



МОДЕЛЬ

СОЗДАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО
ЦЕНТРА РАЗВИТИЯ
КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ
И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

2023 г.

Приветствие	3
-------------------	---

Введение	5
----------------	---

СОЗДАНИЕ И РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРА РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

1. Алгоритм создания Центра развития компетенций	10
2. Установление запроса заказчика	11
3. Определение нормативно-правовой базы и организационно-правовой формы деятельности	15
4. Формирование экспертной команды	21
5. Создание инфраструктуры и фирменного стиля	24
6. Построение системы ключевых показателей эффективности	31
7. Источники и механизмы финансирования	32

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРА РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

8. Построение цикла управления персоналом	35
8.1. Обеспечение системного поиска и подбора персонала	37
8.2. Реализация программ адаптации	39
8.3. Проведение оценки по компетенциям	40
8.4. Организация обучения	46
8.5. Построение траектории развития карьеры	52
8.6. Развитие организационной культуры	54
8.7. Результативность цикла управления персоналом	55
9. Проектное управление в системе государственного управления	56
10. Разработка и реализация проектов по привлечению молодежи	59
11. Организация и проведение мероприятий	61

СОЗДАНИЕ СООБЩЕСТВА РЕГИОНАЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

12. Основные положения Сообщества	63
---	----



Приветствие
генерального директора
АНО «Россия – страна
возможностей»

КОМИССАРОВА
АЛЕКСЕЯ
ГЕННАДИЕВИЧА

Дорогие друзья! Каждый из вас вносит вклад в укрепление российской государственности и развитие человеческого капитала страны. Мы накопили уникальный опыт в этом направлении, и в центр внимания всегда ставим человека с его амбициями, стремлением к личным достижениям и работе на благо нашей страны и ее людей.

Можно ли «оцифровать» первые успехи на этом пути? 20 миллионов человек уже прошло через проекты платформы «Россия – страна возможностей». Мы помогли десяткам тысяч участников осуществить свои мечты, получить новую работу или стажировку, вырасти в профессиональном и личностном плане, реализовать собственный социальный проект, обрести друзей и наставников. На протяжении 5 лет по поручению Президента России мы выстраиваем систему социальных лифтов для людей всех возрастов и профессий и стремимся к тому, чтобы каждый человек мог воспользоваться возможностями для самореализации, а назначения на должности происходили с опорой на заслуги, достижения, опыт и знания кандидатов.

Современное обучение должно стать доступным не только для управленцев региональных органов власти, но и для сотрудников администраций небольших поселений. Руководствуясь поручением Главы государства по итогам Совета при Президенте по развитию местного самоуправления, мы разработали универсальную модель региональных центров развития компетенций государственных и муниципальных служащих.

С одной стороны, модель центра предусматривает внедрение единых принципов и типовых решений наиболее актуальных задач в сфере государственного и муниципального управления. А с другой, важно заложить адаптивный механизм к этому стандарту, чтобы открытие таких центров отвечало на запрос кадровых служб органов власти, независимо от специфики той или иной территории. Россия – большая страна, богатая своими традициями, и мы должны беречь и уважать её многообразие.

От идеи до реализации проекта путь всегда непростой. Для того чтобы сделать страну сильнее, нужно объединять усилия.

Мы открыты для взаимодействия с регионами и компаниями-партнерами и надеемся, что еще больше людей смогут убедиться в том, что Россия – это действительно страна возможностей!



Приветствие
ректора Мастерской
управления «Сенеж»

**БЕТИНА АНДРЕЯ
АНАТОЛЬЕВИЧА**

Дорогие соратники!

Перед каждым регионом и муниципалитетом стоит задача качественной подготовки служащих всех уровней. Сегодня в государственной службе есть сильная компетенция кадрового администрирования, вместе с тем очевиден запрос на принципиально новый подход к управлению человеческим потенциалом в регионах. Для того чтобы государственная и муниципальная служба были привлекательны для молодежи в качестве места работы, а мы могли передавать свои опыт и знания, нам необходимо применять новые культуру и подходы в управлении людьми.

По итогам заседания Совета при Президенте по развитию местного самоуправления одним из поручений стало рассмотрение вопроса о создании в регионах страны центров развития компетенций государственных и муниципальных служащих. Важно сформировать адаптивную российскую модель такого центра для органов власти. Это поможет своевременно и качественно отвечать на запрос кадровых служб, независимо от специфики региона.

В подготовке настоящей модели создания регионального центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих приняли участие руководители Сенежа, профильных ведомств и организаций из 23 регионов России, уже реализующих эффективные методики и инструменты работы с кадровым составом. Я благодарю каждого, кто включился в эту сложную, но невероятно важную и востребованную задачу. Именно поэтому мы поддержали идею создания Сообщества, куда приглашаем все центры и образовательные площадки, развивающие государственных и муниципальных служащих. Сообщество поможет обмениваться информацией, вместе решать задачи и выдвигать предложения на федеральный уровень. Задача Сенежа – стать методологическим и координационным центром для организации этой работы.

Вместе будем служить тем, кто служит России.

ВВЕДЕНИЕ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Региональный Центр развития компетенций государственных и муниципальных служащих (далее – Центр) является институтом развития системы публичной власти в субъекте Российской Федерации.

ФУНКЦИИ

01. Популяризация государственной и муниципальной службы в обществе, повышение лояльности населения к органам власти и упорядочивание диалогов государства с бизнесом и населением;
02. Формирование единой системы обучения и развития государственных и муниципальных служащих;
03. Проведение оценки компетенций сотрудников органов, входящих в единую систему публичной власти в субъекте Российской Федерации, включая оценку компетентности команд;
04. Привлечение молодежи на государственную и муниципальную службу;
05. Устранение барьеров в межведомственном взаимодействии на региональном и муниципальном уровнях;
06. Создание системы поиска, подбора и адаптации сотрудников на должности государственной и муниципальной службы с учетом особенностей социально-экономического развития и приоритетов региона;
07. Разработка и реализация программ повышения и поддержания вовлеченности государственных и муниципальных служащих;
08. Реализация программ создания и внедрения в органах, входящих в единую систему публичной власти в субъекте Российской Федерации, организационной культуры, учитывающей историко-культурные особенности региона;
09. Реализация проектов с межведомственным целеполаганием, охватывающих совокупность функций Центра;
10. Внедрение в систему публичной власти в субъекте Российской Федерации методик и инструментов бережливого управления.

Создание единой системы региональных Центров развития компетенций государственных и муниципальных служащих, построенных на основе базовых опорных целей, общих принципах, стандартах и функциях, обеспечит стабильное развитие человеческого капитала системы публичной власти в субъекте Российской Федерации, постепенное выравнивание баланса социально-экономического развития регионов и повышение уровня лояльности населения к органам власти на всех уровнях.

Для подготовки справочных материалов был осуществлен анализ деятельности региональных Центров. На основе проведенного исследования сформирован субъектный состав, включающих подразделения региональных органов исполнительной власти, структурных подразделений высших учебных заведений, автономные некоммерческие организации, автономные учреждения и бюджетные учреждения, выполняющие функции региональных Центров.

С целью определения объективного подхода к формированию модели Центра Мастерской управления «Сенеж» была проведена стратегическая сессия с участием представителей организаций, реализующих в регионах функции центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих.

По итогам сессии для субъектов Российской Федерации разработана Модель создания Центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих в рамках реализации подпункта «г» пункта 12 Перечня поручений по итогам заседания Совета при Президенте Российской Федерации по развитию местного самоуправления от 4 июня 2023 г. № Пр-1111, а именно для рассмотрения вопроса о создании в субъектах Российской Федерации Центров развития компетенций государственных и муниципальных служащих с учетом положительного опыта Мастерской управления «Сенеж».

«Чтобы эффективно отвечать на запросы людей, нужна прочная кадровая основа местного самоуправления, это одно из важнейших направлений работы. Здесь важно обеспечить современный, комплексный подход, актуализировать ключевые образовательные программы и стандарты по направлениям, наиболее востребованным в сфере муниципального управления. Они должны быть сориентированы на практические задачи, отвечать требованиям времени»

В.В.Путин



СПИСОК УЧАСТНИКОВ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ «РОССИЙСКАЯ МОДЕЛЬ ЦЕНТРА РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ»



МОСКВА

Управление государственной службы и кадров
Правительства Москвы



**МАСТЕРСКАЯ
УПРАВЛЕНИЯ «СЕНЕЖ»**

Подразделение АНО «Россия – страна возможностей»



**БЕЛГОРОДСКАЯ
ОБЛАСТЬ**

ОАУ «Институт региональной кадровой политики».



**КРАСНОЯРСКИЙ
КРАЙ**

- Красноярское краевое ГБУ ДПО «Институт государственного и муниципального управления при Правительстве Красноярского края»;
- Управление кадров и государственной службы Губернатора Красноярского края.



**ВОРОНЕЖСКАЯ
ОБЛАСТЬ**

- Управление государственной службы и кадров Правительства Воронежской области;
- Автономное учреждение «Корпоративный университет Правительства Воронежской области».



**ЛИПЕЦКАЯ
ОБЛАСТЬ**

Управление государственной службы и кадровой работы Правительства Липецкой области.



**КАБАРДИНО-БАЛКАРСКАЯ
РЕСПУБЛИКА**

АНО Корпоративный университет «Эльбрус».



**НИЖЕГОРОДСКАЯ
ОБЛАСТЬ**

- Министерство кадровой политики Нижегородской области;
- АНО ДПО «КУПНО».



**КАЛУЖСКАЯ
ОБЛАСТЬ**

- Управление кадровой политики Администрации Губернатора Калужской области;
- ГАОУ ДПО Калужской области «Центр современного образования».



**НОВОСИБИРСКАЯ
ОБЛАСТЬ**

Департамент организации управления и государственной гражданской службы администрации Губернатора Новосибирской области и Правительства Новосибирской области.



**ПРИМОРСКИЙ
КРАЙ**

Центр опережающей профессиональной подготовки Приморского края.



РЕСПУБЛИКА ДАГЕСТАН

- Дагестанский кадровый центр Администрации Главы и Правительства Республики Дагестан;
- Управление Главы Республики Дагестан по вопросам государственной службы, кадров и государственным наградам.



РЕСПУБЛИКА МАРИЙ ЭЛ

Управление государственной гражданской службы, кадров и государственных наград Главы Республики Марий Эл.



РЕСПУБЛИКА САХА (ЯКУТИЯ)

- Департамент кадровой политики, государственной и муниципальной службы Администрации Главы Республики Саха (Якутия) и Правительства Республики Саха (Якутия);
- Корпоративный университет Республики Саха (Якутия).



РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН

- Департамент государственной службы и кадров при Раисе Республики Татарстан;
- Совет по вопросам кадровой политики при Раисе Республики Татарстан;
- Высшая школа государственного и муниципального управления Казанского Федерального Университета.



САМАРСКАЯ ОБЛАСТЬ

- Департамент кадровой политики и государственного управления Администрации Губернатора Самарской области;
- АНОО ДПО «Центр развития талантов и трансформации управления при Губернаторе Самарской области «Таволга».



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

- Комитет государственной службы и кадровой политики Администрации Губернатора Санкт-Петербурга;
- СПб ГБОУ ДПО «Ресурсный центр».



СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛАСТЬ

ГАУ ДПО Свердловской области «Региональный кадровый центр государственного и муниципального управления».



ТОМСКАЯ ОБЛАСТЬ

- ОГБУ «Томский региональный ресурсный центр»;
- Департамент государственной гражданской службы Томской области.



ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ

Главное управление государственной службы и кадров аппарата Правительства Тульской области.



УЛЬЯНОВСКАЯ ОБЛАСТЬ

АНО ОДПО «Корпоративный университет Ульяновской области».



ЧУВАШСКАЯ РЕСПУБЛИКА

- Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова;
- Управление государственной гражданской службы, кадровой политики и государственных наград Администрации Главы Чувашской Республики.



ЯМАЛО-НЕНЕЦКИЙ АВТОНОМНЫЙ ОКРУГ

- АНО ДПО «Институт управления Правительства Ямало-Ненецкого автономного округа»;
- Управление государственной гражданской службы аппарата Губернатора Ямало-Ненецкого автономного округа.



ЯРОСЛАВСКАЯ ОБЛАСТЬ

Управление кадровой политики Правительства Ярославской области.

**МАСТЕРСКАЯ УПРАВЛЕНИЯ «СЕНЕЖ» ВЫРАЖАЕТ
БЛАГОДАРНОСТЬ КОЛЛЕГАМ ИЗ 23 РЕГИОНОВ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ЗА УЧАСТИЕ В СОЗДАНИИ
ПРЕДСТАВЛЕННЫХ СПРАВОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ.**

СОЗДАНИЕ И РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРА РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

1	Алгоритм создания Центра	10
2	Установление запроса заказчика	11
3	Определение нормативно-правовой базы и организационно-правовой формы деятельности	15
4	Формирование экспертной команды	21
5	Создание инфраструктуры и фирменного стиля	24
6	Построение системы ключевых показателей эффективности	31
7	Источники и механизмы финансирования	32

1. АЛГОРИТМ СОЗДАНИЯ ЦЕНТРА РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

ЭТАП 1

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

- Установление запроса заказчика - высшего должностного лица субъекта Российской Федерации;
- Изучение и определение приоритетных элементов целевой аудитории;
- Детализация планируемых результатов деятельности Центра.

ЭТАП 2

НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

- Определение организационно-правовой формы Центра:
 - автономная некоммерческая организация;
 - бюджетное учреждение;
 - структурное подразделение на базе образовательной организации высшего образования (далее – ООВО);
 - структурное подразделение органа государственной власти субъекта Российской Федерации.
- Разработка и принятие нормативно-правовых актов, регулирующих создание и деятельность Центра.

ЭТАП 3

КОМАНДА

- Внутренние отделы Центра, не осуществляющие взаимодействие с заказчиком, партнерами и клиентами;
- Отделы, выполняющие функции в рамках взаимодействия с заказчиком, партнерами и клиентами;
- РОИВ выступает куратором Центра во всех случаях, за исключением создания Центра в виде структурного подразделения на базе РОИВ.

ЭТАП 4

ПРОСТРАНСТВО И ИДЕНТИФИКАЦИЯ

- Инфраструктурное обеспечение деятельности Центра, включая план увеличения площадей при расширении;
- Разработка фирменного стиля Центра.

ЭТАП 5

ФИНАНСИРОВАНИЕ

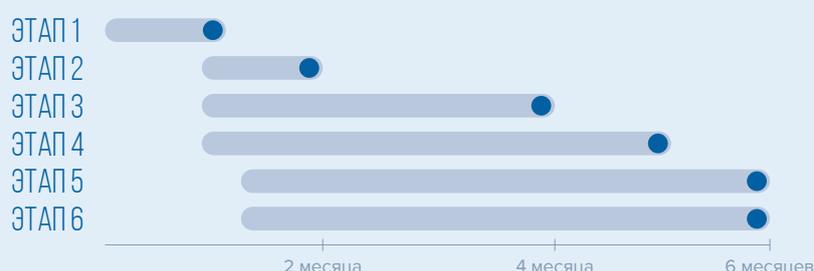
- В зависимости от определенной организационно-правовой формы Центра возможны следующие самостоятельные или комбинированные источники финансирования:
 - региональный бюджет;
 - бюджет хозяйствующего субъекта системы публичной власти в субъекте Российской Федерации;
 - бюджет образовательной организации высшего образования.
- В зависимости от определенной организационно-правовой формы Центра возможны следующие механизмы финансирования:
 - государственное задание;
 - целевая субсидия на осуществление деятельности Центра;
 - целевая субсидия на проект;
 - финансирование в рамках бюджета региональных органов исполнительной власти (далее – РОИВ);
 - имущественный взнос;
 - доход от собственной деятельности.

ЭТАП 6

НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ

Формирование портфеля проектов Центра.

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО СОЗДАНИЮ ЦЕНТРА



2. УСТАНОВЛЕНИЕ ЗАПРОСА ЗАКАЗЧИКА

ЗАКАЗЧИК И ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ

Создание регионального Центра обусловлено необходимостью повышения эффективности деятельности государственных и муниципальных служащих и повышения уровня доверия населения к власти.

Основным заказчиком Центра выступает высшее должностное лицо субъекта Российской Федерации, определяющее исполнителя, ответственного за реализацию проекта.



Личное вовлечение основного заказчика определяет и повышает эффективность и результативность деятельности Центра.

Заказчиками Центра также выступают:

- заместители высшего должностного лица субъекта Российской Федерации;
- руководители органов, входящих в единую систему публичной власти (далее – ЕСПВ) субъекта Российской Федерации;
- непосредственно руководитель органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, к полномочиям которого относится регулирование (совместно с Правительством Российской Федерации) и организация государственной гражданской службы субъекта Российской Федерации;
- руководители федеральных органов государственной власти и иных федеральных государственных органов, осуществляющих свои полномочия на территории субъекта Российской Федерации непосредственно или через создаваемые ими территориальные органы;
- подведомственные организации органов, входящих в ЕСПВ субъекта Российской Федерации;
- подведомственные организации органов, входящих в единую систему публичной власти в субъекте Российской Федерации;
- региональные институты развития.

Функции исполнителя, ответственного за реализацию проекта создания Центра:

01. Формирование и согласование с основным заказчиком системы целеполагания деятельности регионального Центра в соответствии с положениями региональных документов;
02. Согласование с региональными заказчиками направлений деятельности Центра;
03. Разработка системы оценки эффективности деятельности Центра и ее согласование с основным заказчиком.

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Целевая аудитория Центра определяется через взаимодействие с заказчиками. Потенциально к сегментам целевой аудитории относятся:

- заместители высшего должностного лица субъекта Российской Федерации;
- государственные гражданские служащие субъекта Российской Федерации;
- муниципальные служащие субъекта Российской Федерации;
- сотрудники подведомственных организаций и бюджетных учреждений органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации и органов местного самоуправления;
- депутаты законодательного органа государственной власти субъекта;
- депутаты представительного органа муниципального образования;
- руководители и сотрудники органов судебной власти и органов, выступающих элементами сдержек и противовесов в системе разделения властей;
- руководители и сотрудники региональных институтов развития;
- кандидаты на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы;
- кандидаты на замещение вакантной должности муниципальной службы;
- лица, находящиеся в региональном и/или муниципальном кадровом резерве субъекта Российской Федерации.

Основные риски, возникающие при определении запроса заказчика и целевой аудитории при создании Центра развития компетенций*:

01. Риски, вызванные ограничениями нормативно-правового характера;
02. Риски, вызванные низким уровнем заинтересованности высшего должностного лица субъекта Российской Федерации и его заместителей в реализации проекта создания Центра;
03. Риски, вызванные потребностью в финансировании проекта создания Центра, для регионов, относящихся к категории дотационных.

*сформулированы в результате групповой работы участников стратегической сессии «Российская модель Центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих» 7 - 9 июля 2023 года.

ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

РЕЗУЛЬТАТЫ СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ ЦЕНТРОВ В РЕГИОНАХ РОССИИ:

Для системы государственного управления Российской Федерации:

- повышение уровня лояльности общества к профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих;
- повышение уровня компетенций государственных и муниципальных служащих в стране, упрощение процессов межведомственного взаимодействия на горизонтальном и вертикальном уровнях;
- увеличение численности молодежи на должностях государственной и муниципальной службы;
- формирование единой системы кадрового резерва государственных и муниципальных служащих Российской Федерации;
- повышение гибкости и мобильности системы публичной власти, обеспечивающей оперативность и максимальную эффективность решения нестандартных задач.

Для государственных и муниципальных служащих:

- обеспечение доступа к современным инструментам личного и профессионального развития, обеспечивающих уровень знаний, навыков и компетенций, необходимых для повышения качества деятельности и карьерного роста;
- вовлечение в контекст, коммуникации и мероприятия единой организационной культуры;
- доступ к инструментам психологического сопровождения и карьерного консультирования;
- возможность разрабатывать и реализовывать инновационные проекты, направленные на повышение благополучия граждан.

Для региональной государственной и муниципальной систем управления в субъекте Российской Федерации:

- поэтапное внедрение единого стандарта развития человеческого потенциала, основанного на современных технологиях управления персоналом в органах, входящих в единую систему публичной власти в субъекте Российской Федерации;
- обучение сотрудников кадровых служб региональных правительств современным методикам работы с персоналом и привлечение специалистов, обладающих необходимыми навыками;
- обеспечение систем органов, входящих в единую систему публичной власти в субъекте Российской Федерации, высокопрофессиональным составом с учетом особенностей отраслевой специализации и потребностей в компетенциях;
- формирование культуры поддержки развития талантливых сотрудников и поведенческой модели, построенной на комплексной системе внутренних коммуникаций в органах, входящих в единую систему публичной власти в субъекте Российской Федерации.

Для жителей субъекта Российской Федерации:

- расширение программ целевого приема абитуриентов на специальность «Государственное и муниципальное управление» (РАНХиГС и др.);
- повышение благосостояния и ориентированность государственных и муниципальных служащих на открытость к населению;
- расширение количества проектов, предусматривающих участие населения, обеспечивающих реализацию потребностей в социальной активности;
- формирование единых принципов клиентоцентричного взаимодействия государства, населения и бизнеса.

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ПРИНЦИПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ



КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ

Развитие эффективного взаимодействия между уровнями государственной и муниципальной власти через предоставление консультационно-методических, образовательных, информационных услуг, организацию диалога с экспертным сообществом и представителями государственного и муниципального управления для обеспечения единства публичной власти.



ЛИПЕЦКАЯ ОБЛАСТЬ

Подход к развитию человеческого капитала в системе государственного и муниципального управления основан на непосредственном подчинении Губернатору Липецкой области Управления государственной службы и кадровой работы Правительства Липецкой области. Реализация единой кадровой политики в регионе через методическое сопровождение HR-цикла в региональных и муниципальных органах власти и подведомственных учреждениях.



НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

Корпоративный университет Правительства Нижегородской области (далее – КУПНО) является региональным центром изменений государственной службы, транслирующим базовые ценности: служение, лидерство, объединение.

Основные направления деятельности КУПНО – это повышение эффективности процессов в органах исполнительной власти Нижегородской области (далее – ОИВ), внедрение новых форм развития и обучения, постоянное повышение качества управления и применение инструментов бережливых технологий, выявление и продвижение высокопотенциальных сотрудников в ОИВ, формирование новой корпоративной культуры.



САМАРСКАЯ ОБЛАСТЬ

Масштабность

Образовательные продукты «Таволги» доступны для всех талантов Самарской области. Обучение можно проходить в онлайн формате.

Нацеленность на результат

Мы используем актуальные метрики для изучения собственной эффективности, чтобы понимать полезность курсов и программ, собираем информацию о пользовательском опыте.

Адаптивность

Наши образовательные программы соответствуют потребностям обучающихся и вызовам времени. Программы постоянно обновляются и совершенствуются. Идет мониторинг законодательства и актуальных практик.

Конкретность

«Таволга» собирает информацию о потребностях служащих и готовит образовательные модули, решающие конкретные проблемы и задачи. Широко используется практика разбора актуальных кейсов и интеграции этих решений в рабочие процессы.

Актуальность

Отвечать на вызовы здесь и сейчас – один из основных принципов нашей работы. Мы следим за федеральными и региональными трендами, обновлениями и задачами. Оперативная подготовка продукта и решений для конкретной ситуации – один из наших приоритетов.

3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ И ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ФОРМЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Структура нормативно-правового регулирования деятельности регионального Центра включает в себя:

- федеральные нормативно-правовые акты, регулирующие вопросы организации публичной власти в субъектах Российской Федерации;
- федеральные нормативно-правовые акты, регулирующие правоотношения в сфере организационно-правовой деятельности учреждения;
- федеральные нормативно-правовые акты, регулирующие правоотношения в сфере организации дополнительного профессионального образования;
- федеральные нормативно-правовые акты, регулирующие правоотношения в сфере регулирования государственной гражданской службы и муниципальной службы;
- региональные нормативно-правовые акты, регулирующие правоотношения в сфере организации деятельности на государственной гражданской службе и муниципальной службе;
- локальные нормативные акты регионального Центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих, регламентирующие деятельность сотрудников внутри организации.

Нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность организации дополнительного профессионального образования

01. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
02. Постановление Правительства Российской Федерации от 18.09.2020 № 1490 «О лицензировании образовательной деятельности»;
03. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.05.2021 № 825 «О федеральной информационной системе «Федеральный реестр сведений о документах об образовании и (или) о квалификации, документах об обучении»;
04. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 09.10.2013 № 06-735 «О дополнительном профессиональном образовании»;
05. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка аккредитации организаций, осуществляющих образовательную деятельность, и образовательных программ дополнительного профессионального образования».



Актуальны при работе Центра в следующих организационно-правовых формах: автономная некоммерческая организация, бюджетное учреждение, структурное подразделение на базе ООВО.

Высшее должностное лицо субъекта определяет куратора создаваемого Центра из числа:

- Курирующий министр;
 - Заместитель высшего должностного лица субъекта;
 - Высшее должностное лицо субъекта.
- При ведении образовательной деятельности наличие лицензии обязательно;
 - Осуществление выдачи дипломов о профессиональной переподготовке и удостоверений о повышении квалификации;
 - Наличие аккредитаций при необходимости.

НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ АКТЫ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ПО ВОПРОСУ ОРГАНИЗАЦИИ ЦЕНТРА РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ



**РЕСПУБЛИКА
ТАТАРСТАН**



Деятельность осуществляется в рамках государственной программы «Развитие государственной гражданской службы Республики Татарстан и муниципальной службы в Республике Татарстан» (утверждена Постановлением Кабинета министров Республики Татарстан от 22.11.2013 г. № 910).



**КРАСНОЯРСКИЙ
КРАЙ**



Распоряжение Правительства Красноярского края от 18.01.2023 28-р «Об утверждении государственного задания Красноярского краевого государственного бюджетного учреждения дополнительного профессионального образования «Институт государственного и муниципального управления при Правительстве Красноярского края» на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов».



**ТУЛЬСКАЯ
ОБЛАСТЬ**



Указ Губернатора Тульской области от 16.10.2020 г. № 134 «О Корпоративном университете Правительства Тульской области».



МОСКВА



Распоряжение Мэра Москвы от 29.10.1997 № 843-РМ Распоряжение О создании Московского городского института управления (в редакции Распоряжения Правительства Москвы от 15.04.2002 г. № 508-РП).



**ВОРОНЕЖСКАЯ
ОБЛАСТЬ**



Постановление правительства Воронежской области от 16.05.2019 № 482 «О создании казенного учреждения Воронежской области «Центр эффективности правительства Воронежской области» путем изменения типа и наименования существующего государственного бюджетного учреждения Воронежской области «Воронежский региональный ресурсный центр».

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ФОРМА

Организационно-правовая форма

Учредители

Автономная некоммерческая организация	Физические и юридические лица
Бюджетное учреждение	Российская Федерация, ее субъекты и муниципальные образования
Структурное подразделение на базе образовательной организации высшего образования	Филиал создается федеральным органом исполнительной власти. Создание институтов, центров, факультетов, структурных подразделений и т. д. утверждает ректором вуза
Структурное подразделение органа государственной власти	Учреждается распорядительным актом высшего должностного лица субъекта Российской Федерации

Нормативно-правовой акт (далее – НПА), регламентирующий деятельность структурного подразделения органа государственной власти

Федеральный закон от 21.12.2021 г. № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации».

Организационно-правовые формы Центров



Нормативно-правовые акты (далее – НПА), регламентирующие деятельность АНО и БУ:

- Конституция Российской Федерации;
- Гражданский кодекс Российской Федерации;
- Налоговый кодекс Российской Федерации;
- Бюджетный кодекс Российской Федерации;
- Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях».

Для БУ также:

- Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ.
- Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 № 223-ФЗ.

Локальные НПА АНО и БУ:



- устав;
- локальные акты;
- положение об оплате труда;
- регулирующие образовательную деятельность;
- положения об отделах;
- положения о структурных подразделениях; должностные инструкции сотрудников;
- локальные акты, регулирующие антикоррупционную политику организации;
- политика в области защиты персональных данных; локальные акты по охране труда, пожарной безопасности и другие.

НПА, регламентирующие деятельность структурного подразделения на базе ООВО (филиал, факультет, кафедра и т. д.):

Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24.07.2000 № 2286 «Об утверждении Примерной инструкции по делопроизводству в высшем учебном заведении».

ПОРЯДОК РЕГИСТРАЦИИ АНО

Собрание учредителей, единственный учредитель, иной распорядительный НПА

01
Протокол собрания Совета учредителей, решение единственного учредителя, распорядительный распорядительный НПА высшего должностного лица субъекта Российской Федерации или органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации.

Ответственный орган власти, учредитель и иные лица

02
Формирует и передает в Министерство юстиции Российской Федерации комплект документов на регистрацию:

- устав (3 экз.);
- протокол собрания совета учредителей;
- заявление по форме 11001 (1 экз.), заверенный у нотариуса, и копия заверенного экземпляра;
- квитанция об уплате госпошлины.

Министерство юстиции Российской Федерации

- 03
- проводит правовую экспертизу в течение 14 рабочих дней;
 - в случае положительного решения направляет их в Управление ФНС России в течение 7 дней.

Управление ФНС России субъекта Российской Федерации

- 04
- проводит дополнительную экспертизу в течение 5 дней;
 - в случае положительного решения вносит данные в ЕГРЮЛ, с этого момента организация считается созданной;
 - направляет документы обратно в Министерство юстиции Российской Федерации в течение 7 дней.

Министерство юстиции Российской Федерации

- 05
- выпускает дополнительное свидетельство о регистрации в Министерстве юстиции Российской Федерации в течение 7 дней;
 - выдает готовый комплект документов.

ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ НА БАЗЕ ООВО

Инициатор внесения изменений в структуру ООВО с курирующим руководителем

01
Формирует концепцию, бюджетирование, перечень программ, проект положения о структурном подразделении, проект штатного расписания (структурное подразделение может быть в форме филиала или представительства).

Коллегиальные и высшие органы управления ООВО

02
Рассматривают комплект документов и принимают решение о формировании структурного подразделения.

Лицензирование образовательной деятельности (при необходимости)

Согласование дополнительного финансирования на реализацию образовательных программ или решение об их реализации на коммерческой основе

04
Оплата труда работников структурного подразделения может состоять из субсидийной (окладной) и коммерческой (премиальной, надбавочной) частей.

Наделение обособленного структурного подразделения имуществом

ПОРЯДОК РЕГИСТРАЦИИ БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

01
Распорядительный НПА Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования

02
Формирование государственного (муниципального) задания в бюджетах бюджетной системы Российской Федерации

в соответствии с основными целями организации и ОКВЭД

Утверждается не позднее 15 рабочих дней со дня отражения на лицевом счете главного распорядителя бюджетных средств (далее – ГРБС), предусмотренных в бюджете.

03
Ответственный орган власти, осуществляющий функции учредителя и/или ГРБС

Формирует и передает в Минюст Российской Федерации комплект документов на регистрацию:

- устав (3 экз);
- протокол собрания;
- совета учредителей;
- заявление по форме 11001 (1 экз.), заверенное у нотариуса, и копия заверенного экземпляра;
- квитанция об уплате госпошлины.

04
Министерство юстиции Российской Федерации

- проводит правовую экспертизу в течение 14 рабочих дней;
- в случае положительного решения направляет их в Управление ФНС России в течение 7 дней.

05
Управление ФНС России субъекта Российской Федерации

- проводит дополнительную экспертизу в течение 5 дней;
- в случае положительного решения вносит данные в ЕГРЮЛ, с этого момента организация считается созданной;
- направляет документы обратно в Минюст Российской Федерации в течение 7 дней.

06
Министерство юстиции Российской Федерации

- выпускает дополнительное свидетельство о регистрации в Минюсте Российской Федерации в течение 7 дней;
- после этого выдает готовый комплект документов.

ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ НА БАЗЕ ОРГАНА ВЛАСТИ

01
Распорядительный НПА Российской Федерации, субъекта Российской Федерации и муниципального образования

02
Внесение изменений в штатное расписание органа власти*

Согласовывается должностным лицом, курирующим орган власти, утверждается распорядительным НПА субъекта.

03
Согласование внесения соответствующих изменений в Закон об областном бюджете на текущий год и плановый период*

*Включая согласование включения в штатное расписание должностей, не являющихся должностями государственной гражданской службы (распространяются нормы ТК Российской Федерации, регулируются НПА субъектов Российской Федерации).

НАПРАВЛЕНИЯ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Определяются уставом в соответствии с общероссийским классификатором видов экономической деятельности (ОКВЭД).

ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Основной ОКВЭД

85.42 Образование профессиональное дополнительное

Дополнительные ОКВЭДы

85.23 Подготовка кадров высшей квалификации

85.42.9 Деятельность по дополнительному профессиональному образованию прочая, не включенная в другие группировки

ДЛЯ ЛЮБОЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Основной ОКВЭД

82.30 Деятельность по организации конференций и выставок

ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2).
Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст) (ред. от 11.05.2023).

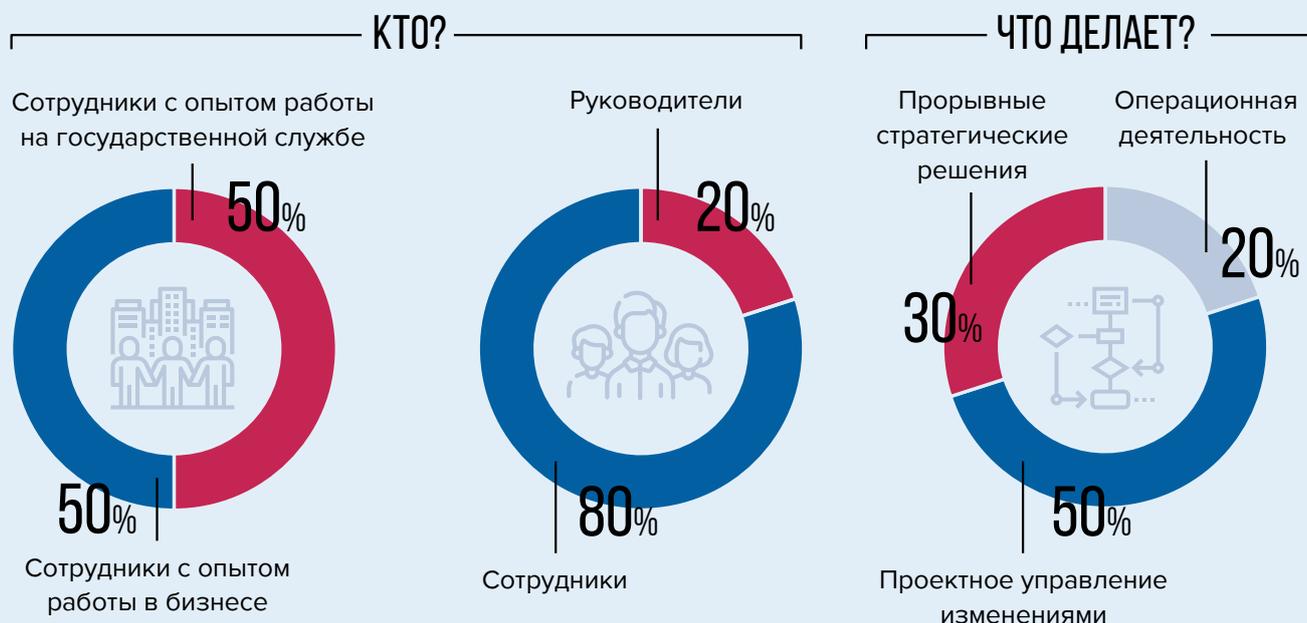


ОБЩИЕ

- 18.12** Прочие виды полиграфической деятельности
- 58.11** Издание книг
- 58.12** Издание адресных справочников и списков адресатов
- 59.11** Производство кинофильмов, видеофильмов и телевизионных программ
- 62.02** Деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий
- 63.11** Деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность
- 63.11.1** Деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов
- 63.12** Деятельность web-порталов
- 69.10** Деятельность в области права
- 69.20** Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию
- 70.21** Деятельность в сфере связей с общественностью
- 70.22** Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления
- 72.19** Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие
- 72.20** Научные исследования и разработки в области общественных и гуманитарных наук
- 73.20** Исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения
- 78.10** Деятельность агентств по подбору персонала
- 78.20** Деятельность агентств по временному трудоустройству
- 78.30** Деятельность по подбору персонала прочая
- 82.30** Деятельность по организации конференций и выставок
- 85.41.9** Образование дополнительное детей и взрослых, не включенное в другие группировки

4. ФОРМИРОВАНИЕ ЭКСПЕРТНОЙ КОМАНДЫ

СТРУКТУРА КОМАНДЫ



КОМАНДА – ГРУППА ЛЮДЕЙ, ОБЪЕДИНЕННЫХ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ

Для обеспечения эффективности деятельности Центра необходимо формирование команды изменений, характеризующейся основополагающей ролью сплоченности единомышленников в достижении общих целей.

КРИТЕРИИ ПОДБОРА ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ

01. Экспертиза в направлении работы;
02. Мотивация и ценностные ориентации;
03. Умение работать в команде на результат.

ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ

- определение общей цели и задач;
- распределение ролей и ответственности;
- согласование показателей эффективности и принципов вознаграждения;
- составление плана развития и объединения команды.

Рекомендации по управленческой модели

Двуглавая система управления:

Ректор – определение и реализация приоритетных направлений деятельности, а также выстраивание экосистемы коммуникаций с экспертами и сообществами региона.

Исполнительный директор – организация финансово-хозяйственной и производственной деятельности, административное управление организацией.

Рекомендации по структуре команды Центра

Баланс сотрудников из государственного и частных секторов обеспечит гибкую интеграцию современных инструментов управления в управление государством на всех уровнях с учетом особенностей функционирования и целеполагания приращения общественных благ.

Рекомендации по типологии команды Центра

01. Формирование состава команды на основе общих ценностей и мировоззрения всех сотрудников;
02. Создание команды под требования и приоритеты руководителя обеспечивает высокий уровень доверия и сокращает время принятия решений, реализации проектов и достижения результатов, что особенно актуально в условиях запуска новой организации.

КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

ЭКСПЕРТИЗА НАПРАВЛЕНИЙ РАБОТЫ ЦЕНТРА

КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Управление персоналом и обучение, включающее в себя необходимость в следующих ключевых компетенциях сотрудников:

- создание и реализация очных и дистанционных обучающих курсов и программ;
- преподавание и проведение тренингов;
- диагностика компетенций и карьерное консультирование;
- организация групповых дискуссий.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Управление организационной культурой, включающее в себя необходимость в следующих ключевых компетенциях сотрудников:

- диагностика вовлеченности и лояльности;
- выстраивание системы коммуникаций;
- управление изменениями и сообществами;
- клиентоцентричность;
- создание системы благополучия сотрудников.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Проектно-процессное управление, включающее в себя необходимость в следующих ключевых компетенциях сотрудников:

- бережливые технологии;
- проектное управление;
- декомпозиция стратегических целей/постановка ключевых показателей эффективности;
- аналитика данных;
- финансовая аналитика.

АДМИНИСТРАТИВНЫЙ БЛОК

Включает в себя необходимость в следующих ключевых компетенциях сотрудников:

- юридическое сопровождение;
- информационные технологии;
- администрирование;
- бюджетная политика.

ПРОДВИЖЕНИЕ

Включает в себя необходимость в следующих ключевых компетенциях сотрудников:

- дизайн;
- маркетинг;
- связи с общественностью;
- менеджмент социальных сетей.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

01. Закрепление официального статуса руководителя Центра на уровне общественного Советника высшего должностного лица региона для обеспечения стабильности в решении возникающих вопросов, требующих принятия решения на уровне высшего должностного лица региона.
02. Определение высшим должностным лицом субъекта Российской Федерации куратора Центра – в своем лице, в лице заместителя высшего должностного лица субъекта Российской Федерации, руководителя профильного регионального органа исполнительной власти.

03. Привлечение на работу в Центр сотрудников, имеющих опыт трудовой деятельности в коммерческих организациях, системе высшего образования, на государственной или муниципальной службе, а также отраслевых экспертов, обладающих знаниями и навыками в областях, являющихся приоритетными в социально-экономическом развитии региона.
04. При приеме на работу сотрудников проводить оценку по профилю компетенций. При обсуждении с кандидатом вопросов трудоустройства полностью отразить специфику качественных и количественных показателей деятельности Центра.

ОСНОВНЫЕ РИСКИ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ КОМАНДЫ ЦЕНТРА РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ*

Риски, связанные с административными барьерами и взаимодействием с органами, входящими в единую систему публичной власти в субъекте Российской Федерации



01. Снижение ответственности и вовлеченности руководителей органов, входящих в единую систему публичной власти в субъекте Российской Федерации;
02. Передача в Центр задач, выходящих за пределы установленных функций и полномочий.

01. Неконкурентоспособный уровень оплаты труда в Центре;
02. Отсутствие в регионе необходимого количества профильных экспертов, необходимых для решения задач Центра;
03. Отсутствие у соискателей ориентира на долгосрочное построение карьеры в Центре, стремление получить опыт и перейти в другую сферу.

Риски, возникающие в процессе поиска и подбора сотрудников Центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих



Риски, связанные с партнерами, заказчиками и целевой аудиторией Центра



01. Низкий уровень востребованности предложений и продуктов Центра;
02. Формализм деятельности Центра, заключающийся в создании продукта с минимальным уровнем интеграции в практическую деятельность.

*сформулированы в результате групповой работы участников стратегической сессии «Российская модель Центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих» 7-9 июля 2023 года.

5. СОЗДАНИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ И ФИРМЕННОГО СТИЛЯ

ВЫБОР ПРОСТРАНСТВА

В данном методическом пособии рассматривается **4 варианта** для создания Центра: отдельное пространство (в собственности или аренде), размещение в органе власти, пространство на базе ООВО и цифровой центр (онлайн-портал).

ОТДЕЛЬНОЕ ПРОСТРАНСТВО

Формат размещения*

01. **Размещение поддерживающих функций команды:** кабинетный тип размещения;
02. **Размещение смысловой функции команды:** общее рабочее пространство при наличии достаточного количества переговорных комнат.

⚠ Важно

- команда локализована в кампусе Центра;
- доступная среда;
- дизайн-код (с учетом исторического опыта и традиций региона).

Опционально

01. Комната организации питания и отдыха;
02. Комната для проведения видеоконференцсвязи;
04. Пространство для занятий физической культурой и спортом;
05. Велопарковка.

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ

Помещение в аренде

- Нижегородская область;
- Красноярский край;
- Санкт-Петербург.

Помещение в собственности

- Белгородская область;
- Санкт-Петербург.

Оперативное управление

Калужская область.

ПРОСТРАНСТВО, РАЗМЕЩЕННОЕ В ОРГАНЕ ВЛАСТИ

Формат размещения*

01. Инфраструктура системы государственного управления;
02. Аренда пространств.

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ

Помещение в безвозмездном пользовании

- Воронежская область;
- Свердловская область.

ПРОСТРАНСТВО НА БАЗЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Используются мощности ООВО

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ

Оперативное управление

Высшая школа государственного и муниципального управления (1851 м²) располагается в учебном корпусе Казанского (Приволжского) федерального университета.



Образец договора аренды помещения

* Площадь, занимаемая командой, рассчитывается исходя из потребностей, но не менее 4 кв. м. на человека в соответствии с Постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 2 декабря 2020 г. № 40 «Об утверждении санитарных правил СП 2.2.3670-20 "Санитарно-эпидемиологические требования к условиям труда».

Если ваша организация носит статус образовательной (ДПО), то на сайте должна быть размещена информация, в соответствии с Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ.

ЦИФРОВОЕ ПРОСТРАНСТВО

УРОВНИ ЦИФРОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ ЦЕНТРА

БАЗОВЫЙ



Уровень соблюдения требований, установленных нормативно-правовыми актами

Центры, являющиеся учреждениями дополнительного профессионального образования, обязаны в соответствии с Федеральным законом от 29.12.2012 № 273 «Об образовании в Российской Федерации» размещать информацию на официальном сайте в сети Интернет.

Допускается размещение информации с использованием собственных серверов, а также арендованных у российских юридических лиц.

При содержании на официальном сайте в сети Интернет персональных данных необходимо получение статуса государственной информационной системы (ГИС).

ЦИФРОВОЙ



Уровень реализации деятельности Центра на официальном сайте в сети Интернет без создания самостоятельного подразделения или юридического лица

Реализуется в рамках деятельности подразделения регионального органа исполнительной власти или высшего учебного заведения (возможна совместная реализация) с привлечении ИТ-компании. Реализация деятельности Центра на данном уровне требует наименьшего объема финансирования.

КОМБИНИРОВАННЫЙ



Уровень постоянного расширения использования цифровых решений в деятельности Центра, создание единого информационного пространства

- Цифровизация внутренних процессов Центра, включая электронный документооборот;
- Реализация образовательных программ в дистанционном формате;
- Проведение мероприятий кадрового цикла с использованием цифровых технологий;
- Создание и обеспечение функционирования информационного портала для государственных и муниципальных служащих;
- Реализация программ организационной культуры с использованием цифровых технологий;
- Интеграция цифровых решений в деятельность региональных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления;
- Проведение маркетинговой кампании в сети Интернет;
- Иные механизмы интеграции цифровых решений в деятельность.

ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ И ПРОСТРАНСТВА

РАСПОЛОЖЕНИЕ ЦЕНТРА

01. Определение расположения в исторической зоне города, являющегося центром субъекта Российской Федерации;
02. Осуществление подбора помещения с учетом необходимости обеспечения доступа визуального наблюдения центральной историко-культурной зоны города, являющегося центром субъекта Российской Федерации;
03. Осуществление подбора помещения с учетом необходимости обеспечения парковочными местами лиц, посещающих мероприятия Центра.

БРЕНДИРОВАНИЕ ПРОСТРАНСТВА ЦЕНТРА

01. Современный ремонт с использованием фирменных цветов, дизайн-кода и логотипов брендбука, элементов, отражающих культурные особенности региона и философии Центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих;
02. Отражение в пространствах Центра культурной составляющей региона путем проведения выставок региональных художников, размещение работающих музыкальных инструментов, арт-объектов.

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ НАПОЛНЕНИЕ ПЛОЩАДКИ ЦЕНТРА

01. Размещение сотрудников в пространстве одного офисного помещения, подразумевающее приоритетное использование одного пространства или кабинетной системы;
02. Обеспечение инфраструктуры пространства элементами высокого уровня комфорта в помещениях общего пользования: зона психологической разгрузки и индивидуальных консультаций, санузел с душевой кабиной, постоянно обновляющаяся библиотека печатной продукции по тематикам, отражающим деятельность Центра.
03. Использование цифровых решений в пространствах;
04. Расположение зон для групповых и индивидуальных фотографий участников мероприятий;
05. Обеспечение помещений инфраструктурой доступной среды для маломобильных групп населения;
06. Помещение для отдыха и приема пищи.



ОПТИМАЛЬНОЕ ОСНАЩЕНИЕ ПОМЕЩЕНИЙ*

ЗАЛ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ МАСШТАБНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

- Семинар
- Форум
- Конференция
- Конгресс
- Съезд
- Круглый стол
- Открытые лекции и тренинги
- Официальные мероприятия

ПЛОЩАДЬ

до 150–250 м² до 250–400 м² СВЫШЕ 400 м²
 Вместимость: до 100-150 чел. Вместимость: до 150-300 чел. Вместимость: 300+ чел.

ОСНАЩЕНИЕ

01. Мебель
Техническая зона, радиомикрофоны, акустическая система, ПК для демонстрации материалов, экран для демонстрации не менее 3м×2м
02. Высокоскоростной интернет
03. Наличие смежного складского помещения для оперативной трансформации пространства

ЗАЛ ДЛЯ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

- Видеоинтервью
- Производство медиаконтента
- Запись онлайн-курсов
- Запись вебинаров

ПЛОЩАДЬ

до 30–50 м²
 Вместимость: до 20 чел.

ОСНАЩЕНИЕ

01. Стабильный высокоскоростной интернет
02. Наличие коммутационного узла связи
03. Отсутствие дневного света
04. Качественная звуко- и шумоизоляция
05. Аппаратура (видео, звук, свет, серверная)**

ЗАЛ ДЛЯ РАЗМЕЩЕНИЯ ЗОНЫ ПИТАНИЯ

Для мероприятий, предусматривающих организацию питания

ПЛОЩАДЬ

до 80 м²
 При одновременном использовании до 50 чел.

ОСНАЩЕНИЕ

01. Мебель
02. Наличие смежного технически-складского помещения для сервировки*** питания
03. Электричество – оптимально 5 кВт на точку подключения

ФОРМАТ ПИТАНИЯ

01. Кофе-пауза
02. Фуршет

ЗАЛ ДЛЯ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

- Тренинг
- Лекция
- Семинар
- Командная работа в группах

ПЛОЩАДЬ

до 100 м²
 Вместимость: до 40 чел.

ОСНАЩЕНИЕ

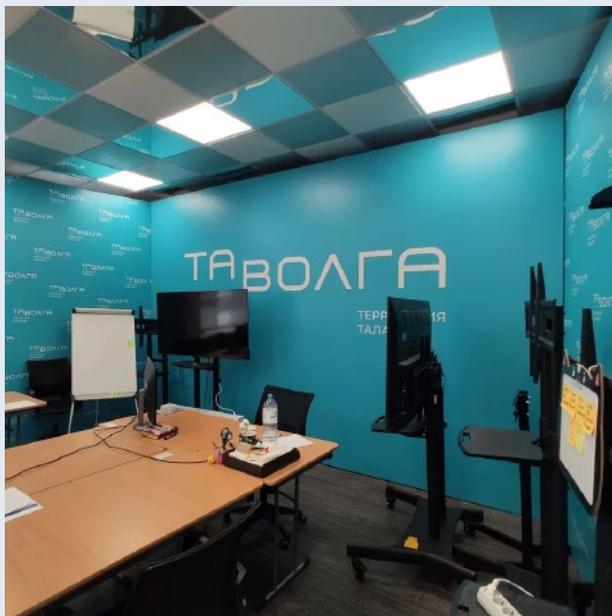
01. Проектор
02. Трансляционный микшер-усилитель
03. Техническая зона демонстрации материалов
04. Стабильный высокоскоростной интернет

*Количество залов зависит от плановой загрузки работы Центра из расчета недельного цикла не более 10 мероприятий

**Формат приобретения в собственность или аренды

***Пространство не предусматривает процесс приготовления блюд

ПРОСТРАНСТВА РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ



САМАРСКАЯ ОБЛАСТЬ

Зал для групповой работы



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Зал для проведения масштабных мероприятий



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Зал для групповой работы



УЛЬЯНОВСКАЯ ОБЛАСТЬ

Переговорная

ПРОСТРАНСТВА

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ



МОСКВА

Зал для групповой работы



МОСКВА

Зал для проведения масштабных мероприятий



МОСКВА

Зал для проведения масштабных мероприятий



НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

Зал для проведения масштабных мероприятий



НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

Один из залов для групповой работы может использоваться как пространство для размещения зоны питания

ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ

Визуальная идентификация — внешний образ организации в глазах общественности, заказчиков и сотрудников. Она обеспечивается различными средствами, включая характерный дизайн, брендинг и использование товарных знаков.

Фирменный стиль необходимо разрабатывать и интегрировать в соответствии с миссией, целью и целевой аудиторией организации, а также с учетом территориальной идентичности.



Элементы фирменного стиля:

- логотип;
- наборы цветов и их комбинации;
- комплект шрифтов;
- слоган;
- стилеобразующие элементы;
- смысловой герой.

Рекомендации по работе над фирменным стилем Центра:

- проведение анализа решений по фирменному стилю Центров, осуществляющих деятельность в регионах, обладающих схожими культурными особенностями;
- исследование культурных особенностей региона, характеристик, формирующих идентичность;
- осуществление деятельности в рамках разработки концепции Центра с учетом разрабатываемых ценностей, концепции, миссии, видения, задач и иных элементов стратегического планирования деятельности, а также процессом создания площадки Центра;
- формирование основного перечня характеристик фирменного стиля;
- определение совокупности элементов фирменного стиля;
- обеспечение привлечения профессионального разработчика визуальной составляющей фирменного стиля организации;
- разработка плана использования элементов фирменного стиля в пространствах и коммуникационных каналах.

6. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

БАЗОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Объем обучения

- Доля сотрудников органов исполнительной власти (далее – ОИВ), прошедших обучение в Центре, от общего числа госслужащих, %;
- Количество образовательных программ, по которым ведется обучение, ед.;
- Количество программ повышения квалификации, по которым ведется обучение, ед.;
- Доля руководителей ОИВ, прошедших обучение в Центре, %.

Качество обучения

- Доля выпускников, подтвердивших уровень А или Б при проведении комплексной оценки профессиональной служебной деятельности (методика Министра труда и социальной защиты Российской Федерации), %;
- Рост среднего балла сотрудников ОИВ, оцениваемых по модели компетенций, принятой в Центре (тест-замеры «до-после»), %;
- Доля студентов, прошедших программы повышения квалификации, повысивших свой уровень по итогам обучения (тест-замеры «до-после»), %;
- Доля собственных разработанных образовательных программ по отношению к общему количеству программ в портфеле Центра, %.

Эффективность процессов

- Доля ОИВ, в которых проведена диагностика процессов силами Центра, %;
- Доля органов местного самоуправления (далее – ОМСУ), ведущих проектную деятельность, %;
- Количество реализованных оптимизационных проектов за год, ед.;
- Доля сотрудников ОИВ, прошедших обучение по направлению повышения эффективности в Центре, %.

Рекомендовано в рамках деятельности Центра и социально-экономического развития региона провести декомпозицию и дать оценку влияния результатов на уровень доверия власти, повышение качества жизни населения и показатели эффективности высшего должностного лица субъекта Российской Федерации.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Показатели эффективности системы подбора:

- доля сотрудников, назначенных из кадрового резерва;
- процент сотрудников, успешно прошедших испытательный срок;
- процент закрытия вакансий в установленный срок.

Показатели эффективности системы развития персонала:

- уровень вовлеченности и удовлетворенности;
- уровень развития компетенций;
- текучесть персонала в течение испытательного срока.

Показатели эффективности образовательной деятельности деятельности:

- уровень клиентоцентричности для внутреннего и внешнего клиента;
- удобство прохождения программ;
- количество полностью завершивших обучение.

Показатели лояльности:

- индекс удовлетворенности слушателей программ;
- процент положительной обратной связи.

7. ИСТОЧНИКИ И МЕХАНИЗМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ

- Порядок определения объема и предоставления субсидии из бюджета
- Соглашение с ГРБС
- Приказ о нормировании затрат

	АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ	СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ НА БАЗЕ ООВО	БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ	СТРУКТУРНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ НА БАЗЕ ОРГАНА ВЛАСТИ
ИСТОЧНИК ФИНАНСИРОВАНИЯ	<ul style="list-style-type: none"> • Бюджеты бюджетной системы Российской Федерации • Бюджеты хозяйствующих субъектов 	Бюджеты бюджетной системы Российской Федерации	<ul style="list-style-type: none"> • Бюджеты бюджетной системы Российской Федерации • Бюджеты хозяйствующих субъектов 	Бюджеты бюджетной системы Российской Федерации
МЕХАНИЗМ ФИНАНСИРОВАНИЯ	<ul style="list-style-type: none"> • Добровольные имущественные взносы за счет бюджетов хозяйствующих субъектов • Пожертвования • Поступления от учредителей • Выручка, дивиденды • Доходы от собственности 	<ul style="list-style-type: none"> • Субсидии, выделяемые из бюджета на деятельность ООВО • Субсидии на реализацию государственного задания • Доходы, получаемые от образовательной деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> • Субсидии на реализацию государственного (муниципального) задания • Доход от оказания платных услуг в соответствии с уставными целями 	Субсидии, выделяемые из бюджета на содержание органа власти
ПЛЮСЫ	<ul style="list-style-type: none"> • Различные источники и механизмы финансирования • Возможность использования доходов от осуществления уставной деятельности • Льготные условия и упрощенная система налогообложения • Возможность заключения прямых договоров • Совместное предприятие с коммерческим сегментом • Эффективный контракт для мотивации сотрудников • Возможность участия в грантовых конкурсах 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность использования ресурсов ООВО • Возможность получения доходов от ведения образовательной деятельности • Повышение мобильности работы ООВО 	<ul style="list-style-type: none"> • Четкое соответствие деятельности госзаказу • Дополнительный контроль со стороны учредителей • Уменьшение финансирования возможно только при уменьшении госзаказа • Возможность оказания платных услуг в соответствии с уставной деятельностью • Возможность участия в грантовых конкурсах 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность создания должностей, не относящихся к должностям государственной гражданской службы • Четкий регламент управления • Быстрый путь внедрения
МИНУСЫ	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность проведения крупных сделок только по согласованию учредителей • Снижен контроль за расходованием бюджетных средств 	<ul style="list-style-type: none"> • Финансирование выделяется только после аккредитации образовательных программ • Структурное подразделение не является юридическим лицом • Осуществление закупок в соответствии с 44-ФЗ • Сложность внедрения расширения функционала 	<ul style="list-style-type: none"> • Осуществление иных видов деятельности исключительно в целях исполнения госзаказа • Имущество закрепляется на праве оперативного управления, собственник имущества отвечает по долгам учреждения своим имуществом • Осуществление закупок в соответствии с 44-ФЗ • Отсутствие бюджета развития • Порядок определения платы за услуги устанавливает учредитель • Долгий процесс согласования полномочий и финансирования 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие возможности получения доходов от образовательной деятельности • Рост расходов на содержание государственного аппарата • Строго регламентируемый уровень заработной платы
НОРМАТИВНЫЙ ПРАВОВОЙ АКТ	Бюджетный и Гражданский кодексы Российской Федерации, ФЗ от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»	Бюджетный кодекс Российской Федерации, ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ	Бюджетный и Гражданский кодексы Российской Федерации, ФЗ от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ, ФЗ от 03.11.2006 № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях»	Трудовой кодекс Российской Федерации, ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ, НПА субъектов, регулирующие должности, не относящиеся к должностям государственной гражданской службы
РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ	Ульяновская область Автономная некоммерческая организация отдела дополнительного профессионального образования «Корпоративный университет Ульяновской области»		Калужская область Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Калужской области «Центр современного образования»	

ЦИФРОВОЙ УНИВЕРСИТЕТ

Цифровой университет – аппаратно-программный методологический комплекс для внедрения информационно-коммуникационных технологий в процесс образования. Является одной из форм осуществления деятельности Центра, возможной к реализации при любой организационно-правовой форме.

ПЛЮСЫ

- + Широкий охват аудитории и доступность для слушателей из удаленных районов;
- + Возможность привлечения высококвалифицированных федеральных спикеров и спикеров из других регионов для проведения образовательных программ в дистанционном формате;
- + Повышение вовлеченности молодежи в процесс обучения;
- + Формирование базы записей вебинаров с возможностью дальнейшего использования в рамках договоров о передаче соответствующих прав;
- + Различные источники и механизмы финансирования;
- + Возможность использования доходов на осуществление уставной деятельности;
- + Отсутствие затрат на аренду и содержание помещений, проведение очных образовательных мероприятий.

МИНУСЫ

Ряд видов образовательной деятельности невозможно осуществлять в дистанционной форме.

Источник финансирования:

- бюджеты бюджетной системы Российской Федерации;
- бюджеты хозяйствующих субъектов.

Механизм финансирования:

- добровольные имущественные взносы за счет бюджетов хозяйствующих субъектов;
- пожертвования;
- поступления от учредителей;
- выручка, дивиденды;
- доходы от собственности.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРАКТИКА



ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ

Корпоративный университет Тульской области осуществляет деятельность в формате онлайн-площадки в сети Интернет без создания специализированного подразделения или самостоятельного юридического лица.

Портал включен в региональную информационную систему Правительства Тульской области и является обязательным для государственных служащих региона. Проект реализован в рамках деятельности Главного управления государственной службы и кадров аппарата Правительства Тульской области, что обеспечивает высокий уровень практикоориентированности продуктов и потребность в минимальном объеме финансирования.

Сотрудники прошли обучение, позволяющее разрабатывать и организовывать проведение дистанционных курсов. Сопровождение и содействие в записи курсов оказывает Министерство образования Тульской области. Образовательные программы реализуются на платформе Moodle.

ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРА РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

8	Построение цикла управления персоналом	35
8.1	Обеспечение системного поиска и подбора персонала	37
8.2	Реализация программ адаптации	39
8.3	Построение траектории развития карьеры	40
8.4	Организация обучения	46
8.5	Развитие организационной культуры	52
8.6	Проведение оценки по компетенциям	54
8.7	Результативность цикла управления персоналом	55
9	Проектное управление в системе государственного управления	56
10	Разработка и реализация проектов по привлечению молодежи	59
11	Организация и проведение мероприятий	61

8. ПОСТРОЕНИЕ ЦИКЛА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Цикл управления персоналом – целостный и непрерывный процесс, направленный на взаимодействие с сотрудником на всех стадиях отношений с организацией.

С целью реализации комплекса мероприятий по управлению персоналом в органах, входящих в единую систему публичной власти в субъекте Российской Федерации, рекомендуется:

01. Сформировать Проектный офис Центра по внедрению цикла управления персоналом;
02. Назначить руководителя Проектного офиса и ответственных представителей по направлениям:
 - координация ответственных представителей в ОИВ/ОМСУ;
 - подбор персонала;
 - адаптация новых сотрудников;
 - обучение персонала;
 - кадровый резерв;
 - мотивация персонала;
 - аналитическое сопровождение.
03. Распределить закрепление ОИВ / ОМСУ за ответственными представителями Проектного офиса Центра;
04. Установить ключевые показатели эффективности каждого направления.



МОСКВА

Структура кадровых сервисов:

01. Подбор сотрудников;
02. Адаптация новых сотрудников;
03. Оценка сотрудников;
04. Обучение сотрудников;
05. Развитие команды;
06. Повышение вовлеченности сотрудников;
07. Диагностика организационной эффективности;
08. Сопровождение увольнения.

ПОИСК, ОТБОР И НАЙМ ПЕРСОНАЛА

- Технологии и инструменты подбора персонала
- Привлекательность работодателя (EVP)
- Модель компетенций и оценка кандидатов
- Оценка результативности процесса поиска, отбора и найма персонала

АДАПТАЦИЯ

- Система и инструменты адаптации
- Институт кураторов/наставников; сопровождение нового сотрудника в период адаптации
- Мониторинг и оценка результатов процесса адаптации

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

- Система управления по целям
- Проведение встреч по оценке результативности; связь с кадровыми решениями
- Мониторинг и оценка эффективности процесса оценки результативности

ОЦЕНКА СОТРУДНИКОВ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

- Проведение оценки сотрудников по компетенциям; индивидуальный план развития
- Технологии и регулярность оценки сотрудников по компетенциям
- Анализ результативности процесса оценки сотрудников по компетенциям

КАДРОВЫЕ ПЕРЕМЕЩЕНИЯ

- План кадровых перемещений
- Осуществление кадровых перемещений
- Формирование и управление кадровым резервом
- Межведомственные перемещения и взаимодействие
- Сопровождение при увольнении

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

- Планирование и проведение обучающих мероприятий
- Технологии/инструменты проведения обучения
- Мониторинг и оценка результативности процесса обучения и развития
- Цифровая база знаний (библиотека курсов, программ)
- Программа развития управленческих компетенций руководителей высшего звена

ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ЦИКЛА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Цифровые решения (диджитализация) – одно из важных направлений цифровой экономики в управлении персоналом. Это переход к цифровым технологиям и роботизированным системам, создание систем обработки больших объемов данных, автоматизация обучения сотрудников и искусственного интеллекта.

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ



ВОРОНЕЖСКАЯ ОБЛАСТЬ

Единая кадровая служба Правительства и исполнительных органов Воронежской области. Кадровый цикл осуществляется с использованием ГИС ВО «ЕФКС», реализованной на базе программного продукта Парус Бюджет 8.



РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН

Государственная информационная система «Единая информационная система кадрового состава государственной гражданской службы Республики Татарстан и муниципальной службы в Республике Татарстан».



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Кадровый портал Администрации Санкт-Петербурга.



УЛЬЯНОВСКАЯ ОБЛАСТЬ

Программа «Босс-кадровик».



ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ

Полностью автоматизированы более 35 процессов HR-цикла. Внедрена система электронного наставничества.



ЛИПЕЦКАЯ ОБЛАСТЬ

Автоматизированная информационная система «Мониторинг и прогнозирование кадровой потребности Липецкой области».



БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ, КАЛУЖСКАЯ ОБЛАСТЬ, КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ

1С КАДРЫ.



НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

- Команда Правительства Нижегородской области;
- Управление процессами автоматизировано на базе Битрикс 24;
- Чат-боты на базе Телеграмм и Вконтакте.

8.1. ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМНОГО ПОИСКА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

ОПИСАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Специализированная деятельность, направленная на поиск и подбор кандидатов на вакантные позиции в организации.

01. Внутренний подбор:

- ротация сотрудника внутри структуры;
- реферальная программа.

02. Внешний подбор:

- пассивный рекрутинг (публикация объявлений о вакансии в СМИ, на сайтах поиска работы, группах);
- прямой поиск (поиск не только среди активных соискателей, но и среди трудоустроенных граждан, в т. ч. хендхантинг).

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФИЛЯ ВАКАНСИИ

Перечень необходимых требований к кандидатам:

01. Анкетные данные;
02. Требования к должности;
03. Ключевые компетенции;
04. Личностные качества;
05. Выбор инструментов оценки.

Этапы подбора

Определенный порядок действий, который поможет достичь максимально качественного подбора:

01. Подача заявки от руководителя;
02. Разработка профиля должности;
03. Публикация вакансии во всех источниках;
04. Первичный отбор кандидатов;
05. Входное собеседование;
06. Тестирование кандидатов;
07. Проверка рекомендаций (справки/запросы);
08. Групповое интервью с потенциальным руководителем и командой.

Инструменты оценки кандидатов

Совокупность инструментов оценки определяется Центром, может проводиться как в очном, так и в дистанционном формате:

- анализ анкеты/резюме;
- интервью по компетенциям;
- психологическое тестирование;
- деловые игры;
- кейс-метод: решение рабочих задач;
- центр оценки;

Показатели эффективности подбора:

- коэффициент закрытия вакансий;
- скорость закрытия вакансии;
- текучесть на испытательном сроке;
- конверсия на каждом этапе подбора;
- конверсия из каждого источника.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРАКТИКА



БЕЛГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ



Кадровый портал
«Заяви о себе»



ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ



АРМ универсальная
психодиагностическая система
«Мультисихометр»

УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ РАБОТОДАТЕЛЯ

Комплекс мер, предпринимаемых в целях эффективного взаимодействия с текущими и потенциальными сотрудниками, с целью повышения привлекательности органов, входящих в единую систему публичной власти в субъекте Российской Федерации, в качестве работодателя.

Важным аспектом является активное управление внутренним и внешним брендом работодателя органов исполнительной власти и органов местного самоуправления.

Среди инструментов управления брендом для внешних пользователей – организация экспертных форумов и организация разработки кадровой стратегии региона.

Вовлеченность – это ощущение сотрудником связи с организацией и ее целями, с работающими там людьми, готовность приложить дополнительные усилия для решения задач.

ИНСТРУМЕНТЫ ДИАГНОСТИКИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

01. Замер вовлеченности команд путем проведения опросов по следующим факторам:
 - организационная политика;
 - возможности для самореализации;
 - взаимоотношения в команде;
 - условия труда.
02. Менеджер по вовлеченности в структуре Центра;
03. Предоставление рекомендаций руководителям по повышению вовлеченности.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРАКТИКА



ВОРОНЕЖСКАЯ ОБЛАСТЬ

Исследование вовлеченности государственных служащих по модели вовлеченности сотрудников (Aon Hewitt).



НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

Исследование вовлеченности государственных служащих с помощью опросника оценки вовлеченности Gallup.

ИНСТРУМЕНТЫ КОММУНИКАЦИЙ

Внутренние

- информационные стенды и стойки с буклетами в помещениях ОИВ;
- регулярные встречи высшего должностного лица и заместителей высшего должностного лица с командами ОИВ.

Внешние

- серия целевых публикаций в ТГ-каналах и на страницах в социальных сетях (по 4-5 в день в каждом источнике);
- публикации во внешних СМИ (4-5 в месяц), в том числе через рассылку релизов от пресс-службы регионального Правительства.

Аккаунты в социальных сетях



Нижегородская область



Свердловская область



Красноярский край



Ярославская область

8.2. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММ АДАПТАЦИИ

Адаптация персонала — составная часть управления персоналом, представляющая собой процесс введения нового сотрудника в особенности деятельности организации, содержание и условия трудовой деятельности.

Инструменты адаптации применяются как в отношении вновь пришедших в организацию сотрудников, так и в отношении сотрудников, переведенных на другую должность. Адаптация направлена также на профилактику увольнений на испытательном сроке и снижение текучести кадров.

ПРИМЕР РЕКОМЕНДОВАННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ АДАПТАЦИИ

01. Проведение Дня новичка;
02. Система наставничества;
03. Разработка плана адаптации в соответствии с профилем должности, включающим в себя следующие элементы:
 - знакомство с коллективом и правилами взаимодействия;
 - погружение в организационную культуру;
 - изучение нормативной базы и необходимое обучение.
04. Реализация системы обеспечения регулярной обратной связи;
05. Проведение тестирования на знание нормативных документов, регулирующих деятельность сотрудника;
06. Цифровые решения для адаптации.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРАКТИКА



РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН

Программа повышения квалификации «Школа начинающего служащего» (96 часов).

В информационно-образовательной платформе «PRO службу. Татарстан» для новичков и наставников доступна возможность подписки на уведомления об адапционных мероприятиях, размещена Памятка служащего для новичков.



ЯРОСЛАВСКАЯ ОБЛАСТЬ



Руководство к действию для поступающих впервые на госслужбу



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

- назначается наставник;
- реализуется электронное наставничество;
- направляется брошюра новичка.



НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

- в июне 2023 года утвержден стандарт адаптации сотрудников органов исполнительной власти;
- разработана программа для наставников;
- запущен электронный курс для новичка;
- вручается ежедневник нового сотрудника с памяткой про госслужбу.



ВОРОНЕЖСКАЯ ОБЛАСТЬ

- приветственное обращение Губернатора Воронежской области к новому специалисту;
- экскурсия по региональному органу исполнительной власти;
- промежуточный и итоговые пульс-опросы, направленные на «измерение градуса самочувствия».



ЛИПЕЦКАЯ ОБЛАСТЬ

- приветственный тренинг;
- мероприятия по командообразованию и коммуникациям;
- региональный форум «Вектор развития».

8.3. ПРОВЕДЕНИЕ ОЦЕНКИ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

В том или ином виде оценка применяется на каждом этапе кадрового цикла управления персоналом. Именно с оценки начинается процесс формирования индивидуальной траектории развития.

Для того чтобы заниматься развитием, нужно понимать, в какой точке находится человек сейчас.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Цель проведения оценки: повышение эффективности и результативности деятельности органов власти и государственных организаций.

Задачи в рамках достижения цели:

01. Снижение ротации сотрудников, особенно в первые годы работы (службы);
02. Формирование кадрового резерва на основании объективных критериев;
03. Подбор новых сотрудников под задачи руководства, структурных подразделений;
04. Получение объективных данных о кадровом потенциале подразделений для принятия управленческих решений, включая назначение на вышестоящие должности, другие участки работы, распределение нагрузки между сотрудниками;
05. Формирование проектной команды под программу развития, реструктуризации, оптимизации под развитие ключевых структурных подразделений;
06. «Выбытие» неэффективных сотрудников;
07. «Встряска» персонала при применении организационно-штатных технологий, запуске новых управленческих принципов, обновлении положений о структурных подразделениях, должностных инструкций.

МОДЕЛЬ ПОСТРОЕНИЯ ОЦЕНКИ

01. Конкурсный отбор

Система фильтров из инструментов оценки и диагностики, позволяющая проводить последовательный или разовый отсев несоответствующих кандидатов.

Особенности

- возможность отбора в больших сложных группах;
- вероятность снижения актуальности инструментов/требований к инструментам оценки.

Применимость

- кадровый конкурс (региональный);
- подбор кадров на позицию.

02. «Прокрустово ложе»

Набор типовых батарей инструментов, применяемых для оценки тех или иных категорий респондентов.

Особенности

Простота использования и низкий уровень гибкости.

Применимость

- подбор кадров на позицию;
- оценка соответствия персонала занимаемым должностям.

03. «Вспомнить все»

Диагностика максимально возможного набора компетенций широким набором инструментов.

Особенности

Широта применимости, трудоемкость при формировании, прохождении и обработке.

Применимость

- оценка соответствия персонала занимаемым должностям;
- кадровый резерв.

МОДЕЛЬ ПОСТРОЕНИЯ ОЦЕНКИ ЗАВИСИТ ОТ ПОСТАВЛЕННЫХ ПЕРЕД ЦЕНТРОМ ЗАДАЧ.

ЧТО ТАКОЕ КОМПЕТЕНЦИЯ

Базовое качество индивидуума, непосредственно влияющее на эффективное и/или наилучшее исполнение задач в работе или в иных ситуациях.



Компетенция – это не поведение само по себе, это те модели поведения, которые отличают лучших от остальных



КОМПЛЕКСНОЕ РЕШЕНИЕ: ПОДБОР И ОЦЕНКА



01
Формирование модели компетенций служащих (работников) с учетом целей и задач Заказчика, с учетом ФГОС, должностных регламентов и прочих документов

05
Оценка компетенций граждан, поступающих на службу, и отбор кандидатов по критериям «эталонного» профиля компетенций

02
Дистанционная диагностика и оценка универсальных надпрофессиональных и управленческих компетенций служащих (работников)

06
Проведение ассесмент-центра для перспективных кадров (очная оценка и построение образовательных траекторий)

03
Анализ результатов оценки, кластерный анализ, сопоставление с эффективностью и результативностью профессиональной деятельности (KPI)

07
Развитие компетенций – сборка и реализация образовательной программы для перспективных кадров / команды изменений по развитию блоков компетенций

04
Формирование «эталонного» профиля компетенций по группе должностей или подразделениям (стандартов эффективного поведения)

08
Продвижение по карьерной лестнице действующих служащих (работников), в т. ч. перевод на другие участки работы

УНИВЕРСАЛЬНЫЙ КОНСТРУКТОР КОМПЕТЕНЦИЙ



Управление взаимодействием

01. Лидерство
02. Эмоциональный интеллект
03. Оказание влияния
04. Партнерство/сотрудничество
05. Клиентоориентированность
06. Наставничество



Управление задачами

07. Анализ информации и выработка решений
08. Планирование и организация
09. Стратегическое мышление
10. Следование правилам и процедурам



Энергия

11. Ориентация на результат
12. Стрессоустойчивость
13. Инновационность
14. Адаптивность/гибкость
15. Саморазвитие



Общие знания

16. Цифровая грамотность
17. Финансовая грамотность
18. Правовая грамотность
19. Коммуникативная грамотность



Ценности

20. Честность и этичность
21. Служение Родине
22. Семейные ценности

ПРОФИЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка может быть проведена по заранее сформированным из конструктора компетенций четырем профилям (опыт Оренбургской, Ярославской и др. областей):

БАЗОВЫЙ ПРОФИЛЬ (СОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ СПЕЦИАЛИСТЫ)

01. Анализ информации
02. Ориентация на результат
03. Партнерство/сотрудничество
04. Планирование
05. Следование правилам и процедурам
06. Стрессоустойчивость

СПЕЦИАЛИСТЫ

01. Анализ информации
02. Инновационность
03. Ориентация на результат
04. Партнерство/сотрудничество
05. Планирование
06. Саморазвитие
07. Следование правилам и процедурам
08. Стрессоустойчивость

РУКОВОДИТЕЛИ

01. Инновационность
02. Коммуникативная грамотность
03. Критическое мышление
04. Лидерство
05. Наставничество
06. Ориентация на результат
07. Партнерство/сотрудничество
08. Планирование
09. Саморазвитие
10. Системное мышление
11. Социальная ответственность
12. Стрессоустойчивость

ВЫСШЕЕ ДОЛЖНОСТНОЕ ЛИЦО, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ВЫСШЕГО ДОЛЖНОСТНОГО ЛИЦА

01. Анализ информации
02. Инновационность
03. Коммуникативная грамотность
04. Критическое мышление
05. Лидерство
06. Наставничество
07. Ориентация на результат
08. Партнерство/сотрудничество
09. Планирование
10. Саморазвитие
11. Системное мышление
12. Следование правилам и процедурам
13. Социальная ответственность
14. Стрессоустойчивость
15. Эмоциональный интеллект
16. Профессиональное выгорание

КЛАССИФИКАЦИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ/НАВЫКОВ РУКОВОДИТЕЛЯ

Руководители
высшего звена

Руководители
среднего звена

Руководители
низшего звена



ИНСТРУМЕНТЫ ДИАГНОСТИКИ



ТЕСТЫ СПОСОБНОСТЕЙ

Оценка общего уровня интеллекта, а также специфических умственных возможностей.

- анализ числовой информации;
- планирование и управление временем;
- тест на эмоциональный интеллект.



ЛИЧНОСТНЫЕ ОПРОСНИКИ

Инструмент измерения психологических особенностей и моделей поведения.

- опросник жизнестойкости;
- универсальный личностный опросник;
- опросник ценностных установок лидерства;



ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ

Процесс изучения текущего уровня навыков и потенциальных компетенций, которые возможно приобрести или улучшить.

- инструмент очной оценки посредством наблюдения за поведением участников в процессе деловой игры;
- интервью по компетенциям – метод структурированного интервью, целью которого является определение уровня развития компетенций. Участник приводит примеры конкретных ситуаций.

РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ



ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОТЧЕТЫ

Дают детальное описание результатов оценки для каждого участника, включая его сильные стороны и области, которые требуют дальнейшего развития. Кроме того, в отчете содержатся рекомендации, которые помогут участнику повысить свою эффективность.



СВОДНЫЕ ОТЧЕТЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ

Представляют обобщенную информацию о группе участников, включая общие тенденции в оценке их навыков и компетенций. Также могут быть представлены рекомендации для улучшения эффективности команды в целом, а также для развития конкретных навыков и компетенций участников.

ОЦЕНКА СОТРУДНИКОВ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

«Россия – страна возможностей» – открытая площадка для общения талантливых и неравнодушных людей всех возрастов, обмена опытом между школьниками, студентами, профильными специалистами, предпринимателями, управленцами и волонтерами.

Общая цель проектов – дать равные возможности, чтобы каждый мог проявить себя, реализовать свой талант и профессиональный потенциал, воплотить в жизнь бизнес-идеи или общественные инициативы.

На платформе РСВ можно пройти **диагностику компетенций в удобном формате**. В результате формируется уникальный профиль пользователя, а также выстраивается персонализированная траектория развития в профессии. Все инструменты и достигнутые результаты хранятся на единой цифровой платформе.



РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ



НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

- Комплексная диагностика органов государственной власти;
- Оценка компетенций: Ассесмент-центр, интервью по компетенциям, оценка методом 360 градусов
- Диагностика вовлеченности команд и лояльности сотрудников;
- Личностные опросники;
- «Навигатор развития компетенций» – образовательный сервис, позволяющий определить вектор развития компетенций для осуществления профессиональной деятельности на государственной службе. Размещен в открытом доступе.



ЛИПЕЦКАЯ ОБЛАСТЬ

- Разработана модель оценки на основе запроса Губернатора, включающая в себя тестирование с помощью профессионально-личностных тестов LeaderChart, теста на тип личности Майерс-Бриггс, на распределение ролей в команде по Белбину, теста на эмоциональный интеллект, управленческие качества, тестирование на вовлеченность сотрудников, на состояние психологического климата в организации;
- Создан ассесмент-центр, проводится комплексная оценка психологами с учетом адаптации под государственную службу;
- Комплексная оценка с помощью мультитсихометра, включающего более 300 тестов.



ВОРОНЕЖСКАЯ ОБЛАСТЬ

Разработана целевая модель компетенций для всех категорий госслужащих, которая состоит из 8 компетенций: планирование, стрессоустойчивость, стратегическое мышление, целостный анализ, контроль исполнения, клиентоориентированность, сотрудничество в команде, цифровая трансформация.

8.4. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ

01. Образовательные программы реализуются в рамках исполнения официальных поручений высшего должностного лица субъекта Российской Федерации, руководителей органов, входящих в единую систему публичной власти в субъекте Российской Федерации;
02. Тематические планы реализации образовательных программ разрабатываются на основе проведения исследований: анализа современных тенденций в обществе и социально-экономического развития, оценки компетенций сотрудников, результатов проведения образовательных программ;
03. Образовательные программы по степени регулярности могут быть:
 - постоянные – реализуются непрерывно;
 - регулярные – реализуются в рамках установленной периодичности;
 - разовые – реализуются однократно.
04. Обучение государственных и муниципальных служащих рекомендовано проводить в рамках командной траектории развития компетенций.

ПЛАН ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДНОЙ ТРАЕКТОРИИ ОБУЧЕНИЯ:

01. Составление отчета по результатам проведенной оценки компетенций сотрудников с указанием сильных и слабых сторон команды, компетенций, уровня вовлеченности и выгорания;
02. Разработка плана развития членов команды, соответствующего уровням занимаемых должностей;
03. Реализация плана развития членов команды.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРАКТИКА



РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН



КАЛУЖСКАЯ ОБЛАСТЬ



ЯРОСЛАВСКАЯ ОБЛАСТЬ

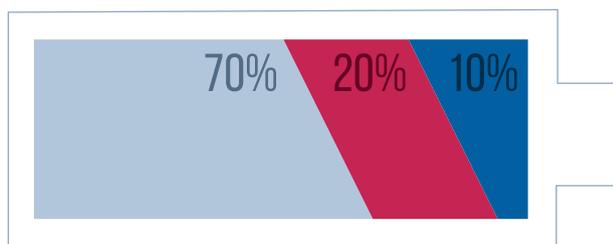
Приоритетные направления обучения государственных и муниципальных служащих ежегодно утверждаются высшим должностным лицом субъекта Российской Федерации.

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

ПОДХОД «70-20-10». СООТНОШЕНИЕ ФОРМ И МЕТОДОВ РАЗВИТИЯ

НОВИЧОК



ПРОФЕССИОНАЛ



- Развитие на рабочем месте: новые обязанности, развивающие задачи, проекты
- Наставничество, коучинг, обратная связь
- Тренинги, семинары, книги, электронное обучение

Чем более опытным становится сотрудник, тем меньше тренингов/семинаров ему необходимо для развития ввиду накопления значительного объема знаний. С ростом профессионализма основным источником новых знаний и навыков становятся вызовы в виде новых проектов и задач, коучинг, получение и обработка обратной связи.

ПРОГРАММЫ ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ КОМАНД СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



МОСКВА

Разработка эксклюзивных программ для ознакомления региональных команд с передовым опытом Правительства Москвы, включая погружение в культурный и управленческий код, а также отраслевую специфику.

Сокращение портфеля образовательных программ.



РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН

Программа стажировки для других регионов «Успешные практики социально-экономического развития и технологии государственного управления Республики Татарстан» предусматривает образовательный модуль для высшего должностного лица региона и членов Правительства.

ИГРОФИКАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ



ВОРОНЕЖСКАЯ ОБЛАСТЬ

Проведение образовательных модулей по программам проектного и управленческого блоков, а также программам, направленным на развитие профессиональных и личностных компетенций сотрудников в игровом формате.



МОСКВА

Центр виртуальной реальности Московского Государственного университета управления (VR-центр).



НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

Реализация 4 игр для развития и оценки компетенций: лидерство, работа в команде, стратегическое мышление, управление изменениями.

Настольная игра «Путь инвестора».



РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН

Симулятор оценки управленческих и цифровых компетенций.

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НИЗШЕГО И СРЕДНЕГО ЗВЕНА

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ



МОСКВА

Программа «Урбан Лидер» – интенсивный образовательный курс для руководителей среднего звена, включающий современные инструменты для управления командами и масштабными проектами.



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Подготовка управленческих команд для исполнительных органов государственной власти и органов местного самоуправления для обеспечения устойчивого развития города с учетом глобальной повестки развития региона и страны.



РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН

Программа «Лидеры управления для команды Татарстана» – программа подготовки заместителей министров и руководителей исполнительных комитетов в Республике Татарстан.



ЛИПЕЦКАЯ ОБЛАСТЬ

«Школа руководителей», включающая 7 блоков очного модуля и комплекс электронных курсов, направленных на развитие управленческих компетенций для линейных руководителей.

РАЗВИТИЕ МУНИЦИПАЛЬНЫХ КОМАНД



ЛИПЕЦКАЯ ОБЛАСТЬ

Проект «Время лучших. Муниципалитеты».



НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

Проект «Команда 52».



ЯРОСЛАВСКАЯ ОБЛАСТЬ

- Электронные образовательные курсы «Деловой русский язык», «Основы правовых знаний для государственных гражданских служащих»;
- Семинары Корпоративного университета Правительства области (серия «Введение в профессию»);
- Раздел «Институт наставничества» на портале органов государственной власти Ярославской области (методические рекомендации, формы, Памятка для новичка и др. материалы).



УЛЬЯНОВСКАЯ ОБЛАСТЬ

В рамках совместной образовательной программы с МГИМО, посвященной проблемам геополитического характера, осуществляется подготовка к совместному решению актуальных задач.



КАЛУЖСКАЯ ОБЛАСТЬ, РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН

Реализация образовательных программ для групп, включающих слушателей из региональных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления.



РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН

Тренинговая программа для муниципальных команд «Сила команды».

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Дополнительное профессиональное образование направлено на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды.

Пункт 1 статьи 76 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

Типы программ дополнительного профессионального образования:

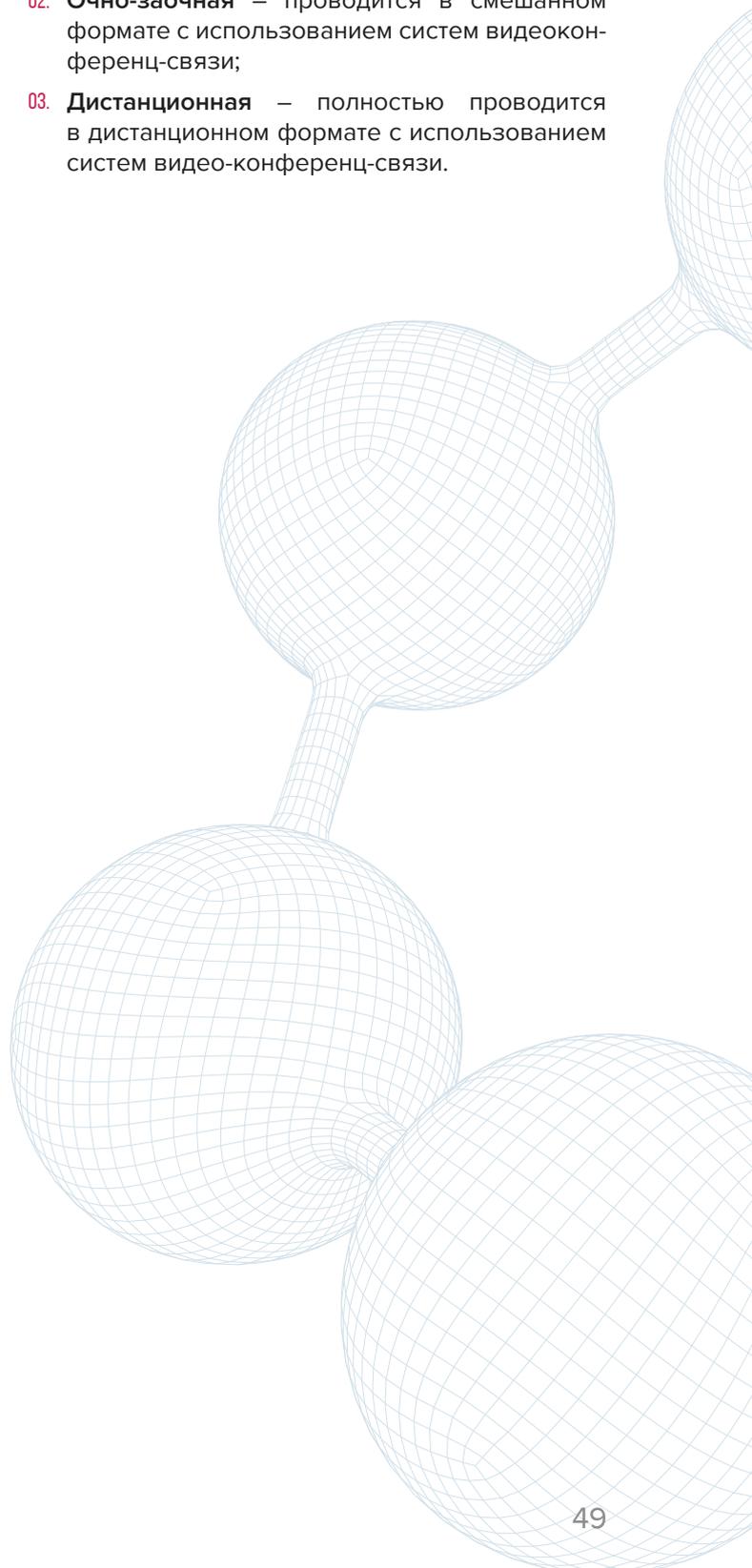
- программа повышения квалификации реализуются с целью повышения качественных и количественных показателей уровня развития компетенций, минимальный срок освоения программы – 16 часов. В результате освоения выдается удостоверение о повышении квалификации;
- программа профессиональной переподготовки реализуется с целью формирования совокупности компетенций, необходимых для осуществления нового вида профессиональной деятельности, минимальный срок освоения программы – 250 часов. В результате освоения выдается диплом о профессиональной переподготовке.

Общие характеристики программ дополнительного профессионального образования:

- реализуются в соответствии с нормами профессиональных стандартов и Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;
- содержат актуальную информацию о нововведениях в методологии и практике отрасли. В результате освоения программы повышения квалификации обучаемый получает документ, подтверждающий повышение квалификации.

Формы обучения по программам дополнительного профессионального образования:

01. **Очная** – полностью реализуется в очном формате;
02. **Очно-заочная** – проводится в смешанном формате с использованием систем видеоконференц-связи;
03. **Дистанционная** – полностью проводится в дистанционном формате с использованием систем видео-конференц-связи.



ДИСТАНЦИОННОЕ ОБУЧЕНИЕ

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ

Система дистанционного обучения (далее – СДО) – платформа для интеграции инструментов обучения, администрирования, управления и распространения образовательных материалов, формирования аналитики и отчетности.

80%

Корпоративных университетов Российской Федерации используют собственные СДО

РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРАКТИКА



ЛИПЕЦКАЯ ОБЛАСТЬ

Электронная школа руководителей – комплекс электронных курсов, направленных на развитие управленческих компетенций.

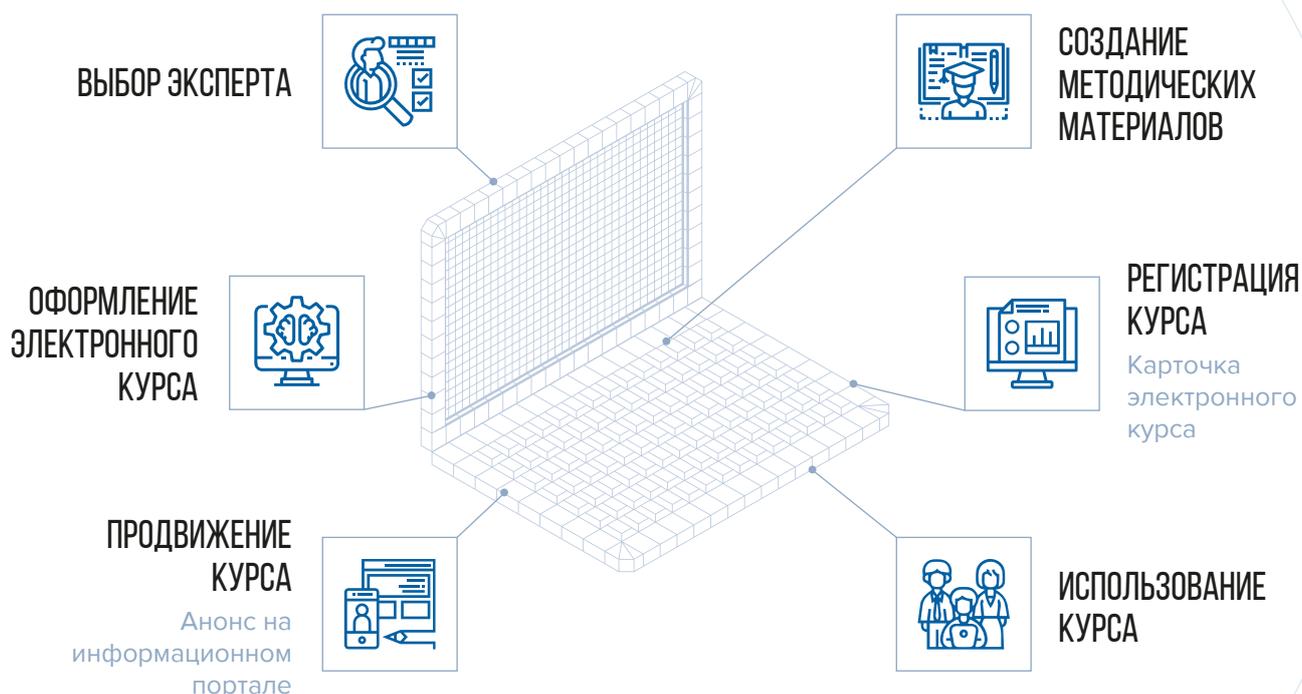


ТУЛЬСКАЯ ОБЛАСТЬ

Порядок создания электронного курса:

01. Определение темы и подбор экспертов;
02. Разработка методических материалов;
03. Оформление электронного курса;
04. Регистрация курса путем создания карточки электронного курса;
05. Размещение информации о начале курса на информационном портале;
06. Реализация курса.

СХЕМА СОЗДАНИЯ ЭЛЕКТРОННОГО КУРСА



О ПРОГРАММАХ МАСТЕРСКОЙ УПРАВЛЕНИЯ «СЕНЕЖ»

ФОРМАТ МЕРОПРИЯТИЙ

70% Средний годовой уровень лояльности участников мероприятий (NPS)



55 очных мероприятий
9 920 участников



54 дистанционных мероприятия
36 551 участник



54 мероприятия в гибридном формате
13 038 участников

ПОРТРЕТ УЧАСТНИКОВ МЕРОПРИЯТИЙ:

Молодежный актив (молодые политики, лидеры общественных организаций; социальные активисты, волонтеры, творческая молодежь; участники от Федерального агентства по делам молодежи)

42%

от общего числа участников

63 мероприятия. 24 958 человек

Участники проектов АНО «Россия – страна возможностей» («Лидеры России», «ТопБлог», «Экософия», «Начни игру» и др.)

38%

от общего числа участников

54 мероприятия. 22 628 человек

Действующие управленцы и руководители (представители ФОИВ, РОИВ, АП)

19%

от общего числа участников

44 мероприятия. 11 389 человек

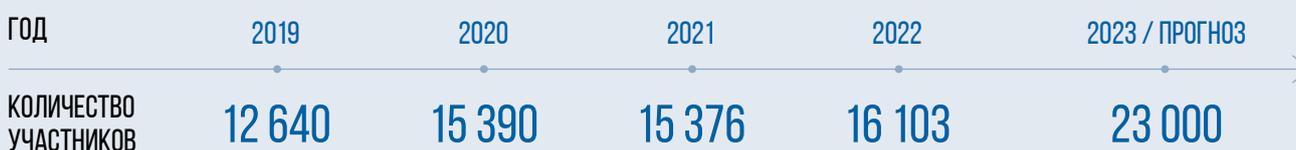
Блогеры, журналисты, сотрудники редакций региональных и федеральных СМИ, пресс-секретари, представители PR-сектора государства и бизнеса, медиаменеджеры

1%

от общего числа участников

2 мероприятия. 534 человека

КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ



8.5. ПОСТРОЕНИЕ ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

С целью развития карьеры для сотрудников разрабатываются планы развития, являющиеся наборами последовательных шагов профессионального роста.

Для системы публичной власти в субъекте Российской Федерации построение траекторий развития карьеры позволит повысить эффективность деятельности как отдельных органов власти, так и подразделений, и сотрудников.

Сотрудникам построение траектории развития карьеры обеспечивает следующие возможности:

01. Точную формулировку и однозначность целей и задач развития;
02. Плановность и последовательность в профессиональном росте;
03. Объединение профессиональных и общих целей развития;
04. Осуществление самоконтроля и наличия контроля за выполнением плана;
05. Переход с общих целей развития на реализацию в деятельности.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРАКТИКА



ЛИПЕЦКАЯ ОБЛАСТЬ

Индивидуальный план развития

Характеристики реализации индивидуальных планов развития:

- подготовка с учетом рекомендаций Губернатора Липецкой области и результатов оценки сотрудника;
- разработка с привлечением специалистов в области психологии;
- срок реализации – 1 год;
- систематическая обратная связь по реализации от сотрудника;
- реализация принципов управления по талантам.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРАКТИКА



НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ. ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ СЛУЖАЩИХ



КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ

Региональный резерв управленческих кадров – база данных высокопрофессиональных и перспективных сотрудников органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации (Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 10.07.2023) «О государственной гражданской службе Российской Федерации»).

ЦЕЛИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА



Повышение качества кадрового состава системы госуправления в регионе



Оперативное замещение целевых управленческих должностей



Раскрытие потенциала наиболее перспективных и талантливых руководителей

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ



РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН

Программа подготовки Кадрового резерва Раиса Республика Татарстан «Мастерство управления: современные тренды и вызовы».



ВОРОНЕЖСКАЯ ОБЛАСТЬ

Кадровый резерв Правительства области и исполнительных органов власти.



МОСКВА

Карьерный портал Правительства Москвы – первоисточник информации о вакансиях и участии в кадровом резерве органов государственной власти столицы.



КАЛУЖСКАЯ ОБЛАСТЬ

Резерв управленческих кадров Калужской области.



НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

Проект «Резерв управленческих кадров Нижегородской области».

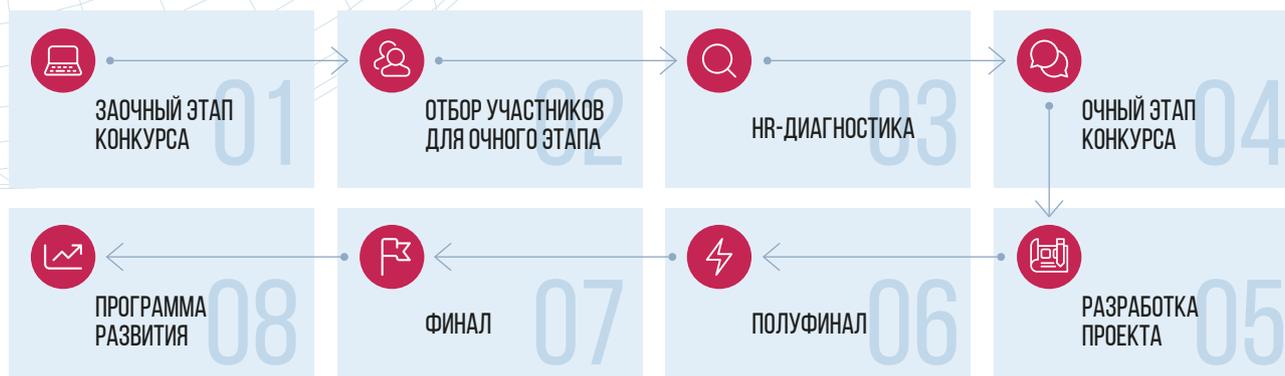


УЛЬЯНОВСКАЯ ОБЛАСТЬ

Резерв управленческих кадров Ульяновской области.

Конкурс «Региональные лидеры»

КОНКУРС В РЕЗЕРВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ



8.6. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Организационная культура – совокупность устоявшихся норм и правил поведения в организации, формирующих общие ценности и определяющих характер взаимодействия сотрудников.

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ:

01. Система заботы о сотрудниках:

- поддержание ментального и физического здоровья;
- самореализация в профессиональной деятельности;
- сохранение взаимоотношений в семье в рабочих взаимодействиях.

02. Нематериальная мотивация:

- спортивные, семейные, культурно-массовые мероприятия;
- образовательные программы;
- публичные поощрения и выражения благодарности сотрудникам.

03. Визуальная идентификация команды:

- оформление офисных помещений в соответствии с единым стилем;
- брендированная продукция с символикой организации;
- интеграция символики организационной культуры в цифровое пространство жизни сотрудников.

Примеры видов мероприятий по развитию организационной культуры:

- стратегическая сессия по разработке миссии и ценностей;
- диалог руководителей с сотрудниками в формате «без галстуков» и официального подведения результатов отчетного периода;
- размещение в местах общего пользования информационных стендов, отражающих организационную культуру организации и достижения команды;
- пульс-опросы сотрудников;
- совместная творческая деятельность;
- мероприятия для сотрудников с участием их семей;
- культура благодарности «Скажи спасибо»;
- совместное участие в спортивных и массовых мероприятиях.

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ



МОСКВА



Кодекс этики Университета
Правительства Москвы



Памятка государственного
гражданского служащего
Аппарата Мэра
и Правительства Москвы
«Что делать с подарком?»



ЛИПЕЦКАЯ ОБЛАСТЬ

Просветительский проект «Гуманитарный трек Правительства Липецкой области», включающий в себя следующие направления:

- культурный марафон – посещение выставок, музеев, театров, экскурсии;
- специальные проекты – встречи с представителями разного рода профессий (врач-диетолог, парашютист, краевед);
- арт-лекторий.



РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН

- В методическом пособии «Служебная культура органов власти Республики Татарстан» собраны все элементы организационной культуры;
- Сотрудники кадровых служб прошли специализированный мастер-класс по развитию служебной культуры в органах власти;
- В базовые программы повышения квалификации включены модули по служебной культуре органов власти.



8.7. РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ЦИКЛА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Совокупность инструментов, рекомендованных для обеспечения результативности реализации внедрения цикла управления персоналом в органах, входящих в единую систему публичной власти в субъекте Российской Федерации.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Устанавливаются для органов, входящих в единую систему публичной власти в субъекте Российской Федерации в индивидуальном порядке.

База ключевых показателей управления персоналом:

- укомплектованность;
- текучесть кадров;
- эффективность кадрового резерва;
- уровень развития компетенций сотрудников;
- уровень вовлеченности и лояльности.

БИБЛИОТЕКА ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

01. Интервью по компетенциям;
02. Ассесмент-центр;
03. Оценка методом 360 градусов.

Реализация системы управление по целям.

ОПИСАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ДИАЛОГОВ ОБ ИСПОЛНЕНИИ ПЛАНОВ, ИНСТРУКЦИЙ ПО ВЕДЕНИЮ ДИАЛОГОВ

Необходимо формирование системы подготовки и обсуждения с руководителями органов, входящих в единую систему публичной власти в субъекте Российской Федерации ключевых показателей управления персоналом на регулярной основе.

РЕЙТИНГ ВЕДОМСТВ ПО ФОРМУЛЕ СТАБИЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ВКЛЮЧАЕТ ПОКАЗАТЕЛИ:

- текучесть кадров;
- уровень развития компетенций;
- вовлеченность;
- сбалансированность загрузки.

9. ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ



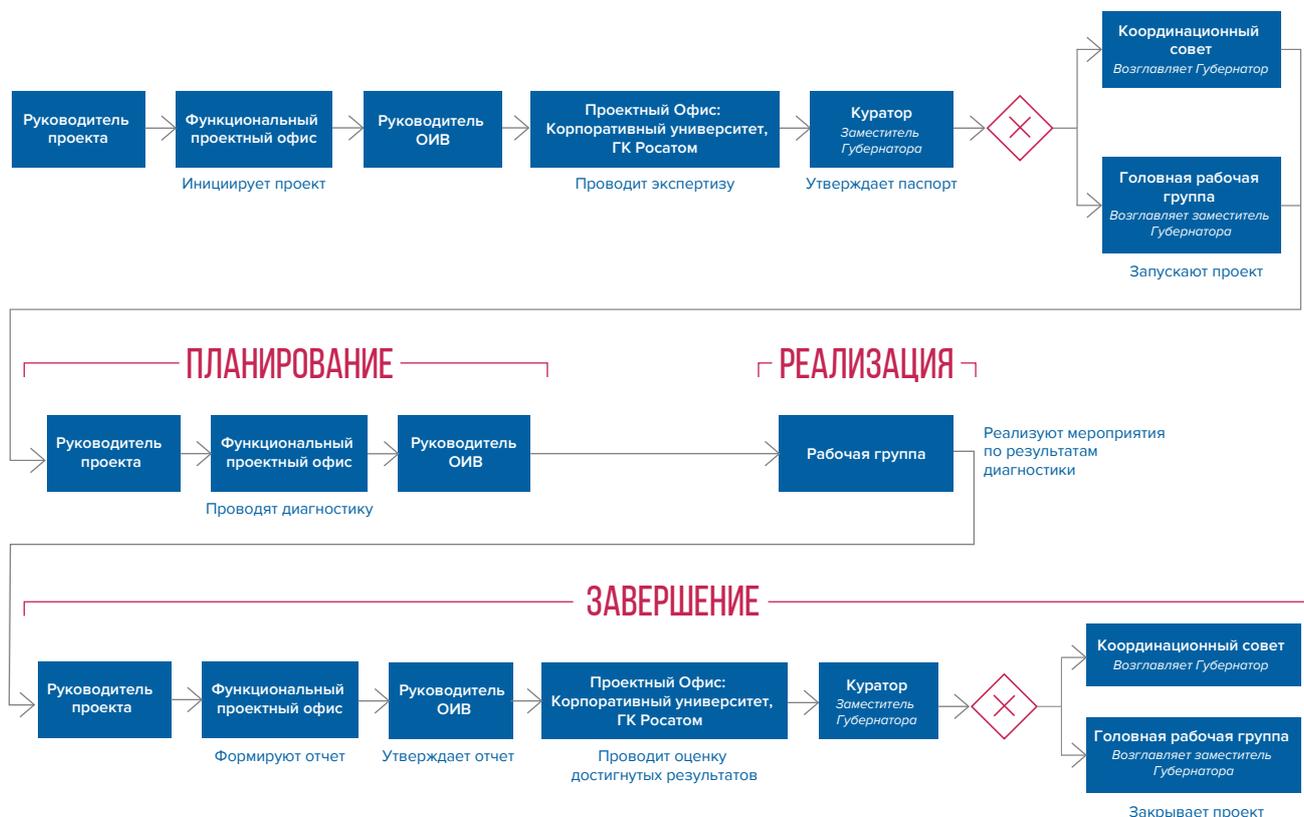
РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ

Функциональный проектный офис (далее – ФПО) – структурное подразделение, команда органа исполнительной власти Нижегородской области, организующая внедрение технологий бережливого управления, а также поддержку и развитие проектно-ориентированной системы управления в органах исполнительной власти Нижегородской области.

Структура и штатная численность ФПО определяется руководителем ОИВ и утверждается приказом.

Основная цель ФПО – внедрение в деятельность ОИВ принципов и методов «бережливого управления» для нахождения и соответствующего использования наиболее качественного способа оказания государственных услуг.

Бережливое управление – применение концепций бережливого производства к управлению проектами, постоянное улучшение процессов с одновременным повышением удовлетворения клиентов и сотрудников.



СОЗДАНИЕ ФАБРИКИ ПРОЦЕССОВ



Фабрика процессов (далее – фабрика) – это пространство изменений, тиражирования навыков и философии бережливого управления, база для поиска новых проектов и людей – проектного актива региона, центр трансляции изменений по трем направлениям: эффективность, компетентность, организационная культура.

Фабрики создаются в муниципальных образованиях в рамках взаимодействия Центра и органа местного самоуправления. Деятельность осуществляется «кустовым» способом, фабрики функционируют в рамках совокупности муниципальных образований.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФАБРИК

Реализация системы планирования и оценки эффективности

- сквозное расписание мероприятий;
- дорожные карта работы сети;
- дорожные карты фабрики.

Осуществление деятельности в рамках сертификатов типовых решений

- единая база знаний;
- записи вебинаров лучших практик;
- пакет документов для реализации.

Информационное обеспечение деятельности фабрики

- официальный сайт или страница на официальном сайте ОМСУ в сети Интернет;
- чат-бот;
- продвижение и освещение в СМИ.

Сопровождение деятельности фабрики в рамках деятельности Центра

- ежеквартальные встречи команд фабрик в Центре, осуществляемые в разнообразных форматах;
- ежемесячное обучение тренеров в Центре;
- ВКС-консультации с экспертами Центра;
- партнерские проверки.

ОБОРУДОВАНИЕ ФАБРИК ПРОЦЕССОВ

01. Техника

Компьютер/ноутбук (15 ед.), проектор (1 шт.), экран (1 шт.)

02. Канцелярские товары

Доска магнитно-маркерная 90*120 см. (1 шт.), флипчарт (1 шт.), блокнот для флипчарта BRAUBERG (1 шт.)

03. Мебель

Стул офисный (15 шт.), стол офисный (15 шт.), тумба для канц. товаров (1 шт.)

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОТКРЫТИЮ ФАБРИК

01. При планировании открытия муниципальных образований рекомендовано оценить по критериям:

- вовлеченность первого лица;
- численность населения;
- количество муниципальных служащих;
- экономическое развитие;
- транспортная доступность.

02. При выборе муниципального образования для открытия фабрики необходимо:

- закрепить за фабрикой курируемые муниципальные образования;
- обеспечить транспортную доступность для курируемых муниципальных образований (рекомендуется расстояние менее 60 км).

03. Построение вертикали управления осуществляется в рамках принятого нормативно-правового акта:

- главы муниципальных образований на территории которых размещены фабрики;
- главы курируемых районов;
- мастер/тренер фабрики процессов;
- экспертная команда.

Типовые документы для ОМСУ:

- положение о деятельности по внедрению бережливых технологий на «Фабрике процессов»;
- положение о Рабочих группах по внедрению бережливых технологий;
- шаблон Сертификата обучения на «Фабрике процессов».

Инструменты проектного цикла:

- презентация проекта;
- паспорт проекта;
- методические рекомендации по заполнению паспорта проекта.

04. Последовательность технической организации сети фабрик

- выбор помещения и разработка дизайна;
- осуществление закупок;
- проведение ремонтных работ, установка оборудования и техническое оснащение.

ФАБРИКИ ПРОЦЕССОВ СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Функционирование фабрик формирует систему гарантий реализации и тиражирования проектов с максимальным уровнем эффективности.



РЕЗУЛЬТАТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФАБРИК

- Формирование и регулярное обновление единой базы знаний и вебинаров лучших практик;
- Возможности запуска проектов при отсутствии собственных средств в ОМСУ;
- Обеспечение пакетов документов для реализации проектов;
- Исключение необоснованного отказа от тиражирования проектов.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРАКТИКА



НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

В реализацию проекта «Фабрики процессов» вовлечены 100% ОМСУ региона. Экономический эффект от внедрения и тиражирования лучших практик составил по итогам 2022 года 300 млн рублей.

ПОРЯДОК ТИРАЖИРОВАНИЯ ЛУЧШИХ ПРАКТИК, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ ВОВЛЕЧЕНИЕ 100% ОМСУ



10. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ МОЛОДЕЖИ

Современные реалии характеризуются необходимостью решения задачи привлечения молодежи на государственную и муниципальную службу.

Потребность решения данной задачи обусловлена совокупностью эффектов омоложения коллектива:

01. Внедрение современных подходов к осуществлению деятельности;
02. Увеличение мотивации команд к изменениям;
03. Повышение открытости систем публичной власти в субъектах Российской Федерации;
04. Снижение уровня забюрократизированности деятельности;
05. Лояльности населения к деятельности органов власти.

Рекомендации по проектам привлечения молодежи на государственную и муниципальную службу:

- программы стажировок молодежи в органах, входящих в единую систему публичной власти в субъекте Российской Федерации;
- дни открытых дверей, позволяющие молодежи познакомиться с деятельностью органов, входящих в единую систему публичной власти в субъекте Российской Федерации;
- отраслевые ярмарки вакансий;
- «Кейс-чемпионаты» с привлечением молодежи к решению практических задач систему публичной власти в субъекте Российской Федерации;
- совместные с ООВО программы профориентации;
- молодежный кадровый резерв.

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ



РЕСПУБЛИКА ТАТАРСТАН

Молодежный кадровый резерв «ВВЕРХ». Ежегодно молодые люди получают возможность пройти обучение и стажировку в органах государственной власти и местного самоуправления, в учреждениях, организациях, компаниях и молодежных общественных объединениях Республики Татарстан, разработать и презентовать свой проект руководству республики, выиграть стажировку за рубежом. Конкурс проводится ежегодно с 2009 года Министерством по делам молодёжи РТ совместно с РОО «АТМ РТ».



ВОРОНЕЖСКАЯ ОБЛАСТЬ

Проект по углубленной подготовке студентов юридического факультета Воронежского государственного университета к деятельности в органах публичной власти.



ЛИПЕЦКАЯ ОБЛАСТЬ

- организация производственных практик и стажировок в Правительстве Липецкой области для студентов высших учебных заведений города Москвы;
- специальный проект «Вектор развития», направленный на популяризацию государственной и муниципальной службы для студентов и волонтеров;
- проект «Отличники», направленный на трудоустройство в органы исполнительной власти Липецкой области выпускников, имеющих отличные результаты в обучении.



МОСКВА

Программа оплачиваемых стажировок в Правительстве Москвы, включающая 6 месяцев стажировки в 3 органах власти города или на объектах инфраструктуры.



НИЖЕГОРОДСКАЯ ОБЛАСТЬ

Проект «Лидеры Нижегородской области» реализуется с целью выявления и объединения 100 лучших высокопотенциальных молодых лидеров и создания возможностей для их профессионального развития на территории региона.



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Обеспечение взаимодействия представителей реального сектора экономики и ООВО, осуществляющих подготовку кадров и проводящих научно-практические работы по приоритетным для региона направлениям. Формирование проектных команд, состоящих из представителя Администрации города Санкт-Петербурга, представителя промышленности и представителя высшего учебного заведения. Пример – проект «Беспилотники».

ПРОЕКТ «ГОССТАРТ»: МОЛОДЕЖЬ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ

С целью вовлечения молодежи на государственную и муниципальную службу в федеральные и региональные органы исполнительной власти, а также в органы местного самоуправления, и сопровождения молодых государственных и муниципальных служащих реализуется программа Федерального агентства по делам молодежи «ГосСтарт». В реализации проекта принимает участие Мастерская управления «Сенеж», АНО «Россия – страна возможностей».

Проект «ГосСтарт» сформирован на основе нижегородского движения молодых государственных служащих, созданного в Корпоративном университете Правительства Нижегородской области.

НАПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММЫ ПРОЕКТА «ГОССТАРТ»:

01. **ГосСтарт.Диалог** – открытое общение с руководителями органов государственной власти и органов местного самоуправления;
02. **Мастерская государственной службы** – образовательные мероприятия, направленные на развитие управленческих навыков и компетенций, формирование сообщества молодых государственных и муниципальных служащих;
03. **Молодежные советы федеральных органов исполнительной власти** – масштабное сообщество молодых государственных служащих, объединяющее команды единомышленников;
04. **ГосСтарт.Стажировки** – стажировки в органах государственной власти, обеспечивающие возможность карьерного роста, а также передачу опыта через систему наставничества;
05. **Доброслужащий** – социальное направление, в рамках которого в органах власти создаются добровольческие движения, оказывающие помощь нуждающимся в рамках взаимодействия с проектами #МыВместе, Добродетели Российской Федерации и Ассоциацией волонтерских центров.

ФОРУМ «ГОССТАРТ» ПРОШЕЛ 15–17 НОЯБРЯ 2022 ГОДА В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ.

Более 450 молодых государственных и муниципальных служащих, студентов профильных специальностей, лидеров молодежного самоуправления и руководителей молодежных правительств из 42 регионов страны собрались в Нижнем Новгороде, чтобы разработать комплексную программу развития молодежи в органах власти.

Программа образовательного дня форума «ГосСтарт» включала следующие направления:

01. Клиентоцентричность;
02. Сообщество;
03. Развитие и карьера;
04. Имидж госслужащего.



11. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ

С целью увеличения интеграции деятельности Центра в социально-экономическое развитие субъекта Российской Федерации рекомендуется осуществление организации и проведения мероприятий. Данный вид деятельности направлен на решение следующих задач:

01. Формирование единой организационной культуры региона;
02. Обеспечение обмена опытом участников проектов социально-экономического развития территорий;
03. Осуществление коммерческой деятельности.

Организацию и проведение мероприятий рекомендуется осуществлять на основе совокупности принципов:

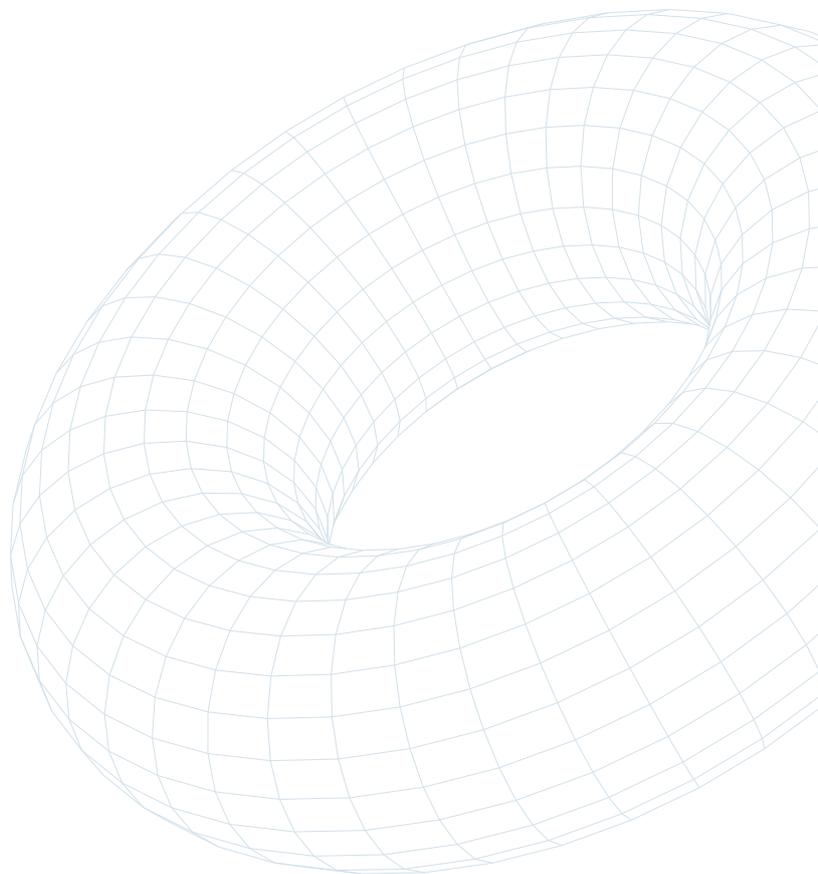
- законность и добровольность участия;
- соответствие ценностям и культуре осуществления деятельности Центром;
- клиентроориентированность;
- положительное влияние на социально-экономическое развитие региона;
- содействие повышению уровня социальной ответственности и экологической грамотности населения.

ВИДЫ МЕРОПРИЯТИЙ

- конференции;
- форумы;
- семинары;
- образовательные мероприятия;
- выставки;
- интервью;
- благотворительные акции;
- духовно-просветительские мероприятия;
- конкурсы;
- тематические праздники;
- театрализованные мероприятия;
- иные мероприятия, соответствующие задачам и ценностям.

ОБРАЗЦЫ ДОКУМЕНТОВ

01. Повестка совещания;
02. Программа визита высшего должностного лица;
03. Смета бюджета;
04. Список участников официального мероприятия с фотографиями;
05. Список участников официального мероприятия;
06. Чек-лист по проведению мероприятия.



СОЗДАНИЕ СООБЩЕСТВА РЕГИОНАЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

12

Основные положения Сообщества 63

12. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СООБЩЕСТВА

ВИДЕНИЕ ДО 2026 ГОДА

Сообщество региональных Центров развития компетенций государственных и муниципальных служащих (далее – Сообщество) – это добровольное объединение Центров развития компетенций государственных и муниципальных служащих регионов России.

Цель Сообщества – содействие системному функционированию региональных Центров развития компетенций государственных и муниципальных служащих.

СТРУКТУРА СООБЩЕСТВА:

01. Управляющий член Сообщества;
02. Члены Сообщества;
03. Комитеты Сообщества;
04. Главный партнер – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Управляющий член Сообщества избирается на ежегодном отчетном съезде Сообщества.

Обязанности Управляющего члена Сообщества:

- координация разработки и реализации планов действий Сообщества в соответствии с определенными на ежегодном отчетном съезде задачами;
- документационное и информационное обеспечение деятельности Сообщества.

Права Управляющего члена Сообщества:

Прекращение осуществления полномочий Управляющего члена Сообщества по собственному желанию с уведомлением всех членов Сообщества в срок за 2 месяца и назначением исполняющего обязанности на период до ежегодного отчетного съезда.

ЧЛЕНСТВО В СООБЩЕСТВЕ

01. Член Сообщества – региональный центр развития компетенций государственных и муниципальных служащих, осуществляющий свою хозяйственную деятельность в рамках установленных законодательством организационно-правовых форм;
02. Членство в Сообществе осуществляется на некоммерческой основе;
03. Прием в члены Сообщества осуществляется на ежегодном съезде путем открытого общего голосования участников съезда;
04. До вступления в члены Сообщества кандидаты носят статус сторонников Сообщества;
05. В рамках учредительного съезда Сообщества осуществляется формирование Сообщества путем открытого общего голосования;
06. Член Сообщества имеет право инициировать проведение внеочередных съездов Сообщества в формате видео-конференц-связи путем обращения к Управляющему члену Сообщества;
07. Член Сообщества обязан на некоммерческой основе осуществлять деятельность в рамках решения задач Сообщества.

Член Сообщества – юридическое лицо, представителем которого в Сообществе выступает Руководитель или уполномоченный в рамках доверенности сотрудник. В качестве члена Сообщества фиксируется непосредственно юридическое лицо.

Комитет Сообщества – объединение членов Сообщества в проектную команду для решения задачи, определенной на ежегодном отчетном или внеочередном съезде членов Сообщества. Количество и профили комитетов Сообщества обязательны к рассмотрению на ежегодном отчетном съезде. Комитет Сообщества отчитывается по выполнению поставленных задач на ежегодном отчетном съезде. Комитет избирает председателя Комитета путем открытого общего голосования. Один член имеет право состоять не более чем в 2-х комитетах и не более чем в 1 комитете выполнять функции Председателя.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СООБЩЕСТВА

ФОРМАТЫ РАБОТЫ СООБЩЕСТВА

01. **Съезд Сообщества** – высший орган управления Сообщества, осуществляющий свои полномочия по определению ключевых вопросов развития Сообщества, приема в члены Сообщества, определения размера и способа уплаты членских взносов, утверждения Управляющего члена Сообщества и структуры Сообщества и иным вопросам в обязательном ежегодном формате проведения, а также по иным вопросам в формате внеочередного съезда Сообщества. Ежегодный съезд проводится в очном формате, для внеочередных допустимо использование видео-конференц-связи;
02. **Собрание Комитета Сообщества** инициируется не менее чем 2 членами Сообщества путем направления запроса Председателю Комитета либо Председателем Комитета;
03. **Региональные стажировки Сообщества** – формат работы, направленный на непосредственное взаимодействие членов Сообщества с практической деятельностью других членов Сообщества;
04. **Реализация образовательных программ.** Образовательный курс Сообщества «Особенности создания Центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих» включает в себя серию вебинаров по тематикам данных справочных материалов.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ СООБЩЕСТВА

Стратегическая задача №1

Организация системы взаимодействия членов Сообщества.

Стратегическая задача №2

Формирование сети партнерских организаций, включая представителей частного сектора экономики, высших и средних учебных заведений, некоммерческих организаций.

Стратегическая задача №3

Обеспечение методологических, информационных, образовательных и коммуникационных ресурсов для формирования во всех регионах России Центров развития компетенций государственных и муниципальных служащих.

Стратегическая задача №4

Координация деятельности по разработке и реализации информационного портала Сообщества, включающего следующие разделы:

- база практик российских Центров развития компетенций государственных и муниципальных служащих;
- экспертное сообщество;
- всероссийская картотека вакантных должностей в органах, входящих в единую систему публичной власти в субъектах Российской Федерации;
- база резюме соискателей с функционалом единого межрегионального кадрового резерва;
- сборник «историй успеха» в виде карточек с инфографикой и видеовизитками.

Стратегическая задача №5

Формирование системы международного сотрудничества Сообщества.

Стратегическая задача №6

Обеспечение реализации инициативы вынесения на обсуждение экспертным сообществом вопроса об изменении полномочий субъектов Российской Федерации в части обучения государственных и муниципальных служащих.

Мастерская управления «Сенеж» – образовательный центр АНО
«Россия – страна возможностей»

senezh.rsv.ru