



ПРИКАЗ

БОЕРЫК

от _____

г. Казань

№ 19.03.2020
пк/132

Об утверждении модели компетенций кадрового состава Министерства цифрового развития государственного управления, информационных технологий и связи Республики Татарстан и подведомственных ему учреждений

В целях привлечения и развития кадрового состава Министерства цифрового развития государственного управления, информационных технологий и связи Республики Татарстан (далее – Министерство), а также кадрового состава подведомственных Министерству учреждений, на основе компетентностного подхода для формирования эффективных цифровых команд, участвующих в реализации проектов цифровой трансформации в Республике Татарстан ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить прилагаемую модель компетенций кадрового состава Министерства цифрового развития государственного управления, информационных технологий и связи Республики Татарстан и подведомственных ему учреждений (далее – модель компетенций).

2. Заместителям министра, руководителям структурных подразделений Министерства, отделу кадров и государственной службы Министерства, руководителям подведомственных учреждений обеспечить формирование и развитие кадрового состава на основе модели компетенций.

3. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Министр



А.Р.Хайруллин

Утверждена приказом
Министерства цифрового развития
государственного управления,
информационных технологий и
связи Республики Татарстан
№ _____ от _____ 2020

Модель компетенций кадрового состава Министерства цифрового развития государственного управления, информационных технологий и связи Республики Татарстан и подведомственных ему учреждений

1. Общие положения

1.1. Модель компетенций кадрового состава Министерства цифрового развития государственного управления, информационных технологий и связи Республики Татарстан и подведомственных ему учреждений (далее – модель компетенций) призвана обеспечить формирование кадрового состава, дальнейшее его развитие, направленное на повышение эффективности и результативности реализации проектов цифровой трансформации в Республике Татарстан.

1.2. Модель компетенций сформирована на основе модели компетенций команды цифровой трансформации, разработанной Центром подготовки руководителей цифровой трансформации Высшей школы государственного управления ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», с учетом международного и российского опыта при участии экспертного сообщества.

1.3. Модель компетенций применяется в отношении лиц, замещающих должности в Министерстве, в подведомственных учреждениях, принимающих непосредственное участие в реализации проектов цифровой трансформации в Республике Татарстан (далее – участники цифровой команды).

2. Структура и состав компетенций

2.1. Модель компетенций содержит комплекс профессиональных и личностных качеств, основные знания, умения и навыки, необходимые для участника цифровой команды.

2.2. Модель компетенций включает в себя четыре связанных между собой блока:

- базовые цифровые компетенции;
- личностные компетенции в сфере цифрового развития (Soft Skills);
- профессиональные компетенции (Hard Skills);
- цифровая культура.

2.3. Базовые цифровые компетенции – минимально необходимый уровень знаний и навыков использования инфокоммуникационных технологий в

повседневной и профессиональной деятельности. Требования к базовым цифровым компетенциям указаны в приложении № 1.

2.4. Личностные компетенции в сфере цифрового развития (Soft Skills) – группа компетенций, отражающих индивидуальные особенности личности, позволяющие успешно участвовать в реализации стратегии цифровой трансформации и проектах цифрового развития. Требования к личностным компетенциям в сфере цифрового развития (Soft Skills) указаны в приложении № 2.

2.5. Профессиональные компетенции в сфере цифрового развития (Hard Skills) – группа компетенций, связанных с функциональным использованием методов и инструментов управления процессами, проектами, продуктами цифровой трансформации и регулярным решением сложных профессиональных задач в цифровой среде. Требования к профессиональным компетенциям в сфере цифрового развития (Hard Skills) указаны в приложении № 3.

2.6. Цифровая культура – система ценностей, установок, норм и правил поведения, которую принимает, поддерживает и транслирует цифровая команда. Требования к развитию ключевых ценностей цифровой культуры указаны в приложении № 4.

3. Порядок проведения оценки уровня компетентности участников цифровой команды

3.1. Оценка уровня компетентности является процессом, который обеспечивает получение и анализ данных об уровне развития отдельных компетенций участника цифровой команды.

3.2. Оценка производится с целью выявления потребности в развитии компетенций участников цифровой команды.

3.3. Оценка может осуществляться путем проведения тестирования, интервьюирования и (или) иных методов оценки.

3.4. Оценка осуществляется по шкале значений уровня компетентности согласно приложению № 5. Для каждой роли участника цифровой команды устанавливаются значения уровня компетентности.

3.5. Участник цифровой команды считается компетентным по отдельной компетенции, если значение уровня его компетентности, определенное по результатам оценки, равно или больше, чем значение уровня такой компетентности.

3.6. По результатам оценки формируются предложения по повышению уровня компетентности отдельных участников цифровой команды.

3.7. При распределении ролей между участниками цифровой команды следует учитывать результаты проведенной оценки.

Требования к базовым цифровым компетенциям

№	Наименование	Знания и навыки
1.	Общие знания информационных технологий и применения персонального компьютера (далее – ПК)	<p>1.1. Знание составляющих ПК, включая аппаратное и программное обеспечение, устройства хранения данных; общие знания современных коммуникаций, сетевых приложений, программного обеспечения;</p> <p>знания основ обеспечения охраны здоровья во время работы с ПК, вопросов безопасности и защиты данных.</p> <p>1.2. Знания и навыки применения ПК: знание основных команд при применении ПК; знание основных принципов работы с рабочим столом; знание принципов организации файловой структуры; навыки создания, перемещения и удаления файлов; навыки печати электронных документов.</p> <p>1.3. Знания и навыки работы с офисными программами: навыки по созданию и форматированию текстовых документов, включая копирование, вставку и удаление текста; навыки работы с таблицами и картинками в текстовых и графических редакторах; навыки по подготовке презентаций в программах для работы с презентациями и слайдами; создание, отсылка, получение электронных сообщений, написание ответов, пересылка ранее полученных сообщений, работа с вложениями в программах для работы с электронной почтой.</p>
2.	Знания и навыки в использовании цифровых ресурсов	2.1. Знания и навыки работы с информационно-телекоммуникационной сетью «Интернет» (далее – сеть «Интернет»): понимание основных принципов функционирования сети «Интернет», принципов защиты информации;

		использование поисковых систем сети «Интернет» для работы с ресурсами сети «Интернет», в том числе получения необходимой информации.
		2.2. Использование функционала социальных сетей.
		2.3. Навыки проведения финансовых операций, онлайн-покупки, госуслуги, телемедицина и др.
3.	Знания и навыки работы с информационными системами	3.1. Знание и навыки работы систем межведомственного взаимодействия; систем управления государственными информационными ресурсами, информационно-аналитических систем, обеспечивающих сбор, обработку, хранение и анализ данных; систем управления электронными архивами; систем информационной безопасности; систем управления проектами и др.
4.	Информационная безопасность	4.1. Обеспечение защиты персональных данных, надежный пароль, легальный контент, хранение информации, создание резервных копий, этика и др.

Требования к личностным компетенциям (Soft Skills) в сфере цифрового развития

№	Наименование	Знание и навыки
1.	Нацеленность на результат	<p>1.1. Умение систематизировать полученную информацию, делать точные выводы, строить прогнозы, выстраивать процессы разработки и реализации стратегии, ставить цели, определяя четкие конечные и промежуточные критерии достижения цели (по SMART).</p> <p>1.2. Умение концентрироваться на достижении максимально приоритетных задач, объективно оценивать условия, сроки и ресурсы, на основании чего определять порядок действий, адекватно реагируя на неопределенность и изменения.</p> <p>1.3. Опыт принятия на себя ответственности и обязательств, умение четко следовать им, используя все возможные способы, активно действуя для их выполнения, решая самостоятельно сложные комплексные задачи, моделируя разные варианты развития ситуации.</p>
2.	Клиентоцентричность	<p>2.1. Знание и умение устанавливать и развивать отношения с внутренними клиентами (сотрудниками ОГВ, участвующими в цифровизации внутренних процессов) и внешними клиентами (физическими и юридическими лицами, пользующимися цифровыми сервисами и услугами ОГВ), направленные на долгосрочное сотрудничество.</p> <p>2.2. Умение выстраивать культуру понимания и ориентации на клиента в масштабе всей организации, знание его потребностей, мнения о продуктах, услугах, сервисах.</p> <p>2.3. Навык изменения процесса или продукта для создания максимальной ценности, отслеживания удовлетворенности клиентов.</p>
3.	Коммуникативность	<p>3.1. Знание и умение выбрать, использовать оптимальный стиль коммуникации (значимая, авторитетная позиция, позволяющая донести миссию, видение, цели и конкретные задачи), удерживать инициативу и уравновешенно</p>

		<p>общаться при обсуждении проблемных ситуаций (умение слышать и слушать).</p> <p>3.2. Умение использовать понятные и четкие грамматические обороты в устной речи, открыто выражая свои мысли, общаясь с различными по статусу и уровню подготовки аудиториями (как с руководителями высокого ранга, так и с гражданами).</p> <p>3.3. Знание техник и навык проведения сложных результативных переговоров, взаимодействия и управления ожиданиями заинтересованных сторон.</p>
4.	Эмоциональный интеллект	<p>4.1. Умение управлять своими эмоциями: знать и выбирать способы реакции на сложные и нестандартные ситуации, сохраняя спокойствие под давлением и быстро восстанавливаясь после стресса.</p> <p>4.2. Умение доносить информацию так, чтобы сотрудники ее понимали, допуская и приветствуя уточняющие вопросы.</p> <p>4.3. Умение влиять на эмоции других людей, понимая мотивы их поведения, чувства, переживания с целью построить гармоничные отношения (открытость, сотрудничество, поддержка).</p>
5.	Креативность	<p>5.1. Умение находить успешные нестандартные решения в меняющемся контексте, разрешать противоречия и дилеммы, создавая уникальное ценностное предложение.</p> <p>5.2. Умение создавать среду, благоприятную для генерации и развития идей, поддерживать инновационную и созидательную деятельность, открытый обмен информацией без привязки к иерархии.</p> <p>5.3. Опыт решения проблем, не имеющих подходящего стандартного решения, например упрощения/оптимизации продуктов, процессов, процедур.</p>
6.	Критичность	<p>6.1. Умение выносить логически правильные суждения, анализировать и оценивать аргументы, формировать и проверять гипотезы при формировании оптимальной стратегии реагирования в деятельности.</p>

		6.2. Умение выносить суждения о неопределенности и вероятности при принятии решений.
		6.3. Навык решать четко и нечетко поставленные задачи, умение видеть и понимать когнитивные искажения восприятия и принимать оптимальные, комплексные решения, выстраивая стратегии и прогнозы с минимизацией влияния искажений.

Требования
к профессиональным компетенциям в сфере цифрового развития (Hard Skills)

№	Наименование	Знания и навыки
1.	Управление цифровым развитием	<p>1.1. Знание политических, экономических, технологических трендов в мире и России, общих положений национальной программы «Цифровая экономика», трансформационных эффектов.</p> <p>1.2. Знание и применение методов и особенностей разработки, реализации стратегии цифровой трансформации и интегрированной дорожной карты цифровой трансформации, внедрение цифровых технологий и платформенных решений.</p> <p>1.3. Знание и навык использования инструментов оценки цифровой зрелости организации, умения организовать и реализовать комплекс мероприятий, которые необходимы для обеспечения готовности к цифровой трансформации.</p>
2.	Развитие организационной структуры	<p>2.1. Знание приоритетов, целей и ценностей цифровой трансформации государственного управления, следование им и их трансляция, обеспечение общего понимания на всех уровнях организации и у внешних заинтересованных сторон.</p> <p>2.2. Знание инструментов и умение управлять комплексными глубокими организационными изменениями.</p> <p>2.3. Опыт формирования и управления командами цифровой трансформации, успешного применения практик регулярного менеджмента.</p>
3.	Инструменты управления	<p>3.1. Знание основ процессного управления (методов и инструментов) и опыт управления оптимизацией процессов.</p> <p>3.2. Знание основ продуктового подхода (методов и инструментов) и опыт управления продуктовой командой.</p> <p>3.3. Знание основ проектного управления (методов и инструментов) и опыт управления проектами/портфелями проектов, управления</p>

		командой проекта, включая межведомственные, распределенные и разноуровневые команды.
4.	Управление и использование данных	<p>4.1. Знание и трансляция культуры и этики принятия решений на основе данных.</p> <p>4.2. Знание и понимание возможностей инструментов принятия решений на основе данных и искусственного интеллекта для цифровой трансформации бизнес-процессов и взаимодействия с гражданами.</p> <p>4.3. Опыт обеспечения безопасности данных и обеспечения соответствия нормативным требованиям.</p>
5.	Применение цифровых технологий	<p>5.1. Знание и глубокое понимание стандартов и методологий проектирования и построения организационной архитектуры, опыт построения и развития организации на основе архитектурного подхода.</p> <p>5.2. Опыт управления ИТ-системами.</p> <p>5.3. Знание источников угроз информационной безопасности, средств и методов защиты информации, мер противодействия целенаправленным внешним воздействиям.</p>
6.	Развитие ИТ-инфраструктуры	<p>6.1. Знание стандартов и нормативных документов, регулирующих жизненный цикл информационных систем и ИТ-продуктов</p> <p>6.2. Умение выстраивать технологическую политику организации, технологические стеки платформенных решений.</p> <p>6.3. Опыт управления технической архитектурой вычислительных систем, систем хранения данных, каналами связи.</p>

Требования к развитию ключевых ценностей цифровой культуры

№	Наименование	Знания и навыки
1.	Ориентация на взаимодействие с клиентами и партнерами	1.1. Умение взаимодействовать, договариваться с заинтересованными сторонами для получения нового продукта.
2.	Активность	2.1. Умение проявлять инициативность, рисковать, быстро справляться с неудачами и учиться на ошибках.
3.	Делегирование	3.1. Умение делегировать полномочия, работать самостоятельно, без инструкций.
4.	Сотрудничество	4.1. Умение работать в коллективе, обмениваться информацией между подразделениями, эффективно взаимодействовать.
5.	Действие	5.1. Умение поддерживать потребность в скорости и способности непрерывной итерации.

Шкала значений уровня компетентности

№	Уровень компетентности	Описание	Необходимый уровень компетентности	
			Руководитель	Специалист
1.	Базовый	Компетенция проявляется на базовом уровне. Участник знает и применяет некоторые инструменты и методы, но данная компетенция не является сильной стороной участника. Рекомендуется сделать акцент на ее развитие.		+
2.	Квалифицированный	Компетенция проявляется на достаточном уровне, большинство проявлений и индикаторов являются сильными сторонами участника, носят позитивный характер. Участник знает и применяет большинство инструментов и методов, имеет опыт трансляции знаний. Есть отдельные элементы компетенции, требующие развития.	+	+
3.	Экспертный	Компетенция проявляется на высоком уровне, является сильной стороной. Участник демонстрирует глубокие знания в данной области, большой опыт применения знаний и умений на практике, способен передавать знания и учить других.	+	

Лист согласования к документу № пк/132 от 19.03.2020

Инициатор согласования: Афанасьева С.Н. Начальник отдела кадров и государственной службы

Согласование инициировано: 13.03.2020 11:01

Лист согласования

Тип согласования: **смешанное**

№	ФИО	Срок согласования	Результат согласования	Замечания
Тип согласования: последовательное				
1	Ашуралиев Т.М.		Согласовано 18.03.2020 - 09:38	-
2	Галимов Р.И.		🔒Согласовано 18.03.2020 - 16:00	-
Тип согласования: параллельное				
3	Гисмятов Р.Р.		🔒Согласовано 18.03.2020 - 16:46	-
4	Исмагилов Б.И.		🔒Согласовано 19.03.2020 - 00:26	-
5	Яковлев А.В.		🔒Согласовано 18.03.2020 - 17:01	-
Тип согласования: последовательное				
6	Хайруллин А.Р.		🔒Подписано 19.03.2020 - 12:51	-