.** — мониторинг результата реализации мер по внедрению «Инновационной кадровой платформы».

### **Организационные условия реализации практики**

Совокупные затраты на разработку и внедрение:

- временные — 7 месяцев (32 недели);
- финансовые — 700 000 руб.;
- трудовые: 3 сотрудника кадровой службы — 10 недель; 1 сотрудник юридической службы — 1 неделя; 3 сотрудника: системный администратор, ответственный за работу с персональными данными, программист — 21 неделя.

Совокупные затраты на ежегодное сопровождение кадровой практики:

- временные — 6 недель,
- финансовые — в рамках ФОТ,
- трудовые: 3 работника кадровой службы — 14 дней (2 недели); 3 сотрудника: системный администратор, ответственный за работу с персональными данными, программист — 28 дней (4 недели).

Организационное сопровождение кадровой платформы осуществляют специалисты управления кадровой политики, техническое сопровождение — разработчики программного продукта в рамках исполнения муниципального контракта (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи		2		Описаны цель и задачи. Реализация задач отражена в показателях результативности/ эффективности, рекомендуется дополнить перечень показателей
2	Целевая аудитория			3	Целевая аудитория практики представлена
3	Описание процесса внедрения кадровой практики (проекта изменений). Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски		2		Необходимо уточнить как снималось сопротивление целевой группы, какие риски следует учесть при тиражировании
4	Описание методологии кадровой практики		2		Описан общий подход, некоторые особенности и результаты комплексной практики
5	Наличие образцов большинства документов		2		Пакет документов к практике включает: Приказ «О назначении ответственных лиц за формирование информации в программно-информационной системе «Иновационная кадровая платформа». Порядок осуществления кадровых процедур в программно-информационной системе «Иновационная кадровая платформа»

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
					Папка. Сводный отчет по внедрению программно-информационной системы «Иновационная кадровая платформа». Видеоролик по работе в программно-информационной системе «Иновационная кадровая платформа»
6	Пакет обучающих материалов	1			Обучающие материалы упомянуты, но не представлены
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты, и др.)	1			Образцы сбора данных не представлены
8	Бюджет на внедрение и сопровождение			3	Представлены данные по бюджету на внедрение и сопровождение кадровой практики
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей и наставников			3	Может потребоваться уточнение, как были закреплены новые функции за кадровым специалистом
10	Информационные ресурсы			3	Представлены все необходимые ссылки
	Итого	22 балла из 30 максимально возможных (73%)			Информация по практике требует дополнения

Данные чек-листа по практике свидетельствуют об уровне готовности описанной технологии по формированию образовательной среды полного цикла к тиражированию другими органами власти и организациями на уровне «выше среднего»: 73% (22 балла) от максимально возможной оценки — значение, которое указывает на необходимость дополнительной консультации у кадровой службы органа власти, внедрившей практику, или прохождения обучения (стажировки) для получения недостающей информации.

### Дополнительные материалы по кадровой практике

<https://vcot.info/s/fw0X3rl>





### ТРЕКЕР ИНДИВИДУАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ «НАВИГАТОР КОМПЕТЕНЦИЙ»

Кем реализована кадровая практика	Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Корпоративный университет Правительства Нижегородской области» (АНО ДПО КУПНО)
Ответственное лицо	Руководитель сектора оценки отдела обучения и развития АНО ДПО КУПНО
Период реализации	Практика разработана в 2020 г. и апробирована в период с июля 2020 г. по июль 2022 г. Внедрена в регулярную деятельность с августа 2022 г.
Зрелость	Уровень «внедрение»
Готовность к тиражированию	Выше среднего
Новизна	Уникальный инструмент собственной разработки для развития ключевых «мягких» навыков, не имеющий аналогов в России. Находится в открытом доступе по ссылке: <a href="http://sdo.kupnokrem1.ru/navigator/">http://sdo.kupnokrem1.ru/navigator/</a> . Позволяет составить индивидуальный план развития ключевых компетенций (модель компетенций разработана Корпоративным университетом Нижегородской области). Доступен для использования на любом устройстве бесплатно и круглосуточно.
Реализация принципов клиентоцентричности	Открытость и прозрачность, равный доступ, фокус на потребности человека.
Краткое описание	Онлайн навигатор развития компетенций с базой учебных материалов, соответствующих компетенциям.

Представленные данные отражают **зрелость кадровой практики в ее жизненном цикле на 3 уровне («внедрение»)** (из 4 возможных: 1 — «инициатива», 2 — «эксперимент», 3 — «внедрение» и 4 — «подтвержденная эффективность»). Дальнейший монито-

ринг практики позволит подтвердить степень устойчивости эффективности и принимать своевременное решение по ее совершенствованию, обновлению, актуализации с учетом новых вызовов.

**Область применения кадровой практики:** оценка, профессиональное развитие, управление карьерой.

**Ключевые слова:** компетенции, навигатор компетенций, тренер саморазвития, КУПНО, ответственность и результативность, ориентация на потребности человека, коммуникации и влияние, работа в команде, стратегическое мышление, управление талантами, лидерство, готовность к изменениям.

**Причины инициации:** корпоративный университет правительства Нижегородской области определил перечень основных компетенций, необходимых для достижения высоких результатов в деятельности: коммуникации и влияние, критическое мышление, ответственность и результативность, работа в команде, готовность к изменениям, ориентация на потребности человека, лидерство, управление талантами. Результаты оценки компетенций руководителей органов исполнительной власти и органов местного самоуправления показывают, что фактический уровень компетенций не всегда соответствует целевому уровню по должности.

**Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики (инициативы):** Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы Министерства труда и социальной защиты РФ (версия 3.2).

**Целевая аудитория:** государственные гражданские и муниципальные служащие любого уровня должностей.

**Цель:** развитие надпрофессиональных навыков государственных гражданских и муниципальных служащих путем самостоятельного изучения материалов в удобном формате на предложенную тематику (табл. 4.3).

**Новизна кадровой практики:** информационная система собственной разработки, обеспечивающая создание условий для саморазвития представителей целевой аудитории.

**Описание кадровой практики:** Трекер индивидуального развития находится в открытом доступе по ссылке: <http://sdo.kupnokreml.ru/navigator/>. Он позволяет составить индивидуальный план развития ключевых компетенций (модель компетенций разработана Корпоративным университетом Нижегородской области). Перечень компетенций включает (рис. 4.6): ответственность и результативность, ориентацию на потребности человека, коммуникации и влияние, работу в команде, стратегическое мышление, управление талантами, лидерство, готовность к изменениям.



**Рис. 4.6.** Навигатор развития компетенций КУПНО

Для каждой компетенции предлагается набор инструментов, способствующих ее развитию (рис. 4.7). Трекер содержит следующие инструменты: рекомендации по развитию на рабочем месте, вебинары, курсы, список литературы, а также схему развития компетенций и чек-лист развития компетенций. Всего в составе трекера более 100 обучающих инструментов в разных форматах.

Таблица 4.3

Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели эффективности (Предложение по уточнению показателей)	Значения показателей	
		до внедрения	после внедрения
1. Формирование базы учебных материалов по модели компетенций: отбор, верификация, внесение в базу обучающих инструментов	Наличие в базе набора обучающих инструментов	Нет	База содержит более 100 обучающих инструментов
	Срок: 90 к. дней с момента запуска проекта /до 01.09.20	-	01.09.2020 г.
	Наличие ИТ-инструментария, одобренного/утвержденного для апробации	Нет	Разработанный инструментарий принят для апробации
2. Разработка собственного ИТ-инструментария: навигатор развития компетенций на базе PowerPoint и размещение в формате SCORM	Срок: до 01.09.20 (90 к. дней с момента запуска проекта)	-	01.09.2020 г.
	Уровень компетенций тестовой группы (100 человек), использующей инструмент (365 дней с 01.02.2021 по 01.02.2021)	(2021 г.) см. ниже	(2022 г.) см. ниже
3. Апробация ИТ инструмента «Навигатор развития компетенций»	Ответственность за результат	1,87	1,96
	Лидерство	1,33	1,92
	Коммуникации в команде	1,47	1,96
	Работа в команде	1,37	1,44

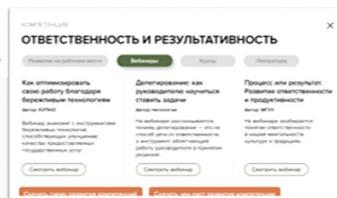
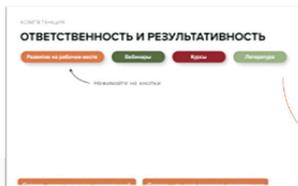
Задачи	Показатели эффективности (Предложение по уточнению показателей)	Значения показателей	
		до внедрения	после внедрения
	Управление талантами	1,6	1,74
	Готовность к изменениям	1,33	1,53
	Ориентация на потребности	1,6	1,96
	Стратегическое мышление	1,2	1,18
	Срок проведения процедуры замера и оцифровки результатов	-	02.2022 г. — 06.2022 г.
4. Внесение изменений в инструменты для совершенствования работы над компетенциями, уровень которых не изменился, упал или вырос незначительно	Удовлетворенность целевой аудитории (по средней оценке): не менее 8 баллов из 10 (или не менее 80% от максимально возможного балла)	Не изменился	9,2 (в опросе приняли участие 74 человека)
	Срок внесения изменений с момента выгрузки результатов	-	30 дней
5. Тиражирование практики на органы государственной гражданской и муниципальной власти	Рассылка письма с рекомендациями об использовании	-	08.2022

## Навигатор компетенций

Эксперты КУПНО разработали «Навигатор компетенций» трекер индивидуального развития.

**Цель навигатора компетенций:** повышение уровня управленческой зрелости руководителей на государственной и муниципальной службе.

**Задача:** повышение уровня развития «мягких» навыков специалистов и руководителей на государственной и муниципальной службе.



КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРАВИТЕЛЬСТВА  
НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Рис. 4.7. Принцип использования трекера

Учет глубины и масштаба обучения по каждой компетенции производится путем замера уровня компетенций служащих за отчетный период (рис. 4.8).

## КОММУНИКАЦИЯ И ВЛИЯНИЕ

Развитие на рабочем месте

Вебинары

Курсы

Литература

**Кремлевская школа переговоров**  
Автор: Игорь Рызов

Книга расскажет о том, как выйти победителем из любых споров и направлять переговоры в выгодное русло. Вы научитесь контролировать свои эмоции и превращать борьбу в сотрудничество.

**Наука общения**  
Автор: Ванесса ван Эдвардс

Это практическое пособие о том, как читать эмоции и понимать намерения людей, а также находить с ними общий язык.

**Я слышу вас насквозь**  
Автор: Марк Гоулстон

Автор рассказывает, как развить в себе навыки слушания и применять его не только на работе, но и в повседневной жизни.

**Эмоциональный интеллект**  
Автор: Даниель Гоулман

В книге описано влияние эмоционального интеллекта на карьерный рост, а также даны рекомендации по его развитию.

Скачать схему развития компетенций

Скачать чек-лист развития компетенции

Рис. 4.8. Пример списка литературы для развития компетенции

### **Организационные условия реализации кадровой практики**

Совокупные затраты на разработку и внедрение:

- временные — 3 месяца;
- финансовые — 300 000 руб.;
- трудовые (специалистов в области управления персоналом) — 1 руководитель отдела обучения и развития, 1 старший менеджер отдела обучения и развития.

Совокупные затраты на ежегодное сопровождение кадровой практики:

- временные — 2 недели;
- финансовые — в рамках ФОТ;
- трудовые — 2 сотрудника.

При разработке использован домен, привязанный к сайту дистанционной платформы Корпоративного Университета, а также сервер, на котором кроме Навигатора хранятся также дистанционные курсы обучения.

### **Организационные условия для тиражирования**

Необходимо учесть:

- сайт (домен), к которому будет привязан данный инструмент;
- образовательные инструменты и материалы (которые могут быть адаптированы под конкретные потребности органа);
- сервер для хранения материалов.

Для получения дополнительной информации с целью определения возможностей тиражирования ИТ-инструментария или его отдельных элементов, в частности образовательных инструментов, рекомендуется обратиться к кадровой службе, представившей кадровую практику.

### **Образовательно-информационная среда**

Навигатор развития компетенций находится в открытом доступе по ссылке. URL: <http://sdo.kupnokreml.ru/navigator/>.

Прямой клиент узнает о наличии инструмента: первоначально путем отправки официальных писем с предложением к использованию материалов; дополнительно: ссылка на инструмент находится на главной странице сайта дистанционного обучения,

на странице «Продукт» на сайте Корпоративного университета, размещена на фирменных информационных стойках, расположенных в министерствах Нижегородской области, а также содержится в приветственном ежедневнике новичка на госслужбе.

Таблица 4.4

Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи			3	По некоторым задачам требуется уточнение показателей и целевых значений результата
2	Целевая аудитория		2		Важно уточнить потребности целевой аудитории (клиента данной кадровой практики)
3	Описание процесса внедрения кадровой практики (проекта изменений). Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски		2		Необходимо уточнить содержание работ, риски, которые следует учесть при тиражировании
4	Описание методологии кадровой практики		2		Дано краткое описание
5	Наличие образцов большинства документов	1			Представлен минимум документов, необходимо запросить организационно-распорядительные, методические документы
6	Пакет обучающих материалов		2		Нет данных для инструктажа/информирования пользователей
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты, и др.)	1			Анкеты не представлены

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
8	Бюджет на внедрение и сопровождение		2		Требуется детализация
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей и наставников		2		Требуются уточнения, прежде всего, по сопровождению кадровой практики в регулярной деятельности
10	Информационные ресурсы			3	Представлены
	Итого	20 баллов из 30 максимально возможных (66%)			Информация по практике требует дополнения

Итоговая оценка полноты данных по практике по чек-листу — 20 баллов, 66% от максимально возможных — находится в интервале 60–80%, свидетельствует о готовности кадровой практики к тиражированию на уровне «выше среднего» и о необходимости получения у кадровой службы, представившей практику, консультации или договоренности о стажировке, это позволит дополнить недостающую информацию и максимально подготовить практику или отдельные ее элементы к тиражированию.

### Дополнительные материалы по кадровой практике

<https://vcot.info/s/Yqk6iO4>





## ДИСТАНЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ — КАК ЭЛЕМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Кем реализована кадровая практика	Санкт-Петербургское государственное автономное учреждение «Центр занятости населения Санкт-Петербурга» (далее — СПб ГАУ ЦЗН)
Ответственное лицо	Первый заместитель директора СПб ГАУ ЦЗН
Период реализации	Практика разработана и внедрена в период 2019–2021 гг.
Зрелость практики	Уровень «внедрение»
Готовность к тиражированию	Высокая при условии наличия ИТ-платформ.
Новизна	Оценка компетенций работников организовано с любого онлайн-устройства с использованием удаленного доступа.
Реализация принципов клиентоцентричности	Взаимное доверие, единство и целостность, качество и проактивность, прозрачность, эффективность и удобство, равный доступ, фокус на потребности человека.
Краткое описание	Система оценки персонала для развития кадрового резерва с помощью дистанционных технологий не имеет ограничений в применении и может быть масштабирована в пределах отрасли до федерального уровня, широко использоваться организациями разных форм и направлений деятельности, имеющих различные стратегии и уровни развития с учетом принципа единого подхода, набора правил и условий для проведения процедуры аттестации.

**Нормативная и методическая база**, послужившая основой для разработки кадровой практики (инициативы):

- Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 07.09.2015 № 771 «О системе оплаты труда работников государственных учреждений, находящихся в ведении Комитета по труду и занятости населения Санкт-Петербурга».

- Методические рекомендации по оплате труда работников государственных учреждений, находящихся в ведении Комитета по труду и занятости населения Санкт-Петербурга от 04.07.2016 № 133-р.
- Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 № 1032-1 и другие нормативные правовые акты в сфере труда и занятости Российской Федерации.

**Область применения кадровой практики:** оценка кадров, отбор кадров, работа с кадровым резервом, профессиональное развитие.

**Ключевые слова:** оценка персонала, аттестация, профессиональные и личностные качества, кадровый резерв, индивидуальный план развития, мотивация, единая система оценки, дистанционные технологии.

**Причины инициации кадровой практики:** причинами организации аттестационных мероприятий в дистанционном формате стали:

- Необъективные процедуры оценки; субъективизм в недостаточно полная оценка компетенций работника; формальный характер аттестации, отсутствие у работника навыков дистанционного общения, недостаточно эффективная система мотивации работника, в том числе в профессиональной сфере и карьере, недостаточно эффективное использование человеческого капитала.
- Отсутствие возможности динамической оценки персонала и трендов его развития.
- Компетенции интервьюеров, собеседование, требующее личного присутствия работника и группы интервьюеров.

По состоянию на 31.12.2018:

- значительные временные затраты на проведение очной аттестации 200 работников и обработку результатов составляли 30 дней;
- доля работников, повысивших уровень профессиональной подготовки, от фактической численности — 5%;
- отсутствовала система формирования кадрового резерва.

Дополнительный стимул для внедрения онлайн-технологий — Covid-19 и вынужденная самоизоляция работников.

**Целевая аудитория:** работники учреждения.

**Цель:** повышение эффективности системы аттестации работников как инструмента оценки персонала, кадрового планирования и развития кадрового резерва через применение технологий дистанционного HR-менеджмента.

**Задачи** (табл. 4.5): поставленные задачи решены в объеме 85%, что отражает эффективность выбранных технологий и практики внедрения данных кадровых технологий в деятельность органов исполнительной власти региона (табл. 4.5).

**Новизна кадровой практики:** результат онлайн-тестирования количественно фиксируется, измеряется в баллах и централизованно обрабатывается, анализируется, хранится (доступен для печати), что дает потенциальную возможность не только в короткие сроки объективно оценить профессиональные компетенции большого числа работников, но и соотнести полученные результаты с несколькими выборками (профессиональными, должностными, временными и т. д.), обеспечивая более полную и абсолютно прозрачную оценку ресурсов и возможность кадрового планирования. За счет накопления информации за несколько аттестационных циклов и анализа динамики возможна оценка тренда развития работника, подразделения, организации.

### **Масштаб кадровой практики**

Практика реализуется в рамках ЦЗН. С начала реализации оценочные мероприятия с применением дистанционных технологий прошли 714 работников учреждения.

### **Участники практики**

Ежегодно формируются рабочие группы из сотрудников структурных подразделений учреждения, обладающих экспертными знаниями с целью формирования и уточнения контрольно-измерительных материалов с учетом обновления законодательства.

Таблица 4.5

## Задачи и показатели кадровой практики 2022 г.

Задачи	Показатели	Значения показателей	
		План 2022 г.	Факт по состоянию на 30.12.2022 г.
1. Сокращение суммарных временных ресурсов на обработку результатов оценки за счет применения дистанционных технологий	Количество обработанных результатов оценки (отчетов) в день	8	6,7
2. Десубъективизация (повышение объективности, исключение субъективной составляющей) экспертных оценок	Срок разработки методики оценки персонала посредством использования дистанционных технологий	не устанавливался	не устанавливался
	Срок разработки инструментария (контрольно-измерительных материалов) для оценки текущих компетенций и имеющегося профессионального и личностного потенциала персонала по должностям и квалификационным категориям	не устанавливался	не устанавливался
3. Внедрение современных онлайн-технологий кадровой работы в процесс оценки	Количество сотрудников, протестированных в формате онлайн, человек	не менее 170	более 200
4. Развитие кадрового резерва	Количество работников, включенных в кадровый резерв по итогам ежегодной оценки	8	5
	Доля работников, включенных в кадровый резерв управленческих кадров, повысивших уровень профессиональной подготовки по ИПР, (от фактической численности)	не менее 20%	24%

Согласно процедуре экспертной оценки качества работника, формируется Аттестационная комиссия в составе специалистов-экспертов учреждения. В состав Аттестационной комиссии могут входить представители других организаций, приглашаемые в качестве независимых экспертов-специалистов.

Аттестационная комиссия проводит оценку исходных данных аттестуемого и оценку профессиональных качеств работников на основе данных онлайн-тестирования, а также оценку личностного потенциала, ведущих личных мотивационных стимулов каждого аттестуемого работника с целью его профессионального развития.

### **Этапы реализации кадровой практики**

Развитие кадрового резерва СПб ГАУ ЦЗН предполагает проведение аттестации работников для оценки текущих компетенций и имеющегося профессионального и личностного потенциала персонала:

1. Анализ существующей системы оценки профессиональных и личностных качеств персонала учреждения, 20.05.2019 — 28.06.2019.

Выявлены области неэффективности существующей системы оценки персонала, в том числе:

- необъективные процедуры оценки;
  - формальный характер аттестации и др. (причины описаны выше).
2. 01.07.2019 — 31.07.2019: разработка методики проведения оценки персонала (аттестации работников) учреждения.
  3. 01.08.2019 — 20.09.2019: подготовка контрольно-измерительных материалов (банка вопросов) по трудовым функциям, должностям, квалификационным категориям для проведения онлайн-тестирования.

Утверждено Положение о порядке проведения аттестации работников СПб ГАУ ЦЗН (приказ от 20.09.2019 № 63-о (в ред. от 27.01.2023 № 05-о)).

4. 23.09.2019 — 30.09.2019: анализ и выбор веб-системы для организации оценочных мероприятий. В результате анализа было принято решение об использовании модульной объектно-ориентированной динамической учебной среды Moodle.
5. 01.10.2019 — 15.10.2019: апробация методики проведения оценки персонала с применением дистанционных технологий.
6. 01.12.2019 — 30.12.2019: пилотное внедрение системы оценки профессиональных и личностных качеств работников на основе дифференцированных по трудовым функциям, должностям, квалификационным категориям наборов интегративных и адаптивных заданий закрытого типа с множественным выбором.
7. 2020 год: перевод государственных услуг в сфере занятости населения в дистанционный формат.

**Результаты кадровой практики** (рис. 4.9, 4.10). По итогам внедрения кадровой практики стали возможными:

- доступность информации для централизованной обработки, анализа и хранения;
- накопление информации по работнику за несколько аттестационных циклов;
- полная и абсолютно прозрачная оценка ресурса персонала и возможность кадрового планирования;
- оценка тренда развития работника, подразделения, организации;
- определение и повышение степени мотивации работников и ориентированность их на повышение эффективности деятельности СПб ГАУ ЦЗН;
- текущий и динамический анализ, выявление функциональной роли отдельно взятого работника;
- планирование профессионального развития персонала.

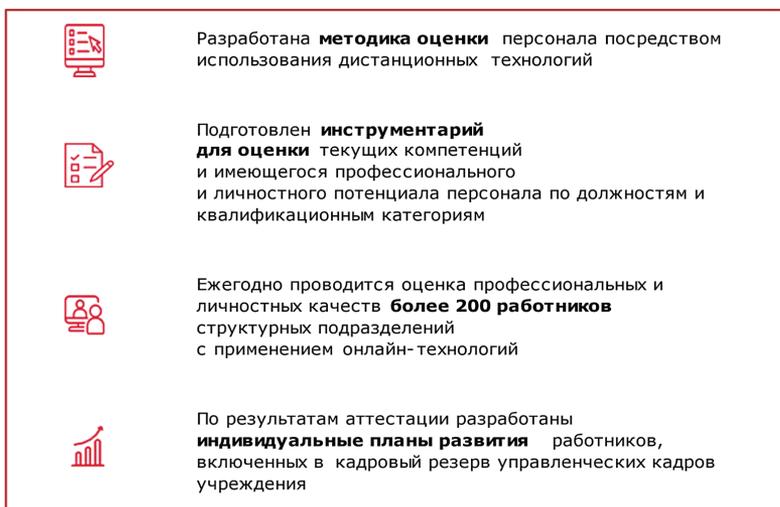


Рис. 4.9. Результаты кадровой практики



Рис. 4.10. Результаты кадровой практики

В связи с проведением комплексной модернизации центров занятости в субъектах Российской Федерации в рамках региональных проектов, направленной на повышение эффективности

службы занятости, предлагается **тиражирование подходов и практики**, апробированных на примере комплексной оценки персонала, осуществляемой СПб ГАУ ЦЗН на все региональные ЦЗН.

Таким образом, будет осуществлен переход к **единому подходу к оценке текущих компетенций** и имеющегося профессионального и личностного потенциала работников с целью включения их в кадровый резерв как самого учреждения, так и для участия в конкурсе на замещение вакантных должностей гражданской службы отраслевых исполнительных органов государственной власти (ИОГВ) на региональном уровне (рис. 4.11).



Рис. 4.11. Перспективы кадровой практики

### Кадровые технологии

Ежегодно перед проведением оценочных мероприятий для аттестуемых работников проводятся тренировочные обучающие пробные тестирования со свободным многократным доступом к веб-приложению без ограничения по времени. Обучение проводится силами учреждения.

**Первый этап аттестации** работников включает в себя онлайн-тестирование на основе дифференцированных по трудовым функциям, должностям, квалификационным категориям наборов интегративных и адаптивных заданий закрытого типа с множественным выбором.

Результат тестирования является фиксируемым количественно, измеряемым в баллах и доступен для централизованной обработки, анализа, хранения и печати. В комплексе это дает потенциальную возможность не только в короткие сроки объективно оценить профессиональные компетенции большого числа работников организации, но и соотнести полученные результаты с несколькими выборками (профессиональными, должностными, временными и т. д.).

Обеспечивается более полная, абсолютно прозрачная оценка ресурса персонала и возможность кадрового планирования. За счет накопления информации за несколько аттестационных циклов и анализа динамики возможна оценка тренда развития работника, подразделения, организации.

**Второй этап аттестации** направлен на оценку личностного потенциала, ведущих личных мотивационных стимулов, перспектив развития каждого аттестуемого работника для включения его в кадровый резерв. Этот этап организован в форме экспертных сессий с аттестуемыми работниками с помощью записываемой видеоконференцсвязи или в очной форме.

### **Образовательно-информационная среда**

- Сайт конкурса «Лучшие кадровые технологии Санкт-Петербурга»: <https://kkt.kadrsov.ru>.
- Образовательная социальная сеть: <https://nsportal.ru/detskii-sad/vospitatelnaya-rabota/2020/11/07/metodicheskaya-razrabotka-po-optimalnum-kadrovym>.
- Модульная объектно-ориентированная динамическая учебная среда: Moodle <http://moodle.org>.

### **Организационные условия реализации кадровой практики**

Трудовые ресурсы: организационными вопросами занимается отдел управления персоналом совместно с Учебным центром СПб

ГАУ ЦЗН, техническое сопровождение осуществляет отдел технической поддержки и системного администрирования СПб ГАУ ЦЗН:

- специалист отдела управления персоналом (отдела кадров) — 2 человека (9 недель);
- специалисты-эксперты структурных подразделений — 5 человек (4 недели);
- специалист Учебного центра (учебно-методического отдела) — 2 человека (10 недель);
- специалист технической поддержки — 1 человек (4 недели).

Временные ресурсы: оценка затрат времени на ежегодное сопровождение в рамках служебной деятельности: 4 недели с участием:

- специалист отдела управления персоналом (отдела кадров) — 1 человек (1 неделя).
- специалисты-эксперты структурных подразделений — 5 человек (1 неделя).
- специалист Учебного центра (учебно-методического отдела) — 1 человек (2 недели).

Таблица 4.6

## Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи		2		Описаны цель и задачи. Рекомендуется дополнить перечень показателей
2	Целевая аудитория			3	Информация предоставлена
3	Этапы, содержание работ. Риски		2		Необходимо уточнить, какие риски следует учесть при тиражировании в других регионах и органах власти
4	Описание методологии кадровой практики			3	Информация предоставлена
5	Наличие образцов документов			3	Информация предоставлена

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
6	Пакет обучающих материалов			3	Информация предоставлена
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)			3	Информация предоставлена
8	Бюджет на внедрение и сопровождение		2		Требует уточнения объем финансов для внедрения практики (на разработку/закупку сервиса по оценке, на обучение)
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей			3	Информация предоставлена
10	Информационные ресурсы			3	Информация предоставлена
	Итого	27 баллов из из 30 максимально возможных (90%)			Данные материалы по кадровой практике можно использовать для внедрения

Итоговая оценка по чек-листу полноты данных кадровой практики составляет 90% от максимально возможной, свидетельствует о высоком уровне готовности кадровой практики к тиражированию и указывает на возможность заимствования образцов кадровой практики для распространения передового отечественного опыта.

### Дополнительные материалы по кадровой практике

<https://vcot.info/s/Y0AiqjZ>



## Глава 5.

### **ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ**

Задача профессионального развития государственных и муниципальных служащих — одна из важнейших в комплексе задач, решаемых в рамках кадровой работы государственных органов и органов местного самоуправления.

Важность данного направления обозначена в Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», определившем одной из национальных целей «реализацию потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности».

Усилия государства направлены на создание благоприятных условий по повышению квалификации, профессиональной переподготовке служащих разного уровня органов власти. Программы дополнительного профессионального образования (ДПО) по традиции занимают центральное место в данном направлении кадровой работы.

Тем не менее нельзя игнорировать факт существующего разрыва современных подходов к обучению (динамичности и яркости форматов информационно-коммуникационного пространства, новых способов получения и обработки информации и др.), изменяющих запросы и ожидания участников образовательных программ и трансформирующих устоявшиеся способы организации профессионального развития государственных и муниципальных служащих.

Опрос ВШГУ РАНХиГС<sup>10</sup> 2021 года среди государственных служащих свидетельствует о довольно низкой оценке полезности образовательных программ в рамках дополнительного профессионального образования (ДПО). Одной из проблем становится устаревание компетенций и отставание программ повышения квалификации от реальных потребностей. К другим недостаткам таких программ можно отнести<sup>11</sup>:

- сложность использования образовательных активностей, направленных на развитие и закрепление практических навыков, для больших аудиторий (50 и более человек);
- недостаточный учет потребностей и профессиональной зрелости сотрудников;
- установление квот со стороны регулятора, необходимых для выполнения, и др.

Использование кадровыми службами для профессионального развития служащих преимущественно программ ДПО может стать сдерживающим фактором для профессионального роста как специалистов, так и руководителей.

Требованием времени становится непрерывность профессионального развития и саморазвития. Современные тенденции в профессиональном совершенствовании, предполагающие цифровизацию, геймификацию, возрастание необходимости учета потребностей человека (клиентоцентричность) и многие другие особенности, побуждают пересмотреть подходы к профессиональному развитию служащих, используемым форматам обучения, сло-

---

<sup>10</sup> 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. Шклярчук; М.: Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений, 2021. 118 с.

<sup>11</sup> Сладкова, Н.М., Петрова С.А., Воскресенская О.А. Профессиональные конкурсы в модели «Спираль профессионального развития» государственных служащих // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 9. С. 3729–3750.

жившейся периодичности образовательных мероприятий «не реже 1 раз в 3 года».

Для оптимального построения кадровой работы по профессиональному развитию служащих стоит опираться на принципы андрагогики — науки обучения взрослых людей — в 70-80 гг. XX в. сформулированные М. Ноулзом<sup>12</sup>:

- участие сотрудника в выборе программы, предоставление обратной связи (взрослый в значительно большей степени, чем ребенок или студент, управляет своим развитием, ему принадлежит ведущая роль в процессе обучения);
- расширение и укрепление имеющихся у сотрудника знаний и навыков, включение активных действий, направленных на поиск собственных решений по вопросам, связанным с работой или личной жизнью (взрослый имеет жизненный и профессиональный опыт, является сформировавшейся личностью, стремится использовать накопленный опыт и знания в процессе обучения);
- практическая ориентированность обучения (взрослый ищет скорейшего применения полученным при обучении знаниям и умениям);
- роль преподавателя — фасилитатор или ментор (взрослый учитывает ценность собственного опыта и знаний; предпочитает совместную деятельность обучающегося и обучающего на всех его этапах);
- учет потребностей и ограничений (на мотивацию к обучению взрослого влияют не только профессиональные, но и социальные, временные, пространственные, бытовые, профессиональные, социальные факторы).

Предложенные в данном разделе кадровые практики в области профессионального развития в той или иной степени реализуют:

<sup>12</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.

- изучение потребностей и мотивирующих факторов сотрудников, приближение содержания образовательных мероприятий к практическим задачам, которые решает сотрудник/подразделение, в котором он работает;
- исследование 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;
- использование в образовательной технологии набора форм и инструментов, мотивирующих сотрудников на саморазвитие и другие современные подходы.

Вниманию читателя представлены кадровые практики:

- внутренний тренинговый центр Федеральной службы по труду и занятости;
- календари эффективности КУПНО (практика Корпоративного университета Правительства Нижегородской области);
- формирование образовательной среды полного цикла: муниципальный уровень (практика Республики Татарстан);
- повышение профессиональных компетенций руководителей муниципальных учреждений посредством проведения образовательного форума муниципальных менеджеров «Прокачай себя» (практика Администрации муниципального образования город Новороссийск).



## ВНУТРЕННИЙ ТРЕНИНГОВЫЙ ЦЕНТР ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПО ТРУДУ И ЗАНЯТОСТИ

Кем реализована кадровая практика	Федеральная служба по труду и занятости (Роструд)
Ответственное лицо	Начальник Управления делами и контроля Федеральной службы по труду и занятости
Период реализации	Пилотный проект: июнь 2019 г. — март 2020 г. Реализация: март 2020 г. — по н.в. Внедрена в регулярную деятельность с 25 марта 2020 г.
Зрелость	Уровень «внедрение» / «подтвержденная результативность / эффективность».
Готовность к тиражированию	Высокая, описание кадровой практики имеет полный пакет материалов и уровень детализации; для внедрения требуется минимальная корректировка для адаптации к деятельности других органов/организаций.
Новизна	Формирование внутренней команды профессиональных тренеров из числа служащих, способных в полной мере оперативно обеспечить потребность территориальных органов Роструда в субъектах Российской Федерации в обучении под запрос с использованием современных технологий, в кратчайшие сроки и с учетом специфики деятельности.
Реализация принципов клиентоцентричности	Равный доступ, эффективность и удобство, постоянное повышение качества и проактивность, открытость и прозрачность, взаимное доверие, фокус на потребности человека.
Краткое описание	Тренинговый центр с командой внутренних тренеров — образовательная среда для обучения, обмена опытом, обсуждений и совместной выработки решений по актуальным вопросам профессиональной деятельности государственных инспекторов труда, позволяющая обеспечить потребности в узкопрофильной подготовке служащих.

Представленные данные отражают **зрелость кадровой практики в ее жизненном цикле**: не менее 3–4 уровня (между уровнями «внедрение» и «подтвержденная эффективность»). Дальнейший мониторинг практики позволит подтвердить степень устойчивости эффективности и принимать своевременные решения по ее совершенствованию, обновлению, неизбежной актуализации с учетом новых вызовов.

**Область применения кадровой практики:** профессиональное развитие, управление карьерой, наставничество, саморазвитие.

**Ключевые слова:** профессиональное развитие, высокие показатели профессиональной деятельности, ассесмент-центр, обучение тренерскому мастерству, супервизия, сертификация, тренинги, наставничество, эффективность профессиональной деятельности, мотивация, саморазвитие.

**Причины инициации:**

- высокая потребность в обучении специалистов — государственных инспекторов труда с учетом меняющегося законодательства о труде, новых подходов в реализации контрольно-надзорной деятельности и др.;
- отсутствие на рынке образовательных услуг узкопрофильных специалистов/тренеров, обладающих необходимыми компетенциями для проведения специализированного обучения по тематике Федеральной службы по труду и занятости.

**Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики (инициативы):** Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации».

**Целевая аудитория:** инспекторский состав территориальных органов Федеральной службы по труду и занятости.

**Цель:** создание эффективной образовательной среды для обучения, обмена опытом, обсуждений и совместной выработки решений по актуальным вопросам профессиональной деятельности государственных инспекторов труда (*табл. 5.1*).

**Новизна кадровой практики:** создание организационной инфраструктуры (Тренингового центра) и системы внутреннего тренинг-обучения, позволяющих полностью закрывать потребности в узкопрофильном обучении силами служащих Федеральной службы по труду и занятости (экспертами-тренерами).

**Масштаб кадровой практики:** территориальные органы Федеральной службы по труду и занятости.

### Этапы реализации кадровой практики

- Июнь — декабрь 2019 г. — пилотный проект. В ходе проведения V Всероссийского Форума государственных инспекторов труда была выявлена потребность в краткосрочном профильном тренинговом обучении. Инициаторы данного обучения из числа инспекторского состава стали кандидатами в команду профессиональных тренеров. Инспекторы труда прошли обучение, супервизию, разработали и реализовали в очном и онлайн-форматах ряд тренинговых программ, прошли сертификацию. В декабре 2019 г. пилотный проект был успешно завершен.
- Декабрь 2019 г. — февраль 2020 г. — разработка документации и методик проекта.
- Март 2020 г. — июнь 2021 г. — утверждение Положения о внутреннем тренинговом центре Федеральной службы по труду и занятости, реализация тренинговых программ внутренними тренерами.
- Июнь 2021 г. — отбор кандидатов во внутренний тренинговый центр (II каскад) (рис. 5.1).

Процесс отбора проводится на конкурсной основе, как в индивидуальном, так и в коллективном формате.

Для участия в конкурсе приглашаются специалисты государственных инспекций труда в субъектах Российской Федерации:

- имеющие опыт работы по функциональному направлению не менее 2 лет и обладающие экспертными знаниями в данной области;

Таблица 5.1

Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели эффективности	Значения показателей	
		до внедрения	в ходе и после внедрения
1. Создание Тренингового центра (далее-ТЦ), обеспечивающего систему непрерывного профильного обучения	Срок утверждения документов/ организационной и нормативной базы (до 01.04.2020 г.)	-	25.03.2020 г. Приказ Федеральной службы по труду и занятости от 25 марта 2020 г. № 80 «О внутреннем тренинговом центре Федеральной службы по труду и занятости»
	Формирование УМК / методической базы, необходимой для функционирования системы внутреннего тренингового обучения: 2.1. Модель профессиональных компетенций внутреннего тренера — 1 ед. 2.2. Количество программ: не менее 3. 2.3. Количество методик: не менее 2 Срок: до 01.04.2020 г.	-	1. Модель профессиональных компетенций внутреннего тренера Роструда 2. Тренинговая программа по 4-м уровням «Внутренний тренер» 1 -3 ступень 3. Методики: 3.1. Внутренней сертификации служащих Роструда, освоивших базовую программу тернеровского мастерства 3.2. Внутренней супервизии тренерской деятельности 4. Тематические тренинговые программы обучения
	3. Численность подготовленных тренеров, получивших сертификат (не менее 20 чел. в 2020 г.)	Нет	24 внутренних тренера Тренингового центра Роструда

Задачи	Показатели эффективности	Значения показателей	
		до внедрения	в ходе и после внедрения
2. Обеспечение оперативности в разработке и реализации программ ТЦ по специфике профессиональной деятельности Роструда	Доля программ, разработанных и реализованных в установленные сроки, от общего количества реализованных программ ТЦ (не более 3 недель с момента появления запроса до начала использования программ, за год)	-	100%
3. Повышение результативности и эффективности системы работы ТЦ	Снижение годовых затрат на командировочные расходы от общей суммы расходов при направлении государственных инспекторов труда на внешнее обучение за счет средств Роструда (не менее чем на 5%)	0	10% в 2022 г. — экономия составила 1 712 000 руб.
	Доля служащих, охваченных внутренним обучением, в общей численности инспекторского состава за календарный год (не менее 30%)	4%	35,8% за 2022 г. тренинговое обучение прошли 856 человек
	3.3 Доля инспекторов, повысивших уровень компетенций благодаря узкопрофильному тренинговому обучению (не менее 80 % от общей численности прошедших обучение) <i>В перспективе планируется делать замеры разницы уровней компетенций до и после тренингового обучения</i>	4%	100%
	Удовлетворенность работой тренеров (не менее 9 баллов из 10)	0	9,9



МЕТОДИКА ОТБОРА базируется на МОДЕЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ внутреннего тренера Роструда, которая **ВКЛЮЧАЕТ** в себя:

- **Лояльность к организации.** Готовность строить своё поведение в соответствии с культурой, потребностями, приоритетами и целями организации.
- **Влиятельность.** Способность управлять вниманием аудитории. Способность вовлекать и убеждать.
- **Самоконтроль.** Способность к сохранению самообладания, контролю эмоций и поведения в стрессовых ситуациях.
- **Управление развитием.** Способность и стремление развивать других людей.
- **Управление содержанием.** Способность ясно излагать содержание и отслеживать результаты для достижения задачи обучения.
- **Управление группой.** Способность организовывать и вести процессы групповой работы для достижения задачи обучения



*Рис. 5.1. Методика отбора в тренинговый центр Роструда*

- успешно справляющиеся со своими функциональными задачами и демонстрирующие высокие результаты работы;
- мотивированные передавать свои знания, а также заинтересованные в повышении уровня знаний и компетентности других служащих;
- обладающие хорошими коммуникативными и презентационными навыками;
- способные подготовить методические и раздаточные материалы по предмету тренингового обучения;
- конструктивно инициативные.

Цель всего отбора — выбрать 20–25 кандидатов, которые будут представлены к последующему обучению и развитию внутри системы внутреннего тренингового центра.

Индивидуальный формат отбора проводится ежегодно в период с 15 января до 1 июня на основании инициативных заявок служащих ГИТ — кандидатов в тренеры.

Индивидуальный формат отбора проводится в два этапа.

На первом этапе конкурса кандидаты во внутренние тренеры проходят тестирование на предмет выявления наличия компетенций в соответствии с Моделью профессиональных компетенций

внутреннего тренера, а также представляют в Управление делами и контроля следующие материалы:

- резюме;
- рекомендацию руководителя ГИТ;
- эссе на тему «Почему я хочу стать внутренним тренером?».

Наиболее подготовленные кандидаты, успешно прошедшие первый этап отбора, проходят структурированное интервью с целью определения типа мотивации и уровня развития компетенций внутреннего тренера.

Коллективный отбор внутренних тренеров в рамках программы Всероссийского форума государственных инспекторов труда проводится в несколько этапов на основе Модели профессиональных компетенций внутреннего тренера.

На первом этапе проводится предварительная оценка потенциальных участников Форума на уровень адаптивности при взаимодействии индивида с требованиями профессиональной среды (основа компетенции Саморегуляция в модели компетенций тренера).

Основными задачами данного этапа являются:

- оценить три основные сферы личности, способствующие психическому здоровью и профессиональному росту (профессиональная активность, психическая устойчивость, эмоциональная установка к профессиональной деятельности);
- определить диапазон значений, оптимальных для достижения цели этапа.

Оценка проводится с помощью опросника поведения и переживания, связанного с работой в рамках исследования уровня и факторов риска профессионального выгорания государственных инспекторов труда, а также выявления адаптационных факторов, позволяющих противостоять синдрому выгорания.

На втором этапе кандидаты проходят анкетирование, направленное на прояснение опыта обучающей деятельности и/или склонности к ней простым методом оценки, разделяющим всех кандидатов на три группы (кандидаты, потенциальные тренеры, перспективные тренеры). Участие в анкетировании добровольное, так как это еще один аспект желания работать внутренним трене-

ром. Результаты анкеты не влияют на участие в следующем туре отбора, но являются дополнительными критериями для выставления оценок кандидатам.

В рамках третьего этапа отбора, который приходится на 3–4 день Форума (в зависимости от программы), все потенциальные кандидаты делятся на четыре группы. Каждая группа проходит 8 станций Центра Развития Лидерства, которые посвящены оценке уровня развития у кандидатов пороговых компетенций тренера.

На четвертом этапе все кандидаты проходят анкетирование, которое позволяет отсеять немотивированных и сомневающихся кандидатов и отобрать наиболее мотивированных участников Форума на роль тренера внутреннего тренингового центра.

5 этап (необязательный) проводится в виде структурированного интервью при необходимости.

Июнь — декабрь 2021 г. — обучение и подготовка внутренних тренеров основам тренерского мастерства, разработка тренинговых программ (рис. 5.2).


ТРЕНИНГОВЫЙ ЦЕНТР РОСТРУДА

**Обучение и подготовка внутренних тренеров Роструда**



**СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ ВКЛЮЧАЕТ 2 УРОВНЯ ПОДГОТОВКИ**

**Базовая программа + дистанционное сопровождение**

**Продвинутая программа + дистанционное сопровождение**

**Формат обучения:** тренинг с передачей технологии интерактивных упражнений, практикой взаимодействия с различными группами слушателей.

В рамках каждой программы кандидаты получают оценку своей работы с рекомендациями для дальнейшей дистанционной проработки в течении месяца.

**Трудоёмкость обучения: более 250 часов**

 **Период проведения: 12 месяцев**



*Рис. 5.2. Обучение и подготовка внутренних тренеров Роструда*

Декабрь 2021 г. — проведение внутренней сертификации (оценка готовности к проведению тренинга) и супервизии тренеров (оценка качества работы во время проведения тренинга).

Декабрь 2021 г. — декабрь 2022 г. — реализация разработанных тренинговых программ в территориальных органах Федеральной службы по труду и занятости, разработка методики оценки эффективности деятельности внутренних тренеров, системы мотивации тренерской деятельности.

Методика оценки результативности деятельности внутренних тренеров Роструда.

Рейтинг по номинации «Лучший тренер» формируется по оценке результативности деятельности внутренних тренеров на основании 7 ключевых показателей (табл. 5.2).

Таблица 5.2

## Показатели результативности деятельности внутренних тренеров

№	Показатель	Вес показателя
1	Количество самостоятельно разработанных тренером учебных программ (тренингов), прошедших сертификацию	0,25
2	Количество разработанных тренером совместно с коллегами учебных программ (тренингов), прошедших сертификацию	0,2
3	Количество проведенных самостоятельно очных тренингов в инспекции(ях), в учебных часах	0,2
4	Количество проведенных самостоятельно/ совместно с коллегами онлайн тренингов в инспекции(ях), в учебных часах	0,1
5	Количество внешних мероприятий, направленных на формирование положительного имиджа Роструда, где тренер выступил в качестве спикера, содокладчика	0,1
6	Осуществление педагогической деятельности в вузах, acad.час. / в отчетный период	0,1
7	Количество лиц, в отношении которых тренер осуществлял наставническую деятельность	0,05

Общая оценка результативности деятельности внутренних тренеров определяется как среднеемесячное значение за отчетный период по следующей формуле в условных единицах:

$$R = \Sigma i,$$

где  $\Sigma i$  — сумма всех показателей результативности.

Каждый показатель результативности тренера равен произведению количественных показателей на его вес.

Мотивация внутренних тренеров осуществляется с учетом оценки результативности (рис. 5.3).

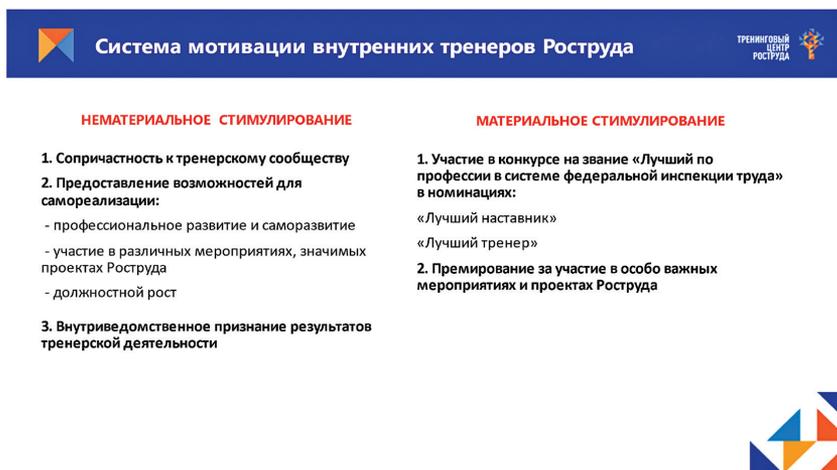


Рис. 5.3. Мотивация внутренних тренеров Роструда

**Пример обратной связи:** тренинг «Осуществление анализа функционирования системы управления охраной труда (СУОТ) в организациях при проведении контрольных (надзорных) мероприятий» (рис. 5.4).

Декабрь 2022 г. — март 2023 г. — развитие системы грейдов.

**Грейдовая система тренеров** Тренинг-центра призвана внедрить единую систему градации тренеров в зависимости от уровня владения ими тренерским мастерством.

Грейдовая система тренеров Тренинг-центра позволяет:

- установить объективную ценность каждого тренера;
- упорядочить процесс овладения тренерами тренерским мастерством;
- повысить прозрачность системы мотивации тренеров;
- проследить динамику изменений в профессиональном уровне тренеров;
- определить систему нематериальной мотивации тренеров.



**Цели реализации программы «Старший тренер»:**

- формирование единого методического и теоретического базиса среди старших тренеров;
- повышение квалификации тренеров в области обучения, наставничества и супервизии;
- обеспечение стандартизации подходов к подготовке и сертификации тренеров на госслужбе;
- создание системы наставничества и супервизии для молодых тренеров;
- усиление роли старших тренеров в формировании и развитии организационной культуры госслужбы.

По окончании обучения старшие тренеры владеют методиками и техниками эффективного обучения и коммуникации, знаниями о психологических особенностях взаимодействия с молодыми и опытными тренерами, умеют применять методы супервизии для обеспечения качественного обучения и профессионального роста молодых тренеров, эффективно организовывать и проводить тренинговые сессии и мастер-классы, анализировать и оценивать результативность обучения и внедрять корректирующие меры при необходимости, организовывать и проводить процедуру сертификации тренеров, соответствующую стандартам госслужбы. Владеют навыками эффективного взаимодействия и коммуникации с различными группами слушателей, техниками саморегуляции и стрессоустойчивости в процессе обучения и наставничества, инструментами для планирования, организации и контроля тренинговых программ и курсов, методиками и технологиями дистанционного обучения и онлайн-супервизии.

В результате прохождения тренинговой программы «Старший тренер» участники обладают всем необходимым комплексом знаний, умений и навыков для эффективного выполнения своих функций на высоком профессиональном уровне.

Звание «Старший тренер» позволяет не только разрабатывать и проводить тренинги, участвовать в отборе кандидатов на роль тренера Тренинг-центра, но и проводить регулярную супервизию и сертификацию тренеров. При наличии опыта тренерской работы

менее 50 академических часов в течение 12 месяцев на день проведения сертификации или супервизии старший тренер к их проведению не допускается.

Данное звание позволяет претендовать внутреннему тренеру на получение за тренерскую деятельность ведомственных наград Роструда.

**Звание Тренер-эксперт** Старший тренер получает по итогам прохождения полного цикла обучения тренерскому мастерству, возможность разработки не менее 5 новых программ тренингов (индивидуально или в составе группы тренеров), освоения не менее 10 программ тренингов / блоков тренингов Тренинг-центра, проведения тренингов общей трудоемкостью не менее 100 академических часов тренерской работы, а также проведения не менее 5 сертификаций и супервизий тренеров Тренинг-центра в течение 12 месяцев. Помимо тренерской деятельности Тренер-эксперт имеет право давать экспертную оценку всем документам, относящимся к профессиональному развитию федеральных государственных гражданских служащих Роструда. Данное звание позволяет тренеру претендовать на получение знака отличия Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации «Почетный наставник Минтруда России».

Оценка соответствия уровня тренерского мастерства грейду проводится ежегодно 1 октября текущего года и приурочена к проведению конкурса на звание «Лучший по профессии в системе Федеральной инспекции труда». В результате проведенной оценки тренерской деятельности за год каждому внутреннему тренеру присваивается соответствующий грейд.

#### **Перспективы развития Тренинг-центра:**

- создание образовательно-информационной платформы для осуществления тренерской деятельности на базе действующей автоматизированной системы оценки качеств и уровня квалификации государственных инспекторов труда (дистанционная система обучения Роструда) для автоматизации сбора потребности в обучении, планирования тренингового обучения, получения обратной связи, ведения статистиче-

ских данных тренерской деятельности, формирования методологической базы, отражающей деятельность внутреннего Тренинг-центра Роструда;

- увеличение состава тренеров до 110 человек (не менее одного тренера в каждом субъекте Российской Федерации) исходя из ориентировочного расчета численного состава инспекций: 1 тренер на 10–25 служащих Государственной инспекции труда;
- формирование ежегодного плана проведения обучающих мероприятий с тренерами Тренинг-центра по профессиональному развитию кадрового состава с учетом потребностей внутренних клиентов;
- формирование актуальной внутренней базы обучающих тренинговых программ профессиональной направленности;
- прохождение действующими тренерами Тренинг-центра Роструда внешнего обучения по развитию профессиональных и тренерских компетенции;
- формирование кадрового резерва Роструда из внутренних тренеров Тренинг-центра.

### **Организационные условия реализации практики**

Длительность проекта (от разработки до внедрения в регулярную деятельность): 6 месяцев.

Совокупные затраты времени на ежегодное сопровождение кадровой практики: начальник Управления делами и контроля — 3 недели, специалист отдела профессионального развития кадрового состава — 12 недель, специалист Управления осуществления федерального надзора в сфере труда (рецензент программ тренингов и разработанных материалов по тематике КНД) — 3 недели.

### **Финансовые затраты:**

- на разработку кадровой практики (разработка модели компетенций тренера, методики отбора в Тренинг-центр, программ обучения тренерскому мастерству, методик проведения супервизии и сертификации и т. д.) — 2,3 млн рублей;

- на внедрение кадровой практики (проведение отбора кандидатов в Тренинг-центр, проведение полного цикла обучения тренерскому мастерству) — 0,7 млн рублей;
- на ежегодное сопровождение кадровой практики — 0,9 млн рублей.

Внесение изменений в организационно-распорядительные документы: задачи и функции по кадровой практике требуется включить в должностной регламент специалиста кадровой службы, который занимается профессиональным развитием.

### Кадровые технологии

- Оценка потребности в обучении персонала.
- Отбор тренеров по установленным критериям.
- Внутренняя сертификация тренеров.
- Внутренняя супервизия тренерской деятельности.
- Сбор обратной связи.
- Установление метрик эффективности обучения.
- Оценка эффективности деятельности внутренних тренеров Роструда.
- Процедура оценки до и после обучения.

Таблица 5.3

#### Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи			3	Подробно описаны цель и задачи. Реализация задач комплексно отражена в показателях результативности/ эффективности
2.	Целевая аудитория		2		Важно уточнить потребности целевой аудитории (клиентов данной кадровой практики)
3	Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски		2		Необходимо уточнить как снималось сопротивление целевой группы, какие риски следует учесть при тиражировании

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
4	Описание методологии кадровой практики			3	Подробно описана методология формирования и функционирования системы внутреннего тренингового обучения: понятия, методы формирования внутреннего тренерского состава, модель профессиональных компетенций тренера, методология оценки тренеров, грейдовая система тренеров, процесс организации внутреннего тренингового обучения и т.д.
5	Наличие образцов большинства документов			3	Есть значительный пакет документов: положение о внутреннем тренинговом центре, методика проведения внутренней сертификации, методика проведения внутренней супервизии, Модель профессиональных компетенций, программы подготовки тренеров, методика оценки результативности деятельности внутренних тренеров и др.
6	Пакет обучающих материалов			3	Методическая тетрадь, методики проведения внутренней сертификации и супервизии, программы подготовки тренеров и др.
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)		2		Имеются инструменты оценки тренерской деятельности в целях формирования индивидуальных планов развития. Требуется дополнить инструментами сбора обратной связи от обучаемых
8	Бюджет на внедрение и сопровождение			3	Требуется уточнения структура финансовых затрат на ежегодное сопровождение кадровой практики

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей и наставников			3	Требует уточнения, как решался вопрос о трудозатратах рецензентов программ тренингов
10	Информационные ресурсы		2		Требуется детальное описание имеющихся информационных ресурсов для обучения, информирования, коммуникации, обмена опытом и т.д.
	Итого	26 баллов из 30 максимальных (87%)			Информация по практике требует минимального дополнения

Данные чек-листа по практике свидетельствуют о высокой готовности описанной технологии создания внутреннего тренингового центра к тиражированию другими органами власти и организациями, имеющими потребность в узкопрофильном обучении специалистов: 87% от максимально возможного количества баллов — значение, которое указывает на возможность заимствования образцов кадровой практики с минимальной адаптацией и значительной экономией трудозатрат кадровых служб органов власти.

### Дополнительные материалы по кадровой практике

<https://vcot.info/s/e9fdQmv>





## КАЛЕНДАРИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КУПНО

Кем реализована кадровая практика	Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Корпоративный университет Правительства Нижегородской области» (АНО ДПО КУПНО)
Ответственное лицо	Руководитель сектора обучения отдела обучения и развития АНО ДПО КУПНО
Период реализации	Практика разработана и внедрена в период 2019–2022 гг.
Зрелость практики	Уровень «внедрение»
Готовность к тиражированию	Выше среднего (как образец инструмента)
Новизна	Уникальный инструмент для эффективного развития человеческих ресурсов: постоянно, наглядно, ненавязчиво, интуитивно на актуальные/приоритетные темы.
Реализация принципов клиентоцентричности	Единство и целостность, постоянное повышение качества и проактивность, открытость и прозрачность, доверие.
Краткое описание	Календарь — это локальный инструмент по продвижению кадровых технологий, наглядное пособие по повышению эффективности процессов, специалистов, команды, культуры и др.

Двигаясь от месяца к месяцу, владелец календаря пройдет 12 шагов, начиная от выявления проблемы до анализа эффективности проведенных изменений.

Календарь содержит полный перечень рекомендаций, шаблонов и расчетов, необходимых для последовательного прохождения каждого этапа на пути к достижению поставленной цели.

Методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики:

- Э. Деминг, Менеджмент нового времени. Простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке 1994 г.;
- Э. Эдмондсон, Взаимодействие в команде. Как организации учатся, создают инновации и конкурируют в экономике знаний., 2019 г.;
- Д. Бек, К. Кован, Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке, 2010 г.;
- Р. Каплан, Д. Нортон, Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2004 г.;
- Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных и муниципальных служащих. 23.12.2010 г.;
- П. Ленсиони, Пять пороков команд, 2017 г.;
- Д. Логан, Д. Кинг, Х. Фишер-Райт, Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры. 2016 г.

**Область применения кадровой практики:** профессиональное развитие, формирование корпоративной (государственно-служебной) культуры.

**Ключевые слова:** календарь, навигатор компетенций, КУПНО, эффективность, процессы, развитие, корпоративная культура, управление талантами, лидерство, ориентирование.

**Причины инициации кадровой практики:** темы календаря напрямую пересекаются со стратегией развития региона и общим направлением деятельности КУПНО на будущий год таким образом, чтобы взаимодействие с госслужащими подкреплялось визуальным сопровождением, которое всегда будет с ними на местах. Каждый из календарей представляет собой актуальную карту — навигатор по совершенствованию процессов, компетенций специалистов, корпоративной культуры организации.

**Целевая аудитория:** специалисты и руководители подразделений органов исполнительной власти (ОИВ) и местного самоуправления (МСУ) Нижегородской области.

**Цель:** совершенствование ежедневных рабочих процессов, компетенций и др. для достижения стратегических целей.

Таблица 5.4

**Задачи и показатели кадровой практики**

Задачи	Показатели	Значения показателей	
		План	Факт по состоянию на 30.12.2022
1. Формирование единого информационного поля (понятия, алгоритмы, инструменты) при внедрении современных кадровых технологий	Доля органов власти, где используется календарь	100%	100%
2. Стимулирование интереса к представленным в календаре технологиям у разных целевых групп (руководители, служащие, специалисты кадровых подразделений)	Удовлетворенность целевых аудиторий (полезно, привлекательно, посоветую прочитать коллеге)	Не менее 9 баллов из 10	Не измерялся

**Новизна кадровой практики:**

- уникальный инструмент для эффективного управления ресурсами, не имеющий аналогов в России;
- основной способ трансляции — бумажный календарь, формат А3 и А2;
- интуитивно понятный.
- содержит более 50 обучающих инструментов в разных форматах.
- ежегодно обновляется по наполнению материала.

**Масштаб кадровой практики:** все органы исполнительной власти региона.

**Этапы реализации кадровой практики**

**1 этап. Подготовка к внедрению системы работы по адаптации новых сотрудников:** 09.2019 г. — 12.2019 г.

**2 этап. Внедрение кадровой практики:** с 01.01.2020 г.

Первый календарь государственного служащего вышел в тираж в 2020 г. Тема календаря была посвящена эффективным процессам и представляла собой поэтапное обучение лучшим практикам, в том числе применению инструментов бережливого производства.

В 2021 году смещен вектор на заботу о сотрудниках (оптимизируя и упрощая рабочие процессы, делать их счастливыми). Для поддержания высокого уровня вовлеченности и мотивации в календаре даны инструменты развития корпоративной культуры. Календарь учит ставить актуальные, достижимые, масштабные цели, оценивать, развивать личностные и профессиональные качества сотрудников, рассказывает о методиках и схемах работы с командой.

Календарь 2022 г. раскрывает тему мультикультурного и межведомственного развития госслужащего через командное взаимодействие посредством улучшений, изменений, открытости и сотрудничества.

Чиновник должен меняться сам и стать инициатором изменений в регионе. Календарь знакомит с лучшими инструментами и практиками взаимодействия с разными категориями госслужащих и лидеров направлений. Он помогает определить наиболее близкое направление, найти команду единомышленников и создать центр изменений. Это первый шаг на пути к клиентоцентричности.

Сквозной темой календаря в 2023 г. стала клиентоцентричность как главное направление трансформации культуры взаимодействия органов власти с гражданами, бизнесом и собственными сотрудниками. Показано, как принципы клиентоцентричности пронизывают различные сферы жизни, представлены инструменты и направления личного и профессионального развития, способные стать опорной точкой на пути к клиентоцентричности в деятельности государственных служащих и повышать их эффективность и качество работы.

### **Методы и приемы кадрового инструмента**

1. Визуализация терминов: обеспечение единого информационного поля.

2. Визуализация алгоритмов изменений: навигатора по совершенствованию процессов, компетенций специалистов, корпоративной культуры организации и др. (рис. 5.5, 5.6).



Рис. 5.5. Календари 2021–2023 гг.



Рис. 5.6. Полезные рекомендации

3. Вовлечение в практические задачи: задания, упражнения (рис. 5.7).



Рис. 5.7. Календарь: вовлечение в практические задачи

4. Рекомендации по развитию: что читать, какие инструменты использовать и т. д. (рис. 5.8).



Рис. 5.8. Календарь: рекомендации по развитию навыков

5. Дружелюбный, ненавязчивый инструктаж (рис. 5.9).



Рис. 5.9. Календарь: ненавязчивый инструктаж

Двигаясь от месяца к месяцу, владелец календаря пройдет 12 шагов, начиная от выявления проблемы до анализа эффективности проведенных изменений. Календарь содержит полный перечень рекомендаций, шаблонов и расчетов, необходимых для последовательного прохождения каждого этапа на пути к достижению поставленной цели.

**Организационные условия реализации кадровой практики**

Трудовые ресурсы: 1 руководитель отдела обучения и развития, 1 старший менеджер отдела обучения и развития (частичная загрузка в рамках функционала в течение 3 месяцев ежегодно).

Финансовые ресурсы: 450 000 — 700 000 руб. (разработка, макет, дизайн, тираж).

Таблица 5.5

## Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у ответственного лица по кадровой практике)
		1	2	3	
1	Цель, задачи		2		Требуется уточнить перечень показателей оценки эффективности инструмента
2	Целевая аудитория			3	Информация представлена
3	Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений, риски		2		Необходимо уточнить информацию по этапу разработки, о рисках, которые могут сопровождать реализацию кадровой практики
4	Описание методологии кадровой практики		2		Необходимо уточнить методы и формы использования календаря для решения поставленных образовательных и мотивационных задач
5	Наличие образцов документов			3	Информация представлена
6	Пакет обучающих материалов			3	Информация представлена
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)	1			Необходимо запросить образцы для сбора аналитических данных
8	Бюджет на внедрение и сопровождение			3	Информация представлена
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей			3	Информация представлена, может понадобиться детализация
10	Информационные ресурсы	1			Недостаточно информации
	Итого	23 балла из 30 баллов (77%)			

Итоговая оценка по чек-листу полноты данных кадровой практики — 77% от максимально возможной — свидетельствует об уровне готовности кадровой практики к тиражированию на уровне «выше среднего». При тиражировании важно уточнить задачи и показатели (в том числе о том, что будет показателем эффективности именно этого инструмента в повышении профессионального уровня служащих), методы и формы использования календаря для решения поставленных образовательных и мотивационных задач.



## ФОРМИРОВАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ ПОЛНОГО ЦИКЛА: МУНИЦИПАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

Кем реализована кадровая практика	Департамент государственной службы и кадров при Раисе Республики Татарстан
Ответственное лицо	Заведующий сектором профессионального развития государственных служащих Департамента государственной службы и кадров при Раисе Республики Татарстан
Период реализации	Практика разработана и внедрена в период 2018–2019 гг.
Зрелость	Уровень «внедрение» / «подтвержденная результативность/эффективность».
Готовность к тиражированию	Степень возможности тиражирования выше средней. Практика может быть адаптирована с учетом сферы деятельности органа власти и региона.
Новизна	Создание сети стажировочных площадок на базе региональных министерств и муниципалитетов, в полной мере обеспечивающих потребности в профессиональном развитии муниципальных служащих; Республиканского центра наставничества «Кафедры ветеранов государственного управления Высшей школы государственного и муниципального управления»; информационно-образовательной платформы «PROслужбу.Татарстан» на базе мобильного приложения.
Реализация принципов клиентоцентричности	Равный доступ, эффективность и удобство, постоянное повышение качества, единство, открытость и прозрачность, взаимное доверие.
Краткое описание	Образовательная среда для муниципальных служащих полного цикла (включает стажировочные площадки, центр наставничества и др.).

Представленные данные отражают **зрелость кадровой практики в ее жизненном цикле**: не менее 3–4 уровня (между уровнями «внедрение» и «подтвержденная эффективность»). Дальнейший мониторинг практики позволит подтвердить степень устойчивости эффективности и принимать своевременное решение по ее совершенствованию, обновлению, актуализации с учетом новых вызовов.

**Область применения кадровой практики**: профессиональное развитие, управление карьерой, формирование корпоративной культуры кроссфункционального взаимодействия.

**Ключевые слова** для поиска в базе данных лучших кадровых практик: результативность, эффективность, клиентоцентричность, муниципальные служащие, профессионализм и личностные качества, стажировка, оценка знаний, индивидуальная траектория обучения, дистанционное обучение, командообразование, наставничество, корпоративная культура.

**Причины инициации**: запрос со стороны руководства Республики Татарстан в целях укрепления кадрового потенциала и профессионального уровня кадрового состава муниципальных образований, являющихся основным фактором развития территорий и повышения качества жизни населения.

**Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики (инициативы)**:

- Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации».
- Указ Президента Республики Татарстан от 21.05.2021 № УП-398 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Республики Татарстан на 2021–2023 г.».
- Указ Президента Республики Татарстан от 18.08.2018 № УП-574 «О системе стажировочных площадок для профессионального развития государственных гражданских служащих Республики Татарстан и муниципальных служащих в Республике Татарстан».

- Государственная программа «Развитие государственной гражданской службы Республики Татарстан и муниципальной службы в Республике Татарстан».
- Постановление Кабинета Министров Республики Татарстан от 29.12.2018 № 1260 «О создании и функционировании системы стажировочных площадок для профессионального развития государственных гражданских служащих Республики Татарстан и муниципальных служащих в Республике Татарстан».

**Целевая аудитория:** муниципальные служащие всех категорий, сотрудники органов местного самоуправления и лица, замещающие муниципальные должности, сотрудники подведомственных учреждений, члены территориальных общественных самоуправлений (ТОС) (далее — муниципальные служащие).

**Цель:** укрепление профессионального уровня и кадрового потенциала муниципальных образований через практико-ориентированный формат обучения и развития муниципальных служащих, чья деятельность направлена на повышение качества жизни граждан. (табл. 5.6)

**Новизна кадровой практики:** создание сети стажировочных площадок на базе региональных министерств и муниципалитетов, в полной мере обеспечивающих потребности в профессиональном развитии муниципальных служащих.

Действуют 14 стажировочных площадок, на которых реализуются 23 практикоориентированные программы по профильным направлениям деятельности органа, где базируется данная площадка (рис. 5.10, 5.11).

Создание Республиканского центра наставничества «Кафедры ветеранов государственного управления Высшей школы государственного и муниципального управления» в целях передачи уникального управленческого опыта молодым служащим (рис. 5.12).

Таблица 5.6

Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели эффективности	Значения показателей	
		до внедрения	после внедрения
1. Повысить общий уровень профессиональной подготовки муниципальных служащих	Доля муниципальных служащих, участвующих в мероприятиях профессионального развития, от общего количества муниципальных служащих (не менее 60%)	29% по состоянию на 01.01.2018	63% по состоянию на 31.12.2022
	Среднее количество курсов, осваиваемых муниципальным служащим в течение 3 лет	1–2 курса (по состоянию на 01.01.2018)	3–4 курса (по состоянию на 31.12.2022)
	Вовлеченность руководителей министерств и ведомств в качестве спикеров на отдельных программах обучения	25 % (по состоянию на 01.01.2018)	100% (по состоянию 31.12.2022)
	Удовлетворенность слушателей образовательной частью программ повышения квалификации по результатам оценки, проводимой Центром экономических и социальных исследований при Кабинете Министров Республики Татарстан)	83% (по состоянию на 01.01.2018)	95% (по состоянию на 31.12.2022)

Задачи	Показатели эффективности	Значения показателей	
		до внедрения	после внедрения
2. Повысить количество цифровых проектных инициатив, реализующихся на республиканском и муниципальном уровнях, внедренных по результатам обучения	Количество цифровых проектных инициатив, реализующихся на республиканском и муниципальном уровнях, внедренных по результатам обучения	По итогам обучения подготовлено 25 проектов	В настоящее время проекты находятся на стадии проработки и реализации
3. Создать Центр наставничества	Срок до 01.01.2020 г. База наставников не менее 10	Нет	01.01.2020 г. 15
4. Сформировать пул площадок для стажировки для стажировки муниципальных служащих	Количество площадок для стажировок: – на базе государственных органов власти субъекта РФ — не менее 5; – на базе ОМС — не менее 5	Нет	– на базе государственных органов власти субъекта РФ — 6; – на базе ОМС — 8
5. Создать и внедрить инструмент цифровой среды обучения	Разработка и внедрение инструмента цифровой среды обучения Срок внедрения: до 2019 г.	Нет	Разработана и внедрена информационно-образовательная платформа (мобильное приложение) «PROслужбу. Татарстан»



Рис. 5.10. Стажировки служащих

**В ходе стажировок мун.служащие:**

- Проводят экспертизу бизнес-планов (Минэконом)
- Оценивают обеспеченность муниципалитетов соц. инфраструктурой (Минэконом)
- Составляют проект местного бюджета (Минфин)
- Разрабатывают проекты НПА и проводят их антикоррупционную экспертизу (Минюст)
- Рассчитывают экономически обоснованный тариф (Госкомитет по тарифам)
- Проводят экспертизу проектов на получение финансовой поддержки (Минсельхозпрод)
- Принимают решения на основе данных (Минцифра)
- Развивают навыки управления имуществом и земельными ресурсами (Минзем)
- Осваивают систему управления персоналом (г. Казань)
- Изучают на практике ведение централизованного бухучета (Пестречинский р-н)

Рис. 5.11. Содержание стажировок

Внедрение в обучение информационно-образовательной платформы (мобильного приложения) «PROСлужбу.Татарстан».

Масштаб кадровой практики: органы государственной власти субъекта РФ, органы местного самоуправления субъекта РФ и их подведомственные учреждения (организации).

Комплексной системой подготовки кадров органов местного самоуправления обеспечен охват всех категорий служащих (рис. 5.13):

**Кафедра ветеранов:  
республиканский центр наставничества**

**Цель:**  
передача опыта, обеспечение преемственности поколений, выработка совместных решений по актуальным для республики вопросам, развитие приверженности интересам республики и ценностям службы

**Образован в 2021 г.**

**Участники проекта:**  
государственные деятели республики, ветераны госслужбы, экс-руководители крупных республиканских предприятий и организаций, внесшие значительный вклад в развитие Татарстана

В 2022 г. **10** наставников кафедры приняли участие в **89** мероприятиях профразвития



Рис. 5.12. Наставники-ветераны

**4-уровневая система профразвития  
сотрудников органов местного самоуправления**



Рис. 5.13. Уровни системы профразвития служащих местного самоуправления

- 1) главы муниципальных районов,
- 2) заместители глав, руководители исполнительных комитетов и их заместители по отраслевым вопросам,
- 3) руководители структурных подразделений, специалисты муниципалитетов, руководители и работники муниципальных подведомственных учреждений,
- 4) главы и секретари сельских поселений, руководители территориальных общественных самоуправлений.

## Этапы реализации кадровой практики

**1 этап, 2018 г.** — подготовка и реализация комплекса программ по Календарному плану профессионального развития для специалистов и руководителей среднего уровня органов местного самоуправления, в том числе профессиональное развитие кадрового состава избирательных комиссий (рис. 5.14–5.16).

### Технология подготовки программ повышения квалификации



Рис. 5.14. Технология подготовки программ повышения квалификации

### Виды мероприятий профразвития сотрудников муниципалитетов

Профессиональная переподготовка

Повышение квалификации адаптационные, общие, отраслевые

Стажировочные программы

Специальные тренинги кинотренинги и др.

Семинары и практикумы

Мастер-классы от руководителей госорганов, наставников

Публичные лекции ведущих экспертов

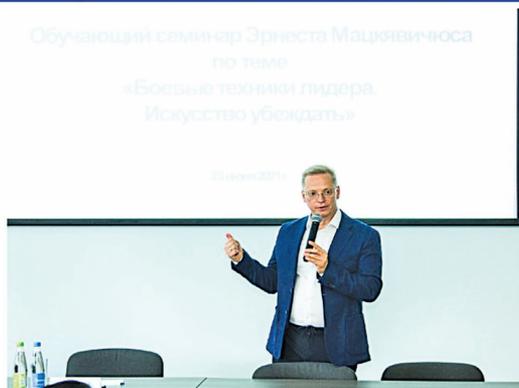


Рис. 5.15. Виды мероприятий по профразвитию

**Формы и методы обучения**

- Лекции и семинары
- Разбор реальных кейсов
- Выездные занятия в госорганах
- Проектная работа
- Фасилитация
- Геймификация
- Стратегические сессии
- Симуляторы
- Онлайн курсы



*Рис. 5.16. Формы и методы обучения*

**2 этап, 2019–2020 гг.** — подготовка и реализация специальных программ для управленческой категории (главы муниципальных районов, руководители исполнительных комитетов, главы сельских поселений) (рис. 5.17, 5.18).

**3 этап, 2021–2022 гг.** — подготовка и реализация программ и мероприятий профессионального развития для отдельных работников органов местного самоуправления и иных категорий (руководители цифровой трансформации — CDTO и CDO, секретари сельских поселений, члены территориальных общественных самоуправлений) (рис. 5.19–5.21).



*Рис. 5.17. Обучение руководителей исполнительных комитетов*



**Обучение глав сельских поселений**

Изучены актуальные вопросы местного значения: формирование бюджета, земельно-имущественные вопросы, содержание гидро-технических сооружений, проведение сходов граждан, обращение с ТКО и др.

Спикеры программы:  
**Премьер-министр РТ, вице-премьеры и руководители министерств и ведомств республики**

**Обучено 1391 чел.**

Рис. 5.18. Обучение глав сельских поселений

**Обучение секретарей сельских поселений**

**Обучено 485 чел.**

**Тематики программы:**  
взаимодействие с населением, ведение похозяйственных книг, работа в электронном документообороте, ведение деловой переписки и др.



Рис. 5.19. Обучение секретарей сельских поселений



*Рис. 5.20. Обучение руководителей территориальных общественных самоуправлений*

**Созданная в Татарстане система обучения интересна регионам:  
за 5 лет обучены представители 21 субъекта РФ**

1. Иркутская область
2. Калужская область
3. Краснодарский край
4. Липецкая область
5. Ненецкий автономный округ
6. Новгородская область
7. Новосибирская область
8. Оренбургский край
9. Республика Башкортостан
10. Республика Дагестан
11. Республика Карелия
12. Республика Саха (Якутия)
13. Рязанская область
14. Самарская область
15. Саратовская область
16. Сахалинская область
17. Тюменская область
18. Ульяновская область
19. Ханты-Мансийский автономный округ
20. Челябинская область
21. Ямало-Ненецкий автономный округ



*Рис. 5.21. Обучение представителей субъектов*

### **Организационные условия реализации кадровой практики**

Длительность проекта от разработки до внедрения в регулярную деятельность: от 12 месяцев.

Совокупные затраты времени на ежегодное сопровождение кадровой практики: круглогодичная и планомерная работа по выстраиванию системы профессионального развития муниципальных служащих, в которую могут быть включены от 1 человека (представителя Администрации, отвечающего за обучение служащих) — 6 месяцев и не менее 4 человек от образовательной организации (центр компетенций региона, корпоративный университет и др.).

Финансирование осуществлялось в рамках реализации государственной программы «Развитие государственной гражданской службы Республики Татарстан и муниципальной службы в Республике Татарстан».

Внесение изменений в организационно-распорядительные документы: задачи и функции по кадровой практике требуется включить в должностной регламент руководителя кадровой службы, а также специалистов кадровой службы, которые занимаются профессиональным развитием.

Образовательно-информационная среда: основной площадкой для обучения служащих является Высшая школа государственного и муниципального управления Казанского (Приволжского) федерального университета, которая стала центром развития компетенций республиканских служащих и главной кузницей управленческих кадров Татарстана.

Реализуются специальные программы в партнерстве со СБЕР Университетом, Университетом Иннополис.

В республике создано 14 стажировочных площадок: 8 — в муниципальных районах, 6 — в органах государственной власти.

В части цифровых решений кадровой практики используются: федеральный портал [gosszluzhba.gov.ru](http://gosszluzhba.gov.ru), портал Республики Татарстан «Государственная гражданская и муниципальная служба», единая информационная система по работе с кадрами.

Разработана и внедрена информационно-образовательная платформа (мобильное приложение) «PROслужбу.Татарстан», которая имеет более 13 000 активных подписчиков. С его помощью происходят: регистрация на курсы, информирование и мониторинг успеваемости участников, тестирование, выдача сертификатов.

Таблица 5.7

**Чек-лист оценки готовности кадровой практики  
к тиражированию**

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи			3	Описаны цель и задачи. Реализация задач комплексно отражена в показателях результативности/эффективности
2	Целевая аудитория			3	Круг аудитории, на которую нацелена практика, описан точно с учетом потребностей в обучении и развитии
3	Описание процесса внедрения кадровой практики (проекта изменений). Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски		2		Необходимо уточнить как снималось сопротивление целевой группы, какие риски следует учесть при тиражировании
4	Описание методологии кадровой практики		2		Требует уточнения методология реализации кадровой практики, в том числе в части выбора конкретных стажировочных площадок и программ профразвития

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
5	Наличие образцов большинства документов			3	Пакет документов к практике включает: Постановление о создании и функционировании системы стажировочных площадок. Указ о системе стажировочных площадок. Указ об основных направлениях развития госслужбы РТ. Программа «Введение в муниципальную службу». Программа «Муниципальные служащие в Минземимуществе» . Программа «Сельские поселения»
6	Пакет обучающих материалов		2		Имеются примеры программы профессионального развития и др.
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты, и др.)	1			Требуется уточнить инструменты формирования программ развития с учетом запросов со стороны муниципальных образований, Администрации Раиса Республики Татарстан, Ассоциации «Совет муниципальных образований Республики Татарстан»
8	Бюджет на внедрение и сопровождение	1			Требуется уточнения сумма и структура финансовых затрат на ежегодное сопровождение кадровой практики
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей и наставников			3	Требуется уточнения как были закреплены новые функции за специалистом по профразвитию
10	Информационные ресурсы			3	Описаны коммуникационные площадки взаимодействия, а также цифровая платформа реализации программ обучения
	Итого	23 балла из 30 максимально возможных (76%)			Информация по практике требует дополнения

Данные чек-листа по практике свидетельствуют об уровне готовности описанной технологии по формированию образовательной среды полного цикла к тиражированию другими органами власти и организациями «выше среднего»: 76% от максимально возможной оценки — значение, которое указывает на возможность заимствования образцов кадровой практики с необходимостью получения дополнительной консультации у кадровой службы органа власти, внедрившей практику, или обучения (стажировки) для получения недостающей информации.

#### **Дополнительные материалы по кадровой практике**

<https://vcot.info/s/XmCWrtl>





## ПОВЫШЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ПОСРЕДСТВОМ ПРОВЕДЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ФОРУМА МУНИЦИПАЛЬНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ «ПРОКАЧАЙ СЕБЯ»

Кем реализована кадровая практика	Управление кадровой политики администрации муниципального образования город Новоросси́йск
Ответственное лицо	Начальник управления кадровой политики администрации муниципального образования город Новоросси́йск Краснодарского края
Период реализации	Практика разработана и внедрена в период 01.08.2022 г. — 17.11.2022 г.
Зрелость	Уровень «внедрение».
	Есть измеримые показатели до и после внедрения кадровой практики. Требуется дальнейший мониторинг практики по показателям реализации рекомендованных к внедрению проектов для выявления устойчивого эффекта практики с точки зрения ее результативности для достижения целей органа.
Готовность к тиражированию	Выше среднего. Практика требует минимальной адаптации.
Новизна	Проведение образовательного форума «Прокачай себя!» для руководителей муниципальных учреждений как мотивационной и экспертной площадки для реализации проектных инициатив в целях повышения качества предоставления муниципальных услуг и развития внебюджетной деятельности учреждений.
Реализация принципов клиентоцентричности	Равный доступ всем участникам, проактивность групповых межотраслевых команд, единство целей, открытость для потребителя услуг, взаимное доверие субъектов правоотношения.
Краткое описание	Форум муниципальных менеджеров «Прокачай себя» как среда для профессионального развития и мотивации к реализации проектной деятельности руководителей муниципальных учреждений.

Представленные данные отражают **зрелость кадровой практики в ее жизненном цикле**: не менее 3 уровня («внедрение»). Дальнейший мониторинг практики позволит проверить степень эффективности и принимать своевременное решение по ее совершенствованию, обновлению, неизбежной актуализации с учетом новых вызовов. Для тиражирования необходимо ввести дополнительные показатели эффективности практики, связанные с результативностью/эффективностью реализации проектов, рекомендованных к внедрению.

**Область применения кадровой практики**: профессиональное развитие, саморазвитие, мотивация, проектная деятельность.

В базе данных лучших кадровых практик рекомендуемые **ключевые слова для поиска**: форум, Прокачай себя, внебюджетная деятельность, кадровый резерв, вопросы местного значения, муниципальные учреждения, профессиональное развитие, иные мероприятия по профессиональному развитию муниципальных служащих, компетенции, мотивация, проектная работа.

**Причины инициации**: анализ основных проблем финансово-хозяйственной деятельности муниципальных учреждений г. Новороссийска (в том числе контрольными (надзорными) органами) выявил следующие основные проблемные области:

- низкий уровень удовлетворенности потребителей предоставляемыми услугами;
- низкий уровень клиентоцентричности при оказании услуг;
- неэффективное использование и распоряжение муниципальным имуществом;
- пробелы в уровне квалификации и подготовке управленческих кадров;
- отсутствие системы «гибких» регламентов оказания услуг (правила, цены);
- отсутствие мотивации в поиске учреждениями новых направлений деятельности;
- неумение конкурировать и формировать ценовую политику;
- низкая оплата труда работников.

В целях повышения профессиональных компетенций руководителей муниципальных учреждений, в том числе для разрешения указанных проблем, был организован и проведен образовательный форум муниципальных менеджеров «Прокачай себя!».

**Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики:**

1. Федеральный закон от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации».
2. Закон Краснодарского края от 8 июня 2007 года № 1244-КЗ «О муниципальной службе в Краснодарском крае».
3. Муниципальная программа «Эффективное муниципальное управление на 2021–2024 гг.» муниципального образования город Новороссийск.
4. Кулагина Е. Управленческие компетенции: способы оценить и развить навыки руководителя. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66620-qqq-17-m4-upravlencheskie-kompetentsii>.
5. Лукашенко М. А. Профессиональные компетенции руководителя как фактор конкурентоспособности компании // Современная конкуренция. 2009. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnye-kompetentsii-rukovoditelya-kak-faktor-konkurentosposobnosti-kompanii>.

**Целевая аудитория:** руководители муниципальных учреждений.

**Цель:** повышение уровня профессиональных знаний и навыков руководителей муниципальных учреждений для эффективного и качественного управления и повышения эффективности внебюджетной деятельности на базе мотивационной и экспертной площадки для реализации проектных инициатив.

**Новизна кадровой практики:** формирование единого коммуникационного и мотивационного пространства для руководителей муниципальных учреждений.

Форум объединяет в единую команду руководителей муниципальных учреждений всех сфер и отраслей деятельности муниципалитета с целью обмена опытом, навыками, знаниями и идеями.

В рамках форума ведущие успешные спикеры и эксперты в сфере малого и среднего предпринимательства, руководители некоммерческих организаций и представители Союза Новороссийской торгово-промышленной палаты провели для руководителей муниципальных учреждений лекции и тренинги по актуальным вопросам внебюджетной сферы, проектной деятельности, способам повышения экономической эффективности учреждений. Вектор внимания направлен на развитие внебюджетной деятельности учреждений, расширение перечня услуг, повышение качества их предоставления.

**Масштаб кадровой практики:** муниципальные учреждения в рамках одного муниципального образования.

#### **Этапы реализации кадровой практики**

1. 15.01.2021 г. — 15.01.2022 г. — проведение анализа эффективности внебюджетной деятельности муниципальных учреждений.
2. 01.08.2022 г. — 03.11.2022 г. — разработка нормативно-правовой базы для организации образовательного форума для руководителей муниципальных учреждений муниципального образования город Новороссийск «Прокачай себя».
3. 10.09.2022 г. — 16.11.2022 г. — организационная работа по подготовке мероприятия.
4. 20.10.2022 г. — 17.11.2022 г. — проведение форума очного этапа.

Мероприятие включает в себя 4 этапа, ключевым из которых является III этап «Мозговой шторм» — командная работа участников по разработке проектов с привлечением бизнес-тренеров, специалистов в области экономики и права (рис. 5.22–5.24).

Таблица 5.8

Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели эффективности	Значения показателей	
		до внедрения	после внедрения
1. Повысить профессиональные компетенции руководителей муниципальных учреждений	Доля руководителей муниципальных учреждений, повысивших уровень профессиональных знаний и навыков для эффективного и качественного управления и повышения эффективности внебюджетной деятельности посредством участия в подобных мероприятиях	23% (2021 г.)	60% (2022 г.)
		—	4,8%
2. Провести образовательный форум «Прокачай себя!»	Срок до 17.11.2022 г.	—	17.11.2022 г.
	Количество привлеченных внешних экспертов не менее 5	0	14
	Доля руководителей муниципальных учреждений, подавших заявки на участие в форуме, от общего количества руководителей муниципальных учреждений муниципального образования г. Новоросси́йск	0	62%
	Доля руководителей муниципальных учреждений, принявших участие в форуме на основе отбора, от общего количества руководителей, подавших заявки	0	82%

Задачи	Показатели эффективности	Значения показателей	
		до внедрения	после внедрения
3. Сформировать базу проектов для решения организационных и экономических проблем муниципальных учреждений	Количество разработанных проектов по развитию внебюджетной деятельности в муниципальных учреждениях	—	113
	Количество проектов, рекомендованных к внедрению	—	7
	Количество проектов, рекомендованных для доработки с последующей реализацией	—	42
4. Мониторинг (или оценка эффективности/результативности) внедрения проектов в регулярную деятельность муниципальных учреждений	Количество проектов, внедренных в регулярную деятельность муниципальных учреждений [Дальнейшее сопровождение реализации проектов осуществляется муниципальным проектным офисом]	—	7



Рис. 5.22. Этапы проведения форума



Рис. 5.23. Участники форума

Муниципальные учреждения по критерию своей организационно-правовой формы создаются в целях осуществления функций некоммерческого характера, которые получают финансирование из соответствующего бюджета. Однако в настоящее время осталось не так много бюджетных учреждений, которые функционируют



Рис. 5.24. Задачи форума

только за счет бюджетного финансирования и не получают прибыли от внебюджетной деятельности. Это связано с тем, что значительное недофинансирование получателей бюджетных средств вынуждает руководителей учреждений искать иные способы получения денежных средств. Средства, полученные от внебюджетной деятельности, могут позволить решить бюджетному учреждению многие социальные вопросы, связанные с улучшением условий труда и отдыха персонала, а также своевременно обновить изношенную материально-техническую базу.

Поскольку эффективность менеджмента зависит от уровня знаний, навыков и опыта руководителей муниципальных учреждений, было принято решение организовать проведение данного мероприятия на муниципальном уровне. Инициатор и организатор мероприятия — управление кадровой политики администрации муниципального образования г. Новороссийск, форум планируется проводить ежегодно с приглашением участников из других муниципалитетов.

### **Организационные условия реализации практики**

Длительность проекта от разработки до внедрения в регулярную деятельность: 4 месяца.

Совокупные затраты времени на ежегодное сопровождение кадровой практики:

- 3 специалиста управления кадровой политики — 7 недель;
- 2 руководителя муниципальных учреждений — 5 недель;
- бизнес-ментор — 3 недели;
- ежегодное сопровождение: 3 месяца — бизнес-ментор.

Финансовые затраты:

- на разработку и внедрение кадровой практики — 107 751,0 руб.
- на ежегодное сопровождение кадровой практики — от 108 000,0 руб.

Реализация данной кадровой практики не требует внесения изменений в должностные обязанности служащих кадровых подразделений и иных служб.

### **Образовательно-информационная среда**

Образовательный форум муниципальных менеджеров «Прокачай себя» — коммуникационная площадка профессионального сообщества для демонстрации и распространения эффективных проектов деятельности муниципальных учреждений, а также определения перспектив дальнейшего развития муниципальных учреждений муниципального образования город Новороссийск.

Информационные и обучающие материалы издаются на базе Муниципального корпоративного университета г. Новороссийска.

Основными каналами коммуникации являются сайт администрации муниципального образования город Новороссийск и Телеграм-канал управления кадровой политики администрации муниципального образования город Новороссийск. Для оперативного обмена информацией по форуму была создана группа в мессенджере.

Ведется работа по созданию корпоративного портала, который позволит оперативно обмениваться опытом работы, информацией

по проектной деятельности служб администрации муниципального образования город Новороссийск, а также делиться новостями, обсуждать пути решения совместных задач и др.

### Кадровые технологии

- Отбор участников форума по установленным критериям.
- Оценка проектов.
- Оценка командной работы.
- Оценка участников форума.
- Сбор обратной связи.

Таблица 5.9

#### Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи		2		Описаны цель и задачи. Реализация задач требует уточнения, в том числе в соответствующих задачам показателях результативности/ эффективности
2	Целевая аудитория			3	Круг аудитории, на которую нацелена практика, описан точно с учетом потребностей в обучении и развитии
3	Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски		2		Требуется уточнить, как разъяснялись критерии оценки заявок на участие для участников, как снималось сопротивление целевой группы, какие риски следует учесть при тиражировании, как осуществлялся мониторинг внедрения рекомендованных проектов в регулярную деятельность муниципальных учреждений
4	Описание методологии кадровой практики		2		Требуется уточнения методология оценки участников, в том числе критерии оценки

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
5	Наличие образцов большинства документов		2		Представлен следующий пакет документов к практике: Распоряжение «О проведении форума для руководителей муниципальных учреждений муниципального образования город Новороссийск «Прокачай себя» (с приложением). Положение о форуме работников муниципальных учреждений МО г. Новороссийск. Оценочные листы отборочного этапа форума и участников форума. Реестр проектов и др.
6	Пакет обучающих материалов		2		Требует уточнения содержательная программа форума с конкретными обучающими материалами, которые были использованы во время его проведения
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)		2		Имеется оценочный лист отборочного этапа форума, оценочный лист участников форума. Требуются уточнение по инструментам обратной связи с участниками форума
8	Бюджет на внедрение и сопровождение		2		Требует уточнения структура финансовых затрат
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей и наставников			3	Требует уточнения расчет трудозатрат бизнес-ментора
10	Информационные ресурсы		2		
	Итого	22 балла из 30 максимально возможных (73%)			Информация по практике требует дополнения

Данные оценки по чек-листу свидетельствуют об уровне готовности описанной технологии повышения профессиональных компетенций руководителей муниципальных учреждений к тиражированию другими органами власти и организациями «выше среднего»: 73% от максимально возможной оценки — значение, которое указывает на возможность заимствования образцов кадровой практики с необходимостью получения дополнительной консультации у кадровой службы, внедрившей практику, или обучения (стажировки) для получения недостающей информации.

#### **Дополнительные материалы по кадровой практике**

<https://vcot.info/s/wdj1lBr>



## Глава 6.

# МОТИВАЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: КОНКУРСЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА

В данной главе рассматриваются конкурсы профессионального мастерства государственных служащих, практика проведения которых получила широкое распространение в последние годы.

Тем не менее часто кадровым службам приходится преодолевать сложности, связанные с отсутствием единой методологии организации и проведения конкурсов или недостаточными умениями кадровых служб по решению системных вопросов в управлении персоналом, в том числе:

- перенос опыта других регионов на собственный орган власти без необходимой адаптации к специфике и местным условиям в отсутствие анализа состояния работы с кадрами, мотивации служащих, корпоративной культуры;
- недостаточное использование специфики конкурса как серьезного и системного инструмента нематериальной мотивации на государственной гражданской службе<sup>13</sup>;
- недостаточные умения по: балансировке цели с ожидаемыми результатами конкурса, учитывающими ограничения по количеству участников, срокам, возможности получить

---

<sup>13</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. Т. 9, № 12. С. 2091–2110. DOI 10.18334/et.9.12.116699. EDN BRWVHW.

практическое подтверждение результатов работы и т. д., что в дальнейшем негативно влияет на выбор корректных оценочных инструментов, технологий, подбор экспертов;

- недооценка возможностей конкурса как ресурса для саморазвития персонала, как образовательной технологии, как площадки, где закладываются и транслируются основы профессиональной культуры служения;
- недостаточные вовлеченность участников и использование их интеллектуально-творческого потенциала для решения значимых для государственной службы задач<sup>14</sup>.

При разработке собственного конкурса важно проработать такие значимые элементы, как:

- цели и задачи конкурса,
- показатели, которые адекватны целям и задачам, то есть направлены на их достижение;
- название и номинации конкурса;
- целевая аудитория, требования к участникам;
- эксперты и требования к экспертам, инструменты, проверяющие экспертов на соответствие данным требованиям;
- периодичность и этапы конкурса, обеспечивающие качественную подготовку, проведение и постконкурсное сопровождение участников;
- методы и инструменты оценки участников;
- критерии оценки участников;
- награды финалистам и победителям, механизмы и инструменты нематериальной мотивации на разных этапах конкурса для разных целевых групп;
- способы вовлечения различных целевых аудиторий в конкурсные технологии;
- платформа для коммуникаций, уровень автоматизации;

---

<sup>14</sup> Воскресенская О.А. Практика проведения профессиональных конкурсов на государственной и муниципальной службе // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 9. С. 3705-3728. DOI 10.18334/errp.13.9.119267. EDN ECCUSG.

- использование результатов конкурса для практических целей, сопровождения дальнейшей профессиональной судьбы финалистов и победителей;
- структура управления конкурсом;
- учет типовых недостатков и проблем при проведении конкурса и определение путей их преодоления.

Практика проведения конкурсов на разных уровнях государственного управления имеет свои успехи в формулировании целей, задач, определении границ целевых групп, подборе и использовании инструментов и технологий конкурса и другие положительные черты, которые можно взять за основу при организации и проведении собственного конкурса на лучшего государственного (или муниципального) служащего. Читателям представлен ряд примеров, которые можно использовать для тиражирования и дальнейшего развития практики:

- Конкурс на кубок Министерства экономического развития Российской Федерации по стратегии и управлению;
- Турнир по бухгалтерскому учету среди централизованных бухгалтерий города Москвы;
- Конкурс «Лучший инспектор Федеральной службы по надзору в сфере природопользования»;
- Конкурс на звание «Лучший по профессии в системе Росрестра».



## КОНКУРС НА КУБОК МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ПО СТРАТЕГИИ И УПРАВЛЕНИЮ

Кем реализована кадровая практика	Департамент управления делами и кадровой политики Министерства экономического развития Российской Федерации
Ответственное лицо	Начальник отдела подбора и развития персонала Департамента управления делами и кадровой политики Министерства экономического развития Российской Федерации
Период реализации	Практика разработана и внедрена в период 2019–2022 гг.
Зрелость	Уровень «внедрение». При дальнейшем использовании кадровой практики ее эффективность должна быть уточнена.
Готовность к тиражированию	Выше среднего, требует незначительной адаптации.
Новизна	<p>Новация относится к данному ведомству (технология используется мировым сообществом с 1980 г., в нашей стране — с 2006 г. на базе РАНХиГС) и заключается в использовании компьютерной симуляционной игры на платформе Global Management Challenge (<a href="http://globalmanager.ru">globalmanager.ru</a>) по управлению виртуальной компанией для обучения и командообразования служащих, а также для формирования профессиональной культуры сотрудничества в ведомстве.</p> <p>Использование уникального программного обеспечения для обучения позволяет привлекать в процесс игры одновременно большую численность служащих и создавать смешанные команды.</p>
Реализация принципов клиентоцентричности	Объективность и беспристрастность, открытость и прозрачность, взаимное доверие и безопасность, равный доступ.
Краткое описание	Конкурс на кубок Министерства экономического развития Российской Федерации по стратегии и управлению реализуется на базе программного обеспечения Global Management Challenge ( <a href="http://globalmanager.ru">globalmanager.ru</a> ) — бизнес-симулятора, имитирующего процесс управления производственной компанией малого/среднего бизнеса в условиях конкуренции на мировом рынке.

Предоставленные данные отражают зрелость кадровой практики на 3 уровне — «внедрение» (из 4 возможных: 1 — «инициатива», 2 — «эксперимент», 3 — «внедрение» и 4 — «подтвержденная эффективность»). Дальнейший мониторинг практики позволит подтвердить степень устойчивости эффективности и принимать своевременное решение по ее совершенствованию, обновлению, неизбежной актуализации с учетом новых вызовов.

**Область применения кадровой практики:** адаптация, командообразование, профессиональное развитие, управление карьерой.

**Ключевые слова:** бизнес-симулятор, профессиональный конкурс, управленческие компетенции, стратегическое мышление, навыки управления бизнесом, командная работа.

**Причины инициации:** в 2019 г. велась активная работа по формированию корпоративной культуры ведомства, внедрялись новые подходы к управлению персоналом и оценке эффективности деятельности служащих, модернизировались ключевые информационные системы, Минэкономразвития России получила новое месторасположение в здании Правительственного комплекса, возникла необходимость работать в новых условиях — открытое пространство (openspace), появилась негативная обратная связь от служащих. Необходим был поиск решения для ускоренной адаптации служащих к новым реалиям, возник запрос на масштабное мероприятие, которое будет интересным, позволит сплотить персонал, способствовать командообразованию.

**Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики (инициативы):**

1. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
2. Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации».
3. Протокол № 1 от 20.10.2011 г. Наблюдательного совета Агентства стратегических инициатив (АСИ) под председательством Президента Российской Федерации В. В. Путина

(поддержал инициативу реализации национального чемпионата по стратегии и управлению бизнесом, а позднее одобрил итоги его пилотного тиражирования в субъектах РФ).

4. Методика Минтруда России по формированию и развитию профессиональной культуры государственного органа.

**Целевая аудитория:** участвовать в конкурсе на Кубок Министерства экономического развития Российской Федерации по стратегии и управлению (далее — Конкурс по стратегии и управлению) может любой служащий, для успешной деятельности которого важны навыки стратегического управления организацией (рис. 6.1).

#### ВОЗМОЖНАЯ АУДИТОРИЯ ЧЕМПИОНАТА

- **HRo / кадровый резерв:** проверка и оценка навыков в «поле» в «безопасном» для компании режиме
- **Высший уровень управления:** развитие навыков управления организацией, укрепление кросс-функциональных связей
- **Средний и низовый уровень управления:** практико-ориентированное обучение управленческим навыкам
- **Молодые специалисты:** адаптация в коллективе, обучение системному мышлению, работе в команде
- **HR-брендинг:** поиск кандидатов, программы отбора на открытые вакансии, работа с молодежью от 14 лет



Рис. 6.1. Возможная целевая аудитория кадровой практики

**Цель:** создание условий для самореализации, саморазвития служащих, развитие стратегического мышления, бизнес-навыков и навыков работы в команде на основе симуляционной компьютерной игры по управлению виртуальной организацией. (табл. 6.1)

**Новизна кадровой практики:** новация относится к данному ведомству (технология используется мировым сообществом с 1980 г., в нашей стране — с 2006 г. на базе РАНХиГС) и заключается в использовании компьютерной симуляционной игры на платформе Global Management Challenge (globalmanager.ru) по управлению виртуальной компанией для обучения и командообразования служащих, а также для формирования профессиональной куль-

Таблица 6.1

Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели эффективности	Планоые значения показателей	Фактические значения показателей
Создание нормативно-правовой и методической базы, обеспечивающей условия для профессионального развития и командообразования в ведомстве	Срок издания приказа о проведении конкурса	2019 г.	2019 г. (повторно в 2022 г. для следующего конкурса) Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 18 апреля 2019 года №204 «О проведении конкурса на Кубок Министерства экономического развития Российской Федерации по стратегии и управлению»
2. Обучение служащих Центрального аппарата Минэкономразвития России, развитие навыков командообразования	Срок издания стандарта профессиональной культуры	Ноябрь 2019 г.	Ноябрь 2019 г. Стандарт профессиональной культуры Министерства экономического развития Российской Федерации МО-149 от 22.11.2019
	Численность служащих Центрального аппарата, прошедших обучение с помощью симулятора	Не менее 100 человек	2019 г. — 200 человек 2022 г. — 70 человек
	Доля служащих, повысивших компетенции по итогам участия в симуляционной игре	Не устанавливался	Не устанавливался
3. Выявление наиболее перспективных служащих министерства	Численность назначенных на должность высшей группы должностей Минэкономразвития России	Не устанавливался	1 служащий из команды победителей 2019 г.

туры сотрудничества в ведомстве. Использование уникального программного обеспечения для обучения позволяет привлекать в процесс игры большой штат служащих одновременно и создавать смешанные команды.

### Описание кадровой практики

Команды участников (3–5 человек) становятся топ-менеджерами виртуальной компании с одинаковыми стартовыми показателями, разрабатывают стратегию и принимают управленческие решения в прямой конкуренции друг с другом на одном виртуальном рынке по всем направлениям деятельности компании (рис. 6.2):

- стратегическое планирование;
- планирование закупок;
- управление производством;
- контролирование продаж;
- маркетинговое планирование;
- управление финансами;
- управление персоналом;
- НИОКР и т. д.

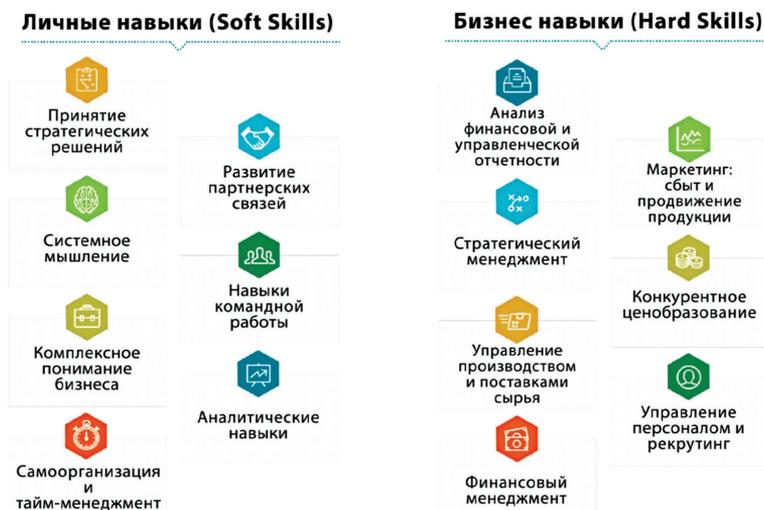


Рис. 6.2. Развиваемые компетенции в ходе обучения по программе Global Management Challenge

## Образовательно-информационная среда

Платформа Global Management Challenge (globalmanager.ru)  
(рис. 6.3).

### ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ НА ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМЕ GLOBAL MANAGEMENT SIMULATION

Онлайн-платформа Global Management Simulation – высокотехнологичный HR-инструмент для массового обучения, развития и оценки у сотрудников управленческих знаний и навыков, командных компетенций и лидерского потенциала с применением комплексного компьютерного бизнес-симулятора.



Новый формат обучения



География проекта без ограничений



Высокая вовлеченность и мотивация персонала



Неограниченное количество участников



Поддержка АСИ



Международная аккредитация



Рис. 6.3. Платформа Global Management Simulation

## Этапы реализации кадровой практики

Подготовительный этап (1 месяц):

1. Создание рабочей группы по подготовке к организации и проведению конкурса.
2. Создание календарного плана мероприятия.
3. Утверждение локальных нормативных актов.

Организация конкурса (1 неделя):

1. Оповещение, сбор заявок.
2. Регистрация участников.
3. Вебинар-брифинг для ответов на вопросы.

Конкурс (игра длится от 1 месяца):

1. Старт.
2. Тренировочный раунд.
3. Отборочный раунд.
4. Финал.

### **Организационные условия реализации кадровой практики**

Совокупные затраты на разработку и внедрение:

- временные — 2 месяца;
- финансовые — от 1 до 3 млн руб.;
- трудовые — 2 специалиста на сопровождении со стороны РАНХиГС (12 недель), 3 специалиста Департамента управления делами и кадровой политики (12 недель); 2 специалиста Пресс-службы (2 недели).

Совокупные затраты на ежегодное сопровождение кадровой практики:

- временные — 4 недели,
- финансовые — в рамках служебной деятельности.

### **Организационные условия тиражирования кадровой практики**

Целесообразность внедрения данной практики во многом определяется численностью целевой аудитории — служащих (сотрудников), для успешной деятельности которых важны знания и умения в области стратегического управления бизнесом.

Ниже приводится перечень органов и организаций, внедривших подобную практику:

- Региональные команды центров «Мой бизнес» и РОИВ: 2020 г. — 700 человек;
- Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии: 2022 г. — 30 человек;
- Федеральная налоговая служба: 2022 г. — 150 человек.

Компьютерная учебная модель (симулятор) была использована как основа оценочных сессий для кадрового резерва Аппарата Правительства Российской Федерации в 2009 г., а в 2009–2012 гг. применялась в рамках ведомственных целевых программ Минпромторга России «Повышение эффективности отраслевых систем подготовки кадров и повышения квалификации руководящих сотрудников в высокотехнологичных секторах промышленности» и «Разработка и апробация методики повышения бизнес

компетенций руководителей предприятий высокотехнологических отраслей промышленности».

В 2017 г. учебная модель симулятора была встроена в программу развития моногородов, инициированную Фондом развития моногородов для развития навыков управления организацией среди представителей органов власти.

**Основные нормативные правовые акты и другие документы, направленные на внедрение и реализацию кадровой практики (инициативы):**

1. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 18 апреля 2019 года № 204 «О проведении конкурса на Кубок Министерства экономического развития Российской Федерации по стратегии и управлению в 2019 году».
2. Стандарт профессиональной культуры Министерства экономического развития Российской Федерации МО-149 от 22.11.2019.

**Источники информации о практике**

1. Сайт чемпионата Global Management Challenge: <https://globalmanager.ru>.
2. Сайт, посвященный конкурсам на Кубок Министерства экономического развития Российской Федерации по стратегии и управлению: <http://minec.corp.globalmanager.ru/>.
3. Пресс-релиз результатов конкурса 2019: [https://www.economy.gov.ru/material/news/sotrudniki\\_minekonomrazvitiya\\_prinyali\\_uchastie\\_v\\_finale\\_global\\_management\\_challenge.html](https://www.economy.gov.ru/material/news/sotrudniki_minekonomrazvitiya_prinyali_uchastie_v_finale_global_management_challenge.html).
4. Пресс-релизы результатов конкурса 2022: <https://gossluzhba.gov.ru/news/24e48531-4334-ed11-afee-0a94ef943a49?ysclid=ldxm08g473462541477>.  
<https://kadrsov.ru/all/ofitsialno/4945-kubok-minekonomrazvitiya-po-strategii-i-upravleniyu-nashel-svoego-obladatelya?ysclid=ldxm2cq76h782990378>

Таблица 6.2

## Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи		2		По некоторым задачам требуется уточнение показателей и целевых значений результата
2	Целевая аудитория		2		Важно уточнить потребности целевой аудитории (клиента данной кадровой практики)
3	Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски	1			Недостаточно проработанное описание. Необходимо уточнить содержание этапов, как снималось сопротивление представителей в разных целевых группах, какие риски следует учесть при тиражировании
4	Описание методологии кадровой практики			3	Описание приведено на сайте конкурса
5	Наличие образцов большинства документов			3	Есть значительный пакет материалов: приказ о конкурсе, стандарт корпоративной культуры, справка о программе, презентационные материалы.
6	Пакет обучающих материалов			3	Образовательный эффект достигается за счет участия в симуляционной компьютерной игре
7	Образцы для сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)	1			Предусмотреть анкеты для анализа удовлетворенности участников и их руководителей
8	Бюджет на внедрение и сопровождение		2		Требует уточнения

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей и наставников		2		Требуется уточнения
10	Информационные ресурсы			3	Приведено подробное описание используемой программы
	Итого	22 балла из 30 максимально возможных (73%)			Информация по практике требует дополнения

Итоговая оценка 73% от максимально возможной по чек-листу находится в интервале 60–80%, свидетельствует о готовности кадровой практики к тиражированию на уровне «выше среднего» и о необходимости получения у кадровой службы, представившей практику, очной или онлайн-консультации либо договоренности о стажировке, это позволит дополнить недостающую информацию и подготовить технологию к тиражированию.

### Дополнительные материалы по кадровой практике

<https://vcot.info/s/dSkLq25>





## ТУРНИР ПО БУХГАЛТЕРСКОМУ УЧЕТУ СРЕДИ ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫХ БУХГАЛТЕРИЙ ГОРОДА МОСКВЫ

Кем реализована кадровая практика	Управление государственной службы и кадров Правительства Москвы совместно с Департаментом финансов Правительства Москвы и Управлением проектно-аналитической деятельности Университета Правительства Москвы
Ответственное лицо	Заместитель начальника Управления проектно-аналитической деятельности Университета Правительства Москвы
Период реализации	Практика разработана и внедрена в 2022 г. (старт Турнира 21 ноября приурочен ко Дню бухгалтера).
Зрелость	Уровень «внедрение». При дальнейшем использовании кадровой практики ее эффективность должна быть уточнена.
Готовность к тиражированию	Выше среднего, требуется адаптация.
Новизна	Разработана методическая база для оценки профессиональных и личностных качеств специалистов централизованной бухгалтерии. В ходе Турнира есть возможность оценить участников с самых разных сторон: организаторские способности капитанов, навык слаженной командной работы, интеллект и внимательность, профессиональное мастерство, творческие способности. Применение нехарактерного для профессиональных конкурсов «спортивного» подхода для оценки результатов (формирование турнирной сетки, соревнование «навылет») придало финалу Турнира по бухгалтерскому учету среди централизованных бухгалтерий города Москвы особую динамику и дух дружеского соперничества.
Реализация принципов клиентоцентричности	Постоянное повышение качества и проактивность, объективность и беспристрастность, открытость и прозрачность, взаимное доверие и безопасность.
Краткое описание	Профессиональный конкурс для работников централизованных бухгалтерий города Москвы.

Представленные данные отражают **среднюю зрелость кадровой практики в ее жизненном цикле**: 3 уровень («внедрение») (из 4 возможных: 1 — «инициатива», 2 — «эксперимент», 3 — «внедрение» и 4 — «подтвержденная эффективность»). Дальнейший мониторинг практики позволит подтвердить степень устойчивости эффективности и принимать своевременное решение по ее совершенствованию, обновлению, неизбежной актуализации с учетом новых вызовов.

**Область применения кадровой практики:** командообразование, оценка, профессиональное развитие (профессиональные компетенции бухгалтеров), управление карьерой.

**Ключевые слова:** профессиональный конкурс, конкурс профессионального мастерства, централизованная бухгалтерия, профессиональное развитие персонала, мотивация, оценка профессиональных и личностных качеств бухгалтеров; оценка компетенций бухгалтеров.

**Причины инициации:** в 2021 г. Правительством Москвы было принято решение о централизации бухгалтерского учета в Комплексах городского управления города Москвы, в результате которого создаются 22 централизованные бухгалтерии и осуществляется перевод государственных учреждений на единую модель централизованного бухгалтерского учета.

Проведение Турнира в 2022 г. было приурочено ко Дню бухгалтера (21 ноября) как ежегодная встреча лучших специалистов централизованных бухгалтерий Правительства Москвы.

**Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики (инициативы):**

1. Положение о Турнире, разработанное Департаментом финансов города Москвы.
2. Правила проведения Турнира, разработанные Департаментом финансов города Москвы.

**Целевая аудитория:** специалисты централизованных бухгалтерий города Москвы независимо от уровня профессионального

образования, занимаемой должности и стажа работы (14 организаций, 105 участников в период с 21 по 25 ноября 2022 г.).

**Цели:** создание единой экспертной площадки для обмена профессиональным опытом, новаторскими идеями и лучшими практиками среди успешных и состоявшихся профессионалов своего дела, а также подающих надежды начинающих специалистов, мотивация и экспертное признание лучших бухгалтеров, создание стимула к постоянному саморазвитию, повышение престижа бухгалтерской профессии.

Таблица 6.3

## Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели эффективности (рекомендованные показатели)	Плановые значения показателей	Фактические значения показателей
1. Создание нормативно-правовой и методической базы Турнира	Срок издания приказа о проведении Турнира	Октябрь 2022 г.	Октябрь 2022 г. Приказ Департамента финансов города Москвы от 25.10.2022 № 201 «О Турнире по бухгалтерскому учету среди централизованных бухгалтерий города Москвы в 2022 году»
	Срок разработки тестовых вопросов, задач и кейсов для оценки профессиональных и личностных качеств специалистов централизованных бухгалтерий города Москвы — участников Турнира	Ноябрь 2022 г.	Ноябрь 2022 г.

Задачи	Показатели эффективности (рекомендованные показатели)	Плановые значения показателей	Фактические значения показателей
2. Вовлечение специалистов централизованных бухгалтерий в Турнир для обмена профессиональным опытом, новаторскими идеями и лучшими практиками	Количество централизованных бухгалтерий, специалисты из которых были привлечены к участию в Турнире	Не устанавливался	14
	Доля бухгалтеров централизованных бухгалтерий, привлеченных к участию в Турнире и обмену профессиональным опытом, новаторскими идеями и лучшими практиками	Не устанавливался	Не устанавливался
3. Выявление и экспертное признание лучших бухгалтеров (наиболее перспективных специалистов)	Численность специалистов бухгалтерий, прошедших оценку профессиональных и личностных качеств	Не менее 100 чел.	105 чел.
4. Мотивация перспективных и талантливых специалистов к профессиональному развитию	Удовлетворенность участием в Турнире	Не менее 8,5 (из 10)	9,9 балла (из 10)
	Доля участников, готовых рекомендовать Турнир	Не менее 85%	100%

### Новизна кадровой практики

1. Применение нехарактерного для профессиональных конкурсов «спортивного» подхода для оценки результатов (формирование турнирной сетки, соревнование «навылет»), придавшего финалу Турнира особую динамику и дух дружеского соперничества.
2. Возможность оценить участников с разных сторон в ходе этапов Турнира: организаторские способности капитанов, навык слаженной командной работы, интеллект и внимательность, профессиональное мастерство, творческие способности.

3. Впервые специалисты централизованных бухгалтерий объединились для участия в мероприятии такого формата.

**Описание кадровой практики:** турнир является профессиональным конкурсом для работников централизованных бухгалтерий города Москвы (рис. 6.4).

	<b>Сроки проведения</b> С 21 по 25 ноября 2022 года		<b>Формат</b> Турнир с 3 этапами: 2 дистанционных и 1 очный
	<b>Команды</b> По 5 человек		<b>Площадка</b> Тематическая страница (лендинг) Турнира размещалась на Mguu.ru, информация распространялась во внутренних информационных каналах («Открытый бюджет» и проч.)
	<b>Участники</b> Централизованные бухгалтерии города Москвы		<b>Финал</b> Очный финал проходил в пространстве «Умный город» (ВДНХ)

Рис. 6.4. Концепция Турнира

Турнир проходит в 4 этапа в очном и дистанционном формате (рис. 6.5).

Дистанционный 10.11–15.11	Заявочная кампания	Регистрация. Команды-участники заполняли анкету на странице конкурса
		21 команда
Дистанционный 21.11	Онлайн-тест (внимание, логика, числа)	Участники всей командой заполняли тестовое задание на логику, внимательность и умение работать с числами
		21 команда
Дистанционный 23.11	Экспертный онлайн-тест	Участники всей командой выполняли задания и демонстрировали уровень профессиональных компетенций по разным направлениям бухгалтерского учета
		21 команда
Очно 25.11	ФИНАЛ	Финалисты демонстрировали свои навыки экспертному жюри в рамках 4 туров. Разминка капитанов проводилась вне зачета
		8-4-2 команды (формат плей-офф)

Рис. 6.5. Этапы Турнира



4. Расширены профессиональные навыки и развиты лидерские качества специалистов централизованных бухгалтерий города Москвы.
5. Осуществлен обмен профессиональным опытом.
6. Осуществлена поддержка перспективных и талантливых специалистов.

**58 заданий, которые оценивают:**

- знание ведения бюджетного (бухгалтерского) учета и составления бюджетной (бухгалтерской) отчетности;
- знание нормативно-правовых актов и умение решать анаграммы;
- знание бюджетного (бухгалтерского) учета;
- знание профессиональной терминологии и умение решать ребусы;
- знание истории бюджетного (бухгалтерского) учета;
- умение решать задачи по вопросу формирования бюджетной (бухгалтерской) отчетности;
- умение решать задачи по вопросу формирования баланса государственного учреждения.

Структура административного вида классификации расходов бюджетов не включает следующие составные части бюджетной классификации Российской Федерации:

<input type="checkbox"/> Код раздела (подраздел)	<input type="checkbox"/> 190 Безвозмездные надменные поступления
<input type="checkbox"/> Код классификации операций сектора государственного управления (КОСГУ)	<input type="checkbox"/> 160 Страховые взносы на обязательное социальное страхование
<input type="checkbox"/> Код главного распорядителя бюджетных средств	<input type="checkbox"/> 110 Числовые доходы и трансферные платежи

План счетов бухгалтерского учета для бюджетных учреждений утвержден:

<input type="checkbox"/> Приказом Минфина России от 16.12.2010 № 174н	<small>В бюджетном (бухгалтерском) учете органов государственной власти города Москвы и государственных учреждений города Москвы могут применяться статьи аналитической группы подкласса доходов бюджетов.</small>
<input type="checkbox"/> Приказом Минфина России от 08.12.2010 № 162н	
<input type="checkbox"/> Приказом Минфина России от 23.12.2010 № 183н	

Когда был принят первый закон о бухгалтерском учете в России?

<input type="radio"/> 2011	<input type="radio"/> 1996	<input type="radio"/> 1921	<input type="radio"/> 1846
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

Рис. 6.7. Экспертный онлайн-тест (примеры заданий)

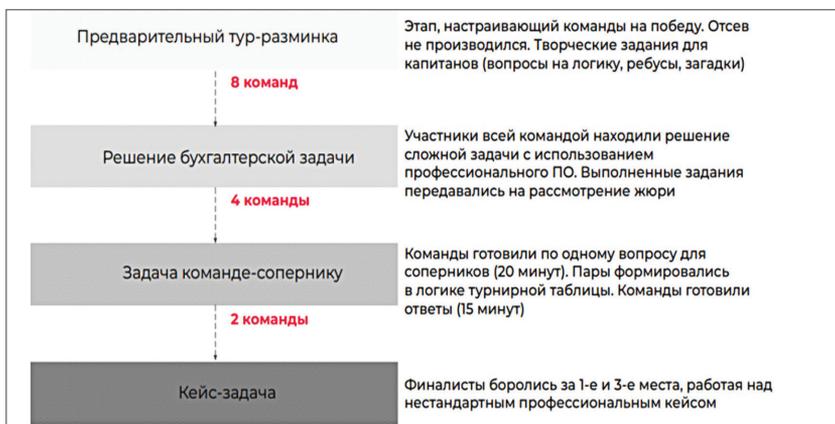


Рис. 6.8. Структура финала (плей-офф)

<p><b>Решение бухгалтерской задачи</b></p> <p>Отражение хозяйственных операций в УАИС. Бюджетный учет на основании представленных первичных документов, последующее формирование регистров бухгалтерского учета и отдельных форм отчетности. Баланс государственного (муниципального) учреждения (ф. 0503730), Сведения по дебиторской и кредиторской задолженности учреждения (ф. 0503769)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● По итогам решения задач необходимо обеспечить закрытие года в информационной системе и сформировать Главную книгу с заключительными оборотами за период 2022 год (за год) Оборотно-сальдовая ведомость за период декабрь по всем счетам КВФО 4 (без дополнительной детализации по контрагентам), ф. 0503769 (КВФО 4) и ф. 0503730</li> <li>● Направить Главную книгу, Оборотно-сальдовую ведомость за период декабрь по всем счетам, ф. 0503769 и ф. 0503730 в формате Excel</li> </ul>	<p><b>Бухгалтерская задача для команды соперника</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Капитанам команды предоставляется на выбор 4 карточки с темами задачи для команды соперника.</li> <li>● Каждой команде требуется подготовить бухгалтерскую задачу (ее решение и обоснование) для команды соперника по теме.</li> <li>● Каждая команда соперника должна в установленное время решить бухгалтерскую задачу, обосновать ее решение.</li> </ul> <p><b>Кейс-задача</b></p> <p>Формирование первоначальной стоимости объекта завершенного строительства и корректное отражение хозяйственных операций в бухгалтерском учете.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Необходимо оформить все бухгалтерские записи, связанные с описываемой в задаче хозяйственной ситуацией</li> <li>● Определить и обосновать первоначальную стоимость объекта завершенного строительства</li> <li>● Обосновать предлагаемое командное решение задачи (со ссылкой на нормативные правовые акты и разъяснения)</li> </ul>
--	--

Рис. 6.9. Финал. Профильные туры (описание заданий)

## Образовательно-информационная среда

Тематическая страница (лендинг) Турнира размещалась на Mguu.ru, информация распространялась во внутренних информационных каналах («Открытый бюджет» и проч.).

Использованы информационные системы: «1С:Предприятие»; «ПАРУС-Бюджет»; база данных «Консультант Плюс», графическое программное обеспечение, внутренние онлайн-платформы для тестирования и оценки.

## Этапы реализации кадровой практики

Подготовка Турнира (3 месяца):

1. 01.09.2022 г. — 20.09.2022 г. — разработка общей концепции.
2. 21.09.2022 г. — 21.10.2022 г. — разработка механики и заданий, разработка айдентики и брендинга мероприятия.
3. 21.09.2022 г. — 31.10.2022 г. — разработка коммуникационной кампании.
4. 21.10.2022 г. — 18.11.2022 г. — автоматизация рассылок и онлайн-этапов.
5. 24.10.2022 г. — 24.11.2022 г. — подготовка к очному финалу мероприятия.

6. **08.11.2022 г. — 24.11.2022 г.** — подготовка цифровой инфраструктуры к финалу мероприятия (очно).

Проведение Турнира (1 неделя):

7. **10.2011 г. — 15.11.2022 г.** — заявочная кампания (дистанционно).

**21.11.2022 г. — 23.11.2022 г.** — проведение дистанционных этапов (тестирование личностных и профессиональных качеств).

8. **25.11.2022 г.** — финал Турнира.

**Организационные условия реализации кадровой практики:**  
совокупные затраты на разработку и внедрение:

- временные — 3 месяца;
- финансовые — в рамках ФОТ;
- трудовые — команда Университета — 15 человек: 1 руководитель — 12 недель; 2 методолога — 12 недель; 4 специалиста по автоматизации — 12 недель; 3 специалиста по оценке — 12 недель; 3 PR-специалиста — 12 недель; 2 специалиста по взаимодействию с заказчиком — 12 недель; команда Департамента финансов — 31 человек: 1 руководитель — 12 недель; 3 организатора — 12 недель; 27 методологов по ведению бухгалтерского учета — 12 недель. Команда Департамента информационных технологий города Москвы: 7 специалистов по автоматизации — 12 недель.

**Совокупные затраты на ежегодное сопровождение кадровой практики:**

- временные — 16 недель;
- финансовые — в рамках ФОТ;
- трудовые — в рамках служебной деятельности — 21 чел.

**Организационные условия тиражирования кадровой практики:** тиражирование практики в комплексе всех ее инструментов и методов целесообразно для конкретной целевой аудитории — специалистов бухгалтерии, отдельные элементы могут быть использованы для более широкой аудитории, в частности для оценки навыков командообразования и работы в команде,

творческих способностей, интеллекта и внимательности. Запрос о возможности предоставления оценочных инструментов необходимо направлять в кадровую службу, представившую кадровую практику.

**Основные нормативные правовые акты и другие документы, направленные на внедрение и реализацию кадровой практики:** Приказ Департамента финансов города Москвы от 25.10.2022 № 201 «О Турнире по бухгалтерскому учету среди централизованных бухгалтерий города Москвы в 2022 году».

### **Источники информации о практике**

1. Статья «Первый турнир по бухучету среди централизованных бухгалтерий начался в Москве». URL: [https://www.mos.ru/news/item/116379073/?utm\\_source=search&utm\\_term=serp](https://www.mos.ru/news/item/116379073/?utm_source=search&utm_term=serp).
2. Статья «В столице назвали лучших бухгалтеров централизованных бухгалтерий». URL: [https://www.mos.ru/news/item/116707073/?utm\\_source=search&utm\\_term=serp](https://www.mos.ru/news/item/116707073/?utm_source=search&utm_term=serp).
3. Статья «Звезды профессии»: финал турнира среди сотрудников централизованных бухгалтерий Москвы прошел на ВДНХ». URL: <https://mguu.ru/zvezdy-professii-final-turnira-sredi-sotrudnikov-tsentralizovannyh-buhgalterij-moskvy-proshel-na-vdnh/>.
4. Статья «Лучших специалистов централизованных бухгалтерий определили в Москве» URL: <https://vm.ru/news/1015005-luchshih-specialistov-centralizovannyh-buhgalterij-opredelili-v-moskve>.
5. Статья «Первый турнир по бухучету среди централизованных бухгалтерий прошел в Москве». URL: <https://www.mskagency.ru/materials/3260741>.

Таблица 6.4

## Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи		2		По некоторым задачам требуется уточнение показателей и целевых значений результата
2	Целевая аудитория			3	Целевая аудитория данной кадровой практики обозначена — специалисты централизованных бухгалтерий
3	Описание процесса внедрения кадровой практики (проекта изменений). Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски		2		Необходимо уточнить ответственность на разных этапах, риски, которые следует учесть при тиражировании
4	Описание методологии кадровой практики			3	Описание приведено
5	Наличие образцов большинства документов		2		Пакет материалов включает приказ о Турнире, презентацию по кадровой практике
6	Пакет оценочных (или образовательных) материалов	1			Оценочные средства представлены в минимальном количестве, только для примера
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)	1			Не представлены анкеты для анализа удовлетворенности участников и их руководителей
8	Бюджет на внедрение и сопровождение		2		В рамках ФОТ

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей и наставников		2		Требуют уточнения трудозатраты по сопровождению кадровой практики
10	Информационные ресурсы		2		Приведено краткое описание
	Итого	20 баллов из 30 максимально возможных (67%)			Информация по практике требует дополнения

Итоговая оценка по чек-листу полноты данных кадровой практики — 67% от максимально возможной — находится в интервале 60–80%, свидетельствует о готовности практики к тиражированию на уровне «выше среднего» и о необходимости получения у кадровой службы, представившей практику, очной или онлайн-консультации либо договоренности о стажировке, это позволит дополнить недостающую информацию и подготовить технологию к тиражированию.

### Дополнительные материалы по кадровой практике

<https://vcot.info/s/IRJYCWy>





## КОНКУРС «ЛУЧШИЙ ИНСПЕКТОР ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПО НАДЗОРУ В СФЕРЕ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ»

Кем реализована кадровая практика	Управление государственной службы и кадров Федеральной службы по надзору в сфере природопользования
Ответственное лицо	Заместитель начальника управления — начальник отдела развития кадровых технологий Управления государственной службы и кадров
Период реализации	20.12.2019 г. — начало разработки кадровой практики, в 2020 г. прошел первый конкурс, в 2022 г. — второй конкурс.
Зрелость	Уровень «подтвержденная результативность/эффективность».
Готовность к тиражированию	Выше среднего, требуется адаптация оценочного инструментария под специфику органа.
Новизна	Использование конкурса как инструмента мотивации дает продолжительный (не разовый) эффект: отличительной особенностью является длительность использования результатов конкурса (победители и призеры получают возможность дальнейшего профессионального развития, углубления знаний и расширения перечня навыков за счет привлечения их к проверкам центрального аппарата).
Реализация принципов клиентоцентричности	Эффективность и удобство, постоянное повышение качества и проактивность, объективность и беспристрастность, открытость и прозрачность, взаимное доверие и безопасность, равный доступ.
Краткое описание	Профессиональный конкурс инспекторов федеральной службы по надзору в сфере природопользования.

Предоставленные данные отражают **высокую зрелость кадровой практики в ее жизненном цикле**: 4 уровень («подтвержденная эффективность») (из 4 возможных: 1 — «инициатива», 2 — «эксперимент», 3 — «внедрение», 4 — «подтвержденная эффективность»).

Дальнейший мониторинг кадровой практики позволит подтвердить степень устойчивости эффективности и принимать своевременное решение по ее совершенствованию, обновлению, неизбежной актуализации с учетом новых вызовов.

**Область применения кадровой практики:** мотивация персонала, профессиональное развитие, управление карьерой.

**Ключевые слова:** профессиональный конкурс, конкурс профессионального мастерства, профессиональное развитие персонала, мотивация, оценка профессиональных и личностных качеств инспекторов; оценка компетенций в области контрольно-надзорной деятельности.

**Причины инициации:** ввиду относительно ограниченного перечня инструментов для управления мотивацией на государственной гражданской службе возникла необходимость разработки механизма повышения мотивации и эффективности деятельности тех служащих, которые обеспечивают выполнение возложенных на Росприроднадзор функций — государственных инспекторов в области охраны окружающей среды. Была одобрена идея создания конкурса, в рамках которого будут не только поощрены самые эффективные служащие, но сформируется база «звезд» — тех, кого в дальнейшем можно привлекать к совместным с центральным аппаратом контрольным (надзорным) мероприятиям, как наиболее профессиональных инспекторов, предоставляя возможности профессионального и карьерного роста.

**Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики (инициативы):**

1. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».
2. Стандарт кадрового менеджмента Росприроднадзора, утвержденный приказом Росприроднадзора от 30.11.2017 № 571.

**Целевая аудитория:** гражданские служащие территориальных органов Росприроднадзора, осуществляющие контрольные (надзорные) функции.

Таблица 6.5

## Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели эффективности	Плановые значения показателей	Фактические значения показателей
Создание нормативно-правовой и методической базы конкурса	Срок разработки методического инструментария для оценки профессиональных и личностных качеств служащих из числа инспекторского состава (в том числе кейсов на основе кадровой практики)	Декабрь 2019 г.	Декабрь 2019 г.
	Срок издания приказа о проведении конкурса	Декабрь 2019 г.	Октябрь 2022 г.
2. Вовлечение служащих для обмена профессиональным опытом, новаторскими идеями и лучшими практиками	Доля служащих, привлеченных к участию в конкурсе	Не менее 5% от общей численности	Всего за три года (2020 — 2022 гг.) — 145 инспекторов (7% от общей численности), в том числе в 2022 г. — 57 инспекторов
	3. Выявление и поощрение инспекторов, наиболее успешно и эффективно осуществляющих свою деятельность	Численность служащих из числа инспекторского состава, прошедших оценку профессиональных и личностных качеств с использованием разработанного оценочного инструментария	Не менее 50 человек
4. Обеспечение лояльности и удовлетворенности со стороны инспекторского состава	Рост удовлетворенности инспекторского состава работодателем	Не менее чем на 10%	На 11% (с 75% до 86%)
	Снижение текучести кадров инспекторского состава	Не менее чем на 3%	На 3,6% (с 11,5% до 7,9%)
	Рост лояльности кадров инспекторского состава	Не менее чем на 10%	На 14% (с 62% до 76%)

**Цель:** совершенствование контрольно-надзорной деятельности инспекторского состава Росприроднадзора, развитие профессионального мастерства, повышение мотивации, профессиональной активности и стремления к профессиональному росту, выявление и поощрение лучших инспекторов Росприроднадзора. (табл. 6.5)

**Новизна кадровой практики:** отличительной особенностью является длительность использования результатов конкурса (не разовый эффект): победители и призеры получают возможность дальнейшего профессионального развития, углубления знаний и расширения перечня навыков за счет привлечения к проверкам центрального аппарата. Успешно показавшие себя служащие получают дополнительную премиальную выплату.

**Описание кадровой практики:** выявление и поощрение инспекторов, наиболее успешно и эффективно осуществляющих свою служебную деятельность, посредством оценки на двух этапах конкурса (рис. 6.10–6.11).



Рис. 6.10. Структура конкурса

На первом этапе конкурса в территориальном органе Росприроднадзора деятельность инспекторов оценивается по показателям, отражающим результативность контрольно-надзорной деятельности, ее интенсивность и качество.

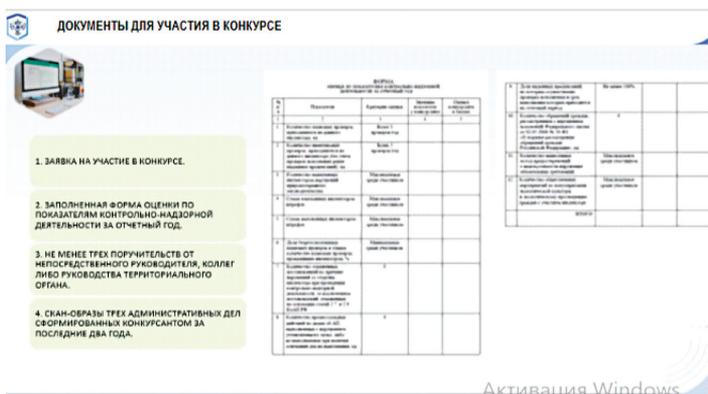


Рис. 6.11. Документы для участия в конкурсе

По итогам первого этапа конкурса комиссия каждого территориального органа определяет трех победителей. Участник, занявший 1-е место, участвует во втором этапе конкурса. Участникам, занявшим 2-е и 3-е места, по решению Руководителя Росприроднадзора объявляется благодарность Росприроднадзора с выплатой единовременного поощрения.

Прошедшие на 2 этап участники получают дополнительную возможность профессионального развития за счет привлечения к проверкам центрального аппарата. На втором этапе оценивается знание нормативных правовых документов, регламентирующих деятельность Росприроднадзора в сфере контрольно-надзорной деятельности; степень владения процедурами контроля и надзора, профессионализм, добросовестность и исполнительность инспекторов.

В качестве методов оценки (рис. 6.12) на втором этапе конкурса используется тестирование, интервью с членами комиссии второго этапа конкурса, блиц-опросы, ситуационный метод.

По итогам оценочных мероприятий определяется победитель и призеры конкурса, которые получают денежные поощрения и ценные призы.

Более подробно порядок проведения конкурса и методика оценки описаны в Положении о конкурсе «Лучший инспектор

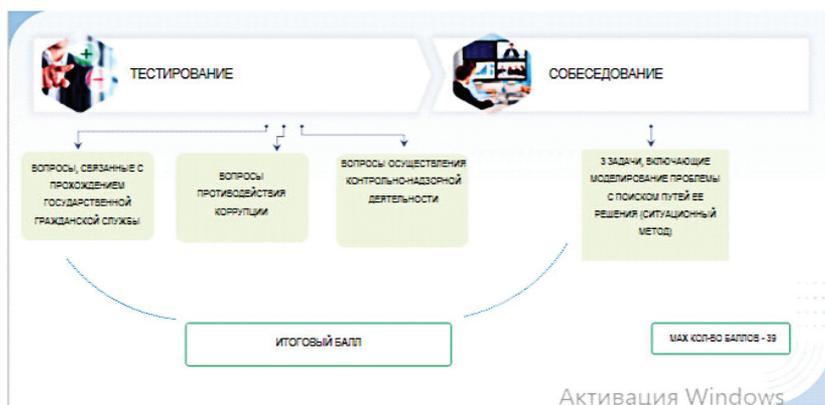


Рис. 6.12. Оценочные средства на финальном этапе

Федеральной службы по надзору в сфере природопользования», являющемся приложением к приказу о конкурсе.

### Результаты внедрения кадровой практики

1. Разработаны методическая база и оценочные инструменты для оценки профессиональных качеств инспекторов.
2. Апробирована система оценки профессиональных и личностных качеств инспекторов.
3. По результатам апробации внесены изменения в систему оценки профессиональных и личностных качеств инспекторов.
4. Проведена оценка профессиональных и личностных качеств инспекторов с применением тестирования, интервьюирования, документарной проверки, выявлены и поощрены победители и призеры конкурса.
5. Сформирована база «звезд» из числа наиболее компетентных инспекторов.

### Образовательно-информационная среда:

Тематическая страница конкурса размещалась на сайте Росприроднадзора, информация распространялась во внутренних информационных каналах.

### **Этапы реализации кадровой практики**

Подготовка конкурса:

- Октябрь 2019 г. — Возникновение идеи формирования конкурса.
- Ноябрь — декабрь 2019 г. — Разработка положения о конкурсе.
- 20.12.2019 г. — Утверждение приказа о конкурсе.

Проведение конкурса:

- С 5 февраля по 2 марта 2020 г. — объявлен первый этап конкурса.
- 16–17 сентября 2020 г. — состоялся второй этап конкурса.
- 16.10.2020 г. — объявлены победитель и призеры первого конкурса на звание «Лучший инспектор» Росприроднадзора.

Конкурсы внедрены в регулярную деятельность и проведены также в 2021 и 2022 гг.

### **Организационные условия реализации кадровой практики**

Совокупные затраты на разработку и внедрение:

- временные — 2 месяца;
- финансовые — в рамках ФОТ;
- трудовые — 2 служащих отдела развития кадровых технологий центрального аппарата — 8 недель.

Совокупные затраты на ежегодное сопровождение кадровой практики:

- временные — 3 месяца;
- финансовые — в рамках ФОТ;
- трудовые — по 1 служащему отдела кадров территориального органа (итого 32 человека) — 2 дня; 2 служащих отдела оценки кадров центрального аппарата — 3 дня; 3 служащих структурных подразделений центрального аппарата, осуществляющих контрольную (надзорную) деятельность — 3 дня; 5 начальников структурного подразделения Управления государственной службы и кадров — 1 день.

**Организационные условия тиражирования кадровой практики:** для тиражирования кадровой практики потребуется доработка тестовых вопросов, кейсов с учетом специфики органов.

**Основные нормативные правовые акты и другие документы, направленные на внедрение и реализацию кадровой практики (инициативы):**

1. Приказы Росприроднадзора от 20.12.2019 № 874 «О конкурсе «Лучший инспектор Федеральной службы по надзору в сфере природопользования», от 26.04.2021 № 218 «О внесении изменения в Положение о конкурсе «Лучший инспектор Федеральной службы по надзору в сфере природопользования» и от 14.12.2022 № 552 «О конкурсе «Лучший инспектор Федеральной службы по надзору в сфере природопользования».
2. Доклад Руководителю Росприроднадзора о конкурсе.

**Источники дополнительной информации о практике**

1. Новости, размещенные на официальном сайте Росприроднадзора:
  - [https://rpn.gov.ru/news/rosprirodnadzor\\_obyavil\\_konkurs\\_na\\_zvanie\\_luchshiy\\_inspektor/](https://rpn.gov.ru/news/rosprirodnadzor_obyavil_konkurs_na_zvanie_luchshiy_inspektor/)
  - [https://rpn.gov.ru/news/podvedeny\\_itogi\\_konkursa\\_luchshiy\\_inspektor\\_federalnoy\\_sluzhby\\_po\\_nadzoru\\_v\\_sfere\\_prirodopolzovaniya/](https://rpn.gov.ru/news/podvedeny_itogi_konkursa_luchshiy_inspektor_federalnoy_sluzhby_po_nadzoru_v_sfere_prirodopolzovaniya/),
  - [https://rpn.gov.ru/news/v\\_rosprirodnadzore\\_podveli\\_itogi\\_konkursa\\_na\\_zvanie\\_luchshiy\\_inspektor\\_2022\\_goda/](https://rpn.gov.ru/news/v_rosprirodnadzore_podveli_itogi_konkursa_na_zvanie_luchshiy_inspektor_2022_goda/).
2. Новость, размещенная на сайте «Время» Нижегородской области: [https://www.vremyan.ru/news/stanislav\\_vovod\\_stal\\_luchshim\\_inspektorom\\_v\\_sfere\\_prirodopolzovaniya.html](https://www.vremyan.ru/news/stanislav_vovod_stal_luchshim_inspektorom_v_sfere_prirodopolzovaniya.html).
3. Новость, размещенная на сайте «БЕЗ ФОРМАТА» Нижегородской области: <https://nnovgorod.bezformata.com/listnews/vovod-stal-luchshim-inspektorom/88146044/>.
4. Новость, размещенная на сайте «NEWS»: <https://news.myseldon.com/ru/news/index/264460813>.

5. Новость, размещенная на сайте национального информационного агентства «Экология»: <https://nia.eco/2022/11/16/51528/>.
6. Новость, размещенная на сайте бизнес-издания «Экономические деловые новости регионов Черноземья»: <https://abireg.ru/newsitem/93241>.

Таблица 6.6

## Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи		2		По некоторым задачам требуется уточнение показателей и целевых значений результата
2	Целевая аудитория		2		Важно уточнить потребности целевой аудитории (клиента данной кадровой практики)
3	Описание процесса внедрения кадровой практики (проекта изменений). Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений. Риски		2		Необходимо уточнить Риски, которые следует учесть при тиражировании
4	Описание методологии кадровой практики			3	Описание приведено
5	Наличие образцов большинства документов			3	Пакет материалов включает: приказ о конкурсе, Положение о конкурсе, презентацию, тест для инспекторов, Форма оценки КНД, поручительство
6	Пакет оценочных (или образовательных) материалов		2		Оценочные средства представлены не полностью (нет кейсов)

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)	1			Не представлены анкеты для анализа удовлетворенности участников и их руководителей
8	Бюджет на внедрение и сопровождение		2		В рамках ФОТ, расчет не приведен
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей и наставников			3	Представлены
10	Информационные ресурсы	1			Нет описания
	Итого	21 балл из 30 максимально возможных (70%)			Информация по практике требует дополнения

Итоговая оценка по чек-листу полноты данных кадровой практики — 70% от максимально возможной — находится в интервале 60–80%, свидетельствует о готовности кадровой практики к тиражированию на уровне «выше среднего» и о необходимости получения у кадровой службы, представившей практику, очной или онлайн-консультации либо договоренности о стажировке, это позволит дополнить недостающую информацию и подготовить технологию к тиражированию.

### Дополнительные материалы по кадровой практике

<https://vcot.info/s/OR9VRb6>





## КОНКУРС НА ЗВАНИЕ «ЛУЧШИЙ ПО ПРОФЕССИИ В СИСТЕМЕ РОСРЕЕСТРА»

Кем реализована кадровая практика	Управление государственной службы и кадров Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестра)
Ответственное лицо	Начальник отдела дополнительного профессионального образования и современных кадровых технологий Управления государственной службы и кадров Росреестра
Период реализации	2021 — начало разработки кадровой практики и проведение первого конкурса, в 2022 г. был проведен второй конкурс, в 2023 г. — третий конкурс.
Зрелость	Уровень «внедрение».
Готовность к тиражированию	Выше среднего, рекомендуется адаптация и совершенствование оценочного инструментария.
Новизна	Применение единой методологии для оценки служащих Росреестра любой специфики деятельности (основной и обеспечивающей). Прохождение одного из этапов Конкурса «Тестирование» посредством функциональных возможностей системы тестирования программы «Автоматизированная информационная подсистема управления персоналом». Использование конкурсных проектных работ, представленных участниками, для совершенствования деятельности Росреестра.
Реализация принципов клиентоцентричности	Объективность и беспристрастность, открытость и прозрачность, взаимное доверие и безопасность, равный доступ.
Краткое описание	Профессиональный конкурс государственных гражданских служащих Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестра).

Представленные данные отражают **зрелость кадровой практики в ее жизненном цикле на уровне «внедрение»** (из 4 возможных: 1 — «инициатива», 2 — «эксперимент», 3 — «внедрение» и 4 — «подтвержденная эффективность»). Дальнейший мониторинг практики позволит уточнить ее эффективность, принимать своевременные решения по ее совершенствованию, обновлению, актуализации с учетом новых вызовов.

**Область применения кадровой практики:** оценка профессиональных и личностных качеств, мотивация персонала, профессиональное развитие, управление карьерой.

**Ключевые слова:** профессиональный конкурс, конкурс профессионального мастерства, профессиональное развитие персонала, мотивация, оценка профессиональных и личностных качеств; оценка компетенций, проектная работа.

**Причины инициации:** в 2020 г. руководитель Росреестра дал поручения разработать механизм дополнительной мотивации государственных гражданских служащих Росреестра с целью повышения престижа государственной гражданской службы, распространения передового опыта государственного управления, выявления и поощрения государственных гражданских служащих Росреестра, обладающих лучшими профессиональными знаниями и умениями, а также повышения эффективности деятельности гражданских служащих в реализации основных задач, возложенных на Росреестр, определения наиболее эффективно работающих гражданских служащих, стимулирования их профессионального роста.

Конкурс впервые был проведен в соответствии с приказом Росреестра от 08.07.2021 № П/0299.

**Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики (инициативы):**

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления».

2. Пункт 8.2.5 Отраслевого соглашения по центральному аппарату, территориальным органам и подведомственным организациям Росреестра на 2020–2022 гг.

**Целевая аудитория:** государственные гражданские служащие центрального аппарата и территориальных органов Росреестра.

**Цели:** распространение передового опыта государственного управления, выявление и поощрение государственных гражданских служащих Росреестра, повышение эффективности деятельности гражданских служащих в реализации основных задач, возложенных на Росреестр, выявление гражданских служащих, обладающих лучшими профессиональными знаниями и умениями.

**Новизна кадровой практики:** применение единой методологии для оценки служащих Росреестра любой специфики деятельности (основной и обеспечивающей).

Прохождение одного из этапов Конкурса «Тестирование» посредством функциональных возможностей системы тестирования программы для ЭВМ «Автоматизированная информационная подсистема управления персоналом».

Использование конкурсных проектных работ, представленных участниками для защиты, для совершенствования деятельности Росреестра.

### **Описание кадровой практики**

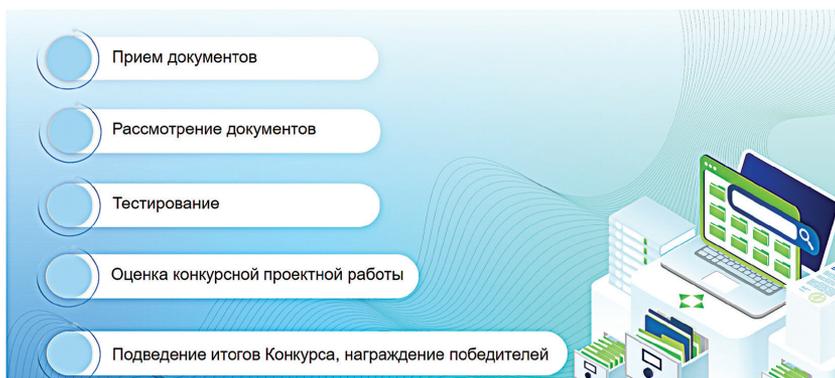
Конкурс «Лучший по профессии в системе Росреестра» проводится в 5 этапов (рис. 6.13):

- 1-й этап — прием документов для участия в Конкурсе;
- 2-й этап — рассмотрение документов;
- 3-й этап — тестирование;
- 4-й этап — оценка конкурсной проектной работы;
- 5-й этап — подведение итогов Конкурса, награждение победителей.

Таблица 6.7

Задачи и показатели кадровой практики

Задачи	Показатели эффективности	Плановые значения показателей	Фактические значения показателей
Создание нормативно-правовой и методической базы конкурса	Срок разработки нормативной базы и методического инструментария для оценки профессиональных и личностных качеств служащих	Июль — август 2021 г.; июль — август 2022 г.; июль — август 2023 г.	Июль 2021 г.; август 2022 г.; июль 2023 г. (Приказы Росреестра от 08.07.2021 № П/0299; от 10.08.2022 № П/0316; от 14.07.2023 № П/0256)
Вовлечение служащих для обмена профессиональным опытом, распространение передового опыта государственного управления, выявление и поощрение государственных гражданских служащих Росреестра	Доля территориальных органов, вовлеченных в конкурс	2021 г. — не менее 30% 2022 г. — не менее 51%	2021 г. — 26 территориальных управлений (или 30%), 62 участника 2022 г. — 42 территориальных управлений (или 51%), 149 участников
3. Выявление и поощрение служащих, наиболее успешно и эффективно осуществляющих свою деятельность	Количество проектных работ, отобранных для использования при совершенствовании деятельности Росреестра	Не устанавливался	2
3. Выявление и поощрение служащих, наиболее успешно и эффективно осуществляющих свою деятельность	Численность служащих, прошедших оценку профессиональных и личностных качеств с использованием разработанного оценочного инструментария	2021 г. — не менее 50 человек 2022 г. — не менее 100 человек 2023 г. — не менее 150 человек	2021 г. — 62 человек 2022 г. — 149 человек 2023 г. — 186 человек
4. Обеспечение лояльности и удовлетворенности гражданских служащих	Доля награжденных ведомственными наградами Росреестра по итогам конкурса	Не менее 50%	2021 г. — 61% (38 человек) в 2022 г. — 51% (77 человек)
4. Обеспечение лояльности и удовлетворенности гражданских служащих	Удовлетворенность гражданских служащих	Не менее 80%	100%
4. Обеспечение лояльности и удовлетворенности гражданских служащих	Лояльность гражданских служащих	Не менее 80%	100%



*Рис. 6.13. Этапы конкурса*

В качестве методов оценки используется анализ анкетных данных, документов и характеристики руководителя на участника конкурса, тестирование и оценка проектной конкурсной работы.

Конкурсная проектная работа должна содержать одно из следующих предложений: повышение эффективности государственного управления, развитие отдельного направления деятельности, а также повышение эффективности деятельности Росреестра и профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

Конкурсная комиссия рассматривает документы и проектные работы гражданских служащих. По результатам проведения Конкурса решением Конкурсной комиссии определяются победители и призеры по каждой номинации. Победителям и призерам Конкурса вручаются благодарности руководителя Росреестра.

Конкурс проводится по следующим номинациям (перечень номинаций ежегодно актуализируется):

- лучший ИТ-специалист;
- лучший специалист в сфере цифровой трансформации;
- лучший специалист в сфере информационной безопасности;
- лучший специалист в сфере качества данных ЕГРН;
- лучший специалист в сфере административной деятельности;

- лучший специалист в сфере кадастрового учета и регистрации прав;
- лучший специалист в сфере несостоятельности (банкротства);
- лучший пресс-секретарь территориального органа Росреестра;
- лучший инспектор государственного контроля (надзора);
- лучший специалист в сфере стратегического планирования и управления;
- лучший геодезист;
- лучший картограф;
- лучший юрист;
- лучший экономист;
- лучший аудитор;

В 2023 г. добавлена номинация «Лучший специалист в кадровой сфере».

### **Результаты внедрения кадровой практики**

1. Разработаны методическая база и оценочные инструменты для оценки профессиональных качеств инспекторов. Издан приказ Росреестра «Об организации и проведении конкурса на звание «Лучший по профессии в системе Росреестра».
2. Отобраны лучшие проектные работы с целью их возможной апробации и последующего внедрения в деятельность Росреестра (рис. 6.14).
3. Победители конкурса награждены Почетными грамотами Росреестра, призеры конкурса награждены Благодарностью руководителя Росреестра. Для победителей конкурса организованы образовательные семинары на базе ВШГУ РАНХиГС.

### **Образовательно-информационная среда**

При подготовке и проведении конкурса использовались:

Сайт Росреестра <https://rosreestr.gov.ru/> для размещения информации по каждому этапу Конкурса:

- сведения о количестве принятых проектных работ;
- результаты тестирования;



**Рис. 6.14.** Вовлечение в конкурс госслужащих Росреестра в 2021 и 2022 гг.

- результаты оценки конкурсных проектных работ (с указанием количества баллов);
- сведения о победителях и призерах Конкурса.

На «Яндекс.Диск» была размещена конкурсная документация участников Конкурса для рассмотрения конкурсной комиссией.

### Этапы кадровой практики

Подготовка конкурса:

- 11.04.2021 г. — 08.07.2021 г. — разработка приказа, положения о проведении Конкурса, разработка критериев оценки проектов, представленных на Конкурс.
- 08.07.2021 г. — утверждение приказа о Конкурсе.

Проведение Конкурса (на примере Конкурса 2021 г.):

- 20.09.2021 г. — старт первого Конкурса.
  - I этап — прием документов (20.09.2021 г. — 19.10.2021 г.);
  - II этап — рассмотрение документов (19.10.2021 г. — 22.11.2021 г.);
  - III этап — тестирование (22.11.2021 г. — 24.11.2021 г.);

- IV этап — оценка конкурсных проектных работ (24.11.2021 г. — 06.12.2021 г.);
- V этап — подведение итогов конкурса, награждение победителей (06.12.2021 г. — 24.12.2021 г.).

Конкурс внедрен в регулярную деятельность и проведен также в 2022 г., в 2023 г.

### **Организационные условия реализации кадровой практики**

Совокупные затраты на разработку и внедрение:

- временные — 6 месяцев;
- финансовые — в рамках ФОТ;
- трудовые — 4 служащих отдела дополнительного профессионального образования и современных кадровых технологий — 3 месяца.

**Совокупные затраты на ежегодное сопровождение кадровой практики:**

- временные — 4 месяца,
- финансовые — в рамках ФОТ,
- трудовые — 2 служащих отдела дополнительного профессионального образования и современных кадровых технологий — 4 месяца.

### **Организационные условия тиражирования кадровой практики**

Для тиражирования практики может потребоваться доработка тестовых вопросов, кейсов с учетом специфики органов.

Таблица 6.8

**Чек-лист оценки готовности кадровой практики  
к тиражированию**

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
1	Цель, задачи		2		По некоторым задачам требуется уточнение показателей и целевых значений результата
2	Целевая аудитория		2		Важно уточнить потребности целевой аудитории (клиента данной кадровой практики)
3	Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений, риски		2		Необходимо уточнить риски, которые следует учесть при тиражировании
4	Описание методологии кадровой практики		2		Описание приведено, не приведены индикаторы для шкалы оценки
5	Наличие образцов большинства документов		2		Пакет материалов включает приказ о конкурсе с приложениями, презентацию
6	Пакет оценочных (или образовательных) материалов	1			Оценочные средства представлены не полностью (есть только перечисление оценочных средств и критерии оценки)
7	Образцы сбора аналитических данных для кадровой практики (анкеты и др.)	1			Необходимо уточнить наличие анкет для анализа удовлетворенности участников и их руководителей
8	Бюджет на внедрение и сопровождение		2		В рамках ФОТ необходимо уточнить расчет

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (в том числе по необходимым уточнениям у инициатора кадровой практики)
		1	2	3	
9	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей и наставников			3	Представлены
10	Информационные ресурсы		2		Нет полного описания
	Итого	19 баллов из 30 максимально возможных (63%)			Комплект материалов по практике требует дополнения

Итоговая оценка по чек-листу полноты данных кадровой практики — 63% от максимально возможной — находится в интервале 60–80% (ближе к нижней границе), свидетельствует о готовности кадровой практики к тиражированию на уровне «выше среднего» и о необходимости получения у кадровой службы, представившей практику, очной или онлайн-консультации либо договоренности о стажировке, это позволит дополнить недостающую информацию и подготовить технологию к тиражированию.

### Дополнительные материалы по кадровой практике

<https://vcot.info/s/Hqkd7EZ>



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная монография во многом отражает существующие актуальные проблемы и направления развития государственной и муниципальной службы в России в ближайшие 3–5 лет.

Конкретные кейсы, описывающие эффективное решение проблем на разных этапах кадрового цикла, позволяют аргументированно показать ценность инициатив, профессионализм тех, кто стал в авангарде изменений и добился успеха в работе с людьми на госслужбе.

Описанные успешные или лучшие кадровые практики дают хорошую основу для развития необходимых компетенций специалистов по кадрам в органах власти разного уровня, а также выпускников, обучающихся по направлению «Государственное и муниципальное управление» российских вузов.

Обобщение результатов исследований, которые получены авторским коллективом при изучении лучших кадровых практик, нашли отражение в виде предложений Минтруду России, а также разработке новых технологий, например, по оценке уровня корпоративной культуры, по проведению мониторинга клиентоцентричности кадровой работы в органах власти<sup>15</sup>.

Авторы монографии выражают благодарность кадровым службам всех органов власти и организаций, которые приняли участие в доработке описания практик для тиражирования имеющегося опыта коллегами:

---

<sup>15</sup> Методика оценки уровня клиентоцентричности кадровой работы государственных органов. Вер.2.0. Минтруд России. 2024. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/20>.

Автономной некоммерческой организации дополнительного профессионального образования «Корпоративный университет Правительства Нижегородской области»,

Департаменту государственной службы и кадров при Раисе Республики Татарстан,

Администрации Губернатора и Правительства Ленинградской области,

Аппарату Исполнительного комитета г. Казани,

Правительству Липецкой области,

Администрации города Белгорода,

Санкт-Петербургскому государственному автономному учреждению «Центр занятости населения Санкт-Петербурга»,

Федеральной службе по труду и занятости,

Администрации муниципального образования город Новороссийск,

Министерству экономического развития Российской Федерации,

Правительству Москвы,

Федеральной службе по надзору в сфере природопользования,

Федеральной службе государственной регистрации, кадастра и картографии.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес Ицхак. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
2. Борщевский Г. А. Современный дискурс гражданской службы России: взгляд сквозь призму административных парадигм // Вопросы государственного и муниципального управления. — № 2. — С. 34–59. — DOI: 10.17323/1999-5431-2022-0-2-34-59. — URL: <https://vgmu.hse.ru/data/2022/06/16/1856340023/Борщевский.pdf>.
3. Калинин А. М. Использование принципа клиентоцентричности в государственном управлении: повестка внедрения // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2023. — № 3. — С. 7–25. — DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-3-7-25. — URL: <https://vgmu.hse.ru/data/2023/09/26/2062914137/Калинин.pdf>.
4. Прокофьев Н. А. Оптимизация кадровой работы на государственной гражданской службе в Российской Федерации: теоретический аспект / Н. А. Прокофьев // Всероссийский форум молодых исследователей — 2023: Сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции, Петрозаводск, 25 декабря 2023 года. — Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И. И.), 2023. — С. 211–219. — EDN IUITIT.
5. Петрова С. А., Сладкова Н. М. Актуальные вопросы оценки профессиональных качеств государственных служащих. Социально-

трудовые исследования. 2019;36(3):98-111. DOI: 10.34022/2658-3712-2019-36-3-98-111.

6. 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. Шклярчук; М.: Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений, 2021 — 118 с.
7. 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.
8. Воскресенская О. А. Практика проведения профессиональных конкурсов на государственной и муниципальной службе / О. А. Воскресенская // Экономика, предпринимательство и право. — 2023. — Т. 13, № 9. — С. 3705-3728. — DOI 10.18334/err.13.9.119267. — EDN ECCUSG.



*Научное издание*

**СЕРИЯ: Лучшие кадровые практики  
государственной и муниципальной службы**

# **КАДРОВЫЙ ЦИКЛ: ОТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ДО УДЕРЖАНИЯ**

под общей редакцией Н.М. Сладковой

*Выпускающий редактор* Морозова Е.М.

*Корректор:* Ястребова Н.В.

*Верстальщик:* Столбова М.С.



Первое  
экономическое  
издательство

***Издание научных монографий:***

mono@leconomic.ru

+7 495 648 62 41

***Информация для авторов:***

www.leconomic.ru



Сдано в набор 02.10.2024. Подписано в печать 18.10.2024.

Формат 60×84/16. Бумага офсетная.

Гарнитура Minion Pro. Печать офсетная. Усл. печ. л. 15,0.

Тираж 1000 экз.

Отпечатано ПАО «Т8 Издательские технологии»  
109316 Москва, Волгоградский проспект, дом 42, корпус 5  
Тел.: +7 (499) 322-38-30