



Текст | Дмитрий АЛЕКСАНДРОВ
Фото | МГУУ

Василий ФИВЕЙСКИЙ:

МГУУ Правительства Москвы – основная площадка для реализации кадровых проектов города

Летом 2014 года на пост ректора Московского городского университета управления (МГУУ) пришел Василий Фивейский, до этого работавший заместителем начальника Управления государственной службы и кадров Правительства Москвы. Василий Юрьевич — известный специалист по методам оценки персонала. До перехода в Правительство Москвы он возглавлял соответствующее подразделение в аппарате Правительства России.

О дне сегодняшнем и планах университета исполняющий обязанности ректора МГУУ Правительства Москвы рассказал нашему журналу.

— Василий Юрьевич, как позиционирован МГУУ Правительства Москвы среди других вузов, дающих управленческую подготовку?

— Прежде всего нужно сказать, что МГУУ — университет Правительства Москвы, городской вуз, и наша основная задача — обеспечение качественной подготовки чиновников города Москвы и сотрудников подведомственных органов городского управления столицы учреждений. Сеть органов госуправления и сеть их «подведов» в столице очень большие. Каждый год по различным программам мы очно обучаем порядка 20 000 госслужащих и работников бюджетных организаций, а также обеспечиваем для них возможности дистанционного обучения — ежегодно реализуем более ста тысяч человеко-курсов через наш портал дистанционного обучения.

Кроме того, мы — основная площадка для реализации кадровых проектов города, поскольку помимо образовательного вуза есть еще научное, консалтинговое и проектное направления. Таким образом, МГУУ выступает как внутренний кадровый сервис системы госуправления столицы. Например, через наш Центр оценки проходит около 3000 чиновников в год. Ежегодно мы реализуем проекты по кадровому аудиту в органах исполнительной власти города. Это помогает оптимизировать структуру органов власти, совершенствовать рабочие процессы и повышать производительность труда.

— Правильный ли это подход — вуз субъекта Федерации?

— Я считаю, что абсолютно правильный. Учебно-научно-консалтинговый центр субъекта Федерации, «заточенный» на специфику госуправления в данном субъекте, ориентированный на решение задач, которые стоят перед регионом, — большое преимущество.

Федеральные управленческие вузы акцентированы прежде всего на подготовку студентов. Они, разумеется, могут заниматься и подготовкой чиновников, но не всегда в состоянии глубоко погрузиться в специфику того или иного субъекта Федерации: просто в силу того, что у них другие приоритеты.

— Федеральные вузы слишком «теоретические»?

— Федеральные вузы, с которыми субъекты Федерации сотрудничают длительное время, накапливают экспертизу по

региональным проблемам. Однако у них акценты на более фундаментальную подготовку, более фундаментальные научные исследования. Это вовсе не плохо — они носители экспертизы по фундаментальным вопросам, которая очень востребована. К ней обращаемся и мы, и другие «утилитарные» центры подготовки специалистов.

У Правительства Москвы и у МГУУ немало проектов с федеральными вузами. При этом экспертиза, связанная со знанием и пониманием потребностей города, — на нашей стороне.

— **Нужно ли больше вузов, находящихся в юрисдикции субъектов Федерации?**

— Если говорить об уровне правительства региона, то достаточно одного серьезного вуза. И, наверное, не в каждом субъекте Федерации его целесообразно создавать — только в крупных.

— **Однако в Москве помимо МГУУ Правительства Москвы есть еще городские вузы...**

— Да, есть вузы в подчинении Департамента образования, других органов городского управления. В системе отраслевых органов управления существуют профессиональные учебные заведения. Но «правительственный» вуз субъекта Федерации в Москве лишь один, и это правильно.

МГУУ — вуз, дающий практическую управленческую подготовку, в том числе с учетом специфики, свойственной нашим городским отраслям — ЖКХ, строительной, здравоохранению, образованию... В этом году мы предлагаем более 60 программ повышения квалификации по 12 направлениям дополнительного образования. При этом делаем акцент на практике управления, разборе конкретных городских кейсов, даем слушателям возможность поработать с интересным практическим материалом, относящимся к нашему «настоящему» — самому актуальному!

В нашем вузе в основном преподают практики — эксперты из различных отраслей города. Однако есть и классическая профессура — и не только для обучения студентов. Их экспертиза очень важна в наших экономических, правовых и финансовых модулях. Разбор кейсов без базовой теории так же неэффективен, как и просто классическая теория для действующих практиков. Так что у нас внутри вуза имеется довольно сильная «академическая» составляющая, что весьма полезно.

— **На каком этапе развития сейчас находится МГУУ Правительства Москвы?**

— На этапе становления в качестве одного из двигателей совершенствования кадрового корпуса и оптимизации управления в столице. Перед нами стояла и стоит задача идти чуть впереди текущих потребностей города — видеть перспективные задачи, осуществлять подготовку и научно-консультационное обеспечение с их учетом.

Перед началом каждого учебного года встречаемся с нашим учредителем — руководителем Аппарата мэра и Правительства Москвы, а также с руководителями отраслевых органов власти, совместно обсуждаем потребности города в подготовке кадров, согласовываем программы.

Один из главных трендов — подготовка чиновника не только профессионального, но клиентоориентированного, который понимает, кто его основной заказчик.

— **Осознает, что это не вышестоящий начальник, а житель города?**

— Совершенно верно. Чиновник работает для улучшения жизни горожан.

Еще один значимый тренд — современные коммуникационные технологии работы с населением. Очень важно не просто делать хорошие проекты, оказывать хорошие услуги, но и правильно доносить информацию до жителей. Умение грамотно коммуницировать, правильно понимать потребности жителей мы формируем с помощью линейки тренингов, семинаров и мастер-классов. В нее входят учебные курсы по взаимодействию с населением — работе с возражениями и претензиями, эффективным письменным коммуникациям, информированию о работе органов власти.

— **Формируете не всегда успешно, судя по конфликтной ситуации, связанной с реструктуризацией московского здравоохранения...**



Умение грамотно коммуницировать, правильно понимать потребности жителей мы формируем с помощью линейки тренингов, семинаров и мастер-классов. В нее входят учебные курсы по взаимодействию с населением — работе с возражениями и претензиями, эффективным письменным коммуникациям, информированию о работе органов власти.

ФИВЕЙСКИЙ Василий Юрьевич родился 11 марта 1968 года в Москве.

В 1991 году окончил факультет прикладной математики Московского авиационного института имени С. Орджоникидзе, в 1999 году — факультет психологии Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова. В 2002 году завершил обучение в аспирантуре факультета психологии МГУ. Кандидат психологических наук (2003 год).

С 2000 по 2011 год прошел ряд тренингов, обучающих программ и стажировок в области управления персоналом, технологий оценки персонала и общего менеджмента. В 2008 году стажировался в Школе международного бизнеса университета Thunderbird (США) по программе Global Management.

С 2000 по 2005 год и с 2007 по 2008 год работал в консалтинговой компании CBSD Thunderbird Russia, занимал должность руководителя Центра оценки персонала. В 2005-2006 годах — в Заполярном филиале ОАО «ГМК «Норильский никель» (г. Норильск) в должности советника заместителя директора по персоналу и социальной политике. Отвечал за формирование кадрового резерва, проведение проектов по оценке и обучению персонала. Принимал непосредственное участие в создании корпоративного университета «Норильский никель».

С ноября 2008 по январь 2011 года — начальник отдела организации государственной службы и подготовки управленческих кадров департамента управления делами Аппарата Правительства Российской Федерации. Отвечал за разработку и внедрение технологии формирования Федерального резерва управленческих кадров, подготовку кадров Аппарата Правительства Российской Федерации и реализацию функций учредителя вузов при Правительстве Российской Федерации. С января 2011 года по настоящее время — заместитель начальника Управления государственной службы и кадров Правительства Москвы, с весны 2013 года — и.о. начальника этого управления.

С июля 2014 года — ректор Московского городского университета управления. Женат, воспитывает троих детей. Увлекается спортом и путешествиями.

— Если осуществляется тот или иной социально значимый проект, всегда есть отклик в различных социальных группах, и не обязательно позитивный. В данном случае он был в первую очередь в социально-профессиональной группе медицинских работников.

Мы постоянно совершенствуем наши подходы и технологии, в том числе и с учетом мнения тех, для кого работаем. По итогам анализа этой реакции в масштабный проект по совершенствованию системы управления в здравоохранении, реализуемый Департаментом здравоохранения города, добавлен более серьезный коммуникационный блок. Так, мы начали программу «На пути перемен: внедрение изменений в организациях здравоохранения» (<http://mguu.ru/11-healthcare-44-put-pere-men/>). В 2014 году запустили уникальную программу «МРА-управление в здравоохранении», которая готовит новое поколение руководителей, способных комплексно решать задачи охраны здоровья, разрабатывать стратегию развития учреждений здравоохранения, формировать команду профессионалов и эффективно использовать новейшие медицинские технологии.

Кроме того, буквально рядом с МГУУ на базе городской поликлиники № 5 начал работать центр «Содействие». Он создан специально для оказания помощи и поддержки высвобождаемым медицинским работникам. В этом центре мы помогаем нашим клиентам найти соответствующую их квалификации и пожеланиям вакансию, организовываем встречи с работодателями, а также проводим ряд полезных тренингов, направленных на развитие базовых навыков, необходимых для самостоятельного поиска работы.

Наш университет — один из организаторов и провайдеров по подготовке специалистов для центра. Это довольно серьезная задача, учитывая, что в рамках работы центра «Содействие» предусмотрены большая консалтинговая и обучающая составляющие. МГУУ отбирает и обучает сотрудников, работает над совершенствованием бизнес-процессов центра.

— Какие учебные программы появятся в МГУУ в ближайшее время?

— Сначала об общих изменениях в программах. Часть программ мы переводим в «дистант» для обеспечения более широкого доступа и повышения эффективности обучения. Это современное требование, которое позволяет дать доступ к образо-

ванию широкому кругу чиновников и работников сети подведомственных учреждений. Только в прошлом году наши дистанционные курсы прошли более 30 000 человек — часть из них по нескольким программам. Самая популярная программа — «Противодействие коррупции в органах исполнительной власти». Кстати, по этой программе уже обучаются и петербургские чиновники.

Если говорить о принципиально новых программах, то назову прежде всего блок программ по работе с населением. Они предназначены как для руководителей, так и для специалистов городских структур. Программы дают навыки сотрудничества с жителями города, умения добиваться поддержки начинаний власти со стороны граждан, знания о том, как формировать имидж городской власти в целом и отдельных органов власти в частности.

Еще один важный блок — программы, касающиеся персональной эффективности руководителей организаций. У нас есть курсы по развитию навыков успешной коммуникации, правильной организации совещаний и проведения публичных выступлений. Такие программы у нас уже были ранее — сегодня мы их расширяем и дополняем. Используем новые формы обучения, больше занимаемся отработкой конкретных навыков, так называемых софт скиллз.

Далее. У нас реализуется большой блок программ по отработке «хард скиллз» у управленцев и специалистов. Это профессиональные, технические навыки, которые связаны с практикой конкретной отрасли — строительной, транспортной, медицинской, образовательной. Во многом они формируются в отраслевых вузах, но и в управленческих тоже. «Хардовые» программы у нас есть сегодня буквально по всем отраслям городского хозяйства и городского управления.

Важное направление деятельности МГУУ — подготовка специалистов городских многофункциональных центров (МФЦ). МФЦ выступают операторами по оказанию более 150 государственных услуг, поэтому повышать свою квалификацию и в целом знать, как грамотно предоставлять эти услуги, важно для сотрудников МФЦ.

Мы разработали для них 40 дистанционных курсов по оказанию 48 государственных услуг и 40 тестов для оценки полученных знаний и навыков. Еще 30 курсов и тестов — в процессе разработки. В каждом курсе приводится краткое описание

услуги, рекомендации о последовательности действий универсального специалиста МФЦ, информация о перечне необходимых документов, кейсы, демонстрирующие типовые или сложные случаи из реальной практики.

В 2014 году мы реализовали крупный образовательный проект для МФЦ: обучили более 250 руководителей МФЦ по специальным тренинговым программам (http://mguu.ru/mfts_final/). В течение десяти месяцев они учились быть наставниками, эффективными руководителями и клиентоориентированными менеджерами.

Кроме того, мы разработали для жителей 57 простых и понятных инструкций по самым популярным услугам (для портала pgu.mos.ru). Каждая инструкция дает ответы на 5 основных вопросов: для чего нужна данная услуга? Как ее получить? Каков срок оказания услуги? Какие документы необходимо предоставить? Какую пошлину следует оплатить?

Это экономит время и самим жителям, и сотрудникам МФЦ — ликвидируются очереди. Таким образом, мы с двух сторон способствуем повышению качества оказания госуслуг в МФЦ.

— **Какие новые подходы применяете в обучении?**

— Мы много инвестируем в разработку новых пакетов программ с использованием дистанционных методов и компьютерных интерактивных технологий обучения. Приглашаем в качестве преподавателей руководителей и ведущих специалистов от-

раслевых органов городского управления, прежде всего по «хардовым» программам, при необходимости — специалистов из федеральных ведомств.

Внедряем обучение бизнес-навыкам. Они важны не только для руководителей хозяйственных «подведомств», но и, например, для главврачей ЛПУ и директоров школ. Для обучения задействуем профессиональных бизнес-тренеров, менеджеров бизнес-структур, специалистов по организации бизнес-процессов.

— **Как будет развиваться научно-методический блок вуза?**

— Ключевое направление — оценочные технологии, которые разрабатывает и реализует наш Центр оценки.

Эти технологии используются при назначении на должности, при формировании кадрового резерва и при работе с молодежью, которую мы готовим для госслужбы. Значительная их часть — ноу-хау нашего вуза и наших специалистов, которые востребованы и в других регионах, и на федеральном уровне.

Еще одно важное направление — кадровый аудит. Его задачи — анализ процессов и функций, анализ трудозатрат и нормирование труда (там, где это возможно!). С этой целью применяется метод «фотографии рабочего дня», когда фиксируются каждая функция и действия чиновников. Это очень важно для оптимизации процессов в органах власти и учреждениях, исключения дублирующих функций, реорганизации органов управления.

Ключевое направление — оценочные технологии, которые разрабатывает и реализует наш Центр оценки. Эти технологии используются при назначении на должности, при формировании кадрового резерва и при работе с молодежью, которую мы готовим для госслужбы. Значительная их часть — ноу-хау нашего вуза.





Сейчас Центр кадрового аудита переводит свою деятельность частично в электронный формат. Мы используем специальную компьютерную программу, с помощью которой «фотография рабочего дня» составляется почти без участия эксперта. Ее можно будет сделать не только с помощью включенного наблюдения, но и за счет электронных инструментов, что позволит анализировать деятельность чиновников в течение дня быстрее и эффективнее. Это также наше ноу-хау.

Третье важное направление — рекрутинг. В МГУУ действует небольшое рекрутинговое агентство. Оно работает исключительно по заявкам органов власти: ищет кандидатов на должности ключевых руководителей — первых лиц органов городского управления. Остальные руководители и специалисты в соответствии с действующим законодательством принимаются на службу по итогам конкурса, проходящего в два этапа. Мы также помогаем их проводить, оцениваем кандидатов. Отдельное направление — привлечение молодых специалистов на практику и стажировку в Правительство Москвы.

— **Какую роль вуз играет в городской кадровой политике?**

— Университет — «экспертная» часть городского кадрового аппарата, которая помогает Правительству Москвы понять, какие люди нужны, для того чтобы реализовать политику города. Формулирует, как добиться того, чтобы к нам пришли самые перспективные и эффективные. Разрабатывает технологию поиска и привлечения специалистов, дающую возможность найти кандидатов на рынке труда, правильным образом отобрать из них руководителя или специалиста. И, наконец,

обеспечивает научно-методическую поддержку создания системы мотивации и удержания специалистов.

Система мотивации в госсекторе и бизнесе сильно отличается. В Сингапуре, например, зарплаты в бизнесе и на госслужбе почти одинаковы. Мы стремимся к этому, но выходит не всегда.

Однако в работе на государство есть нефинансовые преимущества: прежде всего участие в реализации масштабных проектов, уникальный опыт, социальная значимость проектов. Мы делаем акцент на то, что работа в городских структурах позволяет развивать себя, улучшая свой город.

Для многих профессиональный рост и развитие, участие в большом деле, касающемся всех жителей города, не менее важны, чем заработная плата. Тем более что и у нас в стране некоторые менеджеры выстраивают карьеру по западным образцам: уникальный опыт работы на госслужбе используется для увеличения своей стоимости на рынке, чтобы потом, возможно, вновь перейти в частный сектор.

— **Готовы ли вы к масштабированию опыта кадровой политики, накопленного в Москве?**

— Мы очень активно взаимодействуем с федеральными органами власти. Ведь Москва выступает по кадровым программам как пилотный регион.

К очень многому из того, что на городском уровне уже реализуется, например оценка КРІ руководителей, только подступаются на федеральном уровне. И это нормально: в масштабах всей страны должно применяться то, что апробировано в ряде субъектов. Нужно сначала изучить плюсы и минусы той или иной технологии на примере нескольких регионов, желательно разноплановых, а потом масштабировать.

Для нас, московского кадрового аппарата, очень важно, что многие наши инициативы находят отклик, воплощаются в федеральных нормативных актах, в том числе в 79-м ФЗ — законе о госслужбе.

Мы активно сотрудничаем также с другими субъектами Российской Федерации. Внимательно изучаем опыт коллег в Санкт-Петербурге, Новосибирской области, Красноярском крае и других регионах, стараемся посещать все профессиональные конференции и рассказывать о своем опыте.

Выясняется, что мы единомышленны по широкому кругу вопросов. Не просто идем к одним и тем же целям, но и движемся по близким траекториям, что неплохо. **В**

В МГУУ действует небольшое рекрутинговое агентство. Оно работает исключительно по заявкам органов власти: ищет кандидатов на должности ключевых руководителей — первых лиц органов городского управления.