

НАЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА КВАЛИФИКАЦИЙ РОССИИ

№ 3-4 2022

12

НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ
К РАЗРАБОТКЕ КВАЛИФИКАЦИЙ

16

НЕЗАВИСИМАЯ ОЦЕНКА
КВАЛИФИКАЦИЙ КАК ДОПУСК К ПРОФЕССИИ

44

РАЗВИТИЕ ПРОЕКТНОГО
ОБУЧЕНИЯ В ВУЗАХ И КОЛЛЕДЖАХ

68

КАК РАБОТАЕТ
СОВРЕМЕННОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО

ВАЛЕРИЙ КАТЬКАЛО

ПОЧЕМУ ВСЁ БОЛЬШЕ
КОМПАНИЙ СОЗДАЮТ
КОРПОРАТИВНЫЕ УНИВЕРСИТЕТЫ

JOURNAL.NARK.RU



НАЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА КВАЛИФИКАЦИЙ РОССИИ

Учредитель

Автономная некоммерческая организация
«НАЦИОНАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО РАЗВИТИЯ
КВАЛИФИКАЦИЙ»

Редакция

РЕЗНИЧЕНКО А. В.,
МАШИРОВА А. Г.

Верстка и допечатная подготовка

АЛЕКСАНДРОВА Е. В.

Корректор

ШЛЯПНИКОВА Н. И.

Порядковый номер выпуска: № 3–4 (5–6)

Тираж 900 экз.

Цена: Бесплатно

Адрес издателя и редакции

Автономная некоммерческая организация
«НАЦИОНАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО РАЗВИТИЯ
КВАЛИФИКАЦИЙ»

125009, г. Москва,
Котельническая наб., д. 17

Контактный телефон: +7 (495) 966–16–86

E-mail: journal@nark.ru

Сайт: www.journal.nark.ru

Адрес типографии

Общество с ограниченной
ответственностью «ВИВА-СТАР»

107023, г. Москва,

ул. Электrozаводская, д. 20, стр. 8, этаж 2,
помещение 1

Шрифты: Pancetta Pro, Pancetta Serif Pro

фото: lori.ru,

подписано в печать 16.11.2022 г.

Заказ № 323026

Издание зарегистрировано в Федеральной
службе по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых
коммуникаций 27.01.2022 за регистрационным
номером Эл № ФС77–82647

Мнение редакции может не совпадать с
мнением авторов

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор

ШАДРИН АРТЁМ ЕВГЕНЬЕВИЧ

Генеральный директор
Национального агентства развития квалификаций

Заместитель главного редактора

ЛОЦМАНОВА ОЛЬГА ХАЧАТУРОВНА

Заместитель генерального директора
Национального агентства развития квалификаций

ДУХАНИНА ЛЮБОВЬ НИКОЛАЕВНА

Председатель СПК в сфере образования, Заместитель
председателя Наблюдательного совета Российского
общества «Знание», Ректор Сетевого университета
«Знание»

ЕФИМЧУК ИРИНА ПЕТРОВНА

Заместитель Председателя СПК горно-
металлургической отрасли, Председатель HR-клуба
при РСПП Липецкой области

ЗАМОСКОВНЫЙ АРКАДИЙ ВИКТОРОВИЧ

Председатель СПК в электроэнергетике, Президент
Общероссийского отраслевого объединения
работодателей электроэнергетики «Энергетическая
работодательская ассоциация России», кандидат
философских наук

КУЗЬМИНА НИНА НИКОЛАЕВНА

Заместитель Председателя Федерации независимых
профсоюзов России, член Российской трехсторонней
комиссии по регулированию социально-трудовых
отношений (РТК), заместитель Координатора
профсоюзной стороны РТК, Ректор АТиСО, кандидат
экономических наук

ПРОКОПОВ ФЁДОР ТИМОФЕЕВИЧ

Вице-президент РСПП, заместитель Председателя
Национального совета при Президенте РФ
по профессиональным квалификациям, руководитель
Рабочей группы Национального совета,
по профессиональным стандартам и координации
деятельности СПК, заместитель Координатора стороны
работодателей Российской трехсторонней комиссии
по регулированию социально-трудовых отношений,
директор Института занятости и профессий НИУ ВШЭ,
доктор экономических наук, профессор



Артём ШАДРИН,
Главный редактор, генеральный
директор Национального агентства
развития квалификаций

Дорогие друзья!

Наш новый номер посвящен ряду важных направлений и значимых событий в развитии национальной системы квалификаций, а также в сфере профессиональной подготовки кадров.

Во-первых, это утверждение нового порядка разработки и утверждения профессиональных квалификаций. Принципиально повышается гибкость этого механизма – срок прохождения всех процедур согласования новой квалификации (с момента ее доработки по результатам публичного обсуждения) теперь сокращается до полутора месяцев.

Во-вторых, это шаги по расширению практики использования механизма независимой оценки квалификаций. Среди них – введение обязательности требований по прохождению НОК в сфере пожарной безопасности с 1 марта 2025 года, реализация пилотного проекта по совмещению процессов государственной итоговой аттестации и НОК в вузах, формирование практики проведения НОК в рамках конкурсов профессионального мастерства.

В-третьих, это развитие механизмов взаимодействия работодателей с вузами и кол-

леджами в рамках форматов наставничества и проектного обучения, позволяющих сделать содержание образовательных программ максимально востребованным и практико-ориентированным.

Кроме того, в числе основных тем номера – формирование современной практики развития непрерывного образования на ведущих предприятиях, драйвером которого становятся корпоративные университеты, а также вопросы внедрения современных HR-tech решений.

И, конечно, среди наиболее актуальных вопросов – развитие механизмов поддержки трудоустройства, включая интервью о реализации практики операторов федерального проекта «Содействие занятости» и профильных программ благотворительных организаций.

Кстати, на страницах журнала немало гиперссылок на интересные материалы, размещенные в Сети. Для удобства работы с ними можно пользоваться полнотекстовой электронной версией журнала на <https://journal.nark.ru/>.

Интересного чтения и до встречи в следующем номере!



СОДЕРЖАНИЕ

ИНТЕРВЬЮ

- 4** **«Нематериальные активы, которые не купишь на рынке».**
Почему всё больше компаний создают корпоративные университеты
Интервью с Валерием Катькало

НОРМАТИВНАЯ БАЗА (НПА)

- 12** **Новые требования к разработке квалификаций**
Алексей Перевертайло, Ольга Самочернова,
Сергей Лушников

- 16** **Независимая оценка квалификации как допуск к профессии**
Марина Борисова

НЕЗАВИСИМАЯ ОЦЕНКА КВАЛИФИКАЦИИ

- 18** **Зачем совмещать государственную итоговую аттестацию и независимую оценку квалификации**
Ольга Клинк, Людмила Фирсова

- 24** **Будущие учителя впервые сдали профэкзамен в формате ГИА-НОК**
Любовь Духанина

- 28** **Формирование кадровых ресурсов в строительной отрасли на примере МГСУ**
Вера Галишникова

- 30** **Конкурсы профессионального мастерства в развитии национальной системы квалификаций**
Инна Кокорина

СПК

- 34** **Наследие, музеи и кино. В России создан СПК культуры**
Интервью с Надеждой Преподобной,
заместителем Министра культуры
Российской Федерации

ПОДГОТОВКА КАДРОВ

38 Новая карьерная ступень через программы переподготовки

Интервью со Светланой Крайчинской, директором Академии Ворлдскиллс Россия

44 Там, где бизнес ближе к вузам. Как университеты и колледжи развивают проектное обучение

56 Итоги конференции «Бизнес и образование: лучшие практики партнерства».

60 Опыт равен результату: обзор мировых практик проектного обучения

68 Атрибут саморазвития компании. Как работает современное наставничество и кому оно принесет пользу

ПРОЕКТЫ И ПАРТНЕРЫ

76 «Профориентацию формируют не технологии, а запросы молодежи»

Интервью с Натальей Алиевой, руководителем Федерального центра компетенций по профориентации «Засобой»

82 На низком старте. Как помогают трудоустройству благотворительные организации

Интервью с представителями фондов «Рауль» и «ФОКУС-МЕДИА»

94 Всероссийский конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии» 2022

HR-TECH

98 Лего для работы с персоналом. Как упростить заказ на подготовку кадров Алла Факторович, Ольга Лоцманова

104 Грабли внедрения HR-систем. Какие ошибки могут привести к потере времени и денег Александр Григорян



«НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ, КОТОРЫЕ НЕ КУПИШЬ НА РЫНКЕ»

Почему все больше компаний создают корпоративные университеты

В последние 30 лет корпоративные университеты (КУ) стали одним из ключевых элементов систем управления развитием многих ведущих компаний мировой экономики. В этом году Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ провела первое исследование российской популяции КУ, на основании которого в ноябре вышла книга¹, где представлены 44 портрета ведущих корпоративных университетов страны. О том, какое значение эта структура имеет для ДНК компании, мы поговорили с одним из авторов исследования – Валерием Катькало.



Валерий Катькало,
Директор Высшей школы
бизнеса НИУ ВШЭ

Значение корпоративных университетов

– Валерий Сергеевич, для начала опишите, пожалуйста, какие задачи ставятся перед корпоративным университетом, в чем его основные функции сегодня?

– От традиционных вузов КУ отличаются тем, что в них объединяются само обучение и практическое решение бизнес-задач конкретных компаний. Сегодня их также трактуют как центр профессиональной экспертизы в реализации системного корпоративного обучения. Это отличает КУ от учебных центров, которым свойственны фокус на дискретные тренинги от внешних провайдеров для достижения тактических целей развития персонала.

– Охарактеризуйте, пожалуйста, масштабы и динамику распространения КУ в России и в мире.

¹ Корпоративные университеты России – 2022/ под ред. В. С. Катькало, Н. В. Шумковой. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022.



– По общепринятым экспертным оценкам, в мире насчитывается более 4 тыс. корпоративных университетов. В России активны около 60, и более 100 организаций заявляют о наличии у них проекта или программы «корпоративный университет».

– А каковы аргументы в пользу создания корпоративных университетов, почему это важно для компании?

– Решение первых лиц компании о создании КУ всегда отражает их степень понимания обучения и развития сотрудников как важной части ДНК компании, ее ценностного кода. Инвестиции в это направление являются стратегическим проектом предприятия по созданию нематериальных активов в виде команды, ее профессиональной экспертизы и способностей создания уникальной системы обучения и развития талантов.

Эти нематериальные активы нельзя купить на рынке. И они призваны стать источником

устойчивых, крайне сложных для копирования конкурентных преимуществ компании (и ее бренда-работодателя) в виде глубоко-кастомизированной системы обучения и развития сотрудников, управления знаниями и внедрения корпоративной культуры.

– Все большее число российских компаний развивают или планируют создать свои корпоративные университеты. Каким характеристикам должна соответствовать компания, чтобы ей подходила практика КУ?

– Формат корпоративного университета стал универсальным. Его применяют даже в различных организациях вне сферы бизнеса и в органах государственного управления. Ключевой фактор здесь – убежденность первых лиц организации в том, что КУ является важнейшим инструментом ее стратегической и культурной трансформации и их готовность развивать систему обучения и развития персонала, в том числе и в роли заказчиков тех

или иных образовательных программ и технологий.

– **Высока ли доля российских КУ, имеющих внешних клиентов? И можно ли оценить значимость выручки от внешних клиентов для таких КУ?**

– Мы видим явную тенденцию к использованию корпоративных университетов как инструмента стратегического маркетинга ряда ведущих компаний страны. Как показало наше исследование, сегодня 70% российских корпоративных университетов реализуют свои программы на внешнем рынке. Это стало обычной практикой. Как правило, среди клиентов – сотрудники крупных клиентов или партнеров, поставщиков, опорных вузов. Но порой образовательные программы специально делаются для открытого рынка.

Доля доходов от внешних клиентов в совокупном бюджете доходов корпоративного университета может составлять более 25%. У некоторых КУ (например, у «СберУниверситета») даже есть КПЭ, связанный с доходами от внешних клиентов.

Сотрудничество с учебными заведениями

– **Каковы основные форматы партнерства КУ с вузами и колледжами? Какие из них самые эффективные, а также наиболее распространенные в России?**

– Более 60% ведущих российских КУ имеют в своем функционале задачу по координации деятельности с вузами. В нашем понимании именно бизнес выполняет роль заказчика образовательных программ вузов, определяет результаты и образ выпускника как будущий работодатель.

Конкретные форматы партнерств бизнеса и вузов могут быть основаны на различных интересах и возможностях компании. Это могут быть базовые кафедры, совместные основные образовательные программы (у Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ они созданы с 1С, НЛМК, VK), совместные с КУ корпоративные программы для руководителей высшего и среднего звена.

Существует практика участия руководителей КУ и компаний в целом в академических советах образовательных программ вуза для принятия решений о содержании учебных планов, программ дисциплин и т.д. Также есть



практика представления грантов для обучения лучших студентов и/или направления сотрудников компаний для обучения на программах магистратуры. Примерами такого опыта являются успешные партнерства Высшей школы бизнеса с «Газпромнефтью», X5 Group и «Ростелекомом».

– **Что дает партнерство вуза и корпоративного университета обоим сторонам?**

– Для бизнеса это прежде всего возможность влиять на профиль выпускника и возможность видеть потенциал студентов уже в процессе обучения, рекрутировать лучших. В случае корпоративного обучения компания выигрывает от альянса с центрами передовых исследований и командами ведущих профессоров вуза-партнера по актуальным для нее тематикам развития руководителей.

Для вуза это возможность создавать востребованные рынком, и прежде всего ключевыми будущими работодателями, современные программы обучения и реально интегрировать в образовательный процесс практический опыт бизнеса и новейшие управленческие технологии компании-партнера.

Научить преподавателя практики

– **Валерий Сергеевич, расскажите, пожалуйста, подробнее про формат «Лидеры учат лидеров», используемый КУ. Как устроены такие программы, можно ли оценить их успешность на реальных кейсах?**

– Наличие развитой системы «Лидеры учат лидеров» (ЛУЛ) – один из «родовых признаков» корпоративного университета. Более 90% КУ из нашего исследования подтвердили наличие такой системы.



- Формат выступлений руководителей с лекциями перед сотрудниками компаний был известен еще в первой трети XX века. Но сегодня такие практики обрели новое качество. Это произошло по трем причинам:
 - если ранее акцент делался на передачу опыта и разъяснение передовых подходов в производственно-технических аспектах работы компании, то теперь на первый план вышли вопросы лидерства и корпоративной культуры;
 - метод «Лидеры учат лидеров» оказался высокоэффективным для поддержки радикальной трансформации компаний, прежде всего в ее организационных аспектах (особенно после слияний и поглощений);
 - воспитание новых поколений лидеров путем вовлечения в их обучение ключевых руководителей компании перестало быть дискретными действиями и приняло системный характер при формировании ее человеческого капитала.

Разумеется, в каждой компании «Лидеры учат лидеров» имеет свои особенности. Важным критерием перехода к организации этой системы является запуск корпоративным университетом школ и тренингов подготовки лидеров к преподаванию, включая персональное методологическое кураторство.

В последние годы в развитии ЛУЛ наблюдаются три новых акцента. Во-первых, все чаще «развивать» оказывается более актуальным, чем «учить».

Во-вторых, в контексте быстрых технологических изменений в повестке ЛУЛ не только возрастает значение цифровых навыков и гибких методов управления проектами, но и порой в роли лидеров, обучающих старших коллег навыкам цифровой эпохи, выступают более молодые эксперты. И третье: накопление, обобщение и кодификация знаний о лучших методах и технологиях ведения бизнеса в компании становятся одними из наиболее востребованных аспектов ее эволюции.

– **Какие существуют сегодня способы развития профессионального уровня преподавателей КУ?**

– Тиражирование лучших практик внутри компании происходит через преподавательские ресурсы высшего, среднего и линейного менеджмента. Один из выдающихся примеров такой практики в российских компаниях – Школа внутренних тренеров Корпоративного университета НЛМК, созданная в 2017 году, сразу после рождения самого корпоративного университета.

Эта Школа имеет развитую систему подготовки менеджеров к преподаванию и проект-

ной работе с обучающимися в КУ. Благодаря Школе ежегодно более 450 руководителей компании преподают почти на 100% программ КУ офлайн, онлайн и в смешанном формате.

Порой компании могут создавать специализированные подразделения в структуре КУ с собственным преподавательским штатом. В этом случае, кроме требуемой образовательной программы, разрабатывается и программа подготовки, сертификации тренеров на ведение именно этой программы. Нередкой является и супервизия работы преподавателей-практиков, осуществляемая сотрудниками подразделения, ответственного за программу подготовки внутренних тренеров.

Перспективы

– **В каких направлениях развивается модель корпоративных университетов?**

– Каждая организация создает и развивает этот актив в соответствии со своими стратегическими задачами. Скорее, можно говорить об изменившемся контексте и технологиях, которые ставят новые задачи перед корпоративными университетами.



Быстро набирающая темп Четвертая промышленная революция требует от современных работников постоянных профессиональных и личностных изменений для решения новых задач. Для этого корпоративным университетам необходимо правильно организовать обучение, помогающее изменять поведение людей в организации в соответствии с постоянно трансформирующимися запросами рынков. Для соответствия требованиям цифрового мира корпоративные университеты должны, по сути, «изобрести себя заново»: быстро перейти от привычного фокуса на управлении процессом обучения (портфелем программ) к управлению образовательным опытом своей целевой аудитории.

Кроме того, очень серьезными задачами обновления корпоративных университетов являются проактивность и первостепенное внимание фактору времени во всех аспектах деятельности. КУ должны стать лабораториями для экспериментирования и оценки новых моделей бизнеса и методов управления людьми в современных организациях. Для этого нужно соответствующим образом перестроить внутреннюю структуру и среду КУ.

– **В исследовании «Корпоративные университеты в 2022 году: первые результаты сводного анализа» вы отмечаете три основные инновации в деятельности КУ, среди из них – внедрение новых форматов, инструментов и оценки развития. Приведите, пожалуйста, примеры наиболее значимых инноваций.**

– Например, российские КУ активно экспериментируют с кейс-клубами, кейс-чемпионатами для обучения руководителей решению сложных управленческих ситуаций на созданных ими оригинальных учебно-методических материалах о своем бизнесе (ТМК2U, АФК «Система»). Другие компании персонализировали обучение и создали индивидуальные образовательные траектории по итогам входного тестирования (Росатом) или внедрили гибридный формат обучения («РусГидро», «Газпром», «СберУниверситет»).

В части оценки сотрудников инициативы ряда КУ уже получили высокое признание. Например, «СберУниверситет» реализовал

проект «Бассейн для региональных лидеров» и получил в 2021 году профессиональное признание глобальной Ассоциации развития талантов (Association for Talent Development, ATD) в номинации «Развитие карьеры» – премию Excellence in Practice.

Важно, что за последние годы несколько ведущих российских КУ удостоились престижных международных аккредитаций и сертификаций (CLIP и EОССS EFMD, GlobalCCU), подтверждающих высокое качество и инновационность их систем корпоративного обучения, – это корпоративные университеты «Сбера», «Сибура», «Газпромнефти», РЖД и Банка России.



– **Как встраиваются сегодня корпоративные университеты в систему стратегического управления компаниями? Заметно ли движение в этом направлении?**

– Относительно места КУ в системе управления материнской компании в большинстве случаев КУ является структурным подразделением департамента управления персоналом и подчиняется вице-президенту по управлению персоналом, руководителю блока HR или заместителю директора по персоналу (61%). Дочернее общество также является распространенным организационно-правовым статусом (36%), есть и иные формы (5%). Приоритетный характер стратегического позиционирования КУ в конкретных компаниях закрепляется через подчинение руководителя КУ непосредственно председателю правления, президенту/генеральному директору, учредителю/акционеру (20%) либо председателю или заместителю председателя совета директоров (5%).

Каждый второй КУ имеет коллегиальные органы управления: наблюдательный совет, ученый совет и т.д. Обычно в их состав входят топ-менеджеры компании и ключевые

руководители КУ. Но также все чаще встречаются «внутренне незамкнутые» форматы, когда привлекаются признанные внешние эксперты в области корпоративного обучения. Создание подобных органов делает корпоративный университет более конкурентоспособным и в большей степени удовлетворяющим задачам развития бизнеса.

– **В мире активно развивается самоорганизация в сообществе руководителей и преподавателей корпоративных университетов. А как с этим обстоит дело в России?**

– В России первый шаг в самоорганизации ведущих КУ был сделан в июне 2022 года в рамках Первого Форума лидеров корпоративного обучения России, организованного в Липецке корпоративным университетом НЛМК в партнерстве с Высшей школой бизнеса НИУ ВШЭ и при участии в Программном комитете Форума руководителей еще семи КУ ведущих компаний страны (Банка «Открытие», Банка России, «Вымпелкома», РЖД, «Сбера» и ТМК). Целью этого Форума, в котором приняло участие около 300 экспертов и который решено сделать ежегодным, стало создание экспертной площадки для





обмена опытом и обсуждения трендов развития корпоративного обучения в России.

– **Валерий Сергеевич, вы являетесь членом НСПК и недавно вошли в состав Совета по профессиональным квалификациям в сфере управления и права. Какой вы видите роль СПК в развитии системы корпоративных университетов, а также возможное участие корпоративных университетов в развитии и реализации инструментов национальной системы квалификаций?**

– Взаимодействие корпоративных университетов и советов по профессиональным квалификациям является важным условием эффективной актуализации и внедрения профессиональных стандартов для обеспечения динамичного развития экономики страны. Думаю, что следует всемерно поддерживать участие и усиливать роль руководителей корпоративных университетов ведущих компаний страны в работе СПК по широкому кругу их отраслевых и профессиональных профилей. Ведь фактически именно компании – лидеры российской экономики через свои системы корпоративного

обучения находятся во главе реальных процессов апробации и реализации инструментов национальной системы квалификаций.

Накопленный в ведущих российских КУ опыт управления знаниями о передовых производственных и управленческих технологиях и их тиражирования в крупнейших компаниях критически важен при разработке и обновлении профессиональных стандартов. Следует учитывать и то, что в спектр видов деятельности многих этих корпоративных университетов включена оценка руководителей и специалистов компании, входящих в их целевую аудиторию. Учет в работе СПК огромного багажа этих знаний и практик внедрения профессиональных стандартов у КУ, а также обширного и многостороннего опыта их взаимодействия с национальными исследовательскими университетами и отраслевыми вузами может внести важный вклад в результативность работы по развитию национальной системы квалификаций.

Максим Карпуков

НОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К РАЗРАБОТКЕ КВАЛИФИКАЦИЙ

С 17 октября 2022 года вступили в силу новые правила разработки, рассмотрения и утверждения наименований квалификаций и требований к ним, утвержденные приказом¹ Министерства труда и социальной защиты РФ. Затем, 21 октября, Национальное агентство развития квалификаций (АНО НАРК) подготовило и утвердило новую редакцию² Методических рекомендаций по разработке проектов квалификаций. С принятием приказа разработка квалификаций стала возможна не только на основе действующих профессиональных стандартов, но и на основе их проектов и других квалификационных характеристик.

Это делает квалификации более гибкими, они смогут обновляться еще до того, как будет актуализирован профессиональный стандарт. Кроме того, один профессиональный стандарт сможет стать основанием для разработки квалификаций разными СПК.

Новые нормы утвержденного Положения

1

Исключены требования о предварительном рассмотрении и одобрении проекта квалификации Национальным советом перед тем, как их утвердит АНО НАРК. Действующее ранее требование, во-первых, выходило за рамки указа Президента РФ от 16 апреля 2014 года

№ 249 «О Национальном совете при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям» Президента РФ, согласно которому одобрение проектов квалификации не входит в функции совета, а во-вторых, существенно увеличивало время от разработки до применения новой квалификации.

Теперь процесс утверждения квалификаций приведен в строгое соответствие

¹ Приказ Минтруда России от 11 июля 2022 года № 410н «Об утверждении Положения о разработке наименований квалификаций и требований к квалификации, на соответствие которым проводится независимая оценка квалификации». Новая редакция Положения была одобрена Национальным советом при Президенте РФ по профессиональным квалификациям и согласована рабочей группой по развитию рынка труда и содействию занятости населения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений (сайт). URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202210060020>

² Приказ от 21.10.2022 № 118/22-ПР «Об утверждении Методических рекомендаций по разработке проектов квалификаций, на соответствие которым проводится независимая оценка квалификации» (сайт). URL: https://nark.ru/upload/iblock/537/mbtgs5axfi867lt7xrras3tbt16s0h49/Prikazy-_0118_22_PR-ot-21.10.2022-_Ob-utverzhdenii-Metodicheskikh-rekomendatsiy-po-razrabotke-proek_64532_.pdf



положениям ФЗ «О независимой оценке квалификации». Финальной инстанцией рассмотрения проектов квалификаций перед их утверждением АНО НАРК будет сформированная Национальным агентством рабочая группа по экспертизе проектов профессиональных стандартов и проектов квалификаций.

2 Закреплена возможность проведения разработки и обсуждения проектов квалификаций одновременно с разработкой и обсуждением проекта профессионального стандарта, на основании которого они формируются. Такой системный подход позволит профессиональному сообществу и федеральным органам исполнительной власти комплексно рассматривать направления практического применения профессионального стандарта.

Кроме того, в разы сократится срок между утверждением профессионального стандарта и началом процедуры независимой оценки квалификации.

3 Урегулированы сроки действия квалификаций и их актуализации. Теперь они жестко привязаны к срокам действия соответствующих профессиональных стандартов.

4 Раньше формировать проект квалификаций можно было только на основе профессиональных стандартов и иных квалификационных требований, установленных нормативными правовыми актами РФ. В соответствии с новой редакцией положения, основой квалификации смогут также являться квалификационные характеристики, связанные с видом про-



фессиональной деятельности, с указанием необходимых знаний, умений и дополнительных сведений.

Предоставленная возможность позволит оперативно реагировать на актуальные потребности экономики, обеспечивая ускоренное выведение на рынок труда востребованных, стратегически важных и перспективных специальностей.

Это также позволяет формировать проекты квалификаций на основе действующего профессионального стандарта (в том числе по сквозным видам деятельности). Достаточно описать новые трудовые функции, которые отражают либо ранее неучтенную сугубо отраслевую специфику, либо специфику, связанную с новыми технологиями, материалами и т.д.

Предполагается, что дополнительными источниками информации о трудовых функ-

циях, составляющих содержание проекта квалификации, могут служить в том числе результаты анализа мониторинговых, прогнозных исследований. Соответствующим решением Совет присваивает им статус «квалификационных характеристик», связанных с видом профессиональной деятельности.

5 Предусмотрен более удобный для практического использования формат структуры описания квалификации. Он выстроен по аналогии с макетом профессионального стандарта с учетом достижения полноты сведений и удобства представления информации в цифровом виде, в том числе для выгрузки в Реестр сведений о проведении независимой оценки квалификаций³ [далее – Реестр].

В новом формате единый сложный табличный массив структурно разделен на едини-

³ Структура описания квалификаций (сайт). URL: <https://nok-nark.ru/pk/list>

цы описания квалификации с заполняемыми полями. По ряду существенных позиций предусмотрена детализация вносимых сведений.

Актуальная версия Методических рекомендаций

Новая редакция Методических рекомендаций по разработке проектов квалификаций⁴ подготовлена с учетом изменений, закрепленных новой редакцией Положения, а также содержания актуализированной версии Методических рекомендаций по разработке профстандартов, ранее одобренных Национальным советом⁵.

В документе приведены пошаговые алгоритмы разработки содержания проектов квалификаций, описана методика выделения подуровней квалификаций, значительно развернут раздел «Рекомендации по формированию описания квалификации», добавлен содержательный блок «Рекомендации по формированию содержания проектов квалификаций, разрабатываемых на основе иных требований».

В соответствии с новым приказом Минтруда России в ближайшее время будет модернизирован информационный модуль «Разработка квалификаций» (<https://rk-nark.ru>), который существенно упростит и оцифрует весь бизнес-процесс разработки проектов квалификаций.

В свою очередь, Реестр будет совмещать описание квалификаций нового и старого формата с возможностью актуализировать проекты квалификаций в соответствии с новым приказом Минтруда России и Методическими рекомендациями.

Алексей Перевертайло
Ольга Самочернова
Сергей Лушников



⁴ Методические рекомендации по разработке проектов квалификаций, на соответствие которым проводится независимая оценка квалификации [сайт]. URL: <https://nark.ru/documents/ps> или [сайт]. URL: [Prikazy_0118_22_PR-ot-21.10.2022-_Ob-utverzhenii-Metodicheskikh-rekomendatsiy-po-razrabotke-proek-64532_.pdf](https://nark.ru/documents/prikazy-0118-22-pr-ot-21.10.2022-ob-utverzhenii-metodicheskikh-rekomendatsiy-po-razrabotke-proek-64532.pdf) [nark.ru]

⁵ Методические рекомендации по разработке и актуализации профессионального стандарта (Приложение 2 к протоколу заседания Национального совета при Президенте РФ по профессиональным квалификациям от 26 июня 2019 года № 37) [сайт]. URL: <https://nspkrf.ru/documents/materialy-natsionalnogo-soveta/2019-1.html>

НЕЗАВИСИМАЯ ОЦЕНКА КВАЛИФИКАЦИИ КАК ДОПУСК К ПРОФЕССИИ



Марина Борисова,
Заместитель председателя
Совета по профессиональным
квалификациям в области
обеспечения безопасности
в чрезвычайных ситуациях, к.ю.н

24 сентября 2022 года Президент Российской Федерации подписал закон № 370-ФЗ¹, согласно которому² начиная с 1 марта 2025 года работники пожарной безопасности должны будут соответствовать квалификационным требованиям, указанным в профессиональных стандартах. И только таких работников смогут нанимать руководители

организаций, являющихся ответственными за эксплуатацию конкретного здания или сооружения.

Сегодня в России существует только одна процедура подтверждения соответствия требованиям, указанным в профессиональных стандартах – независимая оценка квалификации (НОК). Таким образом, совокупность норм федеральных законов позволяет поставить знак равенства между допуском работника к профессии в области пожарной безопасности и успешным прохождением процедуры НОК, которая дает возможность работодателю определить фактический уровень профессионализма работника.

Для образовательной организации процедура НОК является эффективной системой оценки качества ее программы и показателем готовности выпускников к практической деятельности. Также образовательные организации, которые внедряют процедуру НОК как систему оценки качества собственных программ, предоставляют своим выпускникам возможность получения допуска к профессии. Процент успешного прохождения



¹ Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 24 сентября 2022 г. №370-ФЗ

² Изменения коснулись Федерального закона от 21 декабря 1994 г. № 69-ФЗ «О пожарной безопасности»



процедуры НОК выпускниками сможет выявить эффективность освоения бюджетных средств, направленных на подготовку тех или иных специалистов в той или иной образовательной организации.

До вступления в силу изменений, затронувших Федеральный закон от 21 декабря 1994 года. № 69-ФЗ, предусмотрен переходный период. Это необходимо в том числе для возможности корректировки бюджета организации с учетом планирования затрат на проведение НОК, внесения изменений в трудовые договоры с работниками, корректировки штатного расписания организации, повышения квалификации или профессиональной переподготовки работников. На время действия

переходного периода в рамках федерального проекта «Содействие занятости» национального проекта «Демография» предусмотрена возможность освоения образовательных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки в области обеспечения безопасности в чрезвычайных ситуациях, реализуемых в сетевой форме, совместно с центрами оценки квалификации и включающих процедуру НОК как систему оценки качества данных образовательных программ.

За период реализации проекта в 2022 году было отобрано 55 центров обучения в 45 субъектах РФ и подготовлено свыше 500 специалистов в области обеспечения безопасности в чрезвычайных ситуациях.

ГИА И НОК: ДВА ЭКЗАМЕНА В ОДНОМ

Как и зачем в России реализуют проект по совмещению государственной итоговой аттестации и независимой оценки квалификации, что это такое и почему выгодно всем участникам единого экзамена.



Ольга Клинк,
Руководитель Базового
центра подготовки
кадров Национального
агентства развития
квалификаций

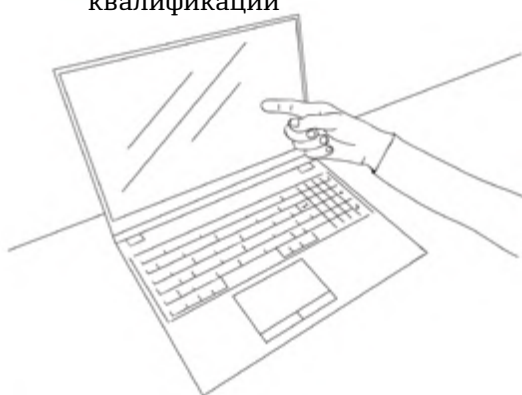
Что такое НОК

Независимая оценка квалификации (НОК) – это один из компонентов национальной системы квалификаций. Регулирует ее одноименный федеральный закон, который вступил в действие с 1 января 2017 года. Уже при его разработке НОК рассматривалась как инструмент, обеспечивающий системе профессионального образования и обучения обратную связь от работодателей и за счет этого – повышение качества подготовки кадров.

Кроме того, сами результаты подготовки становятся понятными работодателям, что повышает их доверие к образовательным организациям и мотивирует к взаимодействию с ними. Что касается выпускников колледжей и вузов, то успешное прохождение НОК повышает их конкурентоспособность на рынке труда.

С 2018 года некоторые российские колледжи и техникумы начали проводить государственную итоговую аттестацию и независимую оценку квалификации в рамках единой процедуры – ГИА-НОК. Недавно к тестированию новой модели подключились и вузы.

Сегодня у ГИА и НОК общая содержательная основа. Образовательные программы в части профессиональной компетенции разрабатываются на основе профессиональных стандартов. НОК проверяет соответствие квалификации соискателя требованиям профессиональных стандартов.





Кому и зачем это нужно

Объединение ГИА с НОК выгодно всем участвующим сторонам. Учебные заведения благодаря подобной коллаборации могут объективно оценить качество реализуемых программ, посмотреть на них глазами работо-

дателей. А работодатели сокращают затраты на оценку квалификации кандидатов, доучивание и адаптацию персонала. Студенты получают возможность подтвердить свою первую квалификацию бесплатно и предъявить при трудоустройстве соответствующее свидетельство, признаваемое работодателями.



Людмила Фирсова,
Советник генерального
директора Национального
агентства развития
квалификаций

Как проходит ГИА-НОК

Задания для совмещенного экзамена разрабатываются советами по профессиональным квалификациям (СПК) – представителями работодателей. Они едины для учебных заведений по всей России.

На экзамене студенты демонстрируют способность выполнять профессиональную деятельность в реальных или модельных условиях. Экзамен может проходить в центре оценки квалификации (ЦОК) или в экзаменационном центре ЦОК, который может находиться в вузе или в колледже. В любом случае независимую оценку квалификации проводят эксперты ЦОК, а задания выдает СПК.

Результаты ГИА объявляются в тот же день после оформления протоколов заседаний ГЭК. А вот протоколы НОК, видеозапись и другие документы отправляются для проверки в СПК. И именно СПК принимает решение о соответствии или несоответствии квалификации выпускника требованиям профессионального стандарта.





Выпускники, успешно сдавшие не только ГИА, но и НОК, получают сразу два документа: диплом о профессиональном образовании и свидетельство о квалификации.

Итоги пилота в СПО

Проект ГИА-НОК в среднем профессиональном образовании реализуется с 2018 года. За это время профессиональный экзамен прошли около 6 тыс. студентов. Проект реализуется в 27 субъектах Российской Федерации при участии 18 советов по профессиональным квалификациям.

В первые годы студентам было сложно справиться с заданиями. Например, в 2019 году независимую оценку квалификации прошли лишь 38,3% участников.

В 2022 году повысить успешность сдачи профессионального экзамена до 60,8% позволили предусмотренные проектом мероприятия, такие как анализ результатов и актуализация образовательных программ, повышение квалификации методистов, преподавателей, мастеров профессионального обучения и т.д. При этом результаты в колледжах, которые включились в проект 3 года назад, оказались еще выше – более 70%.

Пилот в вузах

В 2020 году Президент РФ поручил¹ реализовать пилотный проект, предусматривающий проведение независимых профессиональных экзаменов для студентов вузов. В проект, совместно проводимый Национальным

¹ Поручение Президента РФ от 06.02.2020 № 589 (п. «1е» абзац 4).

▼ В апробации ГИА-НОК приняли участие:

- Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ»;
- Санкт-Петербургский государственный технологический институт;
- Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова;
- Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет;
- Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова;
- Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИИХ»;
- Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет (НИУ МГСУ);
- Московский информационно-технологический университет – Московский архитектурно-строительный институт (МИТУ-МАСИ);
- Северный (Арктический) федеральный университет им. М. В. Ломоносова;
- Национальный исследовательский университет «МЭИ»;
- Новосибирский государственный технический университет;
- Самарский государственный технический университет;
- Казанский государственный энергетический университет;
- Ивановский государственный энергетический университет им. В. И. Ленина;
- Донской государственный технический университет;
- Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского;
- Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) им. М. И. Платова;
- Уральский федеральный университет имени первого президента России Б. Н. Ельцина;
- Калужский филиал Российского государственного аграрного университета (МСХА им. К. А. Тимирязева);
- Белгородский государственный аграрный университет им. В. Я. Горина;
- Вологодская государственная молочнохозяйственная академия им. Н. В. Верещагина;
- Воронежский государственный аграрный университет им. императора Петра Первого;
- Государственный университет по землеустройству;
- Московская государственная академия ветеринарной медицины и биотехнологии – МВА им. К. И. Скрябина.

агентством развития квалификаций, Мин-обнауки России и Рособрнадзором, практическая реализация которого началась в текущем году, включились 24 вуза из разных регионов страны, готовящих кадры для энергетики, строительства, автомобилестроения, агропромышленного комплекса, финансового рынка, жилищно-коммунального хозяйства, системы образования, а также в области телекоммуникаций, почтовой

связи и радиотехники. В 2023 году число участников проекта должно как минимум удвоиться.

Интерес и у вузов, и у студентов высокий, хотя, конечно, пока выбирают совмещенную процедуру лучшие, наиболее подготовленные, уверенные в своих силах обучающиеся. Выпускники вузов, очевидно, заинтересованы в подтверждении не только академической, но и профессиональной квалификации.

Иными словами, наряду, например, с квалификацией «бакалавр экономики» или «бакалавр инженерии» им важно получить квалификацию, название которой понятно рынку труда: бухгалтер, аудитор, специалист по риск-менеджменту, инженер-технолог производства изделий из наноструктурированных изоляционных материалов и др.

Практика совмещенного экзамена ГИА-НОК будет расширяться, и уже через несколько лет единый экзамен может стать доступным большинству выпускников вузов и организаций СПО.

Методические рекомендации

Национальный совет 21 сентября этого года одобрил результаты пилотного проекта. В связи с этим Национальное агентство развития квалификаций, Минобрнауки России, Рособrnадзор и заинтересованные СПК помогут вузам масштабировать практику проведения ГИА-НОК в следующем учебном году.

Для образовательных учреждений будут разработаны соответствующие методические рекомендации. А для студентов – информационно-мотивирующие материалы с объяснением целесообразности прохождения НОК. Кроме того, Национальное агентство, Минобрнауки и Рособrnадзор подготовят для вузов и СПК рекомендации по применению действующего законодательства при проведении ГИА-НОК.

БУДУЩИЕ УЧИТЕЛЯ ВПЕРВЫЕ СДАЛИ ПРОФЭКЗАМЕН В ФОРМАТЕ ГИА-НОК

С 2018 года в России реализуется проект по совмещению государственной итоговой аттестации и независимой оценки квалификации. Он позволяет сократить разрыв между программами подготовки специалистов и требованиями рынка труда. Летом этого года в Свердловской и Псковской областях прошел первый в России профессиональный экзамен для будущих учителей в формате ГИА-НОК. В нем участвовали выпускники колледжей и вуза. Рассказываем, как это устроено.



Любовь Духанина,
Председатель Совета по
профессиональным
квалификациям в сфере
образования, д.п.н.

Состав экзамена

Независимая оценка квалификации для выпускников учреждений среднего профессионального образования (СПО) прошла на базе Центра оценки профессионального мастерства и квалификаций педагогов Свердловской области – экзаменационной площадке Совета по профессиональным квалификациям (СПК) в сфере образования.

К процедуре были допущены 46 соискателей из Ирбитского гуманитарного колледжа, Нижнетагильского педагогического колледжа № 1, Свердловского областного, Северного, Камышловского, Красноуфимского и Ревдинского педагогических колледжей. Будущим учителям предстояло пройти испытания на соответствие квалификации «Учитель (по программам начального общего образования) (6.1 уровень квалификации)».

В высшем педагогическом образовании модель ГИА-НОК протестировали на базе Псковского государственного университета. Государственная итоговая аттестация в формате профессионального квалификационного экзамена прошла для студентов двух направлений:



• «Педагогическое образование», профиль «Математика» – 14 человек;

• «Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки)», профиль «Русский язык и литература» – 8 человек.

Все соискатели (21) прошли независимую оценку на соответствие квалификации «Учитель (по программам основного и среднего общего образования) [6.1 уровень квалификации]». Будущие учителя русского языка и литературы сдавали экзамен по одному из предметов на выбор.

▼ Совет по профессиональным квалификациям разработал требования для проведения профэкзамена в сфере образования. Они основаны на уровнях сложности решаемых профессиональных задач:

Учитель (по программам начального общего образования):

- [6.1 уровень квалификации];
- [6.2 уровень квалификации];
- [6.3 уровень квалификации];

Учитель (по программам основного и среднего общего образования):

- [6.1 уровень квалификации];
- [6.2 уровень квалификации];
- [6.3 уровень квалификации].

В конце 2020 года эта линейка была утверждена Национальным советом при Президенте РФ по профессиональным квалификациям.



Задания делились на теоретическую и практическую части. Первый компонент содержал три блока:

- 1) задания по содержанию, теории и методике преподавания;
- 2) вопросы, касающиеся теории и методики воспитания, возрастной психологии, психологии развития;
- 3) задания на информационную грамотность.

В свою очередь, практическая часть предполагала разбор и решение кейсов – педагогических ситуаций.

Абсолютно все соискатели справились с обеими частями заданий. При этом практику – самую сложную часть профессионального экзамена – выпускники сдали даже лучше, чем теорию. Это подтверждает внимательное отношение колледжей к организации практико-ориентированного обучения.

Результаты

По итогам экзамена СПК в сфере образования проанализировал, каких знаний не хватает соискателям. Заключение были переданы образовательным организациям. Основные затруднения вызвали вопросы о сути деятельностного подхода, развитии детей с ограниченными возможностями здоровья и положениях нормативных документов.

На этой основе образовательные организации смогут корректировать содержание своих образовательных программ и учебные планы, знакомить студентов с изменениями, произошедшими в нормативных документах, непосредственно перед окончанием обучения.

По окончании экзамена прошло анкетирование. Оно показало, что наибольшую сложность у студентов вуза вызвал психолого-педагогический блок профессионального экзамена. Его отметили 64% участников апробации. Далее следовали предметно-методический блок, практическая часть экзамена и блок информационно-коммуникационных технологий.

Выпускники обратили внимание на широкий охват проверяемых тем, разнообразие форм заданий и их практическую направленность. Также ребята отметили высокую скорость сдачи профессионального экзамена по сравнению с классической процедурой ГИА и независимость результатов оценки.

Сложность экзамена оценили на 3,7 балла из 5. Студенты, освоившие программы СПО, отметили, что содержание экзамена отражает реальную практику преподавания (97%) и проверяет профессиональные качества будущего учителя (93%).



Мнение профессионалов

В свою очередь, представители образовательных организаций сделали следующие выводы. Во-первых, независимость проведения профессионального экзамена позволяет объективно оценить качество образовательных программ и своевременно корректировать их под потребности рынка труда.

Не менее важна простота процедуры и сокращение времени на проведение ГИА в формате профессионального экзамена. Это способствует снижению у обучающихся уровня стресса по сравнению с традиционными формами итоговой аттестации. Кроме того, при совмещении ГИА и НОК получается проверить готовность выпускника к выполнению трудовой деятельности и продемонстрировать это будущему работодателю.

Эксперты также отметили сложности подготовки и организации профессионального экзамена для будущих педагогов. Первая – необходимость формировать команду экспертов для оценки практической части экзамена по нескольким предметным областям.

Вторая – сложность оценки квалификации «Учитель», включающей и квалификационные уровни, и подуровни, и предметные области знания.

СПК в сфере образования признал процедуру совмещения ГИА и НОК успешной. В сентябре 2022 года в Екатеринбурге состоялась торжественная выдача первых в России свидетельств о квалификации в сфере образования, которые выпускники педагогических колледжей получили из рук заместителя министра образования и молодежной политики Свердловской области Юрия Зеленова в присутствии представителей областного Союза промышленников и предпринимателей, Межотраслевого центра развития квалификаций УрФУ, профессиональных образовательных организаций, экспертов.

В ближайших планах Совета – проработка принципов и механизмов совмещения процедуры независимой оценки квалификации с промежуточной аттестацией студентов педагогических специальностей. Независимая оценка квалификации – это инструмент развития сферы образования и в меньшей степени элемент контроля.

Формирование кадровых ресурсов в строительной отрасли на примере Московского государственного строительного университета



Вера Галишникова,
Проректор МГСУ

Справка

30 декабря 2021 года Президент РФ подписал Федеральный закон «О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации». Согласно этому документу, требование о периодическом повышении квалификации специалистов – организаторов работ по инженерным изысканиям, проектированию и строительству заменяется обязательным требованием о наличии у таких специалистов свидетельства о независимой оценке квалификации, полученного в соответствии с законом.

Сегодня строительная отрасль переживает новый подъем и как никогда нуждается в квалифицированных кадрах инженерного звена. Поэтому университеты должны сократить срок адаптации выпускника к условиям производства. Один из способов решения этой задачи – совмещение государственной аттестации с экзаменом независимой оценки квалификации.

В этом году наш университет вошел в пилотный проект¹ по независимой оценке квалификаций выпускников. Отмечу, что с 2017 года профессиональные компетенции образовательных программ направления «Строительство» основываются непосредственно на профессиональных стандартах. Поэтому введение НОК представляется вполне логичным завершением образовательного процесса.

Однако здесь есть подводные камни. Во-первых, подготовка строителя, как правило, основывается на нескольких профессиональных стандартах. Но какой из них принять за основной? Выпускник-бакалавр должен иметь широкий спектр компетенций, часть из которых он развивает уже в магистратуре, где направленность более узкая.

Есть и еще одно затруднение. По ряду профессиональных стандартов, например «Специалист по организации строительства», «Специалист по организации архитектурно-строительного проектирования», к экзамену независимой оценки квалификации могут допускаться лица с определенным стажем работы. Естественно, что выпускник бакалавриата не отвечает этому требованию. Для того чтобы экзамен ГИА-НОК

¹ Проект реализуется Национальным агентством развития квалификаций совместно с Минобрнауки России и Рособрандзором.



принес реальную пользу выпускникам и отрасли в целом, нам необходимо найти правильные решения.

В связи с этим мы начали наш пилотный проект по введению НОК для профилей и программ, где не возникает подобных осложнений. Так, для выпускников профиля «Техническая эксплуатация объектов жилищно-коммунального комплекса и городской инфраструктуры» в этом году прошел совмещенный экзамен ГИА-НОК, основанный на стандарте «Специалист в области проведения капитального ремонта многоквартирного дома».

На базе НИУ МГСУ мы создали экзаменационную площадку Центра оценки квалификации Ассоциации РООР «Союз предприятий жилищно-коммунального хозяйства Московской области». И 16 июня 10 соискателей-выпускников кафедры ЖКК успешно сдали теоретическую и практическую части НОК.

Свидетельство о квалификации, которое получают выпускники в дополнение к диплому университета, позволит им быстрее занять достойное место в организации. А для

работодателей этот документ станет своеобразным «знаком качества» специалиста, принимаемого на работу.

Университет планирует активно развивать практику НОК. В мае этого года заключен договор о сотрудничестве НИУ МГСУ с авторизованным СПК Центром квалификации на осуществление НОК по целому ряду ключевых квалификаций.

Особое значение мы придаем работе с выпускниками магистратуры «Технологии информационного моделирования в строительстве». Учебные планы этого направления основаны на профессиональном стандарте «Специалист в области технологий информационного моделирования в строительстве», в разработке которого принимали участие ученые нашего университета.

Сегодня это ключевое направление для строительной отрасли. Проведение ГИА-НОК станет для наших выпускников отличным стартом в профессии. В этом году отраслевой СПК принял решение создать на базе МГСУ экзаменационный центр по технологиям информационного моделирования в строительстве.

КОНКУРСЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА В РАЗВИТИИ НАЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ КВАЛИФИКАЦИЙ

Одно из перспективных направлений развития независимой оценки квалификации – ее сопряжение с конкурсами профессионального мастерства. Такой сценарий позволяет их победителям получить не только поощрительные призы, но и свидетельство о квалификации, а значит, войти в национальный реестр квалифицированных специалистов.



С 5 по 8 октября в Казани состоялся II Международный строительный чемпионат. Он проводится для расширения экономической интеграции России и стран Евразийского экономического союза в сферах строительства и ЖКХ. В рамках мероприятия Совет по профессиональным квалификациям в сфере атомной энергии (СПК АЭ) инициировал независимую оценку квалификаций.

Отраслевой центр капитального строительства Госкорпорации «Росатом» (ОЦКС) принял участие в апробации Порядка признания результатов конкурсов профессионального мастерства как результатов независимой оценки квалификации (НОК), утвержденного СПК АЭ в декабре 2021 года. Результаты предварительных мероприятий были оформлены соглашением между СПК АЭ и ОЦКС о возможности признания итогов чемпионата как результатов независимой оценки квалификаций.



Справка

Развитие человеческих ресурсов, от которых зависит безопасность и эффективность ядерной энергетики, – одна из стратегических целей Росатома и Совета по профессиональным квалификациям в сфере атомной энергии. Для раскрытия и развития потенциала сотрудников Росатом с 2013 года проводит конкурсы профессионального мастерства, в том числе в сфере промышленного строительства.

Учредителями и организаторами II Международного строительного чемпионата выступили Министерство строительства и ЖКХ РФ, Госкорпорация «Росатом», президентская платформа «Россия – страна возможностей», ООО «Газпром Инвест» и Республика Татарстан.



Признание профессионализма участников чемпионата как независимой оценки их квалификации состоялось по девяти номинациям и соответствующим профессиональным квалификациям:

- 1. Инженер-конструктор объектов использования атомной энергии (6-й уровень квалификации) / Индивидуальная номинация «Проектирование архитектурно-строительной части»;
- 2. Инженер по строительному контролю заказчика (застройщика) на объектах использования атомной энергии (6-й уровень квалификации)/ Индивидуальная номинация «Строительный контроль»;
- 3. Инженер-проектировщик технологических решений систем технического водоснабжения атомной электростанции (6-й уровень квалификации) / Индивидуальная номинация «Проектирование технологической части»;
- 4. Специалист по нормированию и ценообразованию при сооружении объектов использования атомной энергии (6-й уровень квалификации)/ Индивидуальная номинация «Ценообразование и сметное нормирование»;
- 5. Координатор проекта сооружения объектов использования атомной энергии (6-й уровень квалификации) / Командная номинация «Управление проектом сооружения»: «Специалист по управлению проектом»;
- 6. Специалист по управлению календарно-сетевыми графиками проектов сооружения объектов использования атомной энергии (7-й уровень квалификации) / Командная номинация «Управление проектом сооружения»: «Специалист по календарно-сетевому планированию»;

- 7. Специалист по планированию бюджетов проектов, программ и портфелей проектов сооружения объектов использования атомной энергии (6-й уровень квалификации) / Командная номинация «Управление проектом сооружения»: «Специалист по планированию и бюджетированию капиталовложений в строительные проекты»;
- 8. Специалист по разработке финансово-экономической модели проектов сооружения объектов использования атомной энергии (7-й уровень квалификации) / Командная номинация «Управление проектом сооружения»: «Специалист по оценке стоимости проектов»;
- 9. Специалист по управлению бюджетом проектов при сооружении объектов использования атомной энергии (7-й уровень квалификации) / Командная номинация «Управление проектом сооружения»: «Специалист по контролю затрат проектов».

Свидетельства о квалификации получили 26 участников чемпионата. Это были представители Госкорпорации «Росатом», ООО «Газпром Инвест», ПАО «СИБУР Холдинг», ПАО «Уралкалий», НОСТРОЙ и т.д. Сведения о них внесены в Федеральный реестр НОК.

Уже в следующем году практика совмещения конкурсов профессионального мастерства и процедуры независимой оценки квалификации способна стать одной из характерных черт развития чемпионатного движения стране. Рады отметить, что Национальное агентство развития квалификаций готово оказывать организаторам таких конкурсов все необходимую организационную и методическую поддержку.

Инна Кокорина,
заместитель генерального директора по профессиональным квалификациям
Союза работодателей атомной промышленности, энергетики и науки России



НАСЛЕДИЕ, МУЗЕИ И КИНО. В РОССИИ СОЗДАН СПК КУЛЬТУРЫ

21 сентября в России создан Совет по профессиональным квалификациям в сфере культуры. Соответствующее решение принял Национальный совет при Президенте РФ по профессиональным квалификациям. О структуре нового СПК и о том, как он будет работать, рассказала его председатель Надежда Преподобная, заместитель Министра культуры РФ.



Надежда Преподобная,
Заместитель Министра
культуры РФ

– Надежда Александровна, расскажите, пожалуйста, как возникла идея создать Совет по профессиональным квалификациям в сфере культуры?

– Развитие отрасли невозможно без поддержки системы непрерывного повышения квалификации специалистов. Только в подведомственных организациях Минкультуры России трудятся более 70 тыс. работников, в целом в отрасли их более 700 тыс. К ним предъявляются особенно высокие требования, поскольку предмет их профессиональной деятельности – культурные ценности, в том числе и особо охраняемые государством объекты.

Идея создания Совета по профессиональным квалификациям в сфере культуры появилась давно, но сложность профессионально-квалификационной структуры деятельности, разнообразие видов и жанров творческой деятельности в сфере культуры потребовали времени на подготовительную работу по созданию СПК. Большую роль в этом сыграли Национальный союз «Культурное наследие» и ряд творческих союзов, которые поддержали создание Совета и помогли в решении организационных вопросов.



За новым СПК закреплено 11 профессиональных стандартов:

- «Специалист по визуализации в анимационном кино»;
- «Специалист по подготовке к производству анимационного кино»;
- «Художник-аниматор»;
- «Специалист по учету музейных предметов»;
- «Специалист подготовительного периода анимационного кино»;
- «Специалист по технологиям производства анимационного кино»;
- «Специалист по созданию визуальных эффектов в анимационном кино и компьютерной графике»;
- «Специалист по организации производства анимационного кино»;
- «Специалист по работе с интерактивными системами движения»;
- «Продюсер в области кинематографии»;
- «Хранитель музейных ценностей».

– Какие задачи ставит перед собой СПК?

– Учитывая разнообразие направлений профессиональной деятельности, создание отраслевого совета, который будет являться связующим звеном между работодателями и работниками, безусловно, позволит организовать системную и высококачественную работу по кадровому обеспечению сферы культуры.

Первоочередными направлениями деятельности СПК в сфере культуры являются:

» мониторинг рынка труда в сфере культуры и содержательный анализ его результатов;

» организация разработки и актуализации профессиональных стандартов, профессиональных

квалификаций и комплектов оценочных средств;

организация территориально распределенной системы центров оценки квалификации, экзаменационных центров и экзаменационных площадок для проведения независимой оценки квалификации;

организация экспертизы федеральных государственных образовательных стандартов и профессионально-общественной аккредитации образовательных программ, реализуемых в профильных образовательных организациях;

организационно-методическое содействие внедрения профессиональных стандартов в практику работы учреждений, осуществляющих свою деятельность в сфере культуры.

Помимо выполнения основных задач, СПК предполагает дальнейшее расширение охвата своей работы на другие направления в сфере культуры, создание новых комиссий по областям деятельности, например в области музыкального творчества, фотоискусства.

СПК в сфере культуры предполагает также содействовать инициативным проектам На-



К настоящему времени в структуре Совета запланировано создание четырех комиссий:

- по сохранению и использованию объектов культурного наследия;
- по музейному делу;
- по библиотечному и архивному делу;
- по кинематографии.

ционального союза «Культурное наследие» по внедрению сетевых форм подготовки и по развитию волонтерского движения в сфере культуры.

– **Как будут внедряться профессиональные стандарты в учреждениях культуры?**

– Министерство культуры РФ обеспечит поддержку внедрения профессиональных стандартов, а СПК в сфере культуры примет на себя задачу организационно-методической поддержки кадровых служб учреждений культуры по адаптации требований профессиональных стандартов применительно к их профилю.

– **По каким профессиям планируется разработать профессиональные стандарты?**

– Прежде всего для плановой работы по разработке профессиональных стандартов предполагается актуализировать профессионально-квалификационную структуру деятельности в сфере культуры, раз-

Справка

Базовая организация – Национальный союз содействия сохранению и использованию объектов культурного наследия «Культурное наследие».

Также в состав СПК в сфере культуры вошли представители Всероссийского общества охраны памятников истории и культуры, Российской библиотечной ассоциации, Союза музеев России, Российского государственного архива научно-технической документации, Московской государственной художественно-промышленной академии им. С. Г. Строганова, Института археологии РАН и др.

работать и утвердить обобщенное описание уровней профессиональной квалификации. Также потребуется провести анализ уже разработанных профессиональных стандартов и определиться с необходимостью их актуализации.

Для некоторых групп профессий, отражающих отдельные направления деятельности, уже сейчас можно начинать разработку профессиональных стандартов. В первую очередь в области сохранения и использования объектов культурного наследия. Это большое направление, охватывающее широкий перечень профессий, причем некоторые из них имеют смежный характер с профессиями, находящимися в ведении других советов. В отдельных случаях мы предполагаем, что удастся провести разработку только профессиональных квалификаций, которые могут быть переданы в наше ведение.

Кроме того, мы предполагаем на начальном этапе начать работу по тем профессиям, которые выполняют обеспечивающие технические работы применительно к творческой деятельности в областях кинематографии, сценического искусства. Здесь имеется

широкий спектр профессий, для которых возможно технологическое описание их деятельности. И, естественно, мы начнем прорабатывать подходы к творческим профессиям, которые требуют особого подхода.



Материал предоставлен пресс-службой Министерства культуры РФ

НОВАЯ КАРЬЕРНАЯ СТУПЕНЬ ЧЕРЕЗ ПРОГРАММЫ ПЕРЕПОДГОТОВКИ

С 2021 года Академия Ворлдскиллс Россия реализует федеральный проект «Содействие занятости». В его рамках предусмотрено профессиональное обучение и дополнительное профессиональное образование для отдельных категорий граждан, перечень которых утверждается постановлением Правительства РФ¹. О том, из чего состоит программа и как работает алгоритм трудоустройства, рассказала Светлана Крайчинская.



Светлана Крайчинская,
Заместитель генерального
директора Агентства развития
навыков и профессий,
директор Академии

Региональные особенности

– Проект предлагает на выбор более 800 программ для обучения. Какие есть типы программ и по какому принципу идет отбор?

– Программы двух типов. Профессиональное обучение, которое не предъявляет требований к ранее полученному уровню образования и, соответственно, подходит любым гражданам. И программы дополнительного профессионального образования, где требуется среднее профессиональное или высшее образование либо получение его в настоящий момент.

До 2022 года мы работали по федеральному перечню, то есть предлагали общий список для всех регионов. Но теперь перечень программ мы определяем совместно с органами исполнительной власти из субъектов РФ. В зависимости от ситуации на рынке труда сотрудники центров занятости населения выбирают из нашего списка программы, которые востребованы в их регионе².

¹ [сайт]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202203190001?index=19&rangeSize=1>

² Список региональных операторов [сайт]. URL: <https://trud.worldskills.ru/contacts>



– **От чего в этом случае зависит специфика регионального рынка труда?**

– Во-первых, в разных регионах разная структура экономики и отраслей. Во-вторых, регионы ориентируются на свободные вакансии. И, в-третьих, это возможные направления для самозанятости и предпринимательства граждан, востребованные в конкретном регионе.

Например, у нас сейчас популярна профессия пчеловода. Но очевидно, что пчеловодство развивается в тех регионах, где оно возможно в силу климатических условий. Это не вакансии, это именно развитие индивидуального предпринимательства, самозанятости граждан, которые занимаются этим направлением.

Есть так называемые сквозные профессии, которые востребованы в любом регионе. Но есть регионы сырьевые, нефтяные или промышленные, где востребованы соответствующие профессии. Например, промышленное рыбоводство развито в регионах на берегах морей. Профессия «оленовод-механизатор» востребована в северных регионах, обработка янтаря – в Калининграде и т.д.

– **А если взять некий средний показатель по России, то какие направления наиболее востребованы у граждан?**

– Есть массовые компетенции³, которые востребованы в любом регионе. Это сфера услуг: парикмахерское искусство, поварское дело, эстетическая косметология, медицинский социальный уход, технология

³ В данном контексте под компетенцией понимается общее название набора профессий. Например, компетенция «Технологии моды» включает в себя программы профессионального обучения на швею, программы дополнительного образования закройщиков и т.д.



моды. Также востребованы сварочные технологии, электромонтаж. До сих пор популярны бухгалтерский учет, социальная работа, документационное обеспечение управления.

Есть и востребованные ИТ-компетенции – это веб-технологии и графический дизайн. Из новых направлений у нас сейчас популярна компетенция «менеджер по работе с маркетплейсами».

– **То есть вы готовите специалистов и для цифрового сектора?**

– Есть программы Минцифры России, которые сосредоточены на таких профессиях, в их рамках предоставляется большой перечень программ. Но для нас цифровые специальности – это только одно из семи направлений подготовки, нам в большей степени интересны профессии реального сектора, потому что они обеспечивают массовую занятость.

И если говорить о цифровых профессиях, то мы сосредоточены на дополнительных навыках, которые нужны для специалистов разных отраслей. Кроме того, мы понимаем, что невозможно подготовить с нуля специалиста в такой области в рамках короткой программы.

Мы ориентируемся на удаленную занятость, но не в чистом виде на цифровые профессии.

Академия Ворлдскиллс Россия предлагает более 800 образовательных программ по 7 направлениям:

- производство и инженерные технологии;
- строительство и строительные технологии;
- транспорт и логистика;
- творчество и дизайн;
- образование;
- сфера услуг;
- информационные и коммуникационные технологии.



Алгоритм трудоустройства

– **Какие результаты должны быть достигнуты по завершении проекта, какие количественные показатели?**

– Есть два основных показателя: количество обученных людей и количество занятых после завершения обучения. Проект должен помочь людям трудоустроиться, открыть свое дело или сохранить имеющуюся занятость, если они находятся под риском увольнения либо имеют недостаточную квалификацию. То есть главная цель – обучение в целях содействия занятости. Это контрольный показатель оценки эффективности проекта.

– **Что получает выпускник программы – какой-либо сертификат или диплом?**

– Да, конечно, человек получает документ о квалификации. Это может быть свидетельство о профессии, удостоверение о получении квалификации или диплом о профессиональной переподготовке – зависит от вида программы.

– **Как затем ваши коллеги содействуют ему в трудоустройстве?**

– В этом и дело, что содействие осуществляется не после прохождения программы, а до. Каждый человек у нас обучается по договору, который предусматривает обязательства по занятости. Есть три типа договора.

Первый: если человек ориентируется на свое дело – ИП или самозанятость, он заключает двусторонний договор с центром обучения, который обязуется передать слушателю все необходимые знания, а тот, в свою очередь, обязуется получить статус самозанятого после обучения.

В наши программы включен модуль для самозанятых, в котором мы рассказываем, как зарегистрироваться, вести профессиональную деятельность, получать заказы и т.д. Плюс мы работаем в рамках соглашения с центрами «Мой бизнес» в каждом регионе, где самозанятые получают дополнительные консультации.

Если же человек ориентируется на трудоустройство, то он обучается по трехсто-

ронному договору с работодателем. То есть работодатель известен до начала обучения. Это может быть партнер образовательной организации, или организация, которую нашел сам слушатель программы, или предприятие, которое обратилось к нам.

Человек обязуется выучиться, образовательная организация – обучить, а работодатель – принять на работу в случае успешного прохождения обучения.

Третий тип договора мы заключаем с Центрами занятости населения. Это касается граждан, которые пока не определились, будут ли они

самозанятыми или хотят трудоустроиться. По этому договору после завершения обучения они рассматривают вакансии, которые есть на тот момент, и решают либо выйти на вакансию, либо вести самостоятельную профессиональную деятельность.

Сотрудничество и актуализация

– **Какие образовательные организации могут участвовать в программе?**

– У нас есть открытая процедура, которую мы реализуем много лет, – предварительный квалификационный отбор образовательных организаций. Требования прохождения отбора опубликованы на сайте Академии Ворлдскиллс Россия⁴. Для участия в нем, во-первых, необходима лицензия на дополнительное профессиональное образование и профессиональное обучение (либо на один из этих видов).

Во-вторых, у организации должна быть материально-техническая база для проведения обучения по соответствующей образовательной программе. Это связано с тем, что 70% времени обучения у нас занимает практическая работа. И третье требование отбора – наличие квалифицированных специалистов.

Сейчас в проекте участвуют 1735 организаций. Примерно 15% – это вузы, чуть более 12% – учебные центры предприятий и организации ДПО, а около 70% – организации среднего профессионального образования. И этот список ежемесячно пополняется на 70–100 организаций.

– **После предварительного отбора ваши коллеги выезжают на место, чтобы посмотреть помещения, оборудование?**

– У нас есть процедура «Мониторинг качества профессионального обучения и ДПО». Мы наблюдаем за всеми субъектами РФ, выезжаем в регион и там выборочно как федеральный оператор проекта проверяем соответствие заявленных ус-



⁴ Требования прохождения отбора (сайт). URL: https://docs.google.com/document/d/1SF0wW-6rXzjsIZqmoT3UhVmb6cLMAhVtVd_RFTNPoqo/edit

ловий фактическим. У нас также есть региональные операторы, которые проверяют все организации, реализующие программы. Если организация не соответствует условиям – была пара случаев, – эти организации лишаются права обучения.

– **А что с контролем качества программ? Привлекаете ли вы для этого советы по профессиональным квалификациям или других экспертов?**

– У нас есть банк эталонных образовательных программ, который разработали наши методисты, квалифицированные эксперты с учетом нормативных требований, стандартов компетенций, разработанных в нашей организации.

Кроме того, мы используем типовые образовательные программы, которые утверждаются федеральными органами исполнительной власти или ведомствами. Здесь мы работаем с СПК. Например, с СПК по чрезвычайным ситуациям, где мы взяли в качестве рекомендуемых для реализации программы обучения пожарных-добровольцев, которые разработаны и утверждены соответственным ведомством. Помимо этого, мы начали работать с СПК в области воздушного транспорта. И даже начали разработку пакета программ для подготовки пилотов и бортпроводников.

И третье направление – это запросы граждан. Например, наши образовательные организации могут разрабатывать свои программы, ориентированные на запросы работодателя, когда ему требуется сделать уклон на специфическое оборудование или специфические навыки. Эти программы мы утверждаем и также помещаем в наш банк для использования в дальнейшем обучении.



Периодически появляются какие-то федеральные требования, с которыми мы стараемся состыковываться. Мы стараемся отслеживать все нормативные изменения, которые происходят и влияют на требования к образовательным программам. Что-то отслеживаем самостоятельно, что-то с помощью СПК для того, чтобы по мере надобности программы актуализировать.

– **Используете ли вы механизмы независимой оценки квалификации при проведении итоговой аттестации?**

– У нас есть интересный опыт, который я уже упоминала, связанный с СПК по чрезвычайным ситуациям. В декабре прошлого года мы провели эксперимент. В рамках наших образовательных программ совместили процедуры итоговой аттестации и независимой оценки квалификации по пожарным. Мы синхронизировали оценочные средства, где это связано с определенными требованиями к специалистам для соответствия занимаемой должности. Этим опытом продолжаем пользоваться. Далее мы предложили такие возможности всем СПК. Мы открыты для СПК и всем, кому интересно, предлагаем возможность синхронизации этих процедур.

Егор Фурсов

Источник фото: пресс-служба Агентства развития навыков и профессий

ТАМ, ГДЕ БИЗНЕС БЛИЖЕ К ВУЗАМ

Как университеты и колледжи развивают проектное обучение

Национальное агентство развития квалификаций провело Всероссийский конкурс лучших практик подготовки рабочих кадров и специалистов среднего звена в номинации «Проектное обучение – шаг в будущее».

29 июня состоялся финальный этап, где семь финалистов, отобранных из 82 участников конкурса, представили в прямом эфире свои проекты. Победителями стали два вуза и два колледжа. На их примерах мы расскажем, как проектное обучение улучшает образование и чем оно может быть интересно работодателям¹.

Проектное обучение позволяет студентам решать реальные производственные и бизнес-задачи. Включение преподавателей и студентов в проектную деятельность все чаще рассматривается как эффективный механизм сближения бизнеса и образования.

Такой метод позволяет студентам применять на практике знания и навыки, полученные во время обучения, а в дальнейшем легче осваивать профессию. В свою очередь, компании в рамках проектного обучения могут проверить свои гипотезы, проанализировать различные направления своей деятельности и, конечно же, собрать проверенную в деле команду молодых специалистов.

Что касается учебного заведения, то оно получает прямые связи с индустрией и поток актуальных задач, обеспечивая постоянный рост уровня подготовки студентов и квалификации преподавателей.

Давайте посмотрим, как эти возможности реализуют победители конкурса.

Создание базы данных лучших практик – одна из функций Национального агентства развития квалификаций. Это позволяет создавать условия для продвижения и поддержки лучших практик, а также популяризировать механизмы национальной системы квалификаций. Конкурсный отбор – один из основных механизмов наполнения этой базы данных. Агентство проводит его с 2017 года при поддержке Минтруда России в партнерстве с Минпросвещения России, Российским союзом промышленников и предпринимателей, АНО «Россия – страна возможностей» и рекрутинговым агентством HeadHunter. Практики победителей и призеров конкурса размещаются в базе данных лучших практик (<https://bc-nark.ru/base/>).

¹ Открытый финал Всероссийского конкурса лучших практик подготовки кадров [сайт]. URL: https://www.youtube.com/watch?v=Rdb10y4KyNU&ab_channel=%D0%90%D0%90%D0%9E%D0%90%D0%90%D0%A0%D0%9A



Санкт-Петербургский государственный университет

Цифровая экосистема проектной работы²

Московский институт электроники и математики (МИЭМ) им. А. Н. Тихонова НИУ ВШЭ

Новый этап организации проектной деятельности студентов инженерных направлений стартовал в институте в 2018 учебном году. По планам руководства, он должен был вовлечь как можно больше студентов. Так и вышло. В течение 2020/2021 учебного года было запущено 353 проекта, в которых

участвовали более 1,5 тыс. ребят. Сегодня с МИЭМ сотрудничают более 70 компаний, среди которых «Сбер», ВТБ, Тинькофф, Huawei, ГК «Инфовотч», АО «Инфотекс», группа «АстраЛинукс», группа «Элемент», «ЕС-Лизинг» и др.

При обновлении учебных планов число вовлеченных в проектную деятельность студентов ежегодно растет. А проекты определяют не только содержание практической части учебного плана, но и состав получаемых конкретным студентом знаний и навыков.

² Цифровая экосистема проектной работы (сайт). URL: <https://bc-nark.ru/upload/medialibrary/c25/lo3u5ymvyt0hfwdt114ut2tkmx3e2zccq/MIEM-VSHE-pravl.pdf>

Показатели, на которые повлияло проектное обучение:

- доля студентов, вовлеченных в проектную деятельность, выросла с 17% в 2018/2019 учебном году до 60% в 2021/2022 году (ежегодно);
- число индустриальных партнеров, вовлеченных в проектную деятельность, увеличилось с 7 в 2018/2019 учебном году до 68 в 2021/2022 году;
- объем договоров услуг, НИР/НИОКР, грантов, реализуемых с привлечением студенческих команд, вырос с 1,2 млн рублей в 2018/2019 учебном году до 23,3 млн рублей в 2021/2022 году;
- число прототипов продуктов/услуг, созданных с участием студентов и имеющих потенциал тиражирования, увеличилось с 8 в 2018 году до 41 в 2022 году.

Эта модель позволяет более тесно взаимодействовать индустриальным партнерам и вузу. Первые получают прозрачный инструмент для трансляции своих задач и опыта в систему образования, а институт – возможность привлечь бизнес.

Проект может иметь инициативный или коммерческий характер. В формате коммерческого проекта с его инициатором

заключается соглашение о выполнении НИР/НИОКР, а также соглашение о конфиденциальности. Объем коммерческих проектов, выполненных МИЭМ в 2021 году по заказу индустриальных партнеров с привлечением студенческих команд, превысил 15 млн рублей.

Структура

В институте сформирован проектный офис – Центр управления проектными разработками³. Его сотрудники консультируют любых заявителей (и внешних, и внутренних) и следят за правильностью оформления заявки перед запуском проекта. Те же специалисты находят руководителей проектов на внешние заявки из числа сотрудников МИЭМа и контролируют соответ-

ствие содержания проектных задач целям образовательной программы.

В течение одного учебного года проектный офис организует четыре сессии, в каждой из которых предусмотрены три контрольные точки. Ежегодно после проведения всех перечисленных работ офис формирует список модификаций и доработок системы.

За 4 года этой деятельности МИЭМ выработал собственную методологию проектной работы, встроенной в образовательный процесс. Реализуется четыре типа проектов: программный, программно-аппаратный, научно-исследовательский и учебно-методический.

В проектной деятельности участвуют студенты бакалавриата. При этом 2-й и 3-й курсы обязательно, а 1-й и 4-й – по желанию. В магистратуре задействованы 1-й и 2-й курсы, в специалитете – только 4-й. Большинство проектов в системе ориентированы на командный результат, но индивидуальные проекты тоже допускаются.



³ Центр управления проектными разработками (сайт). URL: https://miem.hse.ru/project_office/

Каждый студент набирает проектные часы. Они конвертируются в кредиты по формуле: 1 кредит = 38 академическим часам. В рамках индивидуального учебного плана учащийся должен набрать определенное суммарное количество зачетных единиц (з.е.) для получения диплома: бакалавриат – 240, специалитет – 330, магистратура – 120.

Дисциплина «Проект» является обязательной для всех, в ее рамках студент должен набрать от 8 до 10 з.е. до конца третьего модуля выпускного курса. Поэтому студенты свободны в выборе проектов и ролей в них.

Каждый проект до старта должен пройти три обязательных этапа инициализации заявки:

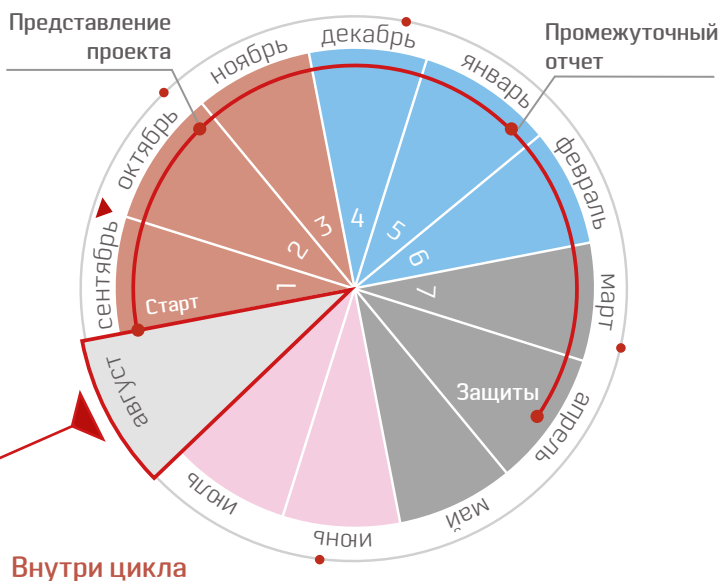
- подача заявки в личном кабинете проектной работы (о нем скажем чуть позже);
- контроль проектного офиса (проверяется соответствие содержания заявок проектным направлениям);
- экспертный контроль (проверяются актуальность и новизна предложения).

В случае успешного прохождения всех этапов заявка получает функциональную кнопку «Старт проекта». На нее нажимает руководитель проекта после того, как появились активные участники.

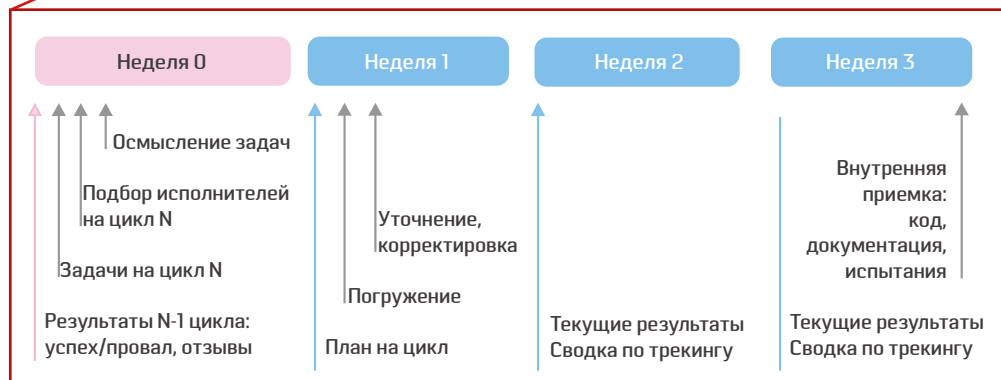
7+1 циклов разработки

Цикл это:

- Законченный этап работы: отчуждаемый результат
- Неделя на проработку задач цикла + три недели на разработку, внедрение, документирование и оценку



Внутри цикла



Типовые проектные циклы



Информационная система

Чтобы получить единую картину всех проектов и объективно измерить эффективность их участников, в МИЭМ создали «Личный кабинет проектной работы» (<https://cabinet.miem.hse.ru/#/start>). Это решение агрегирует данные о практической деятельности из внешних систем, объединяет их на базе общей системы идентификаторов проектов/участников, автоматически измеряет эффективность и результативность проектной работы.

Ключевая особенность системы в том, что она использует несколько шкал измерения эффективности работы: накопленные часы, количество и уровень решенных задач, объем и качество программного кода и т.п.

Еще одна особенность – автоматическое интерактивное взаимодействие с пользователями и внешними системами. Система запрашивает ответы для получения дополнительной информации. Например, уровень удовлетворенности работой подчиненного,

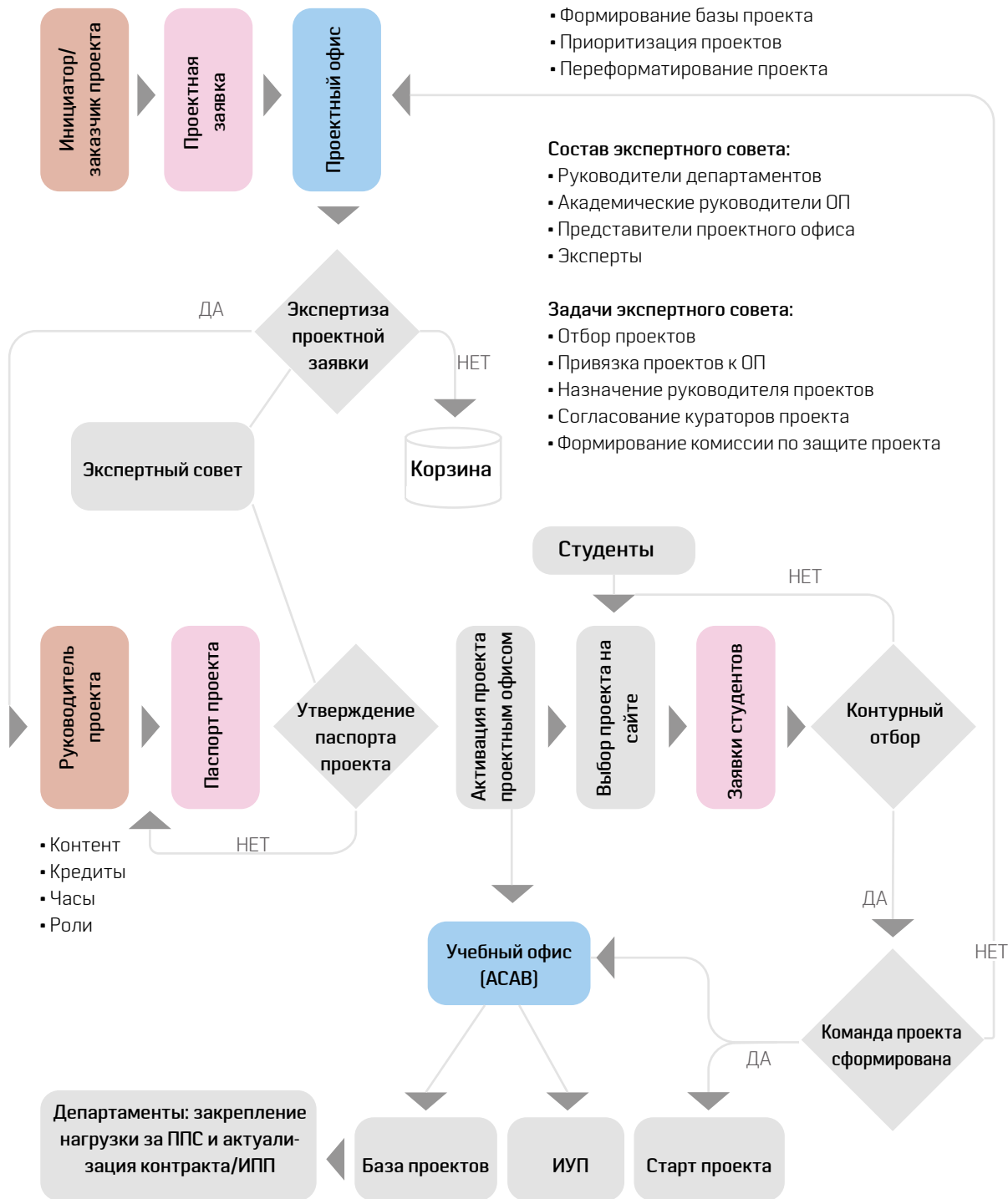
экспертная оценка качества программного обеспечения и т.д.

Студентам видны все созданные роли. Они попадают в общий раздел «Вакансии», который имитирует функции биржи труда. Список пополняется динамически по мере поступления и одобрения новых проектных заявок.

Студенты выбирают понравившиеся роли и имеют возможность подать заявку на вакансию. Порог входа и этапы собеседований руководитель проекта определяет индивидуально, но это не регламентируется и не отслеживается экосистемой. На уровне экосистемы контролируются только общий список желающих вступить в проект и первичные комментарии, которые студенты пишут о себе в качестве резюме на каждую из желаемых ролей.

Кстати, для решения технических проблем в проектом офисе организована круглосуточная служба технической поддержки.

Общая схема



Задачи проектного офиса

- Первичная обработка заявки
- Формирование базы проекта
- Приоритизация проектов
- Переформатирование проекта

Состав экспертного совета:

- Руководители департаментов
- Академические руководители ОП
- Представители проектного офиса
- Эксперты

Задачи экспертного совета:

- Отбор проектов
- Привязка проектов к ОП
- Назначение руководителя проектов
- Согласование кураторов проекта
- Формирование комиссии по защите проекта

Проектная модель МИЭМ НИУ ВШЭ, функции которой автоматизированы с помощью системы «Личный кабинет проектной работы»

Подведение итогов

В конце каждого проектного года институт организует выставку проектов «Техношоу». Сюда приглашаются проекты с наивысшей степенью готовности и коммерческими перспективами, а также индустриальные партнеры. Так появляется основа для диалога между индустрией и проектами.

Результаты студенческих проектов находят прямое практическое применение. Так, решения студенческих команд МИЭМ интегрированы в продукты таких компаний, как:

- ГК «Инфовотч» (модуль для системы корпоративной безопасности Infowatch (IW) Traffic Monitor);
- Huawei (алгоритмы помехоустойчивого кодирования и множественного доступа для систем мобильной связи);
- Вебинар.ру (система прокторинга).

Значительный объем проектов поддерживается самим институтом для развития образовательных сервисов и совершенствования материально-технической базы вуза. Например:

- мультивендорный эмуляторный комплекс для дистанционного выполнения лабораторных работ по сетевым технологиям;
- разработка онлайн системного генератора шаблонных проектов для отладочных плат на основе ПЛИС;
- разработка программно-аппаратного комплекса для удаленного доступа к отладочным платам.

Экосистема проектной работы МИЭМ открыта для совместных проектов с другими образовательными организациями, в том числе с колледжами и техникумами. Открытая система авторизации «Личного кабинета проектной работы» позволяет выдавать аккаунты внешним пользователям.

Социологическая клиника прикладных исследований⁴

Санкт-Петербургский государственный университет

СПбГУ реализует уникальный проект «Клиническая практика⁵», который включает в себя учебные фирмы и центры в формате акселератора. Студенты получают практические навыки без отрыва от учебного процесса. Это помогает им осознанно выбрать будущую профессию и способствует развитию междисциплинарных компетенций.

По внутреннему заказу университета выполняется 20% проектов, а по внешнему – 80%. Среди внешних заказчиков СПбГУ международные организации, НКО, государство (правительства Санкт-Петербурга и Ленинградской области) и бизнес (Банк ВТБ (ПАО), ОАО «РЖД», ПАО «Газпром», ПАО «НК «Роснефть»).

⁴ Социологическая клиника прикладных исследований [сайт]. URL: <https://bc-nark.ru/upload/medialibrary/058/s3r9oo1d6e14unnt4a2dhgycrkb5fnk/SPbGU-pravl.pdf>

⁵ Клиническая практика [сайт]. URL: <https://spbu.ru/studentam/praktika/praktika-po-modeli-kliniki-v-spbgu>



Учебные клиники СПбГУ

Учебные клиники СПбГУ – это учебные фирмы и центры, работающие в формате акселератора в Санкт-Петербургском государственном университете

Цели клиник СПбГУ:

- Реальная практическая деятельность студентов, развивающая их компетенции
- Оказание профессиональных услуг гражданам и организациям на безвозмездной основе

Основные подходы:

- обучение как участие
- learning-by-doing
- построение индивидуальных образовательных траекторий
- индивидуальные или групповые проекты

Охват деятельности учебных клиник СПбГУ

>3000	организация партнеров СПбГУ
>5000	ежегодные обращения от граждан
>3000	студентов проходят клиническое обучение ежегодно
>200	преподавателей участвуют в работе клиник
>300	тьюторов и наставников участвуют в работе клиник
>1000	юридических консультаций для частных лиц и организаций
>4000	психологических консультаций для частных лиц
>200	проектов для различных организаций
>1000	услуг социальной помощи по запросу граждан, социальных центров и организаций социального обслуживания

В СПбГУ действует 16 клиник:

- Юридическая клиника
- Психологическая клиника
- Социальная клиника
- Социальный центр переводов
- Центр финансовой грамотности
- Медиациентр
- Педагогическая клиника
- Социологическая клиника прикладных исследований
- ИТ-клиника
- Экологическая клиника
- Архивный центр
- Конфликтологическая клиника
- Музейно-архитектурная клиника
- Клиника коммуникационных проектов
- Лингвистическая клиника
- Центр прикладных экономических исследований

Материально-техническое оснащение клиник соответствует уровню ведущих компаний в этих отраслях. Техническое обеспечение – на высоком уровне. Есть и отдельные помещения с необходимым оборудованием, и доступ к большому количеству информационных ресурсов и базам данных.

Сегодня на базе СПбГУ действует 16 клиник, для каждой разработана и апробирована своя модель обучения.

Среди созданных учебных клиник – Социологическая клиника прикладных исследований (<https://soc.spbu.ru/studentam/skpi.html>). В ней уже 5 лет проводится практика по типу проектного обучения. Основным партнером этой клиники является Комитет по труду и занятости населения Санкт-Петербурга.

В рамках проектной деятельности студенты занимаются менеджментом и выполняют прикладные исследовательские проекты полного цикла. Например, маркетинговые и социологические исследования.

Полный цикл прикладных исследовательских проектов включает следующие этапы:



В зависимости от запроса заказчика, типа конкретного исследования его можно корректировать.

С учетом сложности проекты могут быть среднесрочными (до 1–2 месяцев) и долгосрочными (до 4–5 месяцев). Заказчиками проектов выступают представители государственных, коммерческих, некоммерческих, международных и других организаций. Их запрос влияет на то, будет проект направлен на решение практических задач, разработку определенного продукта либо на получение информации по определенной исследовательской проблеме и разработку рекомендаций ее решения.

Практика в клинике обязательна для студентов 3-го курса бакалавриата и 1-го курса магистратуры по направлению «Социология». Учащиеся других курсов и направлений могут подключаться по желанию. К участию в практике привлекаются также студенты колледжей СПбГУ (колледж физической культуры и спорта, экономики и технологии, медицинский колледж) и других образовательных учреждений.

Показатели, на которые повлияло проектное обучение:

- доля студентов, высоко оценивающих собственные универсальные и профессиональные компетенции, увеличилась с 34% в 2018 году до 76% в 2022 году;
- число заказчиков и работодателей, высоко оценивающих универсальные и профессиональные компетенции студентов, выросло с 20% в 2018 году до 84% в 2022 году;
- количество организаций-работодателей, по заказам которых выполняются проектные работы, увеличилось с нуля в 2018 году до 90 в 2022 году;
- Около 90% работодателей – заказчиков исследовательских проектов полностью или частично внедрились в своих организациях результаты и рекомендации, полученные по итогам реализованных исследовательских и аналитических проектов.

На старте проекта для руководителей и заместителей руководителей проекта проходит интенсив «Управление исследовательскими проектами». Там разбираются основные инструменты и технологии управления исследовательскими проектами, такие как планирование, роли в исследовательских командах, работа с мотивацией участников, управление рисками и т.д.

Затем кураторы и руководители формируют индивидуальный план каждого исследовательского проекта, в котором выделяют этапы и сроки их реализации, роли и компетенции, необходимые для реализации проекта, а также сервисы и методы управления проектами.

Кроме того, в контексте клиники введены элементы построения индивидуальных образовательных траекторий. В каждом проекте помимо руководителя и его заместителя выделяются роли менеджера поля, менеджера по продукту и аналитика. В описании каждой

роли есть информация о формируемых компетенциях, а также разработаны методические материалы, занятия и рекомендации по освоению данных ролей. Студентам, успешно прошедшим обучение по индивидуальной траектории, предлагаются летние стажировки в организациях работодателей и заказчиков.

После окончания завершения учебного цикла собираются отзывы от всех участников проекта. Все это ложится в основу системы индивидуальных и групповых «достижений». В случае успешного прохождения цикла студент получает отзыв, рекомендательные и благодарственные письма от научного руководителя клиники и от организации-заказчика. Также с целью изучения эффективности практики через полгода после завершения проекта проводится актуализация отзывов заказчика, направленная на получение информации о том, как были использованы результаты проекта.



От идеи к законченным проектным решениям⁵

Тюменский колледж производственных и социальных технологий

Проектное обучение начали внедрять в колледже с 2020 года. Начиная с 1-го и 2-го курсов учащиеся погружаются в получаемую специальность, определяя дефицит имеющихся компетенций.

В рамках общепрофессиональной дисциплины «Основы проектной деятельности» группа студентов получает представление о проектах отрасли, изучает технологии разработки, осваивает способы командной работы.

При выборе темы проекта формируются команды из четырех человек и закрепляются педагоги-наставники. На сайте колледжа в разделе «Проектный офис» размещены технические задания по темам проектов (<https://tkpst.ru/proektnyy-ofis/obuchenie/>).

Показатели, на которые повлияло проектное обучение:

- количество первокурсников и второкурсников, вовлеченных в проектное обучение, выросло с 325 человек в 2020 году до 425 человек в 2022 году;
- В 2020 году педагогов-наставников было 22 человека, а в 2022 году – 35 человек, в том числе 7 работодателей;
- увеличение объема финансовых средств грантовой поддержки увеличилось с 50 тыс. рублей в 2020 году до 2 214 304,56 рубля в 2022 году (проект «Образовательный интенсив «Ярче!» – 562 тыс. рублей, проект «Инклюзивный театр» – 40 тыс. рублей, проект «Школа тифлокулинии» – 1 112 620,90 рубля, проект «Агентство сурдоперевода» – 499 683,66 рубля);
- от 90% работодателей получены положительные отзывы о сформированности общих и профессиональных компетенций обучающихся по результатам практики.



⁵ От идеи к законченным проектным решениям [сайт]. URL: <https://bc-nark.ru/upload/medialibrary/a86/c26wu23mc3prlz7adg7egwj6j83p4w7f/TKPST-pravl.pdf>

С 2022 года в колледже стартовал формат социального проектирования и через внеучебную деятельность, в котором педагоги и студенты участвуют независимо от курса.

Например, образовательный интенсив «Ярче!» обучает педагогов и школьников Тюмени основам создания дизайн-проектов озеленения пришкольных территорий и их реализации (специальность «Садово-парковое и ландшафтное строительство»). А участники «Инклюзивного театра» развивают творческий потенциал студентов с ограниченными возможностями здоровья с помощью театральных постановок и занятий по актерскому мастерству (специальность «Организация сурдокоммуникации»).

Эффективные коммуникации с реальным сектором экономики через элементы открытого образовательного пространства⁶

Тюменский техникум индустрии питания, коммерции и сервиса

Проектное обучение задействует студентов специальностей «Конструирование, моделирование и технология швейных изделий», «Портной», «Гостиничное дело», «Графический дизайнер», «Коммерция (по отраслям)». Они отрабатывают профессиональные навыки при выполнении заказов предприятий реального сектора экономики.

Проекты реализуются во время обучения по основным образовательным программам при прохождении общепрофессиональных дисциплин и междисциплинарных курсов, практической подготовки, внеучебных мероприятий. Проектная деятельность педагогов техникума внесена в KPI.

Показатели, на которые повлияло проектное обучение:

- число вовлеченных в проект студентов выросло с 3% в 2019 году до 23% в 2022 году (I квартал);
- задействованных в проекте преподавателей в 2019 году было 2,5%, а в 2022 году – 21,6% (I квартал);
- число организаций-работодателей Тюменской области, по заказам которых выполняются проектные работы, увеличилось с 6 в 2019 году до 23 в 2022 году (I квартал);
- число заказов от бизнес-сообщества Тюменской области в рамках проекта #МЦК_Бизнесу увеличилось с 7 в 2019 году до 41 в 2022 году (I квартал);
- удовлетворенность заказчиков качеством выполненных работ выросла с 5 в 2019 году до 39 в 2022 году (I квартал);
- количество прототипов продуктов/услуг, созданных в результате проектной деятельности, выросло с нуля до 56;
- число внедренных проектов увеличилось с 5 в 2019 году до 41 в 2022 году (I квартал).

Команда проекта имеет четкую структуру: руководитель, администратор, куратор наставников, пресс-центр, наставники-педагоги и обучающиеся. Цикл работы над заказом – не менее полугода.

Защита работ проходит на «Выставке работ #МЦК_Бизнесу»⁷, куда приглашаются все проектные команды, эксперты и заказчики. Последние определяют победителей по своим заявкам, награждают их и продолжают с ними сотрудничество.

Сергей Рыжков

⁶ Эффективные коммуникации с реальным сектором экономики через элементы открытого образовательного пространства [сайт]. URL: <https://bc-nark.ru/upload/medialibrary/d1c/tozxoqf982hxo2reo86hl9cbu2glqeni/TTIPKIS-opisanie.pdf>

⁷ Выставка работ #МЦК_Бизнесу [сайт]. URL: https://mck72.ru/?s=%23%D0%9C%D0%A6%D0%9A_%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83

ИТОГИ КОНФЕРЕНЦИИ «БИЗНЕС И ОБРАЗОВАНИЕ: ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ ПАРТНЕРСТВА»

20–21 октября Национальное агентство развития квалификаций провело Всероссийскую конференцию «Бизнес и образование: лучшие практики партнерства»¹. Участники познакомились с успешными кейсами проектного обучения², обсудили вопросы трудоустройства молодежи и посетили мастер-классы по организации наставничества.

– Качество образования и востребованность выпускников на рынке труда зависят от того, насколько успешно организовано партнерство работодателей и образовательных организаций. Все три формы сотрудничества – проектное обучение, профориентация и наставничество – являются приоритетными направлениями взаимодействия предприятий и системы образования, – отметил на открытии конференции генеральный директор Национального агентства Артём Шадрин.

В первый день состоялось награждение победителей и призеров Всероссийского конкурса лучших практик подготовки кадров «Проектное обучение – шаг в будущее». Учебные заведения презентовали свои программы.

Заместитель генерального директора Национального агентства Алла Факторович отметила, что в последние годы благодаря

цифровым технологиям, организации работы виртуальных команд и новым способам обучения проектный метод возвращается в систему образования в новом статусе.

– Проектное обучение – тот инструмент, который нужен сегодня, чтобы выпускники получали востребованные рынком труда компетенции, – считает спикер.

Куратор проектов Социологической клиники прикладных исследований Санкт-Петербургского государственного университета (СПбГУ) Яков Санадзе рассказал об организации проектной деятельности в вузе. Сегодня на 16 факультетах созданы клиники студенческой практики. Участие в их работе позволяет студентам формировать портфолио, а заказчикам проектов – отбирать лучших кандидатов для прохождения стажировок и дальнейшего трудоустройства.

¹ Всероссийская конференция «Бизнес и образование: лучшие практики партнерства» [сайт]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=kOo2rP34eMM>

² Материалы образовательных организаций, участвующих в конкурсе, были использованы при разработке Институтом развития профессионального образования, с участием экспертов АНО НАРК, Методических рекомендаций по организации проектного обучения в организациях СПО [сайт]. URL: https://firpo.ru/netcat_files/25/58/h_168e0e097d7d4d0da198fac64c4852f1



Советник директора Московского института электроники и математики им. А.Н. Тихонова (МИЭМ) Высшей школы экономики Антон Сергеев рассказал о цифровой экосистеме реализации проектов. В МИЭМ для всех учащихся введена сквозная дисциплина «Проект». Студенты создают проектные группы численностью от одного до шести человек, которые решают задачи, поставленные индустриальными партнерами вуза и другими заказчиками. При этом собрать команду, распределить роли в проекте, оценить текущий статус проекта и личный вклад в работу каждого участника позволяет разработанная вузом ИТ-система.

Лучшие практики проектного обучения презентовали заместитель директора по проектной деятельности Тюменского колледжа производственных и социаль-

ных технологий Елена Важнова, преподаватель Тюменского техникума индустрии питания, коммерции и сервиса Марина Демьянова и доцент кафедры «Технология и управление качеством в полиграфическом и упаковочном производстве» Московского политехнического университета Ольга Митрякова.

Заместитель начальника Центра развития содержания и технологий профессионального образования Института развития профессионального образования Евгения Миньяр-Белоручева познакомила участников конференции с особенностями организации проектного обучения при реализации федерального проекта «Профессионалитет». Она отметила, что проектный метод дает возможность студентам СПО погрузиться в реальную профессиональную среду, уви-



деть целиком картину профессионального поля и понять в нем свою роль.

В рамках проекта «Профессионалитет» создаются кластеры на основе опорных образовательных учреждений СПО и работодателей. Источниками идей учебных проектов являются, как правило, шефские предприятия, одновременно проектные идеи могут поступать от НКО, волонтерских организаций, учреждений культуры и региональных органов исполнительной власти. По мнению Миньяр-Белоручевой, особенность «Профессионалитета» заключается в возможности работодателей определять набор профессиональных компетенций и гибких навыков, которые должны быть сформированы у учащихся в рамках проектной работы. Эксперты полагают, что интенсификация учебных процессов и интеграция проектного обучения в основной учебный план позволят сократить сроки обучения в СПО до 40%.

На второй день конференции состоялся круглый стол «От профориентации до трудоустройства. Диалог заинтересованных лиц». Старший научный сотрудник Центра

развития навыков и профессионального образования ВШЭ Вера Мальцева представила данные доклада Высшей школы экономики «СПО в России: ресурс для развития экономики и формирования человеческого капитала».

Главный вывод исследователей – спрос на среднее профессиональное образование растет. Сегодня в техникумы и колледжи после 9-го класса уходят 50% выпускников школ, после 11-го класса – 20%.

Начальник отдела обучения и развития персонала компании «Информационные спутниковые системы имени академика М. Ф. Решетнёва» (ИСС) Данил Дятлов рассказал о комплексной профориентационной работе, проводимой предприятием. Для будущих студентов СПО в компании были организованы профпробы с краткосрочным погружением в реальную деятельность предприятия. В итоге 15 из 25 участников поступили в техникумы с заключением целевого договора.

Для студентов вузов также проводится мероприятие «Студенческий десант». Сначала команда сотрудников ИСС проводит презентацию предприятия в университете,

а затем с ответным недельным визитом студенты посещают компанию, расположенную в городе Железногорск Красноярского края, где знакомятся с производственными цехами, встречаются с инженерами, изучают условия жизни в закрытом городе. Всего ИСС сотрудничает с 17 вузами, ежегодный целевой набор составляет 100 человек.

Также на круглом столе принимали участие начальник отдела развития СПО Департамента государственной политики в сфере среднего профессионального образования и профессионального обучения Минпросвещения России Роман Зимин, заместитель генерального директора Корпоративной Академии Росатома Алексей Пономаренко, начальник Центра методического сопровождения СПО Института развития профессионального образования Галина Макеева, руководитель Федерального центра компетенций по профориентации «Засобой» Наталья Алиева, директор Красноярского краевого центра профориентации и развития квалификаций Зульфия Галеева.

В рамках конференции состоялись мастер-классы «Современная система наставничества на рабочем месте», на которых с презентациями выступили руководитель Центра оценки квалификации, руководитель Академии БИЗНЕС КАР Сергей Кожухов, представительно-производственных металлургических кластеров Липецкой и Свердловской области Анна Макарова, тренер Консалтинговой группы «Арбат» Сергей Колобов.



ОПЫТ РАВЕН РЕЗУЛЬТАТУ

Обзор мирового опыта проектного обучения

Сегодня в том числе в России возрождается метод проектного обучения, который массово распространился еще в конце 1960-х. Суть его проста: студенты решают нетривиальные задачи в рамках проекта с конкретными рамками, сроками и целью. Главные принципы метода – совместная работа студентов, решение задач из реального мира, междисциплинарный подход.

О том, чем проектное обучение полезно вузам и работодателям, мы рассказываем в тексте на стр. 44. Здесь же мы предлагаем вам взглянуть на мировой опыт внедрения проектного обучения в вузах.

Материал подготовлен на основе статьи «Университеты и проектное обучение, обзор мирового опыта»¹ Ильи Сайтанова, главного аналитика Центра инновационных экосистем в социальной сфере Института социально-экономического проектирования НИУ ВШЭ

Основные принципы проектного обучения

Проектное обучение получило массовое распространение в рамках парадигмы «обучения на опыте» (experiential learning). Суть метода – студенты учатся, решая нетривиальные задачи и предлагая решение, в рамках проекта, имеющего конкретные рамки – цель и сроки.

1. Ориентация на студентов. Главный результат – студент получает опыт решения задач из реального мира.

2. Педагог только курирует работу группы, не ставит сам задачу. Студенты узнают потребности партнера университета (НКО,

компании, муниципалитета), а затем формулируют цель и задачу.

3. Проектное обучение – не факультатив. В успешно внедривших его университетах оно является неотъемлемой частью основной программы.

4. Проект должен быть мульти- или интердисциплинарным. То есть главное – решение задачи с привлечением знаний и умений из разных дисциплин и областей знания. Более того, проектное обучение как раз может стать инструментом преодоления междисциплинарных барьеров, которые сложились в университетах сегодня.

¹ Полный текст статьи (сайт). URL: <https://3mission.ru/>



Сравнение моделей проектного обучения

Краткий обзор существующих моделей позволяет сделать несколько выводов.

- Проектное обучение может успешно выступать центральной точкой учебного процесса, вокруг которой формируются остальные элементы расписания.
- По сравнению с традиционной методикой существенно меняется роль преподавателя: он нуждается в отдельной подготовке для успешности в роли наставника.
- Проектное обучение сочетает структурированность работы с нечетко сформулированной задачей. То есть формулировка проблемы становится частью работы студента над проектом, а решение задачи не может быть выполнено по шаблону.
- Мультидисциплинарность проектного обучения поддерживается привязкой в расписании к одному проекту нескольких учебных курсов по разным дисциплинам.

Внедрение и поддержка проектного обучения

Рассмотрим пару примеров внедрения метода. Инженерному факультету Университета Мондрагон² (Испания) потребовалось 11 лет на то, чтобы от этапа первых изысканий дойти до включения проектного обучения в расписание всех программ. Порядок действий был следующий.

Сперва была проанализирована ситуация. Были определены навыки и знания, необходимые выпускникам университета. Уже с их учетом сопоставили текущий уровень компетенций учащихся. Оказалось, что студенты универ-

² Beltaieb, L. Esprit PBL Case Study (2017). In Aida Guerra (Editor), PBL in Engineering Education: International Perspectives on Curriculum Change. SensePublishers-Rotterdam.

ситета обладают хорошими техническими знаниями, но слабы в сквозных навыках, иностранных языках и ценностных установках.

Далее была разработана новая образовательная модель с проектным обучением. Главным ее отличием от прежней стала мультидисциплинарность. Переход потребовал изменений в организации пространства, распределении педагогической нагрузки, действиях преподавателей, в организации работы студентов.

Затем университет запустил пилотную программу для студентов 2–3-х курсов. Сначала это была одна специальность (электроника), после добавились компьютерные технологии и телекоммуникации. На этом этапе важно было подготовить учителей к использованию проектного обучения. Была разработана программа переподготовки преподавательского состава, курируемая Университетом Ольборга.

В итоге программа проектного обучения была распространена на все специальности университета.

Пример более быстрого внедрения метода показал Государственный уни-

Эксперты немецкого Университета Брауншвейга выделяют три типа включения проектов в учебную программу:

- **А.** Проект составляет 5–15% объема курса и является финалом обычной учетной работы по предмету.
- **В.** Проект начинается параллельно учебному курсу с первых его дней. Он максимально реалистичен и включает освоение навыков, необходимых для проектной работы, в том числе коммуникационных.
- **С.** Здесь проект – главное содержание курса: работа по нему занимает более 50% объема общей программы. Ему подчинены обычные учебные составляющие. Предметная область раскрывается в курсе настолько, насколько это необходимо для выполнения проекта.
 - И только тип С авторы цитируемой работы считают собственно проектным обучением.





верситет Миннесоты Манкато³, который с нуля создал программу Iron Range Engineering (IRE) для подготовки инженеров. Здесь совсем нет лекционных часов – все занятия практические. При этом 75% задач – от отраслевых партнеров университета, 25% – из стартапов студентов программы.

Всего IRE охватывает пять направлений инженерной деятельности – механическое, электрическое, биомедицинское, химическое и гражданское. Программу разработали всего за 9 месяцев: начали в апреле 2009 года, а запустили уже в январе 2010-го. В последующие годы ее постоянно дорабатывали.

Сегодня программа выглядит так. В конце учебного года собирается обратная связь от студентов, преподавателей и внешних партнеров. Затем на общей встрече выдвигаются предложения по изменениям и внесению новаций. Лето уходит на обсуждение предложений, а перед началом учебного года принимается новый план. В первые годы это приводило к очень сильному изменению программы от потока к потоку, затем она устоялась. На сегодняшний день обучение прошли 150 студентов.

Внедрение методик

Эксперты Ольборгского центра проектного обучения выделяют три стратегии внедрения описываемой методики в университете: добавление, интеграция и перестройка.

Примеры:

- стратегия добавления – инициатива «Инженеры без границ» (<https://epics-ewb.wixsite.com/ewb-purdue>);
- стратегия интеграции – всемирная инициатива CDIO (http://www.cdio.org/files/standards/CDIO_standards_rus_TPU.pdf);
- стратегия перестройки – внедрение проектного обучения в программе Iron Range Engineering Государственного университета Миннесоты (<https://www.youtube.com/watch?v=PD4Izya4tQM>).

³ Johnson, B. (2015) Iron Range Engineering Project Based Learning Model – webinar (сайт). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=PD4Izya4tQM>

Стратегии перехода на проектное обучение

	Стратегия добавления	Стратегия интеграции	Стратегия перестройки
Отношение проекта и учебных курсов	Проект как часть учебного курса	Проект интегрирован с несколькими учебными курсами	Проект и несколько учебных курсов объединены общей темой и общими образовательными целями
Расписание	Небольшие изменения существующего расписания, такие как новые курсы по выбору	Интеграция проектных компетенций в существующие курсы и высокий уровень координации	Объединение или пересечение дисциплин с высоким уровнем координации и управления
Уровень системных изменений	Систематическая работа по оптимизации расписания и обеспечению его выполнения	Взаимодействие на учебном уровне и расписание, в котором учтено это взаимодействие, с системной поддержкой	Совместное видение на учебном уровне и системные изменения
Роль драйвера системных изменений	Микроуровень: сохранение существующей системы и реакция на внешние требования (например, новые требования к компетенциям студентов при аттестации)	Мезоуровень: стратегический координатор и мотиватор	Макроуровень: общее видение развития, мотивация и агент изменений
Направление изменений	Развитие снизу вверх и академические свободы	Развитие одновременно снизу вверх и сверху вниз	Развитие одновременно снизу вверх и сверху вниз
Стратегия повышения квалификации персонала	Фокус на индивидуальном мастерстве преподавателей	Фокус на индивидуальном и институциональном уровне, внутри каждой из конкретных дисциплин	Фокус на индивидуальном и институциональном уровне, поверх рамок отдельных дисциплин

Инфраструктурные решения

Для успешного внедрения проектного обучения в курсы университета необходима соответствующая инфраструктура. Это может быть как помощь в нахождении партнеров, так и шаблоны готовых проектов.

Департамент проектного обучения

В некоторых учебных заведениях создается отдельное подразделение, которое берет на себя организацию и поддержку проектного обучения. Например, в Колледже бизнеса Университета Роузена (США) этим занимается Центр обучения через опыт (Center of Experiential Learning).

Департамент помогает преподавателю подбирать проект для курса, организовывать встречи с партнерами, проводить опросы для оценки качества обучения и т.д. В частности, сервис подбора проекта реализован так: преподаватель заполняет форму «требования» идеального проекта для своего курса проектного обучения, а затем сотрудники Центра подбирают проект и партнерскую организацию соответственно заявке.

Центры компетенций и кураторство

Один из способов внедрения проектного обучения – привлечь команду внешних консультантов. Есть два ведущих центра компетенций, которые предоставляют такие услуги, – при Вустерском политехническом институте (США, Массачусетс), а также при Университете Ольборга.

Первый использует проектное обучение уже почти полвека. Здесь это основной инструмент, вокруг которого построен учебный процесс, и главное его отличие от других инженерных вузов США.

Центр проектного обучения Вустерского политехнического университета⁴ создан в 2016 году, а клиенты – вузы по всему миру. В профиле основных его задач ежедневный

семинар-интенсив «Институт проектного обучения», собирающий представителей университетов, которые планируют внедрить данный метод. По результатам мероприятия представители университета получают конкретный план своих действий, образцы лучших практик и релевантные примеры интеграции проектного обучения в расписание.

Центр оказывает и консалтинговые услуги. Эксперты в том числе удаленно помогают определить цели и стратегию изменения учебного плана, оценивают существующие программы и практики, помогают провести изменения университетской культуры для поддержки проектного обучения.

В свою очередь, Ольборгский центр проблемного обучения в инженерных науках и устойчивого развития с 2014 года ведет постоянную исследовательскую работу по проектному обучению, включая методологию его внедрения⁵.

Кроме этого, центр ведет большую образовательную работу. На портале Moodle



⁴ Центр проектного обучения Вустерского политехнического университета (сайт). URL: <https://wp.wpi.edu/projectbasedlearning/>

⁵ Исследовательская работа по проектному обучению (сайт). URL: <https://vbn.aau.dk/en/organisations/aalborg-centre-for-problem-based-learning-in-engineering-science->

представлены курсы, предлагаемые Ольборгским центром, основной из них – «Сертификат по проектному обучению и изменениям в учебном плане». Этот курс продолжается 150 часов. Он разбит на четыре модуля: вводные 2 недели проходят онлайн, за ними следуют 4 дня мастер-классов офлайн, затем 5 недель самостоятельной работы с онлайн-поддержкой и, наконец, двухчасовой экзамен.

На портале Moodle⁶ представлены и другие курсы, среди них пять бесплатных:

- проектное обучение – требования к профессиональной квалификации;
- онлайн-ресурсы для супервизоров (кураторов) проектной работы (включая инструменты групповой работы и разрешения конфликтов);
- задачи в проектном обучении;
- вводный курс по проектному обучению в высшем образовании Online PBL course;
- проектное обучение и устойчивое развитие.

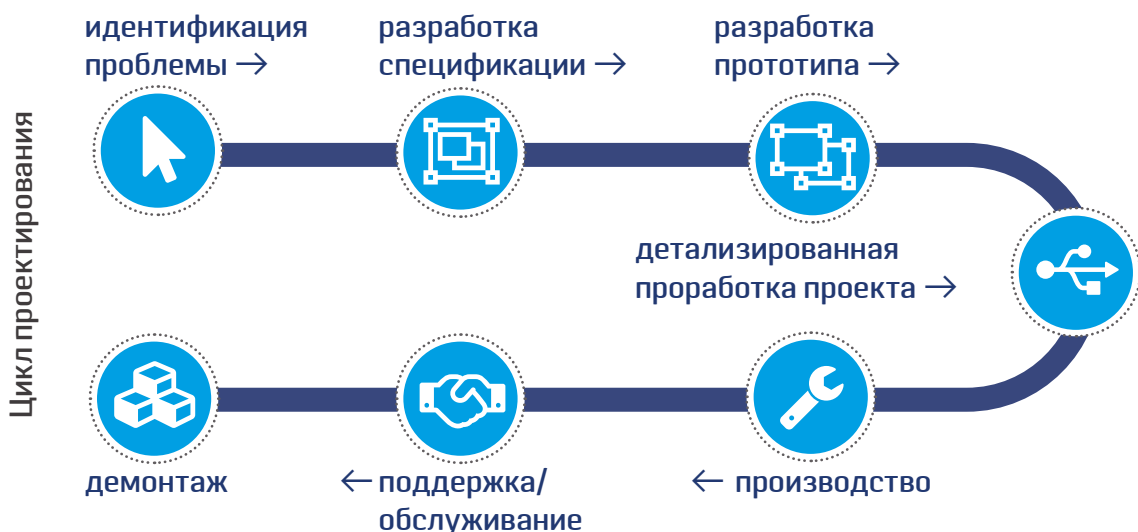
Также в Университете Ольборга есть магистерская программа по проектному обучению и возможность защитить по этой теме диссертацию.

Системное описание и анализ проиллюстрированы конкретными примерами и лучшими практиками. Данный обзор отметил существующие программы проектного обучения таким образом, чтобы читатель смог найти для них место в предложенных координатах и наметить пути развития и совершенствования.

Социальные проекты

Отметим, что проектное обучение предполагает партнерство не только с бизнесом. В рамках социальных проектов вузы сотрудничают с НКО, муниципалитетами, школами и т. д. В качестве примера включения метода социальных проектов в учебный процесс рассмотрим программу инженерного дизайна EPICS, которая была основана в 1955 году в Университете Пердью⁷.

Студенты, объединенные в группы, решают технологические задачи преимущественно для НКО, за что получают образовательные кредиты. Такие работы охватывают полный цикл проектирования:



⁶ Moodle, портал образовательных ресурсов Ольборгского центра (сайт). URL: <https://ucpbl.moodle.aau.dk>

⁷ Подразделения Университета Пердью, участвующие в программе EPICS (сайт). URL: <https://engineering.purdue.edu/EPICS/purdue/epics-purdue/credit>

К 2017 году программа EPICS⁸ была внедрена в 35 университетах (и более чем в 100 средних учебных учреждениях). Она имеет несколько особенностей:

- вертикальная интеграция: студенты от первокурсников до старшекурсников (бакалавров) участвуют в программе каждый семестр;
- долгосрочность: каждый студент участвует в проектах в течении семи семестров бакалаврской программы;
- мультидисциплинарность: в составе команд студенты всех специальностей – инженерных и не только.

Типичная команда EPICS состоит из 8–20 студентов. Учащиеся встречаются в составе группы на 2 часа в неделю в специально отведенных для этого аудиториях. Еще час в неделю отводится на лекции или лабораторные занятия.

Каждый проект имеет свой бюджет. Начальный объем финансирования проекта – 200 долл. на любые связанные с проектом расходы. Все, что свыше, требует дополнительного обоснования и прохождения процедуры утверждения бюджета. Большинство проектов длится один год, хотя партнерство с конкретным НКО-партнером продолжается несколько лет.

Для партнерских НКО студенты, например, разрабатывают базы данных для службы социальной помощи или создают интерактивные научные модели для детского музея. Позже Университет Пердью расширил рамки сотрудничества до глобальных, и, кроме местных НКО, партнерами в проектах стали НКО мирового масштаба, такие как Habitat for Humanity («Среда обитания для человечества») и EWB-USA («Инженеры без границ» США). В итоге сегодня студенты проекта GAPS⁹ обеспечивают солнечной энергией сельские регионы Колумбии и Бразилии.



⁸ Программа EPICS (сайт). URL: <https://engineering.purdue.edu/EPICS>

⁹ Global active problem solving (GAPS) (сайт). URL: <https://epics.ecn.purdue.edu/gaps>

АТТРИБУТ САМОРАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Как работает современное наставничество и кому оно принесет пользу

Институт наставничества известен давно, но воспроизводство моделей прошлых лет сегодня не принесет пользы. Изменились технологии, бизнес-процессы, люди. И на фоне дефицита квалифицированных кадров наставничество как никогда актуально. Оно позволяет адаптироваться новым сотрудникам к быстроменяющимся условиям. Именно поэтому Базовый центр подготовки кадров инициировал проект «Квалификация НАСТАВНИК». О том, что такое современное наставничество и как создать эффективно работающую систему, мы и поговорим.



Средство от выгорания

Задачи наставничества вариативны, но чаще всего они сводятся к сокращению текучести кадров и оптимизации затрат на их подготовку. Руководители экономят время на обучении подчиненных, повышаются качество обучения и мотивация сотрудников.

Эффективная система наставничества влияет на безболезненное включение стажера в производственный процесс. Впоследствии это сказывается на успешной карьере и профессиональном долголетии.

В современных динамичных компаниях эта практика охватывает не только новых сотрудников и работников предприятия,

но и студентов образовательных организаций – партнеров. Сами наставники получают возможность дополнительной реализации и дальнейшего карьерного роста. Риск выгорания снижается, личный статус в коллективе растет.

Цели и задачи наставничества зависят от особенностей бизнес-процессов, экономики предприятия, характера выпускаемой продукции, используемых технологий и т.д. Анализ и обобщение лучших кейсов, в частности победителей и призеров V Всероссийского форума «Национальная система квалификаций России», проведенного в 2019 году, позволяют выделить и использовать при проектировании системы наставничества на вашем предприятии инвариант целей данной практики:

- повышение производительности труда и качества продукции/услуг через развитие человеческого капитала;
- обеспечение преемственности знаний и кадровой безопасности;
- развитие профессионального потенциала и карьеры сотрудников, повышение их вовлеченности и инновационной активности, снижение профессионального риска;
- развитие корпоративной культуры – трансляции ценностей компании.

С примерами целеполагания организаций-победителей и призеров Всероссийского конкурса можно ознакомиться на сайте Базового центра¹.



Случаи острой потребности в наставничестве:

- высокая текучесть кадров;
- работа в сфере продаж, услуг и т.п., где важны личные, слабо формализуемые знания в сфере взаимодействия с клиентами;
- необходимость оперативной подготовки большого количества сотрудников: смена поколений, запуск нового производства, внедрение новых технологий, расширение деятельности;
- стартапы и активно развивающиеся проекты, успех которых зависит от наличия у сотрудников линейного звена ряда уникальных навыков, присущих только данной сфере или предприятию;
- сфера деятельности с высокой степенью профессионального риска, когда для полноценного вхождения в должность и минимизации профессиональных ошибок требуется время для выработки необходимых навыков;
- наукоемкое производство, решение задач сохранения знаний организации, необходимых для ее эффективной деятельности;
- работа в высококонкурентной среде;
- высокий средний возраст сотрудников.

¹ Примеры лучших практик на сайте Базового центра (сайт). URL: <https://bc-nark.ru/projects/all/best/base/>

Инфраструктура наставничества

Корпоративная культура станет залогом успешности и эффективности наставничества в компании. В этом смысле необходимо создать систему управления процессом с четким разделением полномочий и ответственности всех участников. Типовое распределение ролей выглядит следующим образом.



➤ **Руководитель предприятия** – согласовывает ключевые процедуры наставничества в организации, утверждает систему мотивации наставников, поддерживает и продвигает развитие практики.

➤ **HR-служба** – курирует программу, организывает разработку модели наставничества и закрепляет ее в локальных нормативных актах. Отбирает наставников, следит за эффективностью системы, согласовывает с руководством материальные и нематериальные поощрения наставников.

➤ **Руководители структурных подразделений** – также участвуют в разработке модели, отборе и обучении наставников. Они формируют пары наставник-подопечный, поддерживают, контролируют и оценивают их деятельность.

➤ **Комиссия/совет по наставничеству** – разрабатывает модель наставничества в организации и локальные нормативные акты, планирует должностные позиции, которые подлежат наставничеству, определяет количество участников программы.

➤ **Наставник** – вводит стажера в профессию или должность, ориентирует в направлении профессионального и карьерного развития.

➤ **Наставляемый** – обсуждает с наставником цели, задачи и программу практики. Выполняет согласованный план, обсуждает ход и результаты его выполнения с непосредственным руководителем и наставником. Отчитывается о результатах выполнения и проходит аттестацию.



Описанное распределение полномочий характерно, скорее, для крупных и средних предприятий. В более мелких организациях полномочия, как правило, объединяются.

Интересное организационное решение представлено в практике «Наставник – модератор в системе «колледж – предприятие» ГБПОУ Московской области «Щелковский колледж». Наставники совмещают деятельность мастера производственного обучения в колледже и специалиста среднего звена на предприятии. Это позволяет четко синхронизировать теоретическую и практическую подготовку студентов в рамках дуального обучения. Такой формат говорит о высокой степени доверия партнеров и организационной слаженности в совместной реализации образовательного процесса.

Функционал наставника будет всегда различаться в зависимости от того, идет речь о наставничестве студентов-практикантов или сотрудников, реализующих индивидуальный план развития. Но в то же время можно выделить инвариант. В его основе последовательность, а также двойственность задач наставника, которые связаны не только с совершенствованием и реализацией профессиональной деятельности, но и с введением в корпоративную культуру.

Какие бывают требования, можно посмотреть на примере программы «Комплексная система наставничества Центральной дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД» «Семь шагов к успеху»².

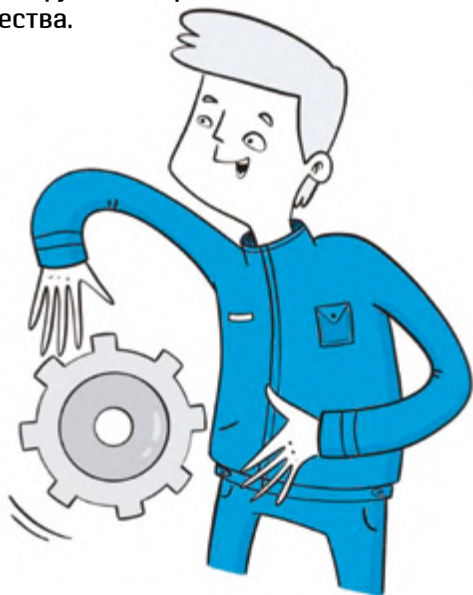
Обучение и сопровождение деятельности наставников в настоящее время уже является нормой. Используются ресурсы как внешних, так и внутренних специалистов. Это могут быть тренинги, консультации, мастер-классы, контроль выполнения мероприятий и текущих результатов (например, практика акционерного общества «ТАГМЕТ» – «Наставничество в целях повышения производительности труда»).

Продолжительность наставничества зависит от категории наставляемых и решаемых задач. У студентов она определяется длительностью практики. У начинающих работников обычно соответствует испытательному сроку. Для рабочих квалификаций она меньше, чем для инженерных и других наукоемких и сложных квалификаций. Возможность сокращения или продления срока наставничества связана с его результатами.

Запуск системы

Для успешного внедрения или развития системы наставничества важно получить поддержку руководства и неформальных лидеров организации. Кто и как представит идею, как будет создаваться рабочая группа – сценариев много. В любом случае общая логика будет следующей:

- предпроектный этап – анализ существующей системы наставничества, корпоративной культуры с точки зрения принятия ценностей программы;
- проектно-аналитический этап;
- апробация и внедрение модели;
- этап функционирования системы наставничества.



² Комплексная система наставничества Центральной дирекции управления движением – филиала ОАО «РЖД» «Семь шагов к успеху» [сайт]. URL: <https://bc-nark.ru/projects/all/best/base/archive/1040/>

Поскольку сам институт наставничества строится на взаимной ответственности сотрудников, ключ к успеху – тесное взаимодействие участников на всех этапах создания и работы системы. При этом важно не упустить из поля зрения ни одну из составляющих процесса. В этом также помогут примеры лучших практик³, а наиболее сложные вопросы мы рассмотрим далее.

Оценка. Деятельность наставника оценивается по результатам, показываемым подопечным, и делится на текущую и итоговую оценку. Первая – сигнал для коррекции деятельности, поддержки работы наставника. Результаты итоговой оценки – основа для определения стимулирующих выплат, планирования дальнейшего использования

и развития потенциала наставника и самой практики.

При этом важно понимать, что от наставника зависит не все. И результаты одних его подопечных могут быть выдающимися, а других – не дотягивать до нормы. Как правило, основное внимание уделяется поиску объективных критериев. К их числу относятся производительность и качество деятельности стажера, безопасное выполнение операций. Однако играют роль и субъективные критерии. Например, удовлетворенность стажировкой, уровень трудовой мотивации, лояльность компании, степень вовлеченности в ее деятельность.

Поощрения. Мотивация наставников в большинстве случаев включает материальное и нематериальное стимулирование.

Запуск программы наставничества будет успешным, если:

- она нацелена на решение проблем, значимых для организации (иначе строить ее не стоит);
- цели, задачи и критерии оценки их решения четко определены и достижимы (иначе невозможно выполнение следующего условия – поддержки руководства);
- руководство организации видит в наставничестве инструмент решения задач кадрового обеспечения предприятия, поддерживает создание и развитие системы наставничества, готово выделить «стартовый капитал» (если не видит, задача HR-руководителя – убедить);
- на наставничество смотрят как на управляемую систему, а не разовую кампанию или нечто, что эффективно работает само собой (значит, в HR-службе как минимум есть специалист, «отвечающий за наставничество»);
- организованы обучение и поддержка деятельности наставников (своими силами или с привлечением внешних специалистов – неважно);
- наставничество становится частью корпоративной культуры, а быть наставником – престижно.



³Примеры лучших практик (сайт). URL: <https://bc-nark.ru/projects/all/best/base/>

- **Формы материальной мотивации:**
 - регулярные доплаты в течение всего периода наставничества;
 - единовременная выплата;
 - социальный пакет (льготные кредиты, дополнительные дни отпуска и т.п.).
- **Формы нематериальной мотивации:**
 - публичное признание;
 - профессиональное развитие;
 - карьерный рост.



Системы, которые работают

В 2018 году Базовый центр профессиональной подготовки инициировал проект «Квалификация наставник», который развивает и популяризирует лучшие практики наставничества на рабочем месте. Его участники получают инструментарий для проектирования и развития наставничества в организации; доступ к базе данных лучших практик наставничества; возможность проектирования системы наставничества под ключ.

В рамках проекта «Квалификация наставник» Базовый центр профессиональной подготовки совместно с предприятиями определил функционал наставника и разработал модульную программу. Наставникам нужны практическая психология и педагогика, обучение на собственном опыте. Поэтому здесь нет привычных лекций и семинаров. Получить необходимые компетенции помогают социально-психологический тренинг и тренинг умений, геймификация обучения, проектная и командная работа.



Содержание программы обучения

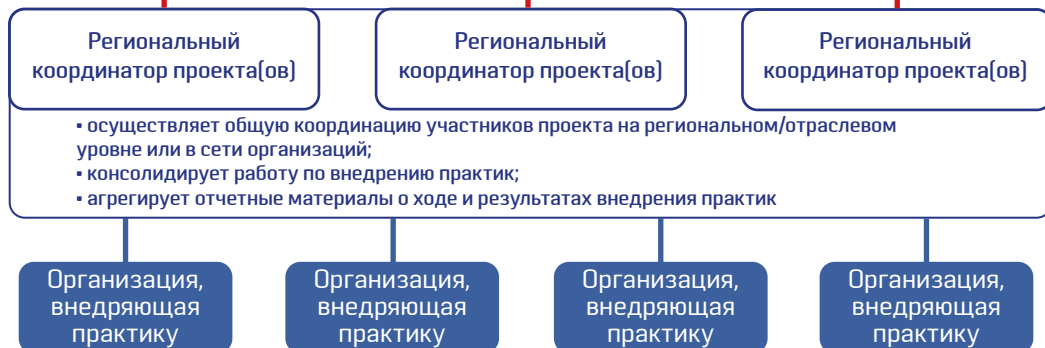
- **1. Инвариантный модуль (8 часов)**
«Введение в деятельность наставника»
- **2. Профильный модуль (16 часов)**
Выбирается в зависимости от категории практикантов (стажеров):
 - рабочие и осваивающие рабочие профессии;
 - специалисты среднего звена и практиканты из колледжей;
 - специалисты высшей квалификации и практиканты из вузов;
 - участники кадрового резерва;
 - молодые исследователи и аспиранты.
- **3. Практика на рабочем месте**
10–32 часа по индивидуальному графику.
- **4. Защита итоговой работы**
(2 часа)



Внедрение практик в рамках реализации проектов

Базовый центр подготовки кадров АНО НАРК:

- методическая и консультационная поддержка;
- организация повышения квалификаций;
- осуществление мероприятий по повышению престижа рабочих профессий



При отсутствии координатора в регионе заинтересованная организация может принимать участие в проектах и внедрять практики самостоятельно

Сегодня в проекте участвуют 130 организаций из 18 субъектов РФ. В их числе ОАО «Российские железные дороги», ГУП «Московский метрополитен», ПАО «Челябинский трубопрокатный завод», АО «Ракетно-космический центр «Прогресс» и др.



Систему наставничества развивают и другие российские организации. Например, в 2019 году Фонд «Сколково», Агентство стратегических инициатив, Открытый университет Сколково (ОтУС), а также НТИ «Кружковое движение» запустили проект «Академия наставников»⁴. Он рассчитан на подготовку специалистов для школьных и студенческих проектов, нацелен на включение молодежи в перспективные технологические направления.

С 2018 года действует образовательная программа «Наставничество», которую реализует АНО «Россия – страна возможностей» совместно с клубом Лидеров «Эльбрус»⁵. Собственные программы наставничества реализуют также некоторые консалтинговые компании, например Ward Howell⁶.

⁴ Проект «Академия наставников» [сайт]. URL: <https://academy.sk.ru/about-us>

⁵ Образовательная программа «Наставничество» [сайт]. URL: <https://rsv.ru/competitions/internship/1/31/>

⁶ Ward Howell [сайт]. URL: <https://wardhowell.com/services/programma-nastavnichestva>

Результаты

Критерии оценки эффективности являются ключевым элементом системы наставничества, которые обуславливают экономическую целесообразность ее разработки и внедрения. Именно они позволяют судить о достижении поставленных целей, решении задач. И здесь невозможно обойтись без конкретных примеров.



Экономия затрат на обучение и рост эффективности

ПАО «ЧТПЗ»

– Экономия прямых затрат на обучение студентов – 25%;

– эффективность реализации программы повышается на 40% (за счет целевого обучения работодатель получает гарантии практически 100%-ного трудоустройства выпускников).

ОАО «РЖД»

– Экономический эффект от снижения среднего срока стажировки работника на две смены составляет 92 млн рублей ежегодно.

ПАО «ТАГМЕТ»

– 90% наставляемых сдают квалификационный экзамен с первой попытки (на 20% больше, чем в 2018 году).

Снижение текучести кадров

ПАО «ТАГМЕТ»

– 95% сотрудников успешно проходят адаптационный период (+10% за 2 года);

– процент сотрудников, уволившихся в течение первого года после трудоустройства, за 2 года работы программы наставничества снижен на 5%.

Отметим, в рамках проекта «Квалификация НАСТАВНИК» разработаны методические материалы для самостоятельного проектирования или трансформации системы наставничества на вашем предприятии:

- 1) Руководство для наставников⁸;
- 2) Методические рекомендации по развитию наставничества на рабочем месте⁹;
- 3) Программа повышения квалификации «Психолого-педагогический минимум наставника»¹⁰.

Парадоксально, но в эпоху цифровизации наставничество на рабочем месте не исчезает. Напротив, у него открывается «второе дыхание». Наверное, это связано с тем, что сегодня роль личностного знания возрастает. Но вспомнить и воспроизвести советскую модель, как, впрочем, и хорошо работающую в наше время немецкую, невозможно. Наставничество становится другим. Сегодня надо суметь посмотреть на эту практику как на бизнес-процесс с измеряемыми экономическими эффектами и в то же время не забыть об «эффектах для человека». В настоящее время остается возможность присоединиться к проекту. Чтобы подключиться к проекту, необходимо подать заявку¹⁰.

Николай Рыбаков

⁷ Руководство для наставников [сайт]. URL: https://bc-nark.ru/upload/iblock/947/Rukovodstvo_dlya_nastavn.pdf

⁸ Методические рекомендации по развитию наставничества на рабочем месте [сайт]. URL: https://bc-nark.ru/upload/iblock/f54/5vr3t0koat7wxjhb3dg4huzsd2rhrzsx/MR_Nastavnichestvo_praktika_studenty.pdf

⁹ Программа повышения квалификации «Психолого-педагогический минимум наставника» [сайт]. URL: <https://bc-nark.ru/projects/all/levelup/programs/1021/>

¹⁰ Подать заявку [сайт]. URL: <https://bc-nark.ru/projects/employers/mentor/application/>

«ПРОФОРИЕНТАЦИЮ ФОРМИРУЮТ НЕ ТЕХНОЛОГИИ, А ЗАПРОСЫ МОЛОДЕЖИ»

20–21 сентября в Торгово-промышленной палате РФ состоялся II Всероссийский форум работодателей по вопросам профориентации¹. О том, как изменились ценности нового поколения и почему их так важно учитывать работодателям, рассказала руководитель Федерального центра компетенций по профориентации «Засобой», автор и создатель агрегатора профориентационных возможностей ProfStories Наталья Алиева.



Наталья Алиева,
Руководитель Федерального центра компетенций по профориентации «Засобой», автор и создатель агрегатора профориентационных возможностей ProfStories

– **Одной из главных тем форума стали тренды деятельности предприятий по направлению «Профориентация». Какие, например?**

– Основным трендом я бы назвала цифровизацию. Мы видим, насколько эффективно могут работать цифровые решения в профориентации, как они расширяют возможности для вовлечения школьников и студентов.

Один из партнеров ProfStories – компания «Севмаш» (входит в состав АО «Объединенная судостроительная корпорация»), крупнейший в России судостроительный комплекс. Весь кадровый потенциал Архангельской области по своему направлению они выбирают, и этого мало. Необходимо рассказывать о себе на территории других субъектов, поэтому коллеги проводят Всероссийскую олимпиаду по судостроению, принять участие в которой можно онлайн из любой точки страны. Их задача – привлечь к участию школьников из Сибири. Мы им в этом поможем.

Есть и другой, не менее важный тренд – геймификация. Использование этих подходов позволяет получить интересный и доступный продукт для молодежи, а так-

¹ Всероссийский форум работодателей по вопросам профориентации (сайт). URL: <https://profstories.ru/forum>



же эффективный профориентационный инструмент для работодателя.

– **Приведите, пожалуйста, примеры лучших кейсов компаний в области профориентации.**

– Отвечу, опираясь на опыт партнеров проекта ProfStories. Например, Мосгортранс ввел систему бонусов за участие в профориентационных мероприятиях. Управление образования Липецкой области стало использовать форматы профориентационных игр, квестов.

Фонд содействия реформированию ЖКХ создал онлайн-игру «Жека». Красивый, яркий продукт, где школьники, попадая в различные ситуации, могут ближе поознако-

миться со сферой жилищно-коммунального хозяйства. Думаю, за такими продуктами будущее.

– **Представители компаний участвовали в панельных дискуссиях для выработки критериев эффективности профориентационной работы на своих предприятиях. К каким выводам они пришли?**

– В качестве критериев эффективности участники предложили использовать такие показатели, как информированность молодежи о востребованных профессиях и о работодателях региона, понимание содержания труда по востребованным и перспективным профессиям, показатели трудоустройства и др.



Отмечу опыт «Балтийского завода». Судостроительное предприятие не только ведет профориентационную работу с молодежью на системной основе, но и оценивает длительный эффект от этой работы. Этот подход позволяет видеть конечный результат работы по профориентации – трудоустройство, а также проследить, с помощью какого набора инструментов этот эффект был достигнут. Безусловно, не все компании сегодня могут позволить себе выстроить такую систему работы, но, на мой взгляд, это то, к чему нужно стремиться.

– **Что нужно учитывать нанимателю при работе с сегодняшней молодежью?**

– Для нового поколения очень важна социальная значимость труда, даже если молодой человек выполняет совершенно простые функции. Например, если это сотрудник контактного центра – ему важно знать, какую ценность он приносит компании и обществу. Это вызов для многих работодателей, потому как зачастую такая работа с персоналом не выстраивается.

Еще один момент – это социальная ответственность работодателя. Молодые люди при прочих равных условиях предпочтут компанию, которая выполняет какую-либо социальную миссию. Может быть, это помощь людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, или улучшение экологической обстановки, или что-то еще, что волнует людей на территории присутствия компании.

Плюс в этом году впервые мы затронули родительский трек.

Этот вопрос поднимался еще на предыдущем нашем форуме. Примерно в 80% случаев подростки несамостоятельны в выборе профессии. А значит, не только до подростков, но и до родителей нужно доносить важную для выбора профессии информацию. Но внимание к этому вопросу со стороны работодателей зачастую невелико.

– **На форуме в том числе шла речь про HR-брендинг. Какую роль он играет в профориентации?**

– В идеальном случае о вашей компании должны знать. Среди молодежи наиболее популярны такие работодатели, как «ВКонтакте», «Mail.ru», «Газпром». И это не только по причине конкурентных зарплат. В отличие от «Газпрома», про зарплаты в упомянутых ИТ-гигантах мало что известно. Но у них есть очень привлекательный бренд,

они открыты, а это очень важно для современного поколения.

Кто-то скажет, HR-бренд – это очень дорогое удовольствие. Однако речь не идет обязательно о конкуренции с крупными корпорациями – достойное присутствие хотя бы в социальных сетях, таргетированная реклама интересного контента, созданного в современном формате, – это то, что важно и нужно даже компании среднего бизнеса.

Хочу сделать на этом акцент, речь не просто о публикациях со статистикой и отчетами о деятельности компании. Сделайте конкурс, викторину, интересный опрос, креативную презентацию вакансии или интересной профессии – это позволит привлечь внимание молодежи. Но к этому времени важно понять, что будет дальше, после первого контакта.





– **Что именно делает ProfStories, чтобы помочь работодателям привлечь молодых специалистов?**

– Мы помогаем формировать HR-бренд. ProfStories – это маркетплейс работодателей, профессий и мероприятий для выбора профессии. Компания создает страницу на нашем сайте, а мы, используя предоставленную из первых уст информацию, в том числе видеоматериалы, знакомим молодых людей с данными, которые важны для них при выборе профессии. Так происходит первое знакомство.

Помимо школьников и студентов, информацией с profstories.ru пользуются сотрудники органов занятости и школ при подготовке профориентационных мероприятий.

Также мы упрощаем поиск соискателей на заключение договора о целевом обучении. С помощью сервиса «Цифровой помощник для выбора профессии»², который построен на информации о работодателях, мы делаем так, что не только работодатель ищет соискателя. Теперь и молодой человек может, используя наш портал, заполнить заявку на получение такого договора.

² Сервис «Цифровой помощник для выбора профессии» [сайт]. URL: <https://landing.profstories.ru/landing/>

Помогаем продвигать профориентационные события и приглашать на них школьников и студентов. Создавая страницу на нашем сайте <https://profstories.ru/>, работодатель может публиковать на нем свои профориентационные события. Так пользователям сайта из любой точки страны становится доступной информация о мероприятии и обеспечивается возможность принять в нем участие.

Кроме того, мы развиваем маркетплейс, который действует в интересах всех участников процесса. Применяем цифровизацию там, где она способна усовершенствовать работу. И я очень рада, что уже столько работодателей поддерживали нас в этом вопросе.

Наши главные партнеры в развитии ProfStories – Минтруд России, Торгово-промышленная палата РФ, Национальное агентство развития квалификаций. В очередной раз говорю «спасибо» за совместную работу.

Марина Сотникова



НА НИЗКОМ СТАРТЕ

Как помогают трудоустройству благотворительные организации

Сегодня в России действует ряд программ, которые помогают трудоустроить бывших заключенных, выпускников детских домов, инвалидов и других людей с низкими стартовыми возможностями. О том, как процесс помощи объединяет НКО, бизнес и государство, мы поговорили с представителями двух благотворительных фондов – «Рауль» и «ФОКУС-МЕДИА».

«...такие ребята не понимают, как строить будущее»



Михаил Кривonos,
Сооснователь
проектов «Всё получится!»
и «Работа-i»

С 2013 года на базе фонда «Рауль» действует центр «Работа-i». Его сотрудники помогают трудоустроить молодых людей с инвалидностью, особенностями здоровья и сиротским опытом. В течение 7 лет специалисты применяют технологию сопровождаемого трудоустройства и помогают сотням молодых людей закрепляться на рынке труда. В 2019 году фонд инициировал проект «Всё получится!», который распространяет технологии обучения и поддержки партнеров.

– Вы работаете с другими НКО, коммерческими партнерами, органами власти и, собственно, с теми, ради кого фонд и существует, – молодыми людьми с инвалидностью или опытом сиротства. Про молодых людей вопросы будут дальше, а для начала расскажите, пожалуйста, о работе с партнерами. Кто к кому обращается, в чем выражается помощь партнеров?

– В проекте «Работа-i»¹ со всеми партнерами у нас двустороннее движение. У НКО есть благополучатели, которым необходима поддержка в трудоустройстве, – и мы работаем по реферальной модели, то есть молодые люди узнают о нас

► ¹ Чтобы стать партнером проекта «Работа-i» (сайт). URL: <https://rabota-i.org/>

и профессиональных возможностях через специалистов в этих организациях. Через нас НКО становятся ближе к бизнесу, начинают узнавать, какие есть требования на рынке труда и реальные возможности для их благополучателей.

Бизнес — это в первую очередь вакансии, вовлечение волонтеров компаний в поддержку молодых людей, финансирование нашей деятельности. Мотивация компаний к сотрудничеству разная. Это и социальная ответственность, и обязательство перед государством по закрытию квотированных вакансий, и необходимость в работниках. Со всем вышеперечисленным мы помогаем компаниям.

Государство для нас — возможность субсидирования по тем направлениям, где требуется длительная поддержка кандидатов до того, как они выйдут на открытый рынок труда. Например, такое субсидирование возможно по зарплатам людей с инвалидностью в рамках стажировок или для приобретения средств производства по рабочим местам, где они трудятся. Или последний кейс — сопровождение при содействии занятости людей с инвалидностью в рамках государственного социального заказа.

— **Есть фонд. Есть два проекта внутри него: «Работа-i» и «Всё получится!». Цель у проектов одна, но в чем их практическая разница?**

— Аудитория «Работа-i»² — молодые люди с низкими стартовыми возможностями, а также компании-работодатели. Наша задача — поддерживать и тех, и других в процессе трудоустройства молодых людей. Сюда входят рекрутинг кандидатов, адаптация при трудоустройстве, обучение работодателя.

Также есть данные, что поставщики услуг по сопровождаемому трудоустройству часто взаимодействуют только с благополучателями с целью определить потребности соискателя. Но мало уделяют энергии и времени для понимания и удовлетворения потребностей работодателя. Учитывая, что работодатель имеет право принимать решение об отборе и найме,



Илья Сметанин,
Сооснователь
и руководитель проекта
«Работа-i»

важно рассматривать его как равног клиента. То есть в своей работе мы должны уделять 50% времени соискателям, 50% — компаниям.

Плюс со своей стороны мы используем все возможности, чтобы достичь лучшего социального эффекта. С 2015 года мы участвуем в программах стажировок и общественных работ. С 2019 года стали использовать альтернативные инструменты по закрытию³ квотированных вакансий в рамках соглашений об организации рабочих мест.

В свою очередь, «Всё получится!» — инфраструктурный проект. Ключевая аудитория там — некоммерческие организации в других регионах, лидеры и специалисты данных организаций, которые также хотят начать у себя проекты сопровождаемого трудоустройства. А также бизнес, готовый открывать вакансии, и, конечно, центры системной поддержки, которые хотят, чтобы услуга сопровож-

² В Санкт-Петербурге по вопросам сотрудничества по трудоустройству людей с инвалидностью, выпускников сиротских учреждений можно написать на почту ilya@rabota-i.org

³ Закрытием квоты может считаться только подписанный трудовой договор с сотрудником-инвалидом. Но ему не обязательно трудиться в штате компании, у которой «квота». Он может это делать в штате провайдера-партнера, например в социальной организации.

Один из проектов Фонда был поддержан Национальным агентством развития квалификаций.

«Мы признательны поддержке Национального агентства по проекту «Работа есть!: сопровождаемое трудоустройство молодых людей с низкими стартовыми возможностями в новых экономических условиях» — проекту, который получил поддержку Фонда президентских грантов в 2022 году. Видим возможность дальнейшего сотрудничества с Национальным агентством. Например, совместно выстраивать взаимодействие с вузами по вопросам исследования экономической эффективности трудоустройства уязвимых групп для государства и конкретных регионов».



даемого трудоустройства была востребована в различных регионах России.

– **То есть вы содействуете развитию в регионах инфраструктуры для поддержки молодых людей. Из чего состоит эта инфраструктура?**

– Инфраструктура для поддержки от проекта «Всё получится!» направлена на предоставление благополучателям в регионах доступа к услуге сопровождаемого трудоустройства. Ее ключевой элемент – региональная НКО, развитие которой мы поддерживаем. Вместе со «Всё получится!» НКО в регионе выстраивает работу с работодателями, социальными службами и другими НКО.

Порядок наших действий следующий. Мы обучаем технологиям сопровождаемого трудоустройства, взаимодействию с работодателями и открытию вакансий, работе в CRM-HRM-системе, вопросам корпоративного волонтерства, политике безопасности. Также консультируем по методическим вопросам технологии в формате интервью, планированию, управлению и анализу результатов практики. Рассказываем, как привлечь финансирование для развития устойчивости

практики или настроить работу с инструментами онлайн-рекрутинга и т.д.

Кроме того, мы оказываем организационную поддержку по развитию регионального «Банка вакансий». Помогаем вести направления корпоративного волонтерства с компанией-партнером практики, оказываем HR-поддержку в найме и адаптации новых сотрудников, ИТ-поддержку использования CRM-HRM-базы данных.

– **Кто входит в число обучаемых партнеров «Всё получится!»⁴?**

– НКО и работодатели. Среди первых есть те, кто хочет стать провайдером технологии жизненного цикла трудоустройства в своем регионе, а также те, кто уже осваивает эту технологию. И те и другие проходят обучение. Также обучение проходят работодатели, которые хотят быть более инклюзивными, например готовы открывать специальные, облегченные вакансии для кандидатов.

– **В каком формате проходит обучение и что в себя включает?**

– Некоммерческие организации, которые только начинают погружаться в тему сопровождаемого трудоустройства, проходят обу-

⁴ Потенциальным партнерам из числа предприятий можно обратиться напрямую к Евгении Кудлай, руководителю отдела поддержки партнеров, по адресу e.kudlai@vp.org.ru или через форму [сайт]. URL: <https://vsepoluchitsya.org/join>

чение по нашей базе знаний. Она включает в себя видеокурс по основам технологии, вебинары и методические материалы. В ходе работы с технологией у наших НКО-провайдеров возникают новые и новые вопросы. Поэтому для них обучение продолжается в формате индивидуальных и групповых консультаций, вебинаров по отдельным темам технологии (вовлечение благополучателей, социальных источников и работодателей, выявление потребностей целевой аудитории), также мы проводим стажировки.

Формат обучения для бизнеса, работодателей – тренинги. Мы разрабатываем их содержание в индивидуальном порядке. Например, тренинг для сотрудников компании о том, как стать наставником на рабочем месте.

– **Меняются ли год от года, во-первых, результаты вашей работы и, во-вторых, ситуация с трудоустройством инвалидов и сирот? Ну, например, у современных работодателей стало меньше предрассудков на их счет или, наоборот, их принимают на работу еще хуже, чем раньше?**

– Да, результаты с учетом наших двух проектов меняются в лучшую сторону, и по количественным, и по качественным показателям. На протяжении всех последних лет

очень много компаний стало подключаться к инклюзивным проектам. В 2022 году нам всем приходится реагировать на изменения в связи с тем, что есть и определенный отток компаний, и с тем, что возросла конкуренция за рабочие места. С другой стороны, государство подготовило основательную законодательную базу по требованиям к закрытию квотированных вакансий, например, и альтернативные инструменты по «квотам» очень помогают, простите за тавтологию, помогать.

– **Фонд разработал собственную технологию, которая дает возможность выпускникам сиротских учреждений адаптироваться к взрослой самостоятельной жизни. Расскажите, пожалуйста, об этапах этой технологии.**

– Это адаптированная и доработанная к российским реалиям практика сопровождаемого и персонализированного трудоустройства, доказавшая эффективность в течение нескольких десятков лет в ряде зарубежных стран.

В рамках проекта «Всё получится!» пользователь может обратиться за поддержкой несколько раз и возвратиться к различным ее этапам. Поэтому его движение и определено как «жизненный цикл трудоустройства» – путь от момента обращения в программу



Путь благополучателя обеспечивается комплексом услуг, которые оказываются поэтапно

1. Социально-психологические услуги, направленные на поддержку в социальной адаптации.

2. Услуга «Содействие в поиске подходящей работы».

3. Услуга «Профессиональная ориентация».

4. Услуга «Временное трудоустройство».

5. Услуга «Социальная адаптация на рынке труда».

6. Услуга «Сопровождаемое трудоустройство».

до получения опыта работы на открытом рынке труда от 6 месяцев без сопровождения. Все услуги технологии взаимосвязаны, их порядок оказания индивидуальный. Они могут плавно переходить из одной в следующую, а в некоторых случаях и дополнять друг друга, оказываясь параллельно. С другой стороны, отдельные услуги или их комплексы могут быть реализованы независимо друг от друга. И даже получение всего одной услу-

ги может оказать существенную поддержку в трудоустройстве для определенных категорий благополучателей. Часть услуг может оказываться с привлечением корпоративных волонтеров-наставников.

Сегодня технология используется в восьми регионах: Санкт-Петербург, Орловская, Вологодская, Новгородская и Калужская области, Краснодарский край, Ханты-Мансийский автономный округ, Республика Татарстан.

Благодаря проекту для молодых людей с низкими стартовыми возможностями в этих регионах созданы условия для улучшения их жизненных перспектив. Открыт доступ к профессиональным и качественным услугам сопровождения, поддерживающая среда в ближайшем окружении и на работе, и все это в системе и взаимосвязи. С момента запуска «Всё получится!» в проект были вовлечены и получили поддержку 1639 благополучателей, а первый успешный опыт работы получили 528 из них.

— **А что насчет других регионов? Готовы ли вы к партнерству с целевой аудиторией и работодателями на других территориях?**

— Там, где пока нет некоммерческой организации, работающей по технологии сопро-



вождаемого трудоустройства, партнерство с аудиторией возможно в онлайн-формате. При обращении таких кандидатов мы предлагаем удаленную консультацию: совместно составляем резюме, ищем подходящие вакансии в открытых источниках, проводим тренировочное собеседование. Кандидаты могут обратиться к нам через онлайн-чат группы «ВКонтакте» «Всё получится.Онлайн»⁵.

А партнерство с работодателями в таких регионах возможно, если работодатель готов открывать онлайн-вакансии и работать с кандидатами в удаленном формате.

– **Если говорить конкретно про воспитанников детских домов, в какой момент вы начинаете работать с детьми?**

– С 16 лет. И у нас есть кейсы трудоустройства воспитанников детских домов в таком возрасте.

– **Сложности при трудоустройстве людей с инвалидностью или другими проблемами здоровья очевидны. Но с какими проблемами при трудоустройстве сталкиваются сироты?**

– Оставшись без попечения родителей, они сталкиваются с двумя проблемами. Первая – полная свобода и ответственность за себя. Вторая – отсутствие навыков самоконтроля над распорядком дня и жизнью вообще. После 18 лет такие ребята не понимают, как строить будущее. В процессе поиска, а также адаптации на рабочем месте большую роль играет мотивация кандидата. Здесь уже нет воспитателей, которые сказали идти на обед, и все пошли. Здесь все зависит только от кандидата, и если он не пришел на работу – значит, это его собственный выбор.

Работа с каждым кандидатом организована индивидуально, что подразумевает большое личное участие консультанта центра. Нужно объяснить и показать, как строится работа, что значат рабочая коммуникация и задачи. В процессе взаимодействия с кандидатами возникают разные трудности. Ключевая – неготовность к длительному доверительному контакту. Неумение планировать. Желание



получить здесь и сейчас. Отсутствие видения цели и неготовность ждать.

У ребят нет понимания, почему цепочка действий по трудоустройству такая длительная. Непонятно, зачем нужно резюме, зачем нужно общаться на собеседовании. Как правило, ребята не выходят на связь с другими людьми. В такие моменты взаимодействие строится через наставников в социальных организациях. Если выпускнику детского дома больше 23 лет, он уже ушел из всех социальных организаций, где у него был контакт, и тогда ситуация становится сложнее. Молодой человек может уйти «со всех радаров», и вернуть его к нормальному ритму становится значительно сложнее.

– **Расскажите, пожалуйста, о работе Центра по трудоустройству «Работа-и». Какой у него функционал?**

– Комплексную услугу по трудоустройству соискателей в рамках проекта мы оказываем по технологии жизненного цикла трудоустройства. Это значит, что мы оказываем необходимую поддержку по запросу соискателя. И мы рядом в течение нескольких лет, если это необходимо (пока соискатель

⁵ Кандидаты могут обратиться к нам через онлайн-чат группы «ВКонтакте» «Всё получится.Онлайн» [сайт]. URL: <https://vk.com/vsepoluchitsyaonline>



Результаты Центра по трудоустройству «Работа-и» за 8 лет существования (с 2014 года):

- более 2,2 тыс. вовлеченных участников из числа выпускников детских домов и молодых людей с инвалидностью без предшествующего значимого опыта работы с 2014 года;
- более 700 молодых людей получили первый опыт работы;
- кандидаты вышли на работу в 90+ компаний;
- трудоустройство молодых людей на открытом рынке, как с первой попытки в течение первого месяца знакомства, так и с 10-й попытки через 3–4 года взаимодействия с кандидатом. Поддержка молодых людей является длительной и часто длится до 3 лет с момента знакомства до момента закрепления на открытом рынке труда.

Кроме того, каждый год:

700+ сотрудников социальных и образовательных организаций получают поддержку в развитии мотивации к труду среди выпускников детских домов и коррекционных школ, молодых людей с инвалидностью через выбор вакансий и обратную связь;

500+ человек получают услугу профориентации;

400+ молодых людей проходят тренинги, участвуют в кратковременных стажировках, мастер-классах, профессиональных экскурсиях.

не выйдет и не закрепится на открытом рынке труда).

Конечная цель поддержки – это устойчивый опыт работы молодых людей на открытом рынке. Но достижение этой цели может занимать несколько лет. Мы хотим, чтобы молодые люди смогли стать самостоятельными и независимыми через трудоустройство на открытом рынке труда.

– На сайте указано: «Ежегодно Центр помогает более 500 молодым людям, из которых более 100 выходят на работу в рамках проектов сопровождаемого трудоустройства». Почему это не получается сделать у 400 человек? Какие бывают причины?

– Каждый год у нас около 150 человек работают в рамках сопровождаемого трудоустройства у внешних работодателей. Общее количество трудоустроенных даже больше: часть работает на нашей внутренней площадке до перехода на внешние. Поддержка, которую мы оказываем, – длительная. Из 500 благополучателей, с которыми мы работаем, половина – это кандидаты, которые пришли к нам в текущем году, половина – кандидаты предыдущих лет, с которыми мы продолжаем работать.

Почему не получается у всех и сразу? Потому что каждая история индивидуальна: кому-то не хватает краткосрочной или долгосрочной мотивации на трудоустройство, у кого-то пока не хватает нужных навыков, кому-то не хватило поддержки со стороны близких людей (и такое бывает), возникли психологические сложности, кто-то не смог пройти собеседование и выбрали другого кандидата, для кого-то не была найдена подходящая вакансия.

- В 2022 году дочерняя организация БФ «Рауль» ООО «Центр по трудоустройству выпускников детских домов и молодых людей с ограниченными возможностями здоровья «Работа-і» стало партнером «Ворлдскиллс Россия» в рамках проекта по апробации комплексного подхода по карьерному сопровождению молодежи, включая развитие предпринимательских инициатив.

– **Какие обязательства должно взять на себя предприятие, став партнером проекта, и что ему даст сотрудничество с Фондом?**

– Есть несколько критериев, важных для сотрудничества. В определенном смысле их можно назвать обязательствами. Работодатель-партнер должен быть готов к тому, чтобы выделить наставника из числа сотрудников. Обычно это руководитель, который готов уделять время для адаптации нового сотрудника. Кроме того, партнер должен быть готов давать нам обратную связь и готов к сотрудничеству по каждому трудоустроенному кандидату в течение нескольких месяцев. Как правило, сопровождение с нашей стороны длится до полугода, этого времени хватает для успешной адаптации.

– **А органы власти? Что они должны сделать для того, чтобы фонд приступил к реализации проектов на территории их регионов?**

– Для реализации проекта по сопровождаемому трудоустройству в регионе органам власти нужно привлечь некоммерческую организацию, которая уже работает с целевой аудиторией проекта – молодыми людьми с инвалидностью, сиротским опытом, выпускниками коррекционных школ – и которая готова развиваться в сторону трудоустройства кандидатов. Опыт нашего фонда в Санкт-Петербурге показывает, что правильно выстроенное партнерство между органами власти и некоммерческой организацией может дать результат обеим сторонам.

– **Как планируете расширяться или изменить работу в ближайшем будущем?**

– В ближайшем будущем планируем запустить проект «Всё получится!» еще в двух регионах. Как уже говорил, сейчас мы действуем в восьми.

Что касается «Работа-і», то главная наша стратегия связана не с количеством, а с качеством работы – как обеспечить качество нашей работы в ближайшие 1–3 года. Хотя расширяться мы планируем, включая старт работы и в других городах. По поводу целевой аудитории мы также рассматриваем возможности расширения на другие аудитории кандидатов, если мы увидим, что есть потребности рынка труда (есть работодатели) и есть инструменты финансирования нашей деятельности.





Оксана Баркалова,
Заместитель директора
Фонда «ФОКУС-МЕДИА»

«...педагоги организуют для своих учеников оплачиваемые стажировки»

С 2002 года Фонд «ФОКУС-МЕДИА» работает в сфере сохранения здоровья населения и развития гражданских инициатив. Сотрудники организации реализуют проекты по развитию жизненных навыков и трудоустройству молодежи.

— **Ваш проект – «Моя карьера»¹ – связан с трудоустройством граждан. С какими трудностями сталкивается уязвимая молодежь?**

— Здесь важен не сам факт уязвимости, а навыки, которые молодой человек не имел возможности приобрести из-за того, что у него не было для этого таких же условий, как у сверстников, выросших в благополучной среде.

— **Хорошо, вот к вам обращается человек или вы сами ему предлагаете помощь, и... Что дальше, какие ваши действия?**

— Программа нацелена на малоактивных ребят: молодежь в трудной жизненной ситуации, часто из малообеспеченных семей, из коррекционных школ в регионах – участниках проекта. Ребята часто не очень мотивированы к самообразованию, поэтому на тренингах мы обучаем педагогов работе с нашей платформой. Рассказываем, как использовать материалы и уроки, размещенные на ней, как заинтересовывать ребят, удерживать их на обучении.

После тренингов педагоги регистрируют на платформе свои группы. Они предлагают ученикам пройти обучение на платформе² – кто-то это делает с энтузиазмом, кто-то нет. Там же учащиеся могут пройти психологические тесты для профессиональной ориентации, ознакомиться с 30 рабочими специальностями, лучше понять, какие навыки им необходимо сформировать.

— **Где сегодня действует проект?**

— В семи регионах России, где наши координаторы договариваются с колледжами и педагогами, которые хотят использовать платформу. На сегодняшний день это Нижегородская, Свердловская, Ленинградская, Волгоградская, Московская, Рязанская области. С июля 2022 года при поддержке Фонда президентских грантов к ним присоединяются Псковская, Тамбовская и Кемеровская области.

— **Готовы ли вы к партнерству с целевой аудиторией и работодателями в других субъектах?**

— Пока мы работаем только в проектных регионах, поскольку это завязано на финансировании. Но мы ищем средства и на развитие проекта в новых регионах.

¹ Проект – «Моя карьера» [сайт]. URL: <https://b24-7svt99.bitrix24.site>

² Пройти обучение на платформе [сайт]. URL: <https://career4me.ru/>



За 6 лет проекта:

- 20 тыс. ребят прошли обучение на платформе;
- 8 тыс. прошли все курсы и сформировали качественное резюме (4850 из них получили опыт временного или постоянного трудоустройства);
- обучены 1450 педагогов (118 из них повысили свою квалификацию на курсе «Коучинг как метод развития профессионализации и навыков трудоустройства»);
- 82 педагога повысили квалификацию по теме «STEM-образование».
- Обучение на платформе построено в виде игры. Подростки учатся дистанционно. Самостоятельно проходят шесть обязательных и две дополнительные темы, получают оценки за выполнение четырех домашних заданий, последнее из которых – резюме. По окончании курса студенты получают сертификат.

– Был ли у вас опыт работы с региональными органами власти, например со службой занятости или органами соцзащиты?

– В новых регионах – Тамбове и Кемерове – мы получили поддержку от службы занятости и от Центров опережающей профессиональной подготовки. Они нам бесплатно предоставили помещения для тренингов.

– **Что должны сделать органы власти регионов, если захотят, чтобы Фонд приступил к реализации проектов по сопровождаемому трудоустройству на их территории?**

– Достаточно проявить заинтересованность: помочь с доступом в учебные заведения. Это на первых порах.

– **Что ж, хорошо. А программа только обучающая или на ней можно подобрать педагога?**

– Обучающая. Но пользователь может найти себе вакансию или стажировку.



ровку в своем регионе. Соответствующий модуль заполняется региональным координатором. Он же подбирает подходящих работодателей и размещает их предложения на платформе.

В процессе обучения педагоги организуют для своих учеников экскурсии на предприятия, краткосрочные оплачиваемые стажировки для наиболее уязвимых молодых людей. Кроме того, мы обучаем самых активных студентов на новом курсе «Как начать свой собственный бизнес», с предоставлением консультаций по разработке бизнес-планов (стартапов), по преодолению административных и налоговых препятствий и других сложностей в сфере создания собственного малого бизнеса.

– **Еще один результат проекта: «Проведены тренинги по онлайн-обучению навыкам трудоустройства на платформе Career4me для 94 педагогов школ и колледжей». Чему вы учите педагогов, как можно поучаствовать в тренингах?**

– Могут участвовать только те педагоги, которые представляют наши проектные регионы. Но зато всем доступно онлайн-обучение на курсе «Коучинг как метод развития профессионализации и навыков трудоустройства студентов» для педагогического состава учреждений профессионального образования. Как это сделать, можно узнать в специальном разделе³ на нашем сайте. Обучение бесплатное.

– **По какому из направлений можно получить диплом ДПО?**

– Сейчас прошел набор на курс «Коучинг». Группа сформирована, мы набрали более 100 человек. По результатам обучения будут выданы удостоверения о повыше-

³ Фокус-Медиа (сайт). URL: <https://b24-7svt99.bitrix24.site>

нии квалификации. Следующий набор – в феврале 2023 года.

– **Какие компании в числе партнеров ваших проектов и в чем выражается это партнерство?**

– Наши партнеры – это прежде всего колледжи, школы, Центры опережающей профессиональной подготовки и вузы. В числе партнеров-работодателей: ОАО «РЖД», международный аэропорт Жуковский, Центроспас МЧС России, автосалон «ЕвроАвто» и др.

Партнерство заключается в том, что эти организации принимают на стажировки или кратковременные экскурсии наших ребят, предоставляют лекторов и/или консультантов для проведения встреч.

- Один из проектов Фонда был поддержан Национальным агентством развития квалификаций.

«Мы готовы сотрудничать с Национальным агентством развития квалификаций. Вместе развивать программы обучения наставников из числа мастеров, педагогов СПО. Чтобы они могли максимально поддерживать ребят. Хотелось бы иметь возможность направить их на обучение по программам Национального агентства».

– **Что могут получить предприятия в результате проектов Фонда?**

– Наша задача – научить как можно более широкий круг молодежи основным навыкам трудоустройства. Работодатель получает более зрелого сотрудника, ответственно выбирающего место работы, строящего свою карьеру последовательно и разумно.

Анастасия Фёдорова



ВСЕРОССИЙСКИЙ КОНКУРС ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА «ЛУЧШИЙ ПО ПРОФЕССИИ»

Ежегодный Всероссийский конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии» проводится Министерством труда и социальной защиты РФ с 2012 года. В 2022 году конкурс состоялся в одиннадцатый раз.

Ключевые цели – повышение престижа рабочих профессий, привлечение к ним внимания молодежи. Всероссийский конкурс «Лучший по профессии» способствует профориентации школьников старших классов, помогает распространению опыта и лучших практик участников.

Каждый год оргкомитет, в который входят представители Минтруда России и советов по профессиональным квалификациям, выбирает пять востребованных на рынке профессий. В 2022 году ими стали: дефектоскопист, электромонтер, швея, монтажник радиоэлектронной аппаратуры и медицинская сестра первичного звена здравоохранения. Данные номинации были предложены объединениями работодателей, профсоюзов и региональными органами власти.

Конкурс по каждой из профессий состоит из регионального и федерального этапов. Конкурсные задания каждого из этапов включают как проверку теоретических знаний, так и выполнение реальных профессиональных задач. В основу конкурсных зада-

ний ложатся профессиональные стандарты и оценочные средства независимой оценки квалификации. Победители региональных этапов встречаются на федеральных финалах, проходящих в различных городах страны.

Согласно условиям, к участию в конкурсе допускаются сотрудники российских организаций всех форм собственности любой отраслевой принадлежности. Стаж конкурсантов в конкретной профессии должен составлять не менее 3 лет.

Победители федеральных этапов получают денежные призы в размере 300 тыс. рублей – за 1-е место, 200 тыс. рублей – за 2-е место, 100 тыс. рублей – за 3-е место.

«Проведение Всероссийского конкурса профессионального мастерства «Лучший по профессии» служит популяризации профессий среди молодежи, способствует широкому распространению актуального опыта и лучших практик подготовки кадров. Опыт, полученный при проведении конкурса, позволяет скорректировать оценочные средства при проведении независимой оценки квалификации специалистов и может найти отражение в профстандартах», – отмечает первый заместитель директора Национального агентства развития квалификаций Павел Свистунов.



Результаты федеральных этапов

Номинация	1-е место	2-е место	3-е место
Лучший электромонтер	Евгений Ключин, Саранск	Денис Лаврентьев, Тюмень	Сергей Григорьев, Санкт-Петербург
Лучшая медицинская сестра первичного звена здравоохранения	Елизавета Медведева, Москва	Лаура Урьева, Санкт-Петербург	Дина Солодовниченко, Сыктывкар
Лучший дефектоскопист	Дмитрий Минченко, Новотроицк	Константин Капустин, Москва	Алексей Васильев, Челябинск

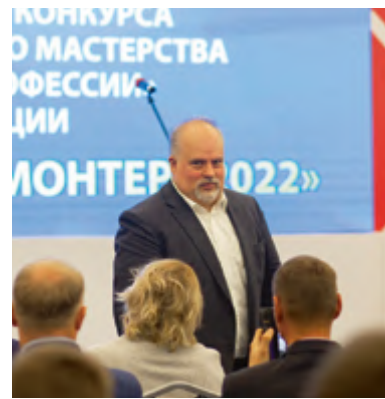


Федеральный этап конкурса в номинации «**Лучший электромонтер**» прошел с 12 по 16 сентября на учебно-производственной площадке АО «Россети Янтарь» в городе Светлогорск Калининградской области. Организаторами федерального этапа стали Ассоциация некоммерческих организаций «Московский учебный центр ЕЭС» и Совет по профессиональным квалификациям в области электроэнергетики.

20–21 октября состоялся федеральный этап конкурса в номинации «**Лучшая**

медицинская сестра первичного звена здравоохранения». В профессиональных соревнованиях приняли участие 39 медсестер – победительниц региональных этапов, организатором соревнования стал Департамент здравоохранения города Москвы.

24–26 октября 2022 года в ЦВК «Экспоцентр» в Москве прошел финал Всероссийского конкурса профессионального мастерства «**Лучший по профессии**» в номинации «**Лучший дефектоскопист**», организованный в рамках Всероссийского конкурса РОНКТД



по неразрушающему контролю «Дефектоскопист 2022». Всего в соревнованиях участвовали 65 специалистов из 56 ведущих организаций России. Организаторами конкурса в номинации выступили Совет по профессиональным квалификациям в области сварки, Национальное агентство контроля сварки, Российское общество по неразрушающему контролю и технической диагностике (РОНКТД).

Федеральные этапы в номинациях «Лучшая швея» и «Лучший монтажник радио-

электронной аппаратуры» прошли 16–17 ноября в Калуге и 23–24 ноября в Томске соответственно. На момент сдачи номера имена победителей еще не были известны. Результаты во всех номинациях конкурса будут опубликованы на сайте «Конкурс Лучший по профессии» (nark.ru)

В 2022 году Всероссийский конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии» прошел при информационной поддержке Национального агентства развития квалификаций.

ЛЕГО ДЛЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

КАК УПРОСТИТЬ ЗАКАЗ НА ПОДГОТОВКУ КАДРОВ

Оценка профессионализма – один из самых трудоемких и ответственных процессов в системе управления персоналом. От него зависит эффективность подбора и расстановки кадров. Сегодня проблема недостаточной или несоответствующей квалификации работников особенно актуальна для российского рынка труда. Поэтому необходимо решение, которое поможет построить новую культуру формирования заказа на подготовку кадров. В статье описана модель оценки персонала, которая может выполнить эту задачу.



Алла Факторович,
Заместитель генерального
директора Национального
агентства развития
квалификаций



По данным РСПП за 2020 год, 44% работодателей назвали недостаток квалифицированных кадров третьей по значимости проблемой, мешающей предпринимательской деятельности в России (наряду с инфляцией и динамикой цен производителей).

Проблемы разработки систем оценки квалификаций

Чтобы достоверно и объективно оценить компетенции персонала, работодателю придется подготовить пул экспертов из своих подчиненных либо обратиться за консалтинговыми услугами. И то и другое потребует много ресурсов. Кроме того, даже у специалистов, адресно занимающихся вопросами оценки компетенций, нет безупречных, простых в применении технологий и инструментов.

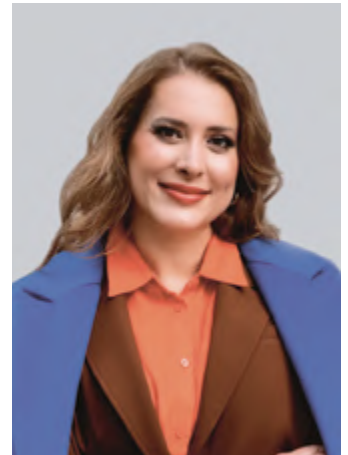
В бизнес-процессах управления персоналом в основном используются корпоративные практики оценки. Но большая часть предлагаемого сегодня инструментария основана на психометрических тестах, ориентированных на оценку потенциала человека, его задатков и способностей. И только с очень большой долей условности они могут свидетельствовать о профессиональных или общих компетенциях сотрудника.

Такая ситуация обеспечивает благоприятный внешний фон для продвижения предлагаемой модели оценки квалификации. Она ориентирована на минимизацию рисков несоответствия квалификации персонала задачам компании. При этом основным индикатором эффективности ее применения будет снижение совокупных издержек на кадровые решения.

Описание модели

Модель оценки персонала требует целого ряда действий. В первую очередь необходимо создать квалификационные профили, т.е. описать рабочее место с точки зрения задач, которые выполняет сотрудник. Квалификационный профиль является важным разделом должностной инструкции: в нем отражены ключевые компетенции с учетом требований должности. Они являются основой для разработки инструментария оценки, по результатам которой формируются управленческие решения, связанные с отбором и ротацией персонала, сборкой команд под проекты, определением траекторий профессионального развития и подбором образовательных программ.

Предлагаемая модель отличается от прочих тем, что она воспроизводит полный цикл управления квалификацией – от задания планки требований до подтверждения готовности специалиста их выполнять – и позволяет перевести все процессы в автоматический режим.



Ольга Лоцманова,
Заместитель генерального
директора Национального
агентства развития
квалификаций



Инструменты НСК

Модель основана на применении инструментов и цифровых сервисов НСК.

Квалификационные профили формируются на основе профессиональных стандартов, что освобождает от необходимости «с нуля» создавать описания необходимых компетенций. В свою очередь, профстандарты проходят несколько уровней экспертизы, они выражают позицию профессионального сообщества. Это гарантирует качество представленных в них характеристик.

Анализ профстандартов – информационный полигон требований к компетенциям персонала, соответствующим задачам компании.

Еще один инструмент – независимая оценка квалификации. Она позволяет проверить, насколько уровень квалификации соискателя соответствует положениям профессионального стандарта.

Профессиональный экзамен проводит Центр оценки квалификации (ЦОК). Теоретические задания обеспечивают проверку того, пони-

мает ли человек фундаментальные основы профессии, а практические – его готовность к безошибочным трудовым действиям. Критерии сформулированы так, что позволяют объективно и точно устанавливать правильность выполнения заданий.

Методическая выверенность оценочных средств для независимой оценки квалификации (НОК) помогает избежать ловушек субъективизма и недостоверности оценок, которые часто возникают при использовании материалов, самостоятельно разработанных внутри предприятий.

Цифровые сервисы НСК

Сегодня есть много компьютерных программ, способных упростить работу с персоналом. Однако они не позволяют автоматизировать процессы по формированию квалификационных профилей и проверке соответствия сотрудников их требованиям.

Непосредственно систему оценки сотрудников и кандидатов предлагают такие платформы, как Proaction и JetSkills. Первая включает подборки для оценки квалификаций, а также тесты, методики и другие инструменты для проверки интеллектуальных способностей и мотивации. Платформа JetSkills содержит 1 тыс. компетенций для 45 направлений, 118 профилей должностей и тесты по 19 направлениям.

Однако база знаний, размещенная на информационных ресурсах НСК, превосходит по объему информации возможности близких по функционалу платформ. К тому же, в отличие от других программ, ею можно пользоваться бесплатно. Реализация модели оценки персонала, представленная в статье, строится на применении следующих ресурсов НСК.

Ключевая роль принадлежит «Конструктору квалификаций», который позволяет создавать комплексные требования к работникам и формировать заказ на подготовку/переподготовку кадров на языке, понятном системе образования.

Он содержит описания квалификаций и их отдельных элементов. Вариативность наборов



Модель оценки персонала строится на применении следующих ресурсов НСК:

- информационный модуль «Конструктор квалификаций»¹;
- программно-методический комплекс «Оценка квалификаций»;
- информационные модули «Онлайн-экзамен» и «Демозкзамен».



трудовых функций дает возможность формировать профили разных типов. Система квалификаций предприятия может сложиться из готовых описаний либо стать уникальным продуктом, собранным из отдельных «деталей».

Ресурс работает по принципу data sharing, что позволяет обмениваться данными и приобретать бонусы за счет их совместного использования. Пользователи не только получают готовые решения, но и добавляют новые, внося в систему необходимые характеристики. Таким образом, база данных постоянно развивается, ее возможности растут.

Сейчас ресурс содержит описания 3,5 тыс. квалификаций, разработанных на основе современных профессиональных стандартов, и около 200 тыс. их отдельных элементов – описаний профессиональных действий, знаний и умений. При этом информация постоянно актуализируется.

Единая и общедоступная база данных квалификаций приобретает особую актуальность в современных условиях, под влиянием внешних санкций. Возникла потребность в переобучении людей, подборе для них новых рабочих мест.

Для того чтобы оперативно решать такие задачи, нужны четкие описания квалификаций, которые должны быть сопоставимыми для разных компаний. В противном случае обеспечить мобильность, перепрофилирование специалистов будет невозможно. Профессиональные стандарты и сформированные на их основе описания квалификаций соответствуют этому правилу. Обращение к ним позволит работодателю в сжатые сроки выбрать оптимальные треки для работников, находящихся под риском увольнения.

Алгоритм и сценарии работы с моделью

Далее представлен алгоритм работы с моделью оценки компетенций персонала.

Есть два основных сценария реализации модели. Выбор зависит от результатов анализа базы данных НСК и возможности полного или частичного заимствования готовых описаний квалификаций для задач оценки компетенций персонала.

Принцип «комплексного обеда»

Используются готовые решения без адаптации и доработки. Например, предприятие

¹ «Конструктор квалификаций» создан при поддержке Минтруда России, его оператором является Национальное агентство развития квалификаций (сайт). URL: <https://ork.nark.ru>



Шаг 1

Определить совокупность трудовых функций, составляющих бизнес-процессы и обеспечивающих достижения их результатов

Шаг 2

Сформировать актуальные квалификационные профили (включая профессиональные и общие компетенции)

Шаг 3

Оценить соответствие квалификации персонала требованиям разработанных квалификационных профилей

Шаг 4

Проанализировать результаты оценки и требования квалификационного профиля

Шаг 5

Определить квалификационные дефициты и формирование требований к образовательным результатам

может ввести независимую оценку квалификации вместо корпоративной, если требования профессиональных стандартов и корпорации совпадают.

По такому пути уже пошли ЛУКОЙЛ и группа НЛМК. Стратегия постепенного перехода от аттестации к НОК принята также Центробанком России и Росфинмониторингом.

Сценарий подходит и тем отраслям, где оценка квалификации стала обязательным условием допуска к работе. Его можно использовать также и как первичный этап отбора потенци-

альных сотрудников, в ходе которого проверяется соответствие их квалификации положениям профессиональных стандартов.

Принцип «индивидуального меню»

Это сборка описаний квалификаций и соответствующих им инструментов оценки из базы данных НСК. Процесс может быть полностью или частично автоматизированным: зависит он от наличия нужных элементов.

Но даже в случае дефицита «комплектующих» НСК предоставляет методические инструкции и образцы. Они позволяют разработать квалификационные требования и оценочные средства высокой степени точности. Кроме того, когда наряду с типовыми решениями формируются условия для описания уникальных функций, присущих конкретному проекту, появляется возможность создать образовательные программы опережающего обучения.

Данный подход был использован при разработке модели кадрового обеспечения наукоемких компаний².

Внедрение разработанной на основе инструментов НСК модели оценки персонала поможет предприятию оптимизировать кадровую структуру (исключить «квалификационный балласт», обеспечить рациональную расстановку кадров), обеспечит точность и качество требований к рабочим местам, вакансиям, моделям компетенций, повысит эффективность найма и управления персоналом. Наконец, применение модели упрощает заказ на подготовку кадров и выбор поставщиков образовательных программ. Одно из ключевых преимуществ модели в ее финансовой доступности, а также в наличии всех необходимых для ее реализации, простых и понятных методик и инструкций для пользователей.

² Сетевое издание «Национальная система квалификаций России» (сайт). URL: <https://journal.nark.ru/articles/tuchshie-praktiki/model-kadrovogo-obespecheniya-novogo-pokoleniya/>



ГРАБЛИ ВНЕДРЕНИЯ HR-СИСТЕМ

Какие ошибки могут привести к потере времени и денег

Успешное внедрение HR-решения зависит от множества факторов. В их числе правильный выбор поставщика, ответственный подход заказчика, готовность сотрудников к изменениям. К ним же относится знание всех подводных камней, которые можно обнаружить как в процессе разработки платформы, так и после ее запуска.



Александр Григорян,
Директор по развитию и
сооснователь digital-интегра-
тора «Улей»

1. Ошибки до старта

Не просчитаны риски

Риски есть везде и всегда, главное – быть к ним готовым. При внедрении HR-системы есть три группы факторов, из-за которых что-то может пойти не так:

- **человеческие** – ошибки команды, отпуска и больничные;
- **внешние** – сезонность и актуальность;
- **внутренние** – корпоративные устои, негибкость сотрудников или руководства к изменениям, негибкость структуры бизнес-процессов.

Минимизировать риски поможет прогноз. И нужно заблаговременно продумать пути их решения.

Например, руководство компании DNS планировало внедрить внутренний портал, так как видело ценность в развитии персонала. Но опрос показал, что большая часть коллектива не хочет пользоваться корпоративным университетом. Тогда компания определила преимущества платформы, выстроила стратегию по трансформации корпоративной культуры и провела информационные мероприятия для работников.

В конечном счете университет занял более высокое место в сознании компании, и большинство сотрудников высказались «за» новые знания. Если бы инструмент появился без участия мнения коллег, то платформа могла бы быть не востребована. Но этот риск сумели проработать.

Не разработан план продвижения

HR-система – отдельный продукт, популярность которого зависит от стараний проектной команды по его продвижению. Мероприятия должны быть направлены на то, чтобы:

- сотрудники осознали ценность инструмента;
- научились работать в нем;
- сменили привычные способы работы.

Подглядеть пример того, как составить план по продвижению, можно у AP TRADE.

Не предусмотрены трудозатраты со стороны заказчика

Приобретение решения не означает, что вся техническая работа будет выполняться только со стороны поставщика. Для внедрения системы, особенно такой ключевой и объемной, как HRMS, потребуются внутренние разработчики. Они подготовят серверы и базы данных, обеспечат интеграцию с внутренними инструментами и т.п. Поэтому нужно заранее выделить специалистов, которые будут этим заниматься, и распланировать их время.

Стратегия продвижения корпоративного портала AP TRADE

1 неделя

10–12 марта 2021

Анонс

2 неделя

12–15 марта 2021

Технический запуск, подключение к порталу

3 неделя

22–26 марта 2021

Личная страница (загрузка данных, чат, звонки, видеоконференции)

4 неделя

29 марта – 02 апреля 2021

Живая лента, Новости компании, Группы сообществ

5 неделя

05–09 апреля 2021

О компании (миссия, слоган, стратегия, ценности, манифест, структура, карта регионов) + группы сообществ

6 неделя

12–16 апреля 2021

Сервисы (сервис-деск, запрос справок, зп, канцтовары)

7 неделя

19–23 апреля 2021

База знаний, Wiki, кадровые изменения, ДР + первое сообщество

8 неделя

26–30 апреля 2021

Хранение инфо на диске, календарь событий, фото/видеоархив + флешмоб



Источник: digital-интегратор «Улей».



2. Работа с аудиторией

Отсутствует аналитика

Бывает так, что при планировании функционала будущего инструмента руководители опираются на лучшие практики коллег по рынку или собственные задумки, но забывают о главном – инструмент создается для коллег. На выходе получается действительно актуальный продукт. Однако, если он не отвечает потребностям целевой аудитории, сотрудники не будут понимать, зачем им в нем работать.

До начала изучения способностей HR-решений необходимо провести опросы разных групп работников, чтобы узнать: какие проблемы при работе появляются, как часто они возникают, как они сейчас их решают, какие идеи решения этих трудностей у них есть и т.д.

На основе этих ответов нужно составить список требований к системе и располо-

жить их на матрице в зависимости от того, насколько та или иная функция «горит»: добавить ли ее в MVP¹ или в более поздние этапы реализации.

Нет очевидно полезных инструментов для сотрудников

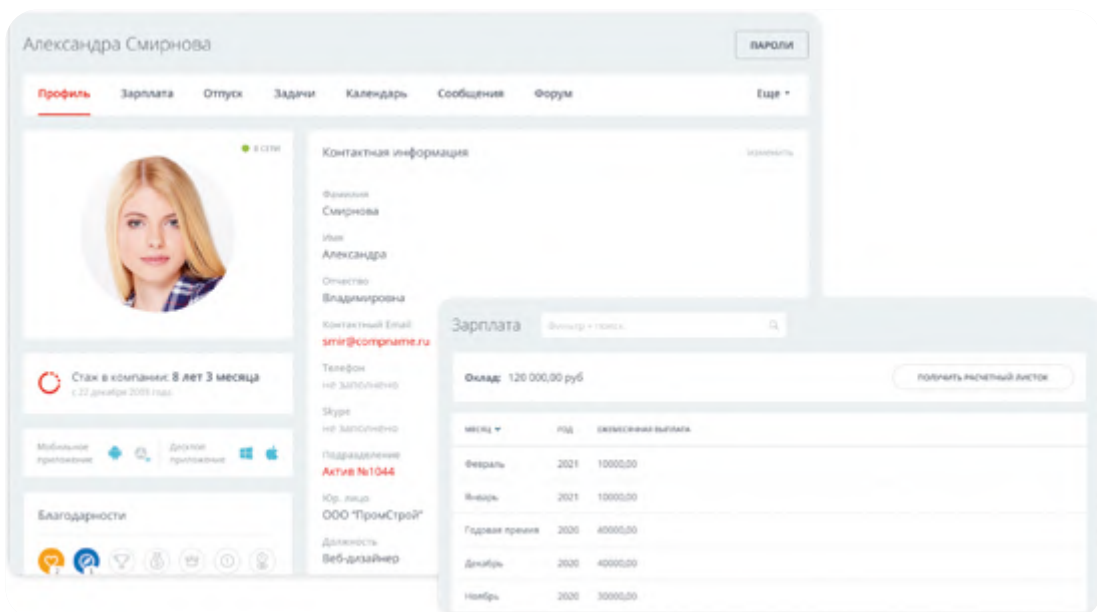
Но как понять, какой функционал нужен в первую очередь, а что можно отложить на потом? Для этого нужно определить, какие опции будут значительно облегчать работу сотрудников.

Кейс. Группа компаний «МЕДИА1», развивающая активы телеканалов «МУЗ-ТВ», «Ю», «Канал Disney» и др., на старте включила в портал вывод зарплаты и согласование кадровых заявок. Такое решение повлияло на численность пользователей в интранете².

Все полезные сервисы следует разместить на главной странице платформы, чтобы максимально облегчить пользовательский путь.

¹ Минимально жизнеспособный продукт (Minimum Viable Product, MVP) – продукт, обладающий минимальными, но достаточными для удовлетворения первых потребителей функциями.

² Внутренняя частная сеть.

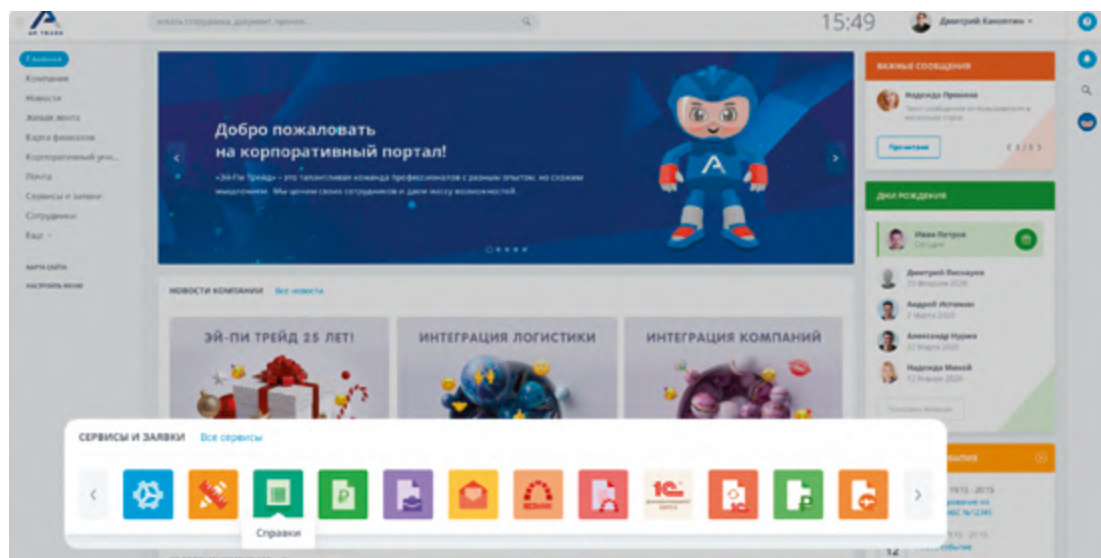


Вывод информации о заработной плате в профиле сотрудника на корпоративном портале «Битрикс24». Источник: digital-интегратор «Улей».

Кейс. На корпоративном портале группы компаний AP TRADE, занимающейся дистрибуцией и логистикой, сотрудник на стартовой странице видит меню с заголовком справок, внутренними документами, программами и пр.

Что еще можно добавить на первом этапе внедрения системы:

- баннерную карусель с важными сообщениями организации и сервисами;
- техническую поддержку, чтобы сотрудник мог сразу решить любой вопрос, что особенно актуально для новеньких в компании;
- базу знаний, которая поможет работнику найти необходимую информацию и не тратить время на самостоятельный поиск;

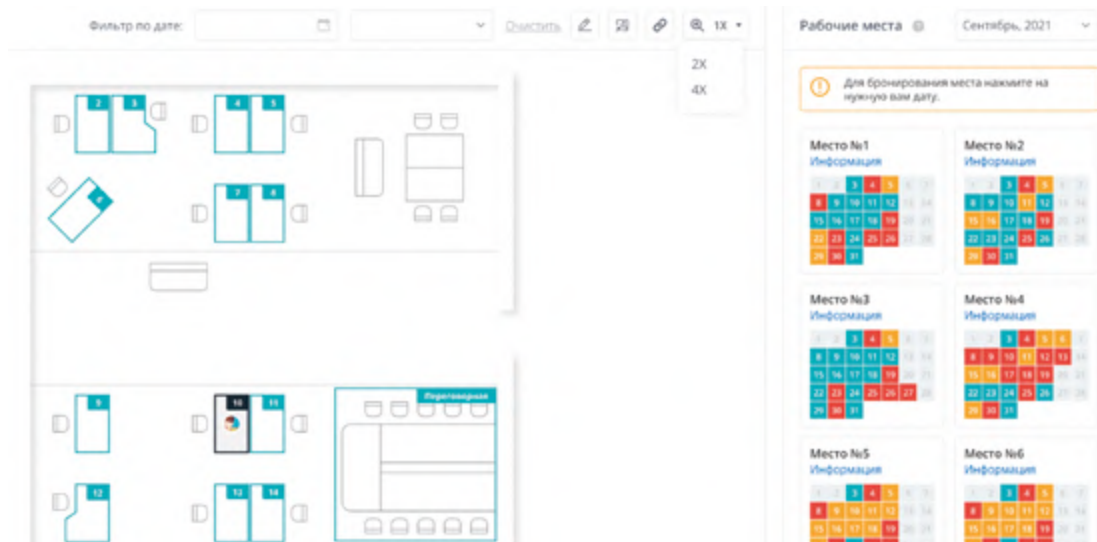


Сервисы и заявки на главной странице корпоративного портала AP TRADE. Источник: digital-интегратор «Улей».

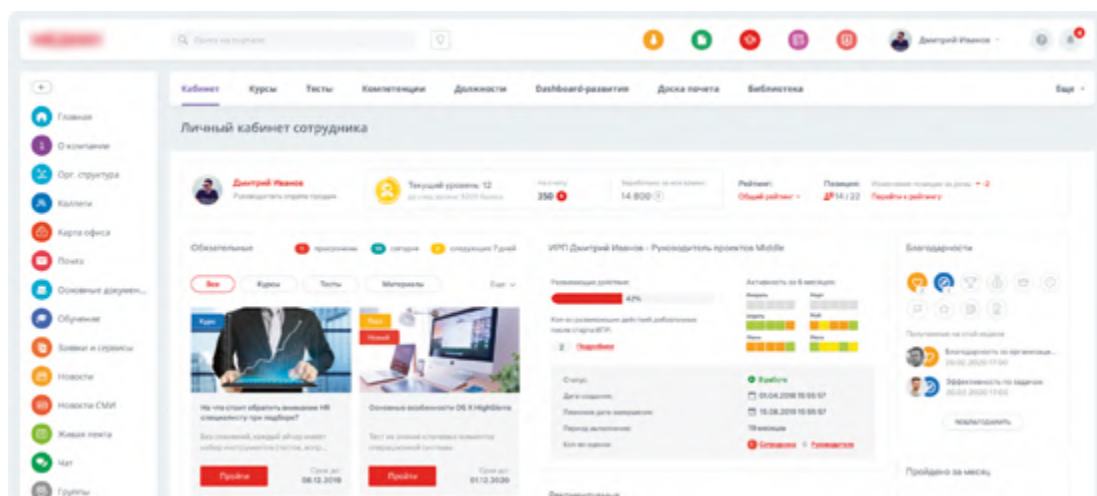
- **бронирование рабочих мест и карту офиса**, если компания перешла или переходит на гибридный формат. Опция позволяет резервировать за собой рабочее место или переговорную, а также понять, кто и когда будет в офисе. Такой маневр выгоден и для организации – за счет бронирования рабочих мест можно сократить расходы на офис на 30%;
- **планирование отпусков**, где каждый может посмотреть доступные отпускные дни, забронировать даты и узнать, кто и когда

будет отсутствовать. Команда AP TRADE отмечает, что эта функция позволяет четко регламентировать период выбора отпусков сотрудниками и может легко их контролировать. Как результат, отпускные дни не переносятся на следующий год, а сами работники чувствуют себя более счастливыми за счет своевременного отдыха;

- **корпоративный университет**. Если для сотрудников в приоритете развитие и обучение, то интересные и авторские подборки курсов точно будут востребованы.



Процесс бронирования рабочего места. Источник: digital-интегратор «Улей».



Пример корпоративного университета. Источник: digital-интегратор «Улей».



Национальное агентство
развития квалификаций

Как эффективно инвестировать в развитие кадров?

Комплексная оценка персонала

Hard skills:

оценка
профпригодности

+

Soft skills:

оценка общих
ключевых
компетенций

+

**Диагностика
характера
трудовой
мотивации**

Узнать дополнительную информацию:

✉ AKADEMIYA@NARK.RU

☎ +7 (495) 966-16-86
(доб 1027,1030,1044)

📞 +7 (916) 350-38-80

🌐 <https://nark.ru/akademy-rk>



Результаты:

определение
потребности
в обучении персонала

подбор оптимальных
форм и методов
обучения

разработка плана
развития персонала
и индивидуальных
планов развития
сотрудников

Мобильная версия



Адаптивная версия

Коробочное
мобильное
приложение

Индивидуальное
мобильное
приложение

Выбор типа мобильной версии HR-системы зависит от задач компании и ее финансовых возможностей. Источник: digital-интегратор «Улей».

Не предусмотрена мобильная версия

Сегодня большинству людей привычнее решать рабочие вопросы через смартфон. В частности, общаться с коллегами, заполнять и согласовывать заявки, работать с небольшими документами. Наличие мобильной версии платформы позволит выполнять задачи в привычной среде и повысит уровень лояльности сотрудников.

Впрочем, компании до сих пор забывают или не хотят с самого начала думать о мобильной версии. Но из-за спроса у разработчиков в будущем появляется внушительная задача, которая рушит другие планы.

Вариантов, как оформить мобильную версию решения, может быть несколько:

- **мобильная версия** – интерфейс системы подстраивается под параметры мобильного телефона;
- **адаптивная версия** – интерфейс системы подстраивается под параметры планшета;
- **коробочное приложение** – коробочная платформа от поставщика решения;
- **индивидуально разработанное приложение** – платформа, созданная полностью под требования компании.

База сотрудников устарела

Порой компании грешат тем, что вовремя не обновляют данные о работниках: ФИО, должности, контакты, паспортные данные и пр. И когда дело доходит до запуска платформы, появляются как минимум две проблемы:

- **нет возможности пригласить сотрудников.** Для создания логинов пользователей требуются персональные данные, к которым привязывается аккаунт в системе. Нет данных – нет аккаунта;
- **структура компании отражается неверно,** так как она завязана на позициях сотрудников.

Подсказки и навигация в интерфейсе

От степени сложности освоения инструмента сотрудниками напрямую зависит, будут ли им пользоваться. Это подтверждает случай, когда в «Улей» обратился заказчик с запросом на доработку своей системы по причине того, что работники к ней не обращаются. После опроса оказалось, что людям полезен инструментарий платформы, но они не понимают, как в ней работать.

Выходом из подобной ситуации будут продуманная навигация и интерактивные подсказки – всплывающие оповещения, которые знакомят сотрудника с платформой при первом «контакте» и по запросу.

3. Поддержка и управление

Неправильно выбран руководитель проекта

Руководитель проекта – это капитан корабля, который должен знать все его устройство. Тогда корабль поплывет. Поэтому за штурвал нужно ставить специалиста, который обладает экспертизой и весомым опытом в HR, умеет управлять командой, разбирается или готов разобраться в устройстве ИТ-решений. По практике «Улья», лучший руководитель проекта – это выходец из HR, последним двум навыкам можно обучиться и во время работы над проектом.

Функциональный заказчик не вовлечен

Бывает и так, что платформа остается без внимания ответственного за него лица. И тогда неприятности могут всплыть уже после реализации проекта, потому что заказчик не знал или не сказал о тонкостях, о которых стоило предупредить поставщика. Впоследствии все приходится переделывать.

Другая ситуация, когда проект дошел до запуска, но за отдельный функционал не назначены администраторы, технические специалисты и т.п. Так, в практике «Улья» был случай, когда компания попросила сотрудников заполнить анкету при первом входе во внутренний портал. Но оказалось, что не было никого, кто проверял бы эти профили, и процесс стал неконтролируемым.



Как выглядит портрет эффективного руководителя по внедрению HR-решения. Источник: digital-интегратор «Улей».

Служба безопасности не погружена в проект

Частая ошибка компаний в том, что служба безопасности (СБ) либо не знает о происходящих преобразованиях, либо недостаточно погружена в задачу. Как следствие, СБ не пропускает мобильную версию системы или же заворачивает ее полностью. Во избежание недоразумений стоит еще «на берегу» обговорить все детали с СБ:

- как будет организована архитектура тестовой и продакшен-площадок – куда и какого типа доступы есть для внутренней и внешней команд;

- к каким программам в организации поставщик может получить доступ – учет кадров, Active Directory и др.

Не сформирована группа агентов изменений

Желательно, чтобы в каждом отделе компании были амбассадоры продукта – люди, поддерживающие внедрение системы. Перед ними нужно поставить задачу, которую они будут продвигать среди своих коллег. Дей-

ствовать амбассадоры могут по-разному. Например, перенаправлять на внутреннюю систему тех, кто написал им в мессенджер или поставил встречи в сторонних программах.

Недостаточная поддержка со стороны топ-менеджмента

Запуск нового HR-решения подразумевает изменение не только порядка работы, но и корпоративной культуры, формата внутренней коммуникации. Подготавливать сотрудников к такому повороту нужно заранее, заручившись помощью вышестоящего руководства.

Топ-менеджмент должен продвигать новые ценности и транслировать пользу инструмента на сотрудников, в особенности на руководителей. Последние, осознавая значимость предстоящих событий, донесут до подчиненных ключевые идеи. Таким образом, большее количество работников удастся заинтересовать в инструменте, и они поддержат трансформацию в компании. В противном случае проектная команда столкнется с сопротивлением персонала, а платформа будет непопулярна.

Но вовлеченность руководителей важна и после запуска проекта.

Кейс. AP TRADE, группа компаний дистрибуции и логистики, презентовала корпоративный портал в начале 2020 года, в самый разгар пандемии. Проект был под угрозой из-за перемен в бизнесе. Но один действенный шаг подогрел интерес людей к платформе: руководители отвечали на вопросы работников и общались с ними в отдельном чате портала. В итоге этот канал стал самым популярным в компании, чат не умолкал ни днем, ни ночью, а число пользователей на платформе все время росло.

Теперь вы знаете об основных препятствиях, которые могут стоять на пути к быстрому и легкому внедрению HR-системы, а также о способах их преодолеть.

Однако это далеко не все – мы создали полноценный курс с экспертами рынка с большим опытом по внедрению интранет-решений. Программа будет полезна всем, кто планирует запускать корпоративный портал или хочет понять, как исправить ошибки в текущей системе. Старт уже совсем скоро! Подписывайтесь на рассылку³, в ней мы анонсируем дату начала и расскажем подробнее про программу обучения и о наших спикерах.

³ Подписывайтесь на рассылку [сайт]. URL: <https://wehive.digital/beeherd/>





**ВСЕРОССИЙСКИЙ
ФОРУМ**

**НАЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА
КВАЛИФИКАЦИЙ РОССИИ**

28–30 ноября 2022 года
г. Санкт-Петербург

в рамках Форума-выставки
«Российский промышленник»
на площадке ЭкспоФорум



ЦИФРОВЫЕ РЕСУРСЫ НАЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ КВАЛИФИКАЦИЙ



nspkrf.ru

Сайт Национального совета при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям



nark.ru

Сайт Национального агентства развития квалификаций



bc-nark.ru

Сайт Базового центра подготовки кадров

База лучших практик в области профессиональной подготовки и непрерывного образования, реализуемых организациями СПО, вузами и предприятиями:

- технологии проектного обучения
- развитие софт-скилл
- наставничество
- профориентация и др.



nark.ru/academy-rk

Сайт Академии развития квалификаций

- Повышение квалификаций в сфере внедрения профессиональных стандартов, профессионально-общественной аккредитации образовательных программ
- Подготовка экспертов центров оценки квалификации
- Обучение HR-руководителей и специалистов по управлению персоналом
- Комплексная оценка персонала
- Консалтинговые услуги в области НСК



demo.nark.ru

Платформа «Демозкзамен»

- Примеры заданий профессиональных экзаменов
- Тренировочные тесты для подготовки к профессиональным экзаменам



ok.nark.ru

Платформа «Онлайн-экзамен»

- Прохождение теоретической части профессионального экзамена в онлайн-режиме
- Запись на прохождение профессионального экзамена



nok-nark.ru

Реестр сведений о проведении независимой оценки квалификации

- Информация о советах по профессиональным квалификациям, центрах оценки квалификаций и местах проведения профессиональных экзаменов
- Проверка достоверности свидетельств о квалификациях



profstandart.rosmintrud.ru

Программно-аппаратный комплекс «Профессиональные стандарты»

- Перечень и описание профессиональных стандартов, сервис по их поиску
- Реестр уведомлений о разработке профессиональных стандартов



Национальное агентство
развития квалификаций

• 109240, МОСКВА, КОТЕЛЬНИЧЕСКАЯ НАБЕРЕЖНАЯ, 17
• +7 (495) 966 16 86