



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



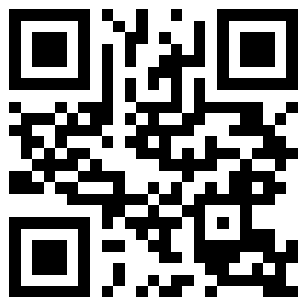
**ЦЕНТР ПОДГОТОВКИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ И КОМАНД
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КОМАНДЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

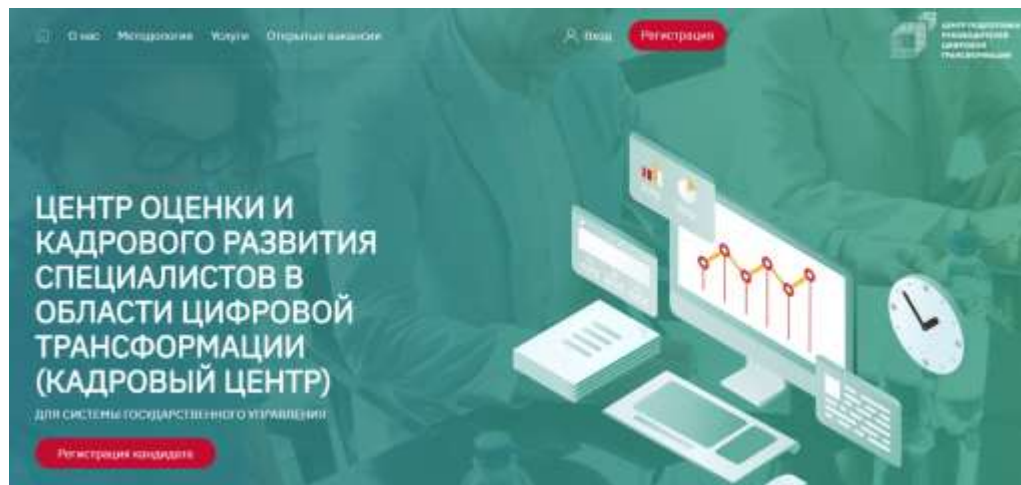
Спикер: Шубин Александр

методолог направления оценки и развития специалистов
в области цифровой трансформации Центра подготовки
руководителей и команд цифровой трансформации

Москва, 2021



cdto.work



По поручению вице-премьера Д.Н. Чернышенко в Центре подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС в апреле 2020 года создан

Центр оценки и кадрового развития специалистов в области цифровой трансформации

КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРА



ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ КОМАНД ЦТ

Развитие модели компетенций и инструментов ее оценки, автоматизация оценки, верификация результатов



ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЕСТРА СПЕЦИАЛИСТОВ ЦТ

Привлечение специалистов ЦТ, оценка их компетенций и опыта, формирование кадрового реестра, содействие в развитии компетенций и карьеры



СОДЕЙСТВИЕ В ПОДБОРЕ СПЕЦИАЛИСТОВ ЦТ

Содействие в поиске и подборе кандидатов в команды ЦТ по ключевым параметрам заказчика (опыт, компетентность, условия труда)

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ НЕ МОЖЕТ СОСТОЯТЬСЯ БЕЗ...



Оптимизация процессов

мониторинг существующих процессов и постоянное их обновление: реинжиниринг, методы процессной оптимизации, бережливое производство

Компетентные команды

госслужащие, способные быстро развивать новые цифровые навыки и реализовывать проекты цифровой трансформации

Цифровая культура

система цифровых ценностей, установок, норм и правил поведения, которые принимают, поддерживают и транслируют госслужащие



Инфраструктура и инструменты

доступ к современной цифровой инфраструктуре (ЦОД, облачные решения). Обеспечение работы на всех типах устройств

Данные и технологии

формирование и управление качественными данными доступными в реальном времени, принятие решений на основе данных

Цифровые продукты

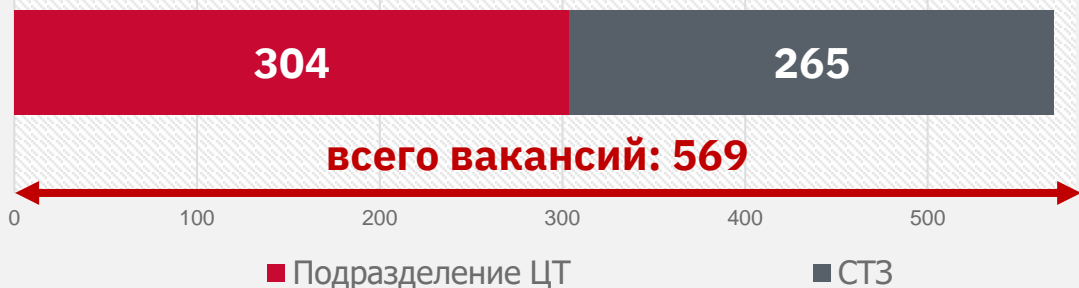
анализ существующих цифровых решений и создание новых продуктов, направленных на удовлетворение потребностей пользователей из числа граждан, бизнеса, служащих или их комбинации

НЕВОЗМОЖНО БЕЗ
МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

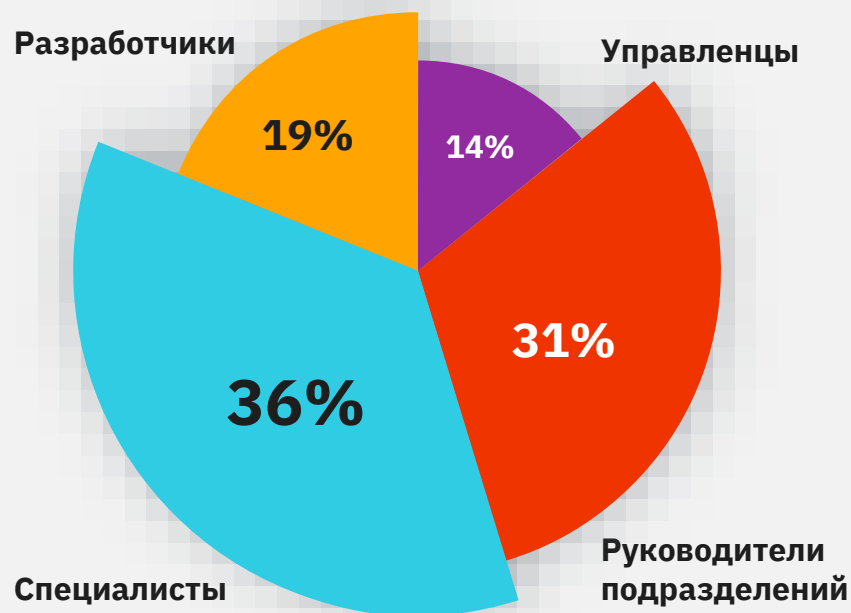
ПОТРЕБНОСТИ ГОСОРГАНОВ В ПРОФИЛЬНЫХ СПЕЦИАЛИСТАХ. ДАННЫЕ НА 06.08.2021



Наличие вакансий специалистов ЦТ в ФОИВ



Структура запросов на подбор



НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАННЫЕ ВАКАНСИИ В ГОСЕКТОРЕ (2021):



Руководитель
подразделения



Руководитель
проекта



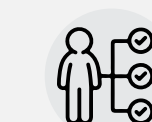
Аналитик
данных



Системный
аналитик



Технический
писатель



Бизнес-аналитик



SCRUM -
мастер



ИТ-разработчик



ИТ-архитектор



Дата-
аналитик

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КОМАНДЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ. ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ



МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

общий набор компетенций и их характеристик, которыми в разной степени обладают все члены команды цифровой трансформации.

ДВА СЦЕНАРИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ:



1. Оценка компетенций конкретного сотрудника



2. Конструктор для формирования команды цифровой трансформации

На основе результатов оценки компетенций, могут быть даны рекомендации по кадровым назначениям и/или выявлены пробелы в знаниях и сформированы индивидуальные траектории развития компетенций



Модель компетенций членов команды ЦТ **не является исключительной по своему набору компетенций и постоянной**. Она **может дополняться, изменяться** в зависимости от целей/ценностей, отраслевой направленности, специфики сложившейся организационной структуры, зрелости системы управления органов государственного управления и других факторов.

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КОМАНДЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

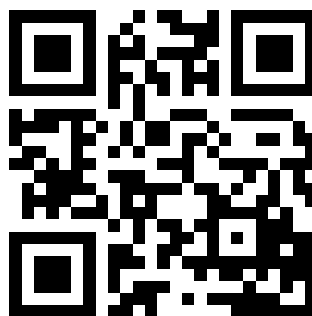


ОСОБЕННОСТИ МОДЕЛИ

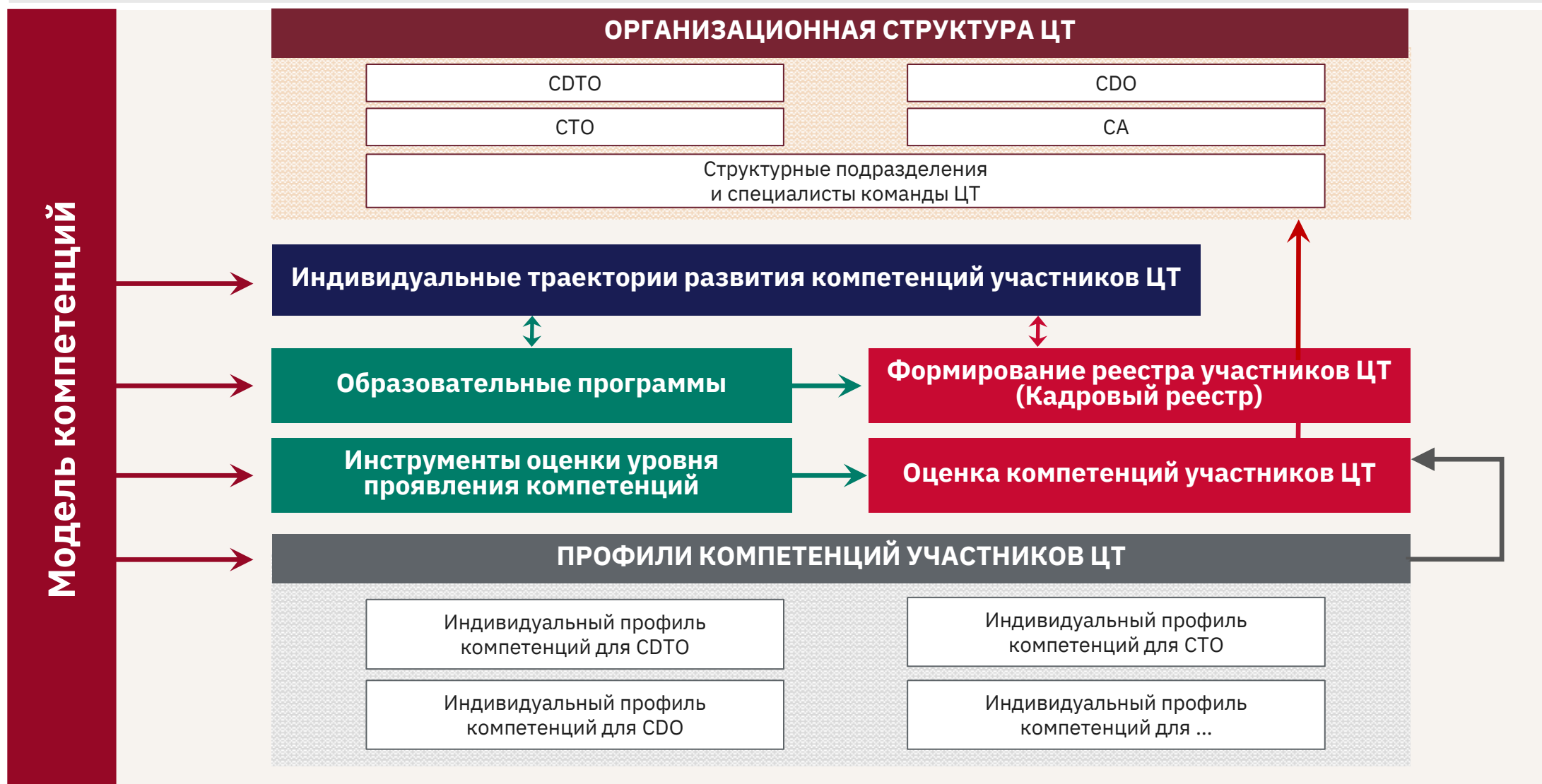
- разработана при участии профессионального сообщества
- используется Правительством Российской Федерации для оценки компетенций команд цифровой трансформации федеральных ведомств, рекомендована для использования региональными органами власти
- Универсальна для использования, регулярно обновляется и охватывает большинство областей знаний, необходимых для успешной реализации проектов цифровой трансформации



hr.cdto.center



МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КОМАНДЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ. СХЕМА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ



КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ – РАЗРАБОТКА УНИКАЛЬНЫХ ПРОДУКТОВ КАДРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЫ



ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ РОЛИ

эталонные требования к уровню компетенций, навыкам и опыту специалиста для выполнения функций и полномочий определенной роли руководителей и специалистов команды ЦТ



ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

различные формы измерителей компетенций (тесты, опросники, кейсы и пр.), а также алгоритм и методика проведения оценки компетенций руководителей и специалистов команды ЦТ



ПАСПОРТ КОМПЕТЕНЦИЙ

форма фиксации результатов оценки компетентности в сопоставлении с профилем компетенций специалиста и рекомендациями по выстраиванию индивидуальной траектории развития в соответствии с видом профессиональной деятельности



ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

логически и аргументировано фиксируется цель обучения, учебные планы, способы и методы их реализации, критерии оценки результатов обучения руководителей и специалистов команды ЦТ



ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ЦИФРОВОЙ ПРОФИЛЬ (ПОРТФОЛИО)

совокупность цифровых записей содержащей актуальные и проверенные сведения о компетенциях, опыте работы, образовании и пр. руководителя/ специалиста команды ЦТ



ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ТРАЕКТОРИИ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

дифференцированная образовательная программа, сформированная в соответствии с индивидуальными потребностями и зонами роста руководителя/ специалиста команды ЦТ



Профиль дополнительно может содержать:

- Описание роли, ее ключевые цели и задачи
- Требования к релевантному опыту, образованию, завершенным кейсам
- Рекомендуемый уровень функциональной должности в рамках исполнения роли
- Дополнительные (специальные) требования к знаниям, навыкам и умениям (не входящие в состав модели компетенций)

Профиль компетентности CDTO в формате диаграммы

(из требований, утвержденных Минцифрой)

В ОСНОВЕ АНАЛИЗА РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ – ПРОФИЛЬ РОЛИ



В профиле роли для каждой компетенции определен уровень ее проявления:

- **МИНИМАЛЬНО РЕКОМЕНДУЕМЫЙ УРОВЕНЬ** для успешного выполнения функций в рамках роли (группы ролей)
- **ЦЕЛЕВОЙ УРОВЕНЬ**

Все значения компетенции между минимально рекомендуемым и целевым уровнями образуют **зону компетентности**

На основании сравнения профиля роли и результатов оценки компетенций могут быть сделаны заключения о соответствии участника оценки заявленной роли, а также даны индивидуальные рекомендации по развитию компетенций





Для оцениваемого

- Понимание собственных сильных сторон и зон роста
- Основа для развития компетенций
- Мотивация к развитию карьеры и повышению эффективности
- Формирование эффективной рабочей атмосферы

Для кадровых служб

- Управление развитием компетенций (обучение, стажировки, формирование кадрового резерва и т.п.)
- Подготовка предложений по кадровым решениям (использование результатов, например, при аттестации)
- Развитие организационной культуры (на основе компетентностного подхода)

Для руководителя

- Объективное подтверждение знаний и навыков кандидатов
- Принятия управленческих решений по наиболее эффективной организации работы подчиненных
- Возможность проводить и оценивать изменения организационной культуры



Требования Минцифры России к кандидатам на позицию СДТО ФОИВ и рекомендации по тестированию их управленческих навыков

Дата: 01.02.2020



Методология оценки компетенций

Дата: 16 июня 2020 г.



Инструменты дистанционной оценки компетенций

Дата: 01 июня 2020 г.

Инструменты валидизированы (отчет от 30.06.2020) и имеют точность оценки более 70%.



Паспорт компетенций

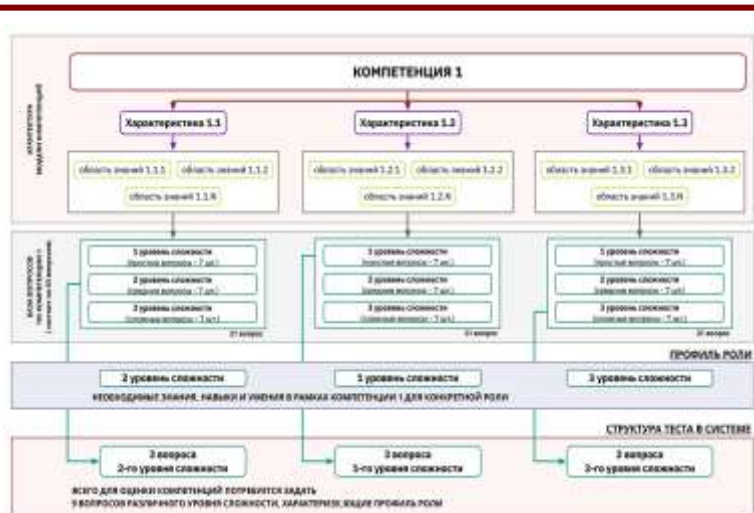
Дата: 10 февраля 2020 г.

Возможность формирования в ручном и автоматическом режиме, содержит подробное описание результатов оценки компетенций и рекомендации по их развитию

ДИСТАНЦИОННАЯ ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ РЦТ РЕГИОНОВ – МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ



ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ



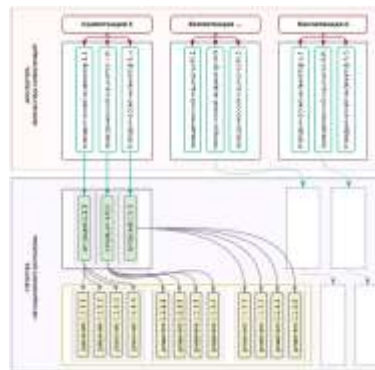
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ТЕСТЫ С ВАЛИДИРОВАННЫМИ ВОПРОСАМИ ЗАКРЫТОГО ТИПА:

- с выбором одного ответа
- с выбором нескольких ответов
- на соответствие
- на определение верной последовательности

ВОПРОСЫ ТРЕХ УРОВНЕЙ СЛОЖНОСТИ

> 500 вопросов

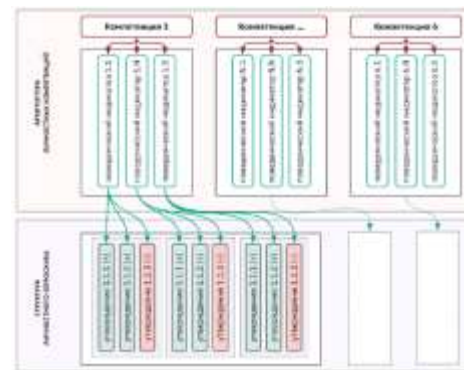
ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ЛИЧНОСТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ



ЛИЧНОСТНЫЙ ОПРОСНИК

оценивает личные характеристики, которые описывают типичное или предпочитаемое поведение человека в повседневных личных и профессиональных ситуациях

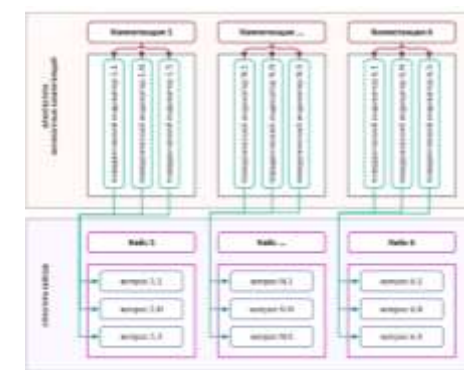
90 утверждений



СИТУАЦИОННЫЙ ОПРОСНИК

описанные примеры проблемной ситуации или случая с выбором варианта действия или поведения, при помощи которого оцениваемый решил бы имеющуюся проблему

30 утверждений



КЕЙСОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Предназначены для выявления уровня проявления личностных компетенций в различных рабочих ситуациях, умениях выделять главное и структурировать информацию

6 кейсов (по одному на личностную компетенцию)
В кейсе 5 вопросов



КАБИНЕТ ОЦЕНИВАЕМОГО



- регистрация и управление анкетными данными
- рекомендации по развитию в зависимости от результатов оценки
- автоматическое формирование паспорта компетенций

СИСТЕМА ТЕСТИРОВАНИЯ



- применение инструментов оценки в зависимости от роли кандидата
- возможность оценки с участием делового окружения («360 градусов»)
- гибкое администрирование тестов/опросников/кейсов/шкал оценок/уровней сложности
- управление ролями, компетенциями, характеристиками
- сбор обратной связи по инструментам тестирования от проходящих оценку

13 августа 2021 г.



РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ – ПАСПОРТ КОМПЕТЕНЦИЙ (ФОРМИРУЕТСЯ АВТОМАТИЧЕСКИ СРАЗУ ПОСЛЕ ЗАВЕРШЕНИЯ ОЦЕНКИ)



1. Информация о методологии

оценки и интерпретации результатов



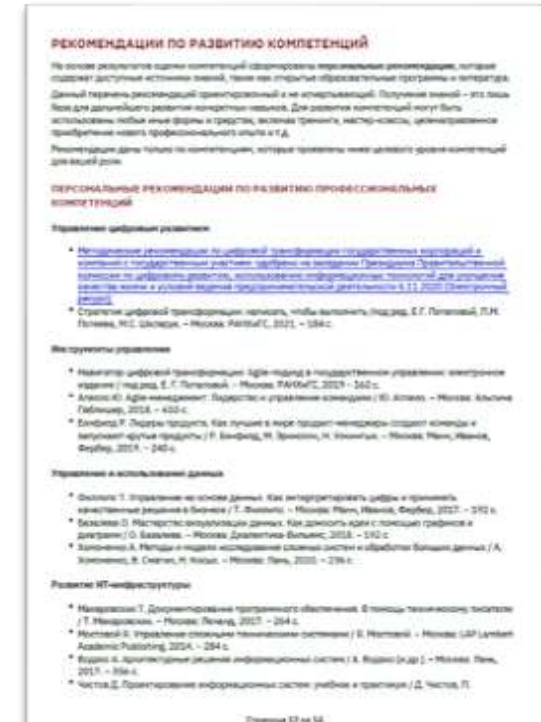
2. Сводный ответ по результатам

и ключевые выводы о соответствии тех или иных компетенций целевому профилю



3. Подробный отчет и описание результата

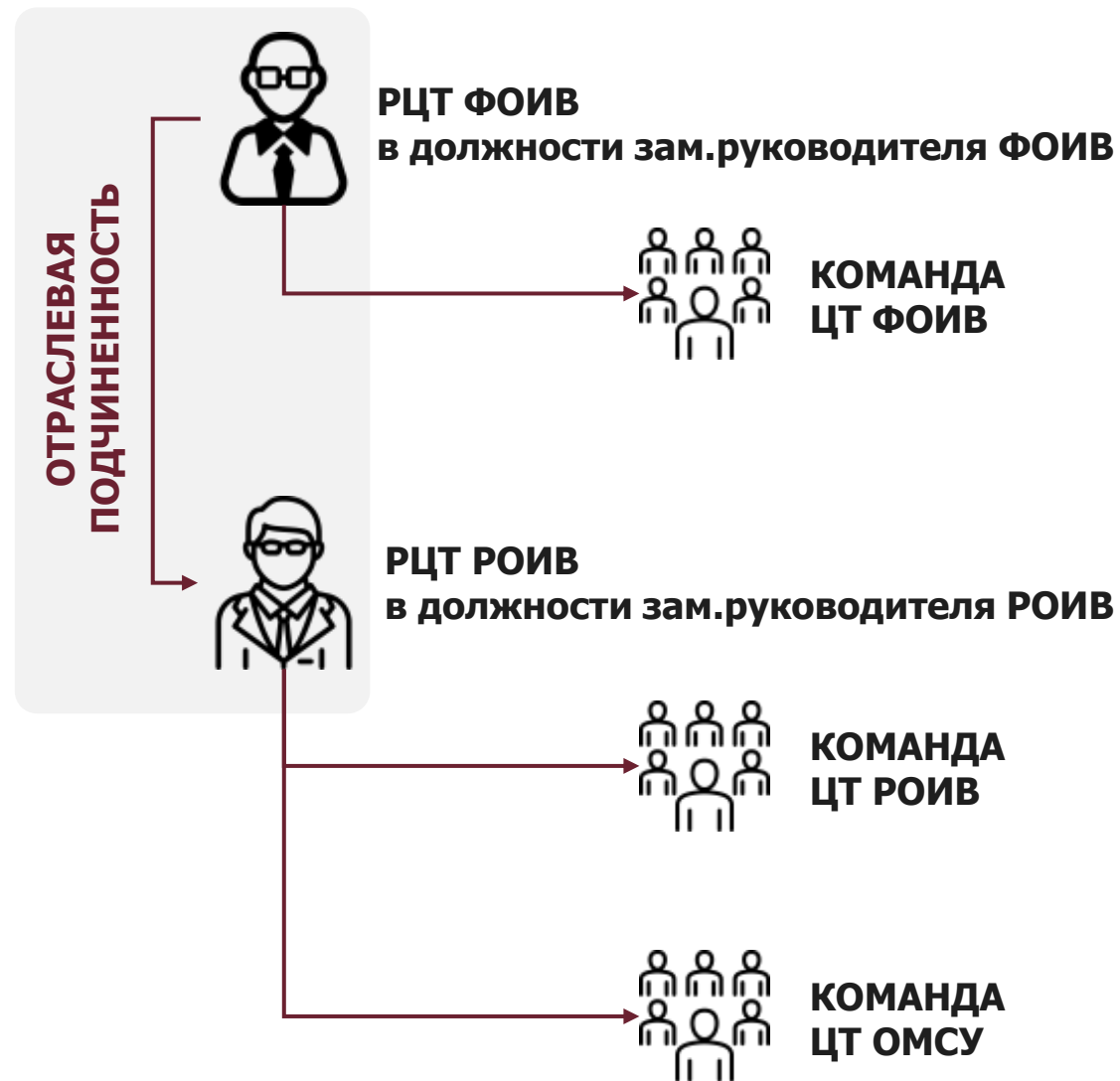
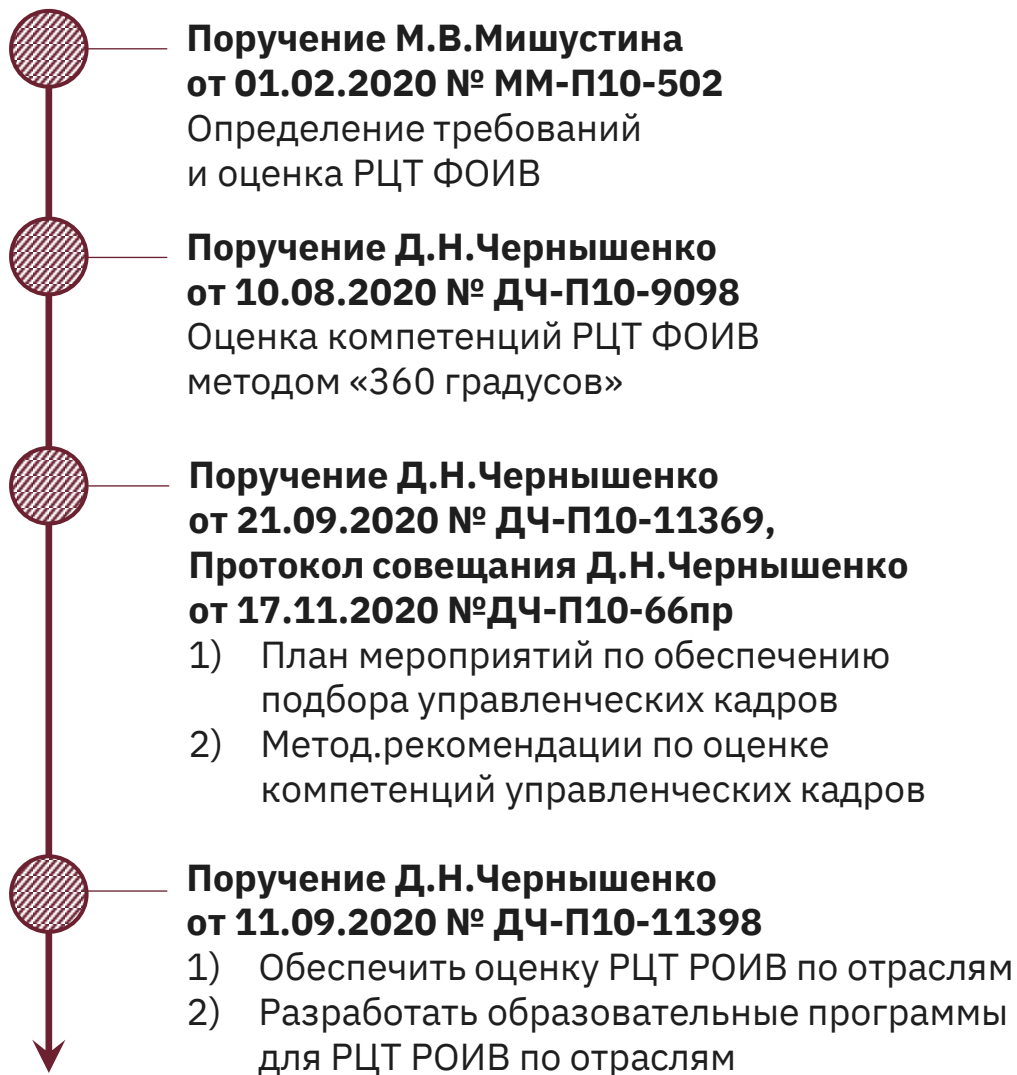
по каждой компетенции (для профессиональных компетенций детализация по каждой характеристике)



4. Индивидуальные рекомендации по развитию компетенций

развитию компетенций (составлены на основе результатов оценки)

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРАНСФОРМИРУЕТ КАДРОВУЮ ПОЛИТИКУ В ГОССЕКТОРЕ





СИСТЕМА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ

ДО НАЗНАЧЕНИЯ НА ДОЛЖНОСТЬ (метод глубинного интервью)

ОЦЕНКА ПРОВОДИТСЯ ПО ПОРУЧЕНИЮ
М.В. МИШУСТИНА ОТ 01.02.2020 № ММ-П10-502

- В основе – требования Минцифры к кандидатам РЦТ ФОИВ
- Перед глубинным интервью проводится обязательная дистанционная оценка компетенций
- Оцениваются soft и hard skills
- Для оценки используются унифицированные опросные листы (повышается объективность оценки)
- Интервью проводится тет-а-тет на протяжении 1,5-2 часов



106 кандидатов,
прошедших оценку

ПРИ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ (метод «360 градусов»)

ОЦЕНКА ПРОВОДИТСЯ ПО ПОРУЧЕНИЮ
Д.Н. ЧЕРНЫШЕНКО ОТ 10.08.2020 № ДЧ-П10-9098

- Оцениваются soft-skills, результаты оценки дополняются объективными данными – сведениями о достижении ключевых показателей эффективности
- В оценке принимают участие представители делового окружения – непосредственный руководитель (часто - Министр), коллеги (не менее 2-х), а также подчиненные (не менее 3-х)

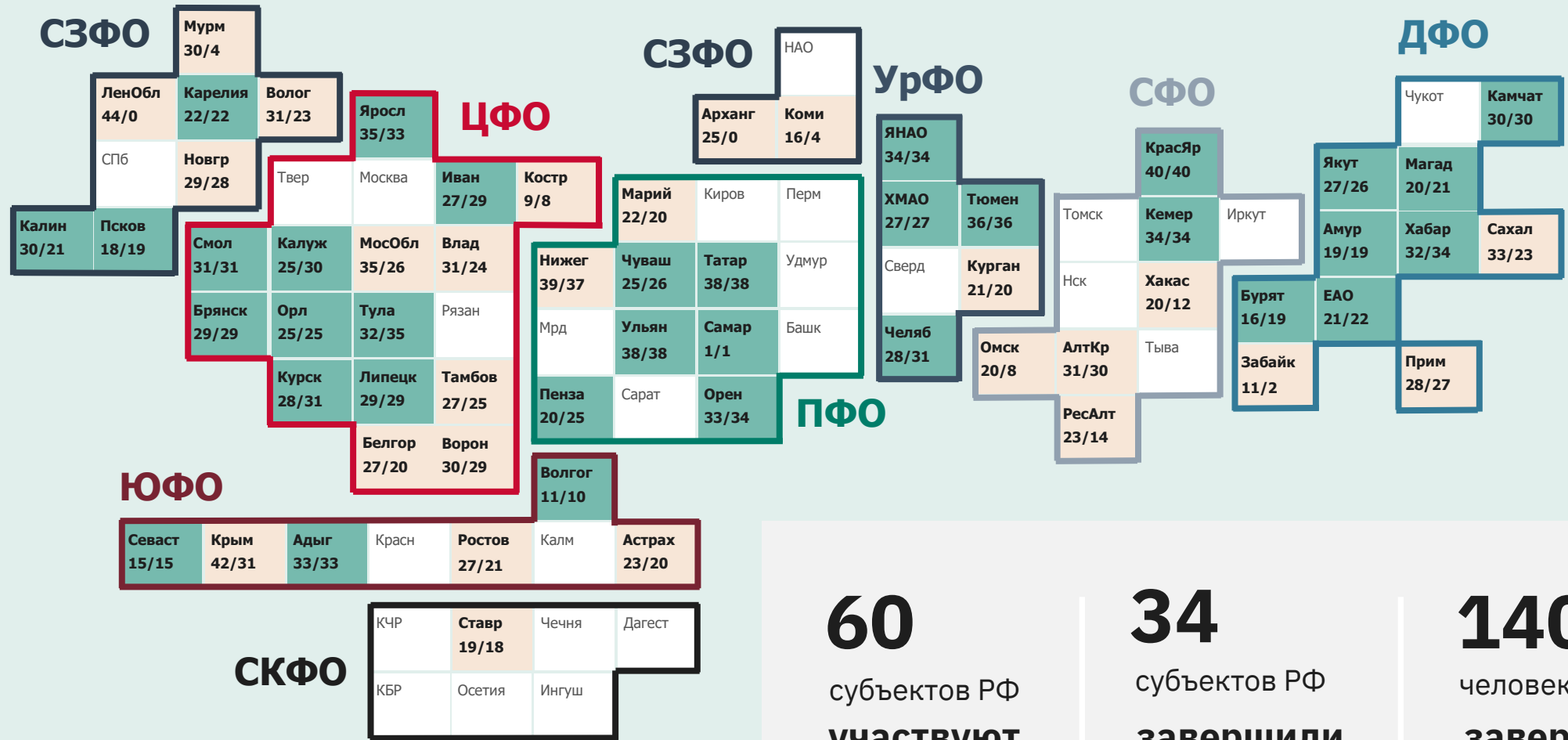
58 РЦТ ФОИВ,
прошедших оценку

348 участников делового
окружения оценили
компетенции РЦТ ФОИВ

СТАТИСТИКА ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ. ДАННЫЕ НА 06.08.2021



ЗАВЕРШИЛИ оценку
 В ПРОЦЕССЕ оценки
 НЕ ЗАЯВЛЯЛИСЬ на оценку
38/36
 план/факт

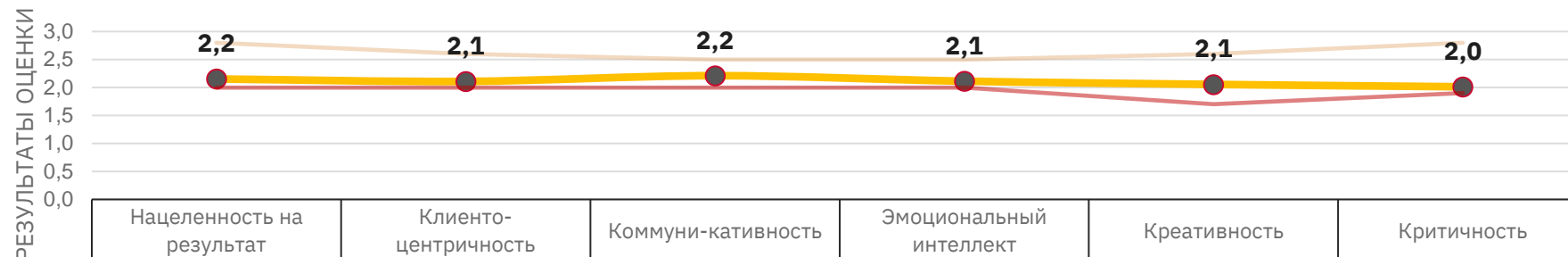


60 субъектов РФ участвуют в оценке
34 субъектов РФ завершили оценку
1406 человек завершили оценку

УСРЕДНЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ

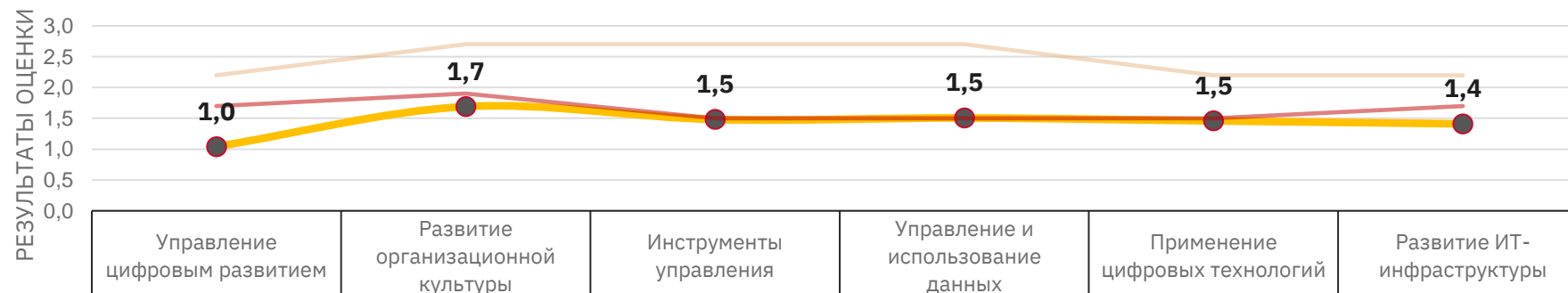


ОЦЕНКА ЛИЧНОСТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЦТ



Среднее значение результатов	2,2	2,1	2,2	2,1	2,1	2,0
Min рекомендуемый уровень	2	2	2	2	1,7	1,9
Целевой уровень	2,8	2,6	2,5	2,5	2,6	2,8

ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЦТ

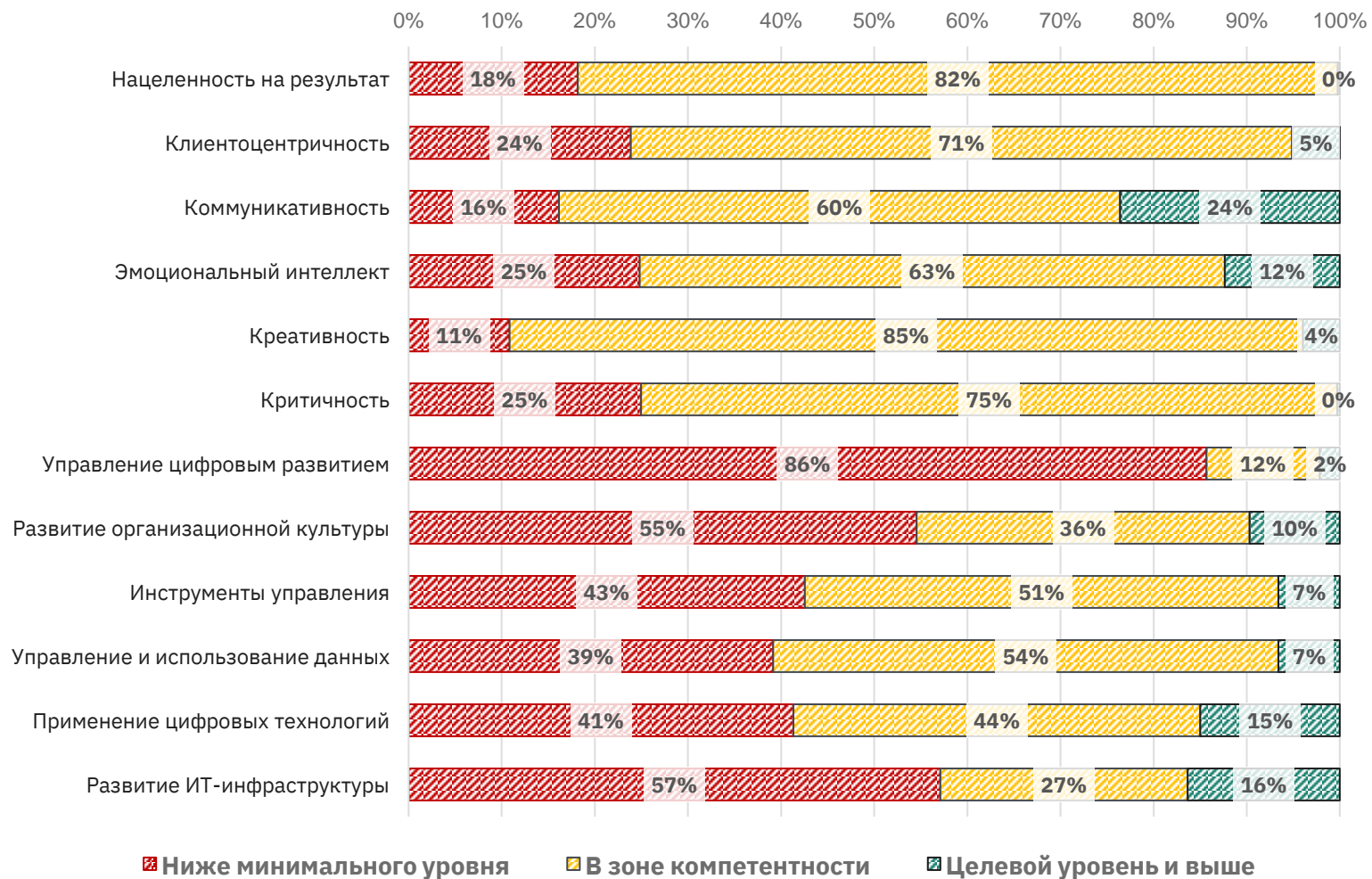


Среднее значение результатов	1,0	1,7	1,5	1,5	1,5	1,4
Min рекомендуемый уровень	1,7	1,9	1,5	1,5	1,5	1,7
Целевой уровень	2,2	2,7	2,7	2,7	2,2	2,2

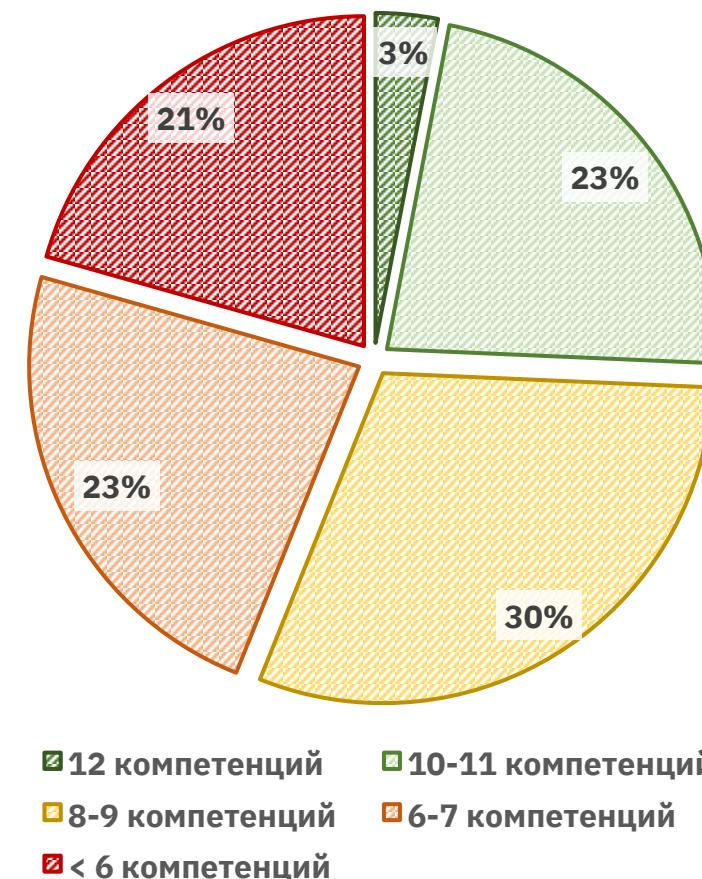
УСРЕДНЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ УЧАСТНИКОВ ОЦЕНКИ ПО КОЛИЧЕСТВУ ПРОЯВЛЕННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ





МИССИЯ КОНКУРСА

содействовать распространению проектного управления и развитию проектной культуры в учреждениях и организациях Российской Федерации, повышение авторитета специалистов по управлению проектами, способствовать сохранению и приумножению знаний и ценностей сообщества проектных руководителей

ЦЕЛЬ КОНКУРСА

выявление лидеров среди проектных руководителей посредством объективной и независимой оценки их достижений, компетенций и потенциала развития

ЗАДАЧИ КОНКУРСА



Выявление, поддержка, поощрение лучших проектных руководителей



Формирование всероссийского реестра высокопрофессиональных проектных руководителей



Продвижение и развитие методологии проектного управления



Распространение опыта эффективного управления проектами

УЧРЕДИТЕЛЬ КОНКУРСА :



АГЕНТСТВО
РАЗВИТИЯ
ПРОЕКТНОГО
УПРАВЛЕНИЯ

ПАРТНЕРЫ КОНКУРСА:



СОВНЕТ

IPMA[®]

international
project
management
association



ЦЕНТР ПОДГОТОВКИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ
И КОМАНД
ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ



ОСОБЕННОСТИ КОНКУРСА



Объект оценки – персоналии (практики и профессионалы проектного управления), а не проекты или организации



Объективные и независимые члены жюри и ассессоры с международным именем



Аудит профессиональных и личностных компетенций по специально разработанной модели в условиях командной работы по решению реальных проблемных ситуаций



Использование профессиональных инструментов оценки личности



РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА

К участию приглашаются кураторы проектной деятельности, кураторы проектов, руководители проектов или программ, заместители руководителей проектов или программ



РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТНОГО ОФИСА

К участию приглашаются руководители и заместители руководителей структурных подразделений, обеспечивающих развитие и поддержку проектной деятельности в организации



ЭКСПЕРТ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТОМ

К участию приглашаются проектные специалисты, администраторы и участники проектов, руководители функциональных направлений проектов, сотрудники проектного офиса



РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОДУКТА

К участию приглашаются менеджеры продуктов, отвечающие за их разработку (с использованием гибких подходов) и продвижение



РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

К участию приглашаются кураторы/руководители цифрового развития, руководители проектов цифровой трансформации, руководители по цифровому проектированию и процессам



ПРОЕКТНЫЙ
РУКОВОДИТЕЛЬ



**ЗАЯВОЧНЫЙ
ЭТАП**

● **01.11.2021 г. – 01.02.2022 г.**

Подача заявки в электронном виде.
Заявка подается одним участником
только по одной номинации с
приложением видео визитки

ЗАОЧНЫЙ ЭТАП

● **01.02.2022 г. – 15.02.2022 г.**

Онлайн-оценка уровня профессионально-
технической компетентности

● **15.02.2022 г. – 15.04.2022 г.**

Представление отчета об опыте
проектной деятельности

● **15.04.2022 г. – 01.05.2022 г.**

Онлайн-оценка уровня личностно-
управленческой компетентности

ОЧНЫЙ ЭТАП

● **13 – 17 июня 2022 г.**

3-дневный очный этап в регионе

I тур - Командное и индивидуальное
решение проектных заданий

II тур - Самопрезентация

ДОКЛАДЫ И ПУБЛИКАЦИИ ЦЕНТРА В 2019-2020 ГГ.



Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении
gosagile.cdto.ranepa.ru



Этика и «цифра»: этические проблемы цифровых технологий
ethics.cdto.center



Модель компетенций команд цифровой трансформации в системе государственного управления»
hr.cdto.ranepa.ru/cm



Организационные структуры и команды цифровой трансформации в системе государственного управления
hr.cdto.ranepa.ru/os_0



ДОКЛАДЫ И ПУБЛИКАЦИИ ЦЕНТРА В 2019-2020 ГГ.



Самоизоляция: работаем, руководим, трансформируем udalenka.cdto.ranepa.ru (зеркало: udalenka.cdto.center) совместно с командой программы РЦТ



Клиентоцентричный подход в государственном управлении, cx.cdto.ranepa.ru (зеркало: cx.cdto.center)



Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить, strategy.cdto.ranepa.ru (зеркало: strategy.cdto.center)





ЦЕНТР ПОДГОТОВКИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ

cdto.ranepa.ru

  [cdtocomcenter](#)