



В. Ю. ФИВЕЙСКИЙ

ректор Университета Правительства Москвы,
кандидат психологических наук

УДК 352.075(470-25):005.95/.96:378.635.2(470-25)

V. Yu. FIVEYSKIY

Rector of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,
PhD in Psychology

Университет находит и разрабатывает лучшие HR-технологии для кадровой работы Правительства Москвы

The University Searches Out and Devises the Best of HR Technologies for Moscow Government's Personnel Administration

В интервью журналу ректор Университета Правительства Москвы излагает точку зрения на важнейшие задачи, стоящие сегодня перед вузом. Он рассказывает о текущих результатах работы университета по продвижению бренда Правительства Москвы как работодателя. Описывает новейшие кадровые технологии, разработанные университетом и внедряемые в практику столичной системы государственного управления. Благодаря созданию новых кадровых сервисов Правительства Москвы удастся унифицировать процессы управления кадрами во всех структурах московского правительства. В интервью обозначены проблемы кадровой диагностики и обучения персонала в период самоизоляции и найденные решения. Описаны важнейшие проекты университета в сфере развития персонала: разработка профилей должностей, создание образовательных треков, VR-технологии в обучении. Ректор поделился своим мнением о городских проектах Правительства Москвы, вызывающих наибольший интерес не только в столице, но и в регионах.

In his interview to the Herald Rector of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University provides a viewpoint on the imperatives facing the institution. He tells the story of the current University's key takeaways in promoting Moscow Government's brand as employer; spells out the cutting-edge University's own HR technologies being entrenched into Moscow executive branch's practices. Due to the appearance of newly created HR services Moscow Government is a complete success in standardizing HR management procedures throughout the Capital's government structures. The interview also features the list of HR diagnostics and personnel training snags during the period of social withdrawal, as well as computed solutions. Insights are provided into University's milestone projects regarding personnel development: designing job profiles, elaborating educational tracks, pursuing VR learning technologies. Rector shared his vision of the Moscow Government's city development projects that spark not only Moscow citizens' biggest interest, but also that of regional public.



Ключевые слова: Правительство Москвы, кадровые проекты, кадровые сервисы, кадровые технологии, VR-тренажеры, трек обучения, профиль должности.

Key words: Moscow Government, HR projects, HR services, HR technologies, VR simulators, education track, job profile.

Для цитирования: Фивейский В. Ю. Университет находит и разрабатывает лучшие HR-технологии для кадровой работы Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 3–9.

For citation: Fiveyskiy V. Yu. The University Searches Out and Devises the Best of HR Technologies for Moscow Government's Personnel Administration. *MMGU Herald*, 2020, no. 3, pp. 3-9. (In Russ.).

■ Василий Юрьевич, Вы регулярно рассказываете о новых достижениях, которые касаются кадровой работы Правительства Москвы. Как сейчас воспринимают структуры Правительства Москвы на рынке труда?

Начну с того, что сегодня Москва реализует действительно большие проекты. Деятельность московского правительства и подведомственных организаций охватывает все сферы жизни города. Наша задача – найти для этих проектов лучших сотрудников. Поэтому продвижением бренда работодателя мы занимаемся постоянно, и мы видим, как наша деятельность приносит результаты.

Москва реализует действительно большие проекты. Наша задача – найти для этих проектов лучших сотрудников

Мы создаем конкурентоспособные условия труда – это и достойная заработная плата, и возможности обучения, развития, и участие в интересных городских проектах. Одна из важных задач здесь – информирование сотрудников и потенциальных кандидатов о реальных возможностях работы в Правительстве Москвы.

Наша команда ориентируется на разные целевые аудитории. Например, отдельное внимание уделяется молодежи. Наш проект «Стажировка в Правительстве Москвы» для студентов и выпускников вузов помогает привлекать молодые кадры. Проект существует уже много лет, и мы постоянно обновляем его, создаем новые направления стажировки, предлагаем участникам новые интересные проекты. В дополнение к ним открыта «Летняя карьерная школа», где участников знакомят с городскими проектами и практиками. В рамках летней школы мы проводим мастер-классы, экскурсии и тренинги, рассказываем о работе городских структур.

Большим успехом пользуется проект «Команда Москвы» – цикл встреч руководителей го-

родских структур и выпускников нашей стажировки со студентами столичных вузов¹. Проект стартовал в 2018 г. С тех пор состоялось множество интересных встреч. В 2020 г. в условиях ограничений мы не смогли провести запланированные мероприятия в полном объеме, но, когда ситуация нормализуется, обязательно вернемся к этому формату взаимодействия.

Разумеется, мы активно используем и социальные сети для повышения привлекательности бренда работодателя.

Что касается опытных специалистов, каждый, кто приходит на работу в Правительство Москвы, получает шанс принять участие в решении интересных задач и реализации городских проектов. Для поиска новых кадров мы используем весь арсенал современных технологий. Найти профессионалов помогает сотрудничество с ведущими веб-сайтами по поиску работы. Если говорить о вакансиях на ключевые руководящие должности, здесь, конечно, применяются иные методы – прежде всего прямой поиск талантливых сотрудников с релевантным опытом.

Специально для задач поиска и отбора персонала мы создали новую структуру – Центр подбора персонала, который находит сотрудников для наших органов власти с использованием современных инструментов рекрутинга. Как уже сказано мной ранее, важно не только привлечь и отобрать талантливых сотрудников, но и мотивировать их на результативную работу. Кроме того, надо суметь удержать их, иначе все усилия по поиску и отбору будут напрасны.

В нынешнем году, в условиях кризиса, вызванного пандемией, когда многие компании были вынуждены сокращать численность персонала, госструктуры имеют преимущество на рынке труда. Люди, работающие здесь, получают определенную стабильность – это касается и самого места работы, и заработной платы. Также мы знаем, что компании, переходя на режим экономии, в первую очередь сокращают расходы на управление персоналом, в частности урезают бюджет на обучение сотрудников. Мы

¹ Команда мечты / Университет Правительства Москвы. URL: <https://mguu.ru/category/management-tech> (дата обращения: 25.08.2020). – Прим. ред.

в сложившейся ситуации сумели сохранить текущие объемы инвестиций в персонал.

■ Вы упомянули текущий период как время перемен. Какие изменения этот год привнес в кадровые технологии Правительства Москвы? С какими проблемами пришлось столкнуться системе управления кадрами Правительства Москвы в условиях пандемии?

Для нас 2020 г. – это не только трудности, но и определенные положительные результаты, которые принесла трансформация кадровых технологий. Речь идет о комплексе кадровых сервисов Правительства Москвы. Благодаря им мы объединили все кадровые функции в единую логичную систему и максимально унифицировали подходы к управлению персоналом во всех структурах Правительства Москвы. Применяемая стратегия дает возможность масштабировать наши разработки на большое количество столичных ОИВ и организаций без существенного увеличения затрат на персонал. Во-первых, она нивелирует различия в управлении персоналом во всех московских структурах. Единая система кадровой работы улучшает имидж Правительства Москвы как надежного работодателя. Во-вторых, помощь получают руководители. Если раньше каждый управленец решал вопросы с кадрами самостоятельно, а это затраты времени и сил, то сейчас ему предлагают систему кадровых сервисов. В ней уже заложены нужные инструменты подбора, адаптации, оценки, мотивации сотрудников. Как только возникает необходимость решить очередную кадровую задачу – найти нового сотрудника, адаптировать его, организовать обучение, оценку, провести кадровый аудит, мы подключаемся и находим совместное решение.

Если говорить о проблемах, которые принес нам 2020 г., то в меньшей степени они затронули обучение, поскольку все наши курсы имеют электронную версию. Чуть сложнее стало с оценкой – я имею в виду проекты, связанные не с тестированием, а с очной оценкой сотрудников. Например, в Центре оценки один из важных элементов техноло-

гии – наблюдение за участниками, фиксация поведения, в том числе в ситуациях командной работы. Однако в дистанционном формате, во-первых, это сложно назвать полноценным процессом работы в команде, а во-вторых, наблюдение с экрана снижает качество оценки. И эти вопросы в будущем мы планируем решать с помощью новых систем веб-ассессмента.

Мы объединили все кадровые функции в единую логичную систему и максимально унифицировали подходы к управлению персоналом во всех структурах Правительства Москвы

Основной проблемой режима удаленной работы стало то, что не все люди оказались готовы полноценно выполнять свои профессиональные обязанности в новых условиях. Дело здесь не столько в технических возможностях – они как раз не составили особых сложностей, если говорить о Москве. На первое место вышел фактор, который в большей степени относится к психологии труда. Кто-то испытывал трудности при коммуникации через экран монитора, потому что ему психологически комфортнее находиться рядом с собеседником. Ведь мы, общаясь онлайн, не имеем возможности считывать невербальные сигналы, и некоторым это доставляет определенное неудобство. Кому-то сложнее перестроить свой режим работы, особенно когда есть привычка четко разграничивать день на рабочее время и домашний быт. В период самоизоляции все перемешалось – работа и дом 24 ч в сутки, и возникла необходимость научиться четко планировать свой график. Руководители должны были дистанционно управлять командами, не теряя эффективности. Для нас было важно помочь всем – и руководителям, и сотрудникам – адаптироваться к новым условиям. Поэтому для всех наших сотрудников было проведено дополнительное обучение по организации удаленной работы.

■ Здесь сразу приходит на ум проект Университета Правительства Москвы «ДОМ: делаем офис мобильным».

Да, причем этот проект оказался востребованным не только в Москве. Серия наших бесплатных вебинаров принесла пользу всей России. Наша идея оказалась популярной: явное тому подтверждение – гигантское число просмотров буквально с первых дней. Разумеется, мы были не единственными, кто предложил такие вебинары, но темы, выбранные нами, оказались актуальными и интересными. К тому же мы рассказываем не только о работе, но и различных полезных вещах, например о том, как помочь ребенку учиться удаленно, как избежать профессионального выгорания, как защитить свои трудовые права и о многом другом. Особо надо отметить, что все наши эксперты откликнулись на предложение участвовать в проекте и выступили бесплатно. В итоге мы создали значимый социальный продукт. Сейчас уже меньше внимания уделяется именно «домашним» аспектам работы: и люди выходят на работу, и все основные темы, касающиеся «удаленки», уже освещены. Но проект обязательно будет продолжаться как часть нашего «Открытого университета». Теперь ждем новых идей от постоянных участников: мы организовали своего рода краудсорсинг, чтобы понять, какие еще вопросы и темы интересны нашей аудитории, что еще полезного мы можем рассказать.

Профиль должности – это основа всех кадровых процессов

■ В Университете Правительства Москвы создана мощная система подбора и отбора кандидатов на госслужбу, оценки сотрудников, уже работающих в структурах городского управления. Какие новые проекты реализуются в этом направлении?

Поскольку внедряется новая система кадровых сервисов, наша система оценки сотрудников также кардинально обновилась. Мы организовали работу по созданию профилей должностей и новой модели компетенций. Профиль должности – это основа всех кадровых процессов. Что-

бы создать такие профили, мы опросили около 400 руководителей, проанализировали рабочие функции и риски, связанные с работой на конкретных должностях. Мы оценили факторы эффективности, построили матрицу индикаторов поведения, эффективно обеспечивающего результат. В итоге получились очень четкие и удобные описания должностей, куда входят основной функционал, требования к квалификации и компетенции, как личностно-деловые, так и профессиональные. Учитываются и коррупционные риски. Теперь на любом этапе кадровой работы мы можем использовать этот инструмент диагностики – и в привлечении новых кадров, и в планировании развития сотрудников, и в их удержании. Это значительно упрощает задачу руководителя, поскольку профиль должности помогает сформировать правильный запрос для рекрутера, занимающегося подбором кандидатов. Он же служит подспорьем рекрутеру, так как имеется сформированный запрос из подразделения на требования к сотруднику. Соответственно, с руководителем уже установлено взаимопонимание в том, что касается характеристик будущего работника. Профиль играет роль постоянного ориентира в принятии основных кадровых решений.

■ Примерная численность тех, кто работает в системе Правительства Москвы, – свыше 850 тыс. человек. Понятно, что должностей гораздо меньше, но все равно их огромное количество, поэтому составление профилей всех должностей выглядит невероятно трудоемкой работой. Какие из них оказались в центре внимания в первую очередь? Каким образом происходит выбор должностей для составления профиля?

При отборе должностей мы прежде всего рассмотрели государственных гражданских служащих, число которых в Москве – около 20 тыс. человек. Вы правы: это действительно колоссальная работа, поскольку должностей много. Кроме того, в каждой сфере есть своя специфика. Разработка шла и «по вертикали», и «по горизонтали». Для руководителей, к примеру, мы взяли три уровня управления – топ-менеджмент, среднее звено и управление

подразделениями. Затем для каждого уровня рассмотрели группы должностей по «отраслевой горизонтали» и составили своего рода матрицу. Это основа для построения так называемых типовых профилей. Еще раз стоит отметить: в каждой отрасли имеется своя специфика и ее надо было учитывать.

Что касается органов управления, то составление профилей должностей мы начали с себя, т. е. с Аппарата Мэра и подведомственных ему структур. Далее охватили Стройкомплекс, Главное контрольное управление. Мы планируем формировать профили должностей для всех городских комплексов и структур, и эта большая работа продолжается.

■ Если мы говорим о профиле должности в качестве своеобразного стандарта современного чиновника, как в таком случае оценить нестандартные компетенции и уникальные качества кандидата? Может ли возникнуть ситуация, когда рекрутер отбирает кандидатов, которые, по мнению руководителя, не подходят для работы в его подразделении?

Разумеется, такая ситуация возможна, и это нормально, поскольку последнее слово всегда остается за руководителем. Профиль должности в данном случае дает базу для оценки кадров. Затем происходит собеседование, и руководитель, кроме оценки компетенций, должен определить, насколько комфортно будет кандидату работать в его, руководителя, подразделении, впишется ли тот в корпоративную культуру. В конце концов, невозможно отменить субъективные факторы – комфортно с этим человеком или нет, подходит ли он остальной команде.

■ Система обучения персонала в университете регулярно обновляется в соответствии с развитием новых технологий. Сейчас набирают популярность VR-технологии. Какие перспективы Вы видите в этом направлении?

VR- и AR-технологии действительно уверенно вошли в нашу жизнь, и сегодня на их базе мы

Виртуальные курсы нужны везде, где предполагается общение с клиентами, например в МФЦ, органах соцзащиты, банках

активно разрабатываем обучающие курсы. Их главное преимущество – возможность тренировать необходимые навыки без лишнего стресса. Скажем, наш курс «Навыки публичных выступлений» развивает умение правильно держать себя перед большой аудиторией без необходимости тренироваться вживую, в зале, и переживать за свои ошибки. В то же время специальный тренажер, основанный на VR-технологии, дает возможность эти ошибки обнаружить. Так, если человек выступает перед виртуальной аудиторией и в какой-то момент сильно замедлил темп, стал говорить скучнее, употреблять слова-паразиты, он сразу видит, как слушатели реагируют, например начинают зевать, отворачиваться, отвлекаться на свои мобильные телефоны. Тогда он может сделать вывод: надо что-то изменить в своей речи – увеличить темп или, скажем, добавить занимательный эпизод, чтобы сделать сообщение более ярким, интересным, запоминающимся. Если оратор злоупотребляет избыточными словами, словами-паразитами, система укажет и на это. Таким образом, у человека есть возможность проработать недочеты, не испытывая дискомфорт, смущение перед аудиторией. Такие виртуальные курсы нужны везде, где предполагается общение с клиентами, например в МФЦ, органах соцзащиты, банках. Сотрудник должен уметь находить язык с посетителем, поддерживать его, отвечать на сложные вопросы и разрешать конфликты, если они возникают. Что важно, созданные нами VR-тренажеры позволяют учиться самостоятельно и, не испытывая страха, корректировать некоторые элементы своего поведения, которые кажутся сложными, проблемными. Кроме того, технологию легко масштабировать – охватывать одновременно большое количество людей. В этом ее огромное преимущество.

■ Сколько VR-курсов в настоящее время создано в Университете Правительства Москвы?

У нас около 10 готовых VR-курсов, и есть базовая платформа, позволяющая на ее основе делать новые. Инвестирование в базовую платформу позволяет легко создавать и масштабировать новые VR-инструменты под запросы заказчика, затрачивая минимум сил. В перспективе нужно будет лишь писать новые сценарии, учитывающие специфику конкретной предметной области.

■ **Возвращаясь к обучению в «реальной реальности», какие еще новые проекты по обучению и развитию персонала сейчас реализуются в Москве?**

В настоящий момент мы заняты разработкой образовательных треков – это наше главное направление работы, мейнстрим. Под треком развития мы понимаем выстроенную определенным образом последовательность различного рода образовательных и развивающих мероприятий для изучения конкретной темы. Пример такой последовательности: дистанционный курс-погружение; вебинар; очный тренинг; список литературы, которую надо прочитать; кейс, который надо изучить; специальный тренажер, на котором необходимо позаниматься для закрепления материала, а также – общение с тьютором. Иначе говоря, образовательный трек – это путь, по которому система обучения сама вас ведет, и на каждом этапе происходит закрепление материала, тестирование. Он включает и чисто цифровые технологии, и очный формат, и взаимодействие с экспертом или учебной группой.

Сейчас мы активно развиваем свою собственную платформу, на которой эти треки реализуем. Но надо подчеркнуть, платформа – это цифровая часть, а есть и очная составляющая. В условиях самоизоляции ее представленность в треке была меньше, но она обязательно подрабатывалась – мы всегда учитываем очные занятия. Так, очевидно, что для тренировки навыков коммуникации надо и теорию изучить, и поупражняться на коммуникационном тре-

нажере, и потом в аудитории, в реальной группе, поучаствовать в обсуждении, пообщаться с экспертом и коллегами. Наша задача на сегодняшний день – делать в год 13–15 образовательных треков.

Одновременно мы продолжаем обучение студентов и слушателей по самым востребованным направлениям подготовки городских управленцев, открываем новые программы бакалавриата и магистратуры², создаем дистанционные курсы, записываем вебинары в рамках проекта «ДОМ». Продолжаем вести наши большие отраслевые программы – для Стройкомплекса, ЖКХ, здравоохранения. Мы их обновляем, но это обновление состоит не в том, что обучение просто переводится в цифровой формат и проводятся вебинары, мы также ищем свежие темы и подходящих спикеров, потому что жизнь не стоит на месте. В программу для сферы ЖКХ, например, мы добавили такие насущные вопросы: как эффективно взаимодействовать с проверяющими органами; как снизить число штрафов для «Жилищника». Наша задача – постоянно выявлять актуальные вопросы и давать на них ответы в своих программах.

■ **Университет Правительства Москвы по праву считается корпоративным университетом. Однако его деятельность не ограничивается только городскими проектами. Он активно сотрудничает с другими регионами, транслируя опыт городского и муниципального управления, современной кадровой работы. Какие новые тренды можно назвать в области межрегионального сотрудничества университета?**

Мы действительно много сотрудничаем с регионами – их привлекают наши технологии и опыт. Замечу, что в данный момент интерес к нашим дистанционным курсам проявляют структуры на самом высоком федеральном

² См. подробнее о программе бакалавриата «Управление персоналом» и программе магистратуры «Стратегическое управление персоналом» в этом номере: Сульдина Г. А., Владимирова С. А. Управление персоналом: ключевые особенности образовательной программы Университета Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 32–35. – *Прим. ред.*

уровне: их проходят сотрудники Администрации Президента и Правительства Российской Федерации. Что касается конкретно регионов, недавно был запущен большой проект для Якутии. Наши специалисты отправились в Якутск, организовали там обучение специалистов, руководителей на базе VR-тренажеров, и далее те на переданном им оборудовании продолжили заниматься самостоятельно.

Регионы также охотно используют наши технологии кадрового аудита – это и функциональный анализ, и расчет численности сотрудников, и «фотография рабочего дня». Проекты кадрового аудита, например, были сделаны нами недавно для Челябинска. В данный момент они привлекли внимание правительства Республики Бурятия. Эта тема всегда будет актуальной, потому что все структуры на местах сталкиваются с задачей оптимизации ресурсов – расходования бюджета, задействования персонала. Любой руководитель хочет получить максимальную эффективность при наименьших затратах. Процедура кадрового аудита как раз дает возможность обосновать оптимальную численность сотрудников, выстроить необходимую оргструктуру и отладить рабочие процессы. В этом направлении очень интересно работать. Мы изучаем системы управления в других субъектах Российской Федерации и, помогая налаживать кадровую работу, сами учимся, собираем новые кейсы, анализируем с их помощью положительный опыт и ошибки. Естественно, мы стараемся накапливать и по мере сил систематизировать полученную информацию. Поэтому можно сказать, что в сфере управления разные регионы имеют достаточно много общего. Когда мы начинаем работу в новом субъекте России, многие процессы уже понятны, как и причины имеющихся проблем. Таким образом, мы, обладая определенным опытом, можем аргументированно обосновывать свои рекомендации.

Если говорить об общегородских мероприятиях, во многих субъектах замечен интерес

к проекту «Активный гражданин», платформе «Наш город». Существует много аналогов, но Москва на шаг впереди. В свое время наш университет проводил для регионов семинары по созданию платформ для таких проектов. К сожалению, нельзя полностью, без дополнительных вложений перенести московские практики в регионы, хотя столица может и готова передавать эти технологии безвозмездно. Как пример, проект «Наш город» подразумевает цифровизацию всех городских, а следовательно, специфичных объектов, нанесение их на интерактивную карту. Это отдельная масштабная работа.

Мы изучаем системы управления в других субъектах Российской Федерации и, помогая налаживать кадровую работу, сами учимся

Проще адаптировать проект «Активный гражданин», хотя и здесь тоже есть свои нюансы. Под него надо выстраивать соответствующую систему управления, а в регионах она несколько иная, чем в Москве. Тем не менее отдельные его технологии применяются, и московский опыт оказывается полезен – это та важнейшая часть проекта, в которой жители вовлечены в управление городом.

Иногда нет возможности транслировать свой опыт во всех деталях, в этом случае важно донести принципы организации конкретного проекта. В прошлом году университет проводил программу «Экспедиция в Москву: цифра и душа» для трех субъектов: Ямало-Ненецкого, Ханты-Мансийского автономных округов и Якутии. Мы демонстрировали наши новые технологии и вызвали живой отклик участников. В условиях самоизоляции наше взаимодействие стало в большей степени дистанцированным, но мы полагаем, что скоро с новыми силами вернемся к очным встречам и к новым интересным проектам.

Беседовала **Е. Ю. Колетвинова**