

«Модель компетенций служащего Самарской области»

1. Аннотация

Проект по разработке и внедрению Модели компетенций служащего Самарской области и обучению служащих в соответствии с этой моделью стартовал в 2021 году. К концу 2021 года прошло тестирование “черновика” модели на служащих Самарской области. Прошло обучение и дало обратную связь по используемому инструментарию и смыслам, закладываемым в обучение около 700 человек. В феврале 2022 года проект был заявлен на конкурс ВРМ проект года. Таволга стала финалистом конкурса, при этом работа над проектом продолжалась в течение всего 2022 года. На данный момент можно сказать, что разработанная в проекте модель компетенций и процессы обучения, по входящим в нее компетенциям, внедрены в деятельность системы публичной власти Самарской области (система органов исполнительной власти Самарской области, система органом местного самоуправления в Самарской области и подведомственные учреждения органов исполнительной власти и органов местного самоуправления)

Таким образом, актуальность данного проекта заключается в том, что на сегодняшний день в Самарской области действует единая модель компетенций служащего в соответствии с актуальными тенденциями. На основе модели компетенций сформирована единая методика оценки служащих, сформирован единый базовый курс обучения 1 уровня для выравнивания информационного поля и специализированные образовательные курсы 2 уровня. Настроен процесс обучения служащих в онлайн формате, без отрыва от работы с получением соответствующих документов о прохождении обучения.

2. Введение

Таволга – автономная некоммерческая образовательная организация дополнительного профессионального образования "Центр развития талантов и трансформации управления при Губернаторе Самарской области "Таволга", созданная в августе 2021 года. Подведомственное учреждение департамента кадровой политики и государственного управления Администрации Губернатора Самарской области.

Миссия Таволги:

выведение служащего на максимальный уровень эффективности (тестирование, обучение, построение и коррекция карьерных траекторий, наставничество; принося пользу отдельным сотрудникам – выигрывает вся организация);

создание возможностей для развития талантов Самарского региона (инициация развивающих и образовательных активностей в регионе, создание дополнительных возможностей для личностного и профессионального роста жителей региона).

На момент создания Таволги процесс обучения служащих представлял из себя набор разрозненных процессов, направленных на выполнение показателей по повышению квалификации. Отсутствовала единая система обучения, в год проходило обучение порядка 2 000 - 2 500 служащих (ОИВ, ОМС, подведомственные учреждения) при общей численности всех служащих в регионе порядка 160 000. Ряд программ, по которым проходило обучения можно было считать устаревшими (с учетом скорости изменения ситуации в современном мире). Необходим был инструмент повышения эффективности, гибкости и прозрачности процесса обучения служащих, а также наполнения процесса обучения смыслами, отвечающими современным запросам и тенденциям.

С 2018 года департамент кадровой политики и государственного управления Администрации Губернатора Самарской области внедряет в свою деятельность процессное управление. Создан реестр процессов, определены владельцы процессов, по каждому процессу определены входы и выходы, настроен процесс контроля и мониторинга процессов, на данный момент без использования специализированных программно-технических комплексов. Таволга, как подведомственное учреждение департамента, обязана поддерживать и развивать уровень управления процессами, как внутри организации, так и в системе публичной власти Самарской области.

Уровень зрелости управления бизнес-процессами можно определить, как переходный от повторяемого уровня на определенный уровень. происходит работа по формированию и документированию всех процессов организации, текущие процедуры фиксируются и интегрируются между собой. Идет процесс выбора программно-технического комплекса, который позволит автоматизировать контроль и мониторинг процессов.

3. Бизнес-контекст

Стандартный до 2021 года процесс обучения служащих представлял из себя обучение в высших учебных заведениях региона, отобранных по стандартной процедуре торгов в офлайн формате, что влекло за собой стандартные ограничения:

- негативное отражение на рабочем процессе сотрудников, т.к. прохождение обучения было возможно только с отрывом от основной деятельности и в

жесткие рамки, предусмотренные учебным планом (при том, что элементы удаленной работы уже были использованы в период пандемии Ковид-19);

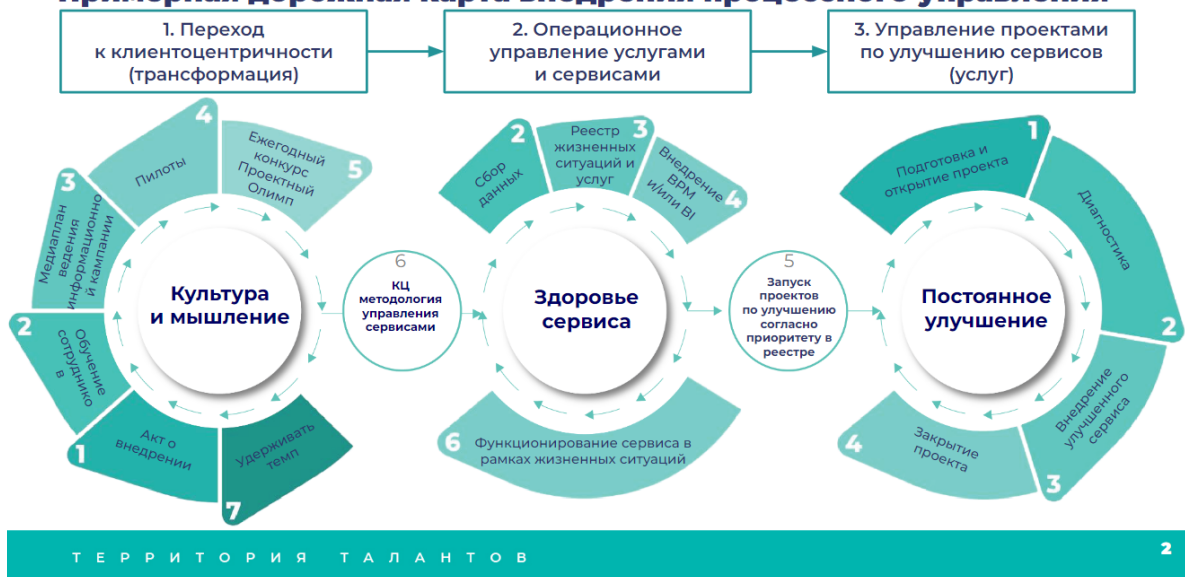
- невозможность проводить обучение без процедуры торгов, что отодвигало сам процесс обучения на два и более месяца;
- обучающие программы были созданы на основе классической системы обучения и не затрагивали нововведения и актуальную повестку государства и власти.

Для повышения эффективности процесса обучения стало необходимым создание нового, единого учебного материала (имеющего возможность быстрой актуализации), ускорение запуска образовательных активностей и настройка бесшовности в процессах работы служащего и его обучения.

Необходимо было выстроить процесс, который позволит при необходимости быстро актуализировать информационное поле для всех 160 000 служащих, обеспечить прохождение обучения в удобное для сотрудников время, сократить время на актуализацию образовательного материала.

Одно из основных препятствий, вставших перед командой проекта - работа с сопротивлением изменениям со стороны заинтересованных сторон и получателей ценности от процесса. Работа с данным препятствием велась по стандартной дорожной карты внедрения нового (процессное управление, принципы клиентоцентричности и т.д.). Дорожная карта подразумевает три крупных этапа:

- переход к принципам целевого состояния, путем трансформации культуры и мышления через пилотные проекты и быстрые победы
- настройка работы сервиса (услуги, процесса)
- при необходимости - запуск проектов по улучшению (сервисов, услуг, процессов)

Примерная дорожная карта внедрения процессного управления

Также немаловажную роль сыграла текущая обстановка в мире и необходимость импортозамещения IT сервисов. Выбор отечественных разработчиков ПО стал новой ступенью для взаимодействия и разработки уникальной системы обучения, которая легла в основу обучающей экосистемы.

4. Бизнес-процесс

Разработка единой модели компетенций служащего Самарской области не является целью всего проекта. Необходимо интегрировать разработанную модель в операционную деятельность. Должны разрабатываться образовательные модули по данной модели, служащие должны иметь возможность выбирать необходимые для них образовательные модули, регистрироваться на них, проходить обучение, проходить оценку своих компетенций, получать документы о прохождении обучения, получать рекомендации по дальнейшему обучению и выстраиванию индивидуальной траектории развития, Таволга должна иметь возможность контролировать и мониторить процесс обучения от момента появления запроса до получения документов и попадания служащих в единый рейтинг (изменения позиции служащего в едином рейтинге).

Исходя из этого следует кратко описать процессы, которые улучшились в ходе проекта:

- процесс оценки компетенций служащих
- процесс формирования образовательных модулей

- процесс прохождения обучения служащими

Процесс оценки компетенций служащих:

Оценка происходит в удаленном формате с использованием программно-технического комплекса Индиго. Служащий или кандидат на замещение должности получает на электронную почту ссылку для регистрации в Индиго, ему открывается доступ для прохождения тестов, которые разделены по своей специфике:

- Тест 1: Свой-чужой - 1.оценка стремления работать во благо общественных интересов;
- Тест 2: Готовность к профессиональному развитию - оценка готовности служащего осваивать новые для себя виды деятельности, необходимые для развития самого служащего и способствующие развитию службы в регионе, однако не прописанные в его должностной инструкции;
- Тест 3: Оценка личностных характеристик - 1. блок психологического тестирования, оценивающий перечень предпочтительных на службе личностных качеств;
- Тест 4: Оценка базовых государственных и региональных компетенций - оценка по базовым квалификационным требованиям, обязательным для всех служащих;
- Тест 5: Оценка значимых государственных и региональных компетенций - оценка знаний в области передовых и приоритетных направлений развития службы, государственной службы, муниципальной службы и специалистов подведомственных учреждений Российской Федерации, продиктованной Правительством Российской Федерации.

На основании набранного результата по предназначенному перечню тестов выявляется:

1. Общий балл и процент прохождения тестирования по «0 уровню»;
2. Место в рейтинге Единого кадрового резерва Самарской области;
3. Средний балл и место в рейтинге в рамках отдельного кадрового мероприятия;
4. Рекомендации к дальнейшему профессиональному развитию по актуальной Модели компетенций.

По итогам тестирования и пройденных обучений для каждого служащего, появилась возможность давать рекомендации по профессиональному и личностному развитию служащих, дальнейших механизмов включения в развивающие проекты, единой точкой коммуникации и консолидации информации по всем указанным процессам, а также выстраиваемая траектория развития на основе полученных от слушатели данных.

Единая система оценки служащих Самарской области:

Наименование	Было (вариантов тестирований)	Стало (вариантов)
Оценочные процедуры ОИБ и ОМС	17 (3 обязательных теста и 14 вариативных)	1 (5 тестов)

Процесс формирования образовательных модулей:

Определены уровни погружения в каждую компетенцию:

Стартовый (введение в компетенцию, место в модели компетенций, простейший уровень знаний о компетенции).

Элементарный (осознание важности проявления компетенции для построения эффективной работы, осведомление о методиках прокачивания компетенции).

Средний (компетенция присутствует у работника в достаточном объеме, знает и применяет в работе инструменты, соответствующие данной компетенции).

Продвинутый (коуч-учитель – служащий обладает развитой компетенцией, может обучить других методам прокачки компетенции).

Высший – HiPo (служащие, обладающие высоким потенциалом).

Процесс прохождения обучения служащими:

Все служащие Самарской области должны пройти обучение Модель компетенций служащего Самарской области 1 уровень для погружения в общее информационное поле. После прохождения 1 уровня слушателям доступны следующие образовательные модули (2ого и 3его уровня, в зависимости от результатов тестирования и его нахождения в едином рейтинге).

Для регистрации на образовательные модули слушатели проходят следующий путь:

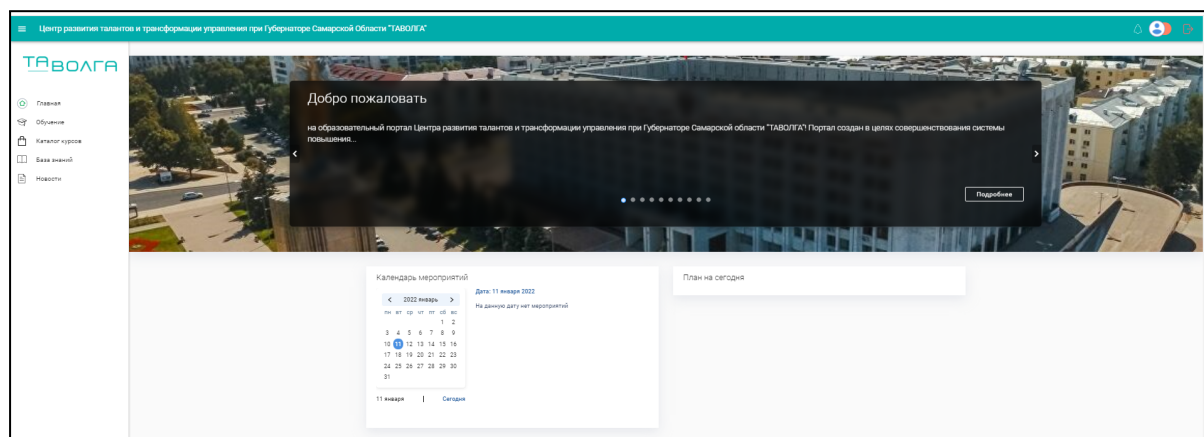
- регистрация на сайте Таволга
- получение ссылки на образовательный модуль на образовательной платформе
- принятие решения: слушатель хочет получить сертификат о прохождении курса или удостоверение о повышении квалификации
- в случае, если слушатель хочет получить сертификат о прохождении курса, он приступает к обучению
- в случае, если слушатель хочет получить удостоверение о повышении квалификации, ему необходимо предоставить ряд документов на бумажном носителе (данный момент предполагается улучшить на следующих итерациях проекта)
- слушатель проходит обучения в онлайн формате без отрыва от работы (доступ к модулям открыт 24 часа в сутки 7 дней в неделю)

- на платформе слушатель может задать вопросы, возникающие в процессе обучения, оставить обратную связь о материалах, которые ему доступны в модуле
- после прохождения всех материалов образовательного модуля слушателю становится доступно выходное тестирование
- успешно пройдя выходное тестирование слушатель получает документ о прохождении образовательного модуля (если им был выбран сертификат - он формируется автоматически при завершении модуля и доступен в личном кабинете, если им было выбрано удостоверение о повышении квалификации - оно выдается в бумажном виде)

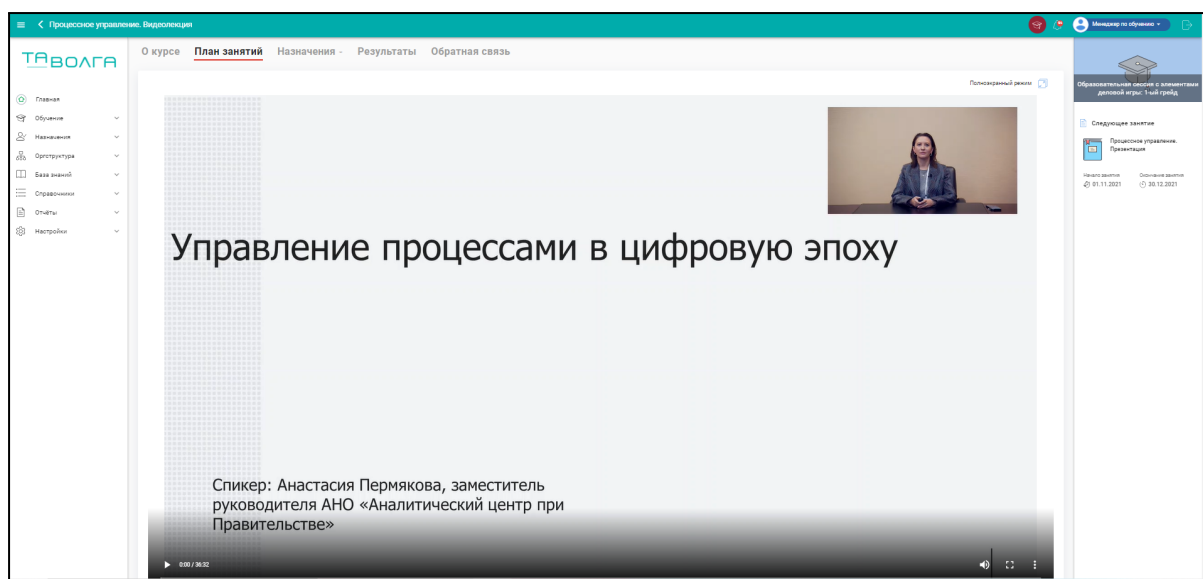
В ноябре 2021 года стартовало первое обучение по “Модели компетенций служащего Самарской области” – Образовательная сессия с элементами деловой игры: 1-ый уровень.

Планировалось обучить 400 служащих (государственных гражданских, муниципальных служащих, сотрудников подведомственных учреждений). В ходе приема заявок на обучение было выявлено большее количество желающих пройти обучение. В итоге на обучение было зачислено 765 слушателей.

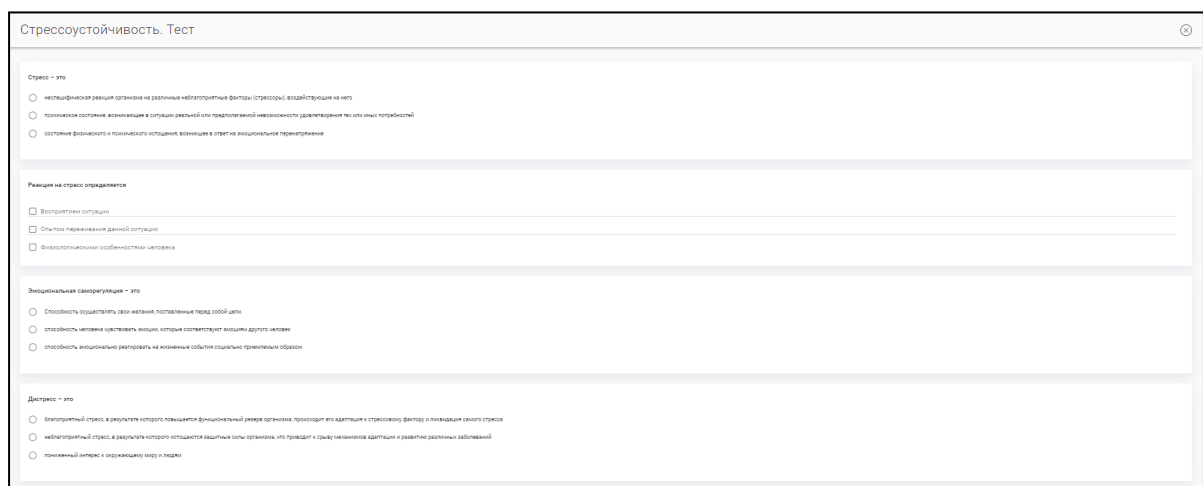
Обучение проходило в дистанционном формате на онлайн платформе (<https://sdo.tavolga.center>), без отрыва от работы (доступ участникам к курсу открыт в течение ноября – декабря 2021 года).



Главная страница образовательной онлайн платформы Таволга



Скриншот занятия “Видеолекция. Управление процессами в цифровую эпоху”



Скриншот теста на стрессоустойчивость

Окончание курса было запланировано на 30 декабря 2021 года. На основании обратной связи от слушателей принято решение продлить курс до января 2022 года. Выдано 750 сертификатов о прохождении обучения.

После прохождения всех занятий курса слушатель получает доступ к прохождению опроса обратной связи.

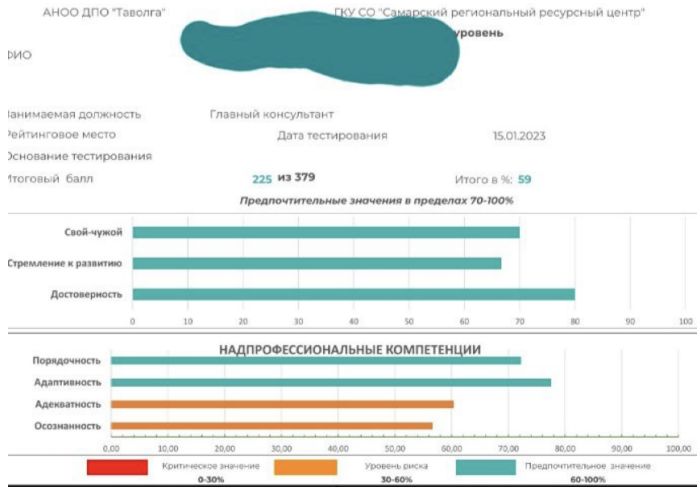
На основании обратной связи обучающий модуль “Модель компетенций служащего Самарской области” – 1-ый уровень был доработан, настроен процесс зачисления обучающихся на модуль, соответствующий требованиям законодательства для получения обучающимися удостоверения о повышении квалификации.



Охват служащих образовательными мероприятиями за период 2018 - 2022 (Таволга организована в 2021 году)

5. Инновационность

В 2022 году работа системы получила новое развитие – в соответствии с результатами прохождения первого уровня, а также на основе личного тестирования в системе “Индиго” служащим начали выдаваться рекомендации по индивидуальной траектории развития в формате дашборда: какие навыки имеют высокие оценки, а какие нужно развивать, причем в первоочередном порядке.



ГИБКИЕ НАВЫКИ (SOFT)		ЖЕСТКИЕ НАВЫКИ (HARD)	
Навык компетенция	Нивелирование %	Навык компетенция	Нивелирование %
Лидерство (личностные, социальные лидерские, организационные)	80,83	Приоритетность (полнота, срочность на служебных общественных мероприятиях)	86,00
Эффективная коммуникация (управление конфликтами, новыми структурами, новыми технологиями, новыми методами, новыми ресурсами, новыми технологиями)	69,52	Корпоративная культура (знание и понимание основ корпоративной культуры, этики, этикета, деловых норм поведения, ГТС и МС, делового этикета, этикета, этикета)	46,67
Управление рисками (управление рисками, управление рисками, управление рисками, управление рисками)	55,20	Базовые профессиональные компетенции (знание основ профессиональной деятельности, знание основ профессиональной деятельности, знание основ профессиональной деятельности)	64,17
Стратегическое мышление (системное, аналитическое и креативное мышление)	48,33	Базовые цифровые компетенции (информационная грамотность, информационная грамотность, информационная грамотность, информационная грамотность)	59,33
Делегирование (способность к делегированию, инициативность, ответственность за результат, опытность, профессионализм, профессионализм)	58,63	Профессиональные цифровые компетенции и цифровые компетенции (знание основ профессиональной деятельности, знание основ профессиональной деятельности, знание основ профессиональной деятельности)	44,44
Личностная эффективность (профессионализм и эмоциональная регуляция, ответственность, ответственность, ответственность, ответственность)	55,00	Человекоцентрированность, государственные, цифровые, услуги, фасилитация (знание основ профессиональной деятельности, знание основ профессиональной деятельности, знание основ профессиональной деятельности)	
Профессиональный рост и развитие (профессионализм, ответственность, ответственность, ответственность, ответственность)	59,92	Этические нормы поведения, ГТС и МС, деловой, цифровой, этикет (знание основ профессиональной деятельности, знание основ профессиональной деятельности, знание основ профессиональной деятельности)	

Элементы дашборда сотрудника

Подводя итоги, мы можем сделать выводы о том, что данная модель является инновационным и уникальным проектом в сфере развития кадрового потенциала Самарской области и отрасли в целом. Наша разработка позволит обучать служащих региона актуальным компетенциям, в том числе в сфере современных цифровых и управленческих технологий, а также “региональным” компетенциям, которые необходимы для реализации стратегии развития Самарской области и приоритетных проектов РФ, которые способствуют повышению эффективности деятельности служащих.

6. Трудности

Амбициозная задача по выравниванию информационного поля для всех 160 000 служащих Самарской области, путем обучения всех на модуле “Модель компетенций служащего Самарской области 1 уровень” является исполнимой при использовании онлайн платформы, однако, как показала практика - единовременный запуск на платформу более 1 000 пользователей дает слишком высокую нагрузку на сервер, вызывает проблемы у пользователей и, как следствие, приводит к негативному пользовательскому опыту и обратной связи. Для подгрузки новых обучающих материалов приходилось использовать платформу в ночное время, когда система была относительно свободна от нагрузки. Представители технической поддержки совместно с сотрудниками Таволги оптимизировали код платформы для решения проблем со скоростью работы обучающей платформы.

При формировании образовательных модулей необходимо проводить тестовый прогон для сбора обратной связи с последующей доработкой.

Работа с целевой аудиторией - служащие, необходимо дублировать информацию: использовать помимо стандартных методов продвижения информации (сайты, социальные сети и т.д.) методы стандартные для служащих - официальные письма с информацией об образовательных модулях и инструкциями по регистрации и использованию образовательной платформы. По итогам прохождения образовательных модулей хорошей практикой стало не только выдача сертификатов и удостоверений о прохождении, но и направление официальных благодарственных писем органам и организациям, чьи сотрудники приняли участие в обучении.

7. Результаты

Метрики качества обучения

CSAT — индекс удовлетворённости клиента — показывает, насколько обучающийся доволен взаимодействием с образовательным продуктом.

4,59 из 5

NPS — это индекс потребительской лояльности. Он показывает отношение учащегося к образовательной организации в целом, его готовность рекомендовать обучение друзьям и знакомым.

95% из 100%

COR — метрика доходимости — демонстрирует, какая часть студентов прошла курс до конца.

**60% из 100%
на 1.11.22**

Индекс клиентоцентричности позволяет понять, насколько комфортно учащийся ощущал себя во время обучения

92,5% из 100%

Сравнение экономической эффективности с другими университетами

	Стоимость обучения 1 человека по программе продолжительностью 36 часов, руб.	Количество обучаемых в год
АНОО ДПО «Таволга»	2756,12	8900
ГАУ ДПО СО «Институт развития образования»	3000	2647
В среднем по рынку (МИР, СГЭУ, ТАУ)	8500	1000

Экономическая эффективность:

Таволга может обучить **↑ в 3 раза** больше людей на сумму, расходуемую ежегодно на обучение у внешних поставщиков.

Таволга **экономит** бюджету **46 млн.руб. на обучении 8900 человек.**

Помимо снижения затрат на обучение и повышение охвата служащих образовательными мероприятиями одним из главных достижений можно назвать своевременный ответ на те вызовы, которые были перечислены в разделе 3 Бизнес-контекст.

Вызов	Решения/ответ
-------	---------------

Непонимание и сопротивление новому формату развития служащих Самарской области.	Информационное продвижение образовательных модулей. Предоставление возможности оставить обратную связь. Отработка обратной связи. Рассылка благодарственных писем организациям, чьи сотрудники прошли образовательные модули
Необходимость импортозамещения при использовании ПО	Настройка экосистемы программно-технических комплексов (Битрикс, Гиперметод, Индиго, 1С)
Устаревшие программы обучения служащих в высших образовательных учреждениях.	Таволга создала модульную систему обучения, когда возможно провести обучение по нужному набору компетенций – быстро и точно
Обеспечение процесса обучения в соответствии с требованиями законодательства о закупках (44 ФЗ)	Таволга имеет возможность для обучения любого количества служащих Самарской области на образовательной платформе, не проводя закупочных процедур
Негатив сотрудников и работодателей при отвлечении сотрудника от рабочего процесса на прохождение обучения	Обучение на платформе доступно в онлайн формате в режиме 24 на 7
Устаревшая система оценки служащих. Отбор и оценка государственных и муниципальных служащих проводится по различным критериям и требованиям. Для отбора и назначения на должности не учитывались личные (коммуникативные характеристики, метакомпетенции) качества и софт-навыки.	Был пересмотрен подход к оценке и назначению на должности всех категорий служащих по единой методике. Единая методика оценки служащих дала возможность представителям публичной власти осмысленно и мотивированно подойти к назначению на любую должность с учетом специфики самого кандидата и соотношения с потенциальными деловыми задачами. Для служащих – это возможность бесшовного перехода и ротации, повышение мотивации к работе в связи с определенностью и знанием своих актуальных возможностей в итоге построения ИТР (индивидуальной траектории развития). Принятие единых стандартов по оценке стало важным шагом на пути к формированию сектора публичной власти (без различий между служащими разных категорий). Единая методика оценки

	позволяет сократить временные ресурсы на оценку служащих.
--	---

Внедрение модели компетенций позволило стандартизировать и унифицировать систему оценки служащих, а, совместно с промежуточным тестированием между обучающими модулями, реализовать построение и гибкую донастройку индивидуальных образовательных траекторий, что способствует росту и достижению максимальной эффективности каждого сотрудника.

В практическом смысле это также означает возможность мгновенного получения лучших кандидатов на замещение освободившейся должности – согласно сквозного рейтинга.

Модель утверждена председателем Правительства Самарской области, в планах команды присутствует обучение 160 000 служащих публичной власти. В дальнейшем планируется использование модели совместно с “Концепцией развития талантов Самарской области”, аудитория которой – около трех миллионов человек.

8. Информационные технологии

Схема построения экосистемы используемого программного обеспечения показана на схеме ниже:



Экосистема программного обеспечения

В центре экосистемы расположена база данных 1С. В нее данные о зарегистрировавшихся пользователях попадают из Битрикс24, который содержит участников различных наших оффлайн-мероприятий: от образовательных форумов до стратегических сессий.

1С синхронизирован с системой тестирования “Индиго”, в которую пользователи получают доступ для прохождения тестов с целью выяснения текущего уровня компетенций, а также выстраивания индивидуальных траекторий развития.

Таким же образом 1С взаимодействует в части данных для направления на обучающие курсы в систему обучения “Гиперметод”: как для прохождения 1 уровня модели компетенций, так и для обучения другим курсам в соответствии с индивидуальной траекторией развития обучаемого.

9. Партнер

В 2022 году между Правительством Самарской области и обществом с ограниченной ответственностью «1С» было заключено соглашение о сотрудничестве в области информационных технологий. В рамках данного соглашения был приобретен комплекс программных продуктов компании «1С», который встал в центр экосистемы, обеспечив единую базу данных и обмен данными с другими компонентами экосистемы.