

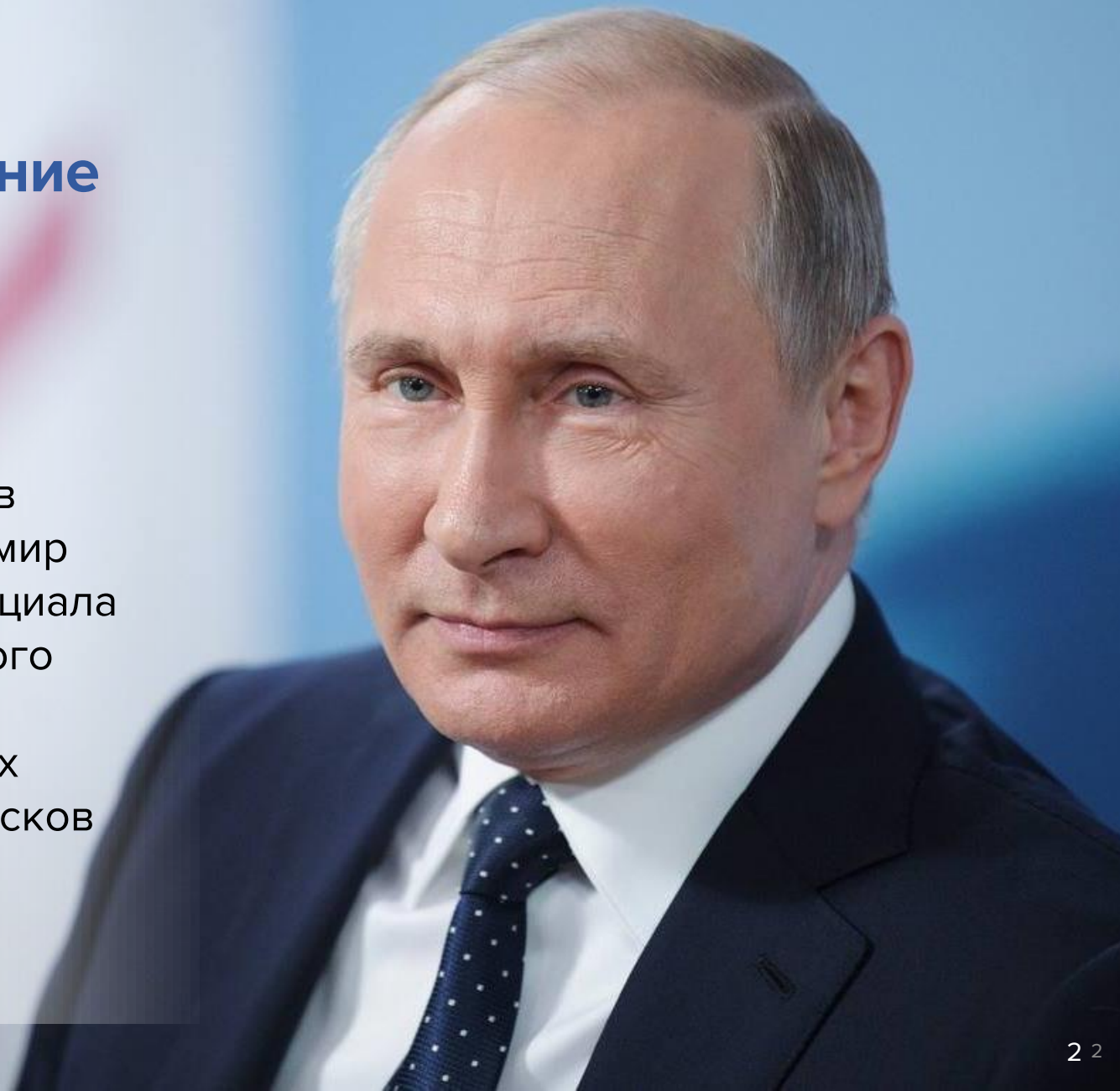
МАСТЕРСКАЯ УПРАВЛЕНИЯ СЕНЕЖ

РОССИЯ –
СТРАНА
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

МАСТЕРСКАЯ УПРАВЛЕНИЯ
СЕНЕЖ

«Смысл всей нашей политики – это сбережение людей, умножение человеческого капитала как главного богатства России.»

В своём Послании Федеральному Собранию в феврале 2024 года Президент России Владимир Путин подчеркнул важность кадрового потенциала для развития страны, объявив о запуске нового национального проекта «Кадры». Он отметил, что нехватка квалифицированных специалистов представляет собой один из рисков для российской экономики.



МАСТЕРСКАЯ УПРАВЛЕНИЯ СЕНЕЖ

МЫ РАЗВИВАЕМ НАЦИОНАЛЬНЫЙ АКТИВ СТРАНЫ –
КОМАНДЫ, ГОТОВЫЕ ОТВЕЧАТЬ НА ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ
И ОТКРЫВАТЬ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

СЕНЕЖ В ЦИФРАХ 2019-2025 гг.



180 000* (56056 в 2024 г.)
участников, в т. ч. слушателей партнерских программ



1 200 +
экспертов и спикеров программ



140+
программ ежегодно.
Из них 73% программ – методология Сенеж

МАСТЕРСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

36 **20**

отраслевых
стандартов
рассмотрено

лучших отраслевых
стандартов
утверждено

8 сценариев фабрик
процессов

Развитие культуры бережливости

через образовательные программы и сценарии фабрик процессов
Обучение региональных команд на образовательной площадке «Фабрика фабрик. Сенеж»



ЦИФРОВОЙ «СЕНЕЖ»

65 **17** программ

участников
с 2023 года

расширение
регионального охвата

#ЯСТОБОЙ — программа для госслужащих
и работников соцучреждений

«Дизайн для государства», «Мы — команда»
и «Культурный код» — серия программ для госслужащих
Цель — развитие управленческих навыков для решения задач государства



МАСТЕРСКАЯ КОМАНД

1200+ **40+**

экспертов

форматов
командообразования

Возможность **выезда управленческой команды**
в МУ «Сенеж»

Работа с различными **форматами**
командообразования под задачу

2025 - премия «Россия – время команд»



МАСТЕРСКАЯ ГОСДИЗАЙНА

100+ экспертов
в сфере госдизайна
готовых проконсультировать

800+ Госслужащих прошли курс повышения
квалификации заказчика
в сфере госдизайна

Решение актуальных дизайн-задач

с привлечением экспертов и местного дизайн-сообщества

Образовательные программы

и конкурсы по вовлечению дизайнеров
в решение задач для государства

Консультирование региональных органов власти
и федеральных ведомств по вопросам, связанным
с внедрением методов дизайна в их деятельность



МАСТЕРСКАЯ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

800+ **50+**

участников
образовательных
программ

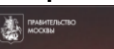
реализованных практик
для решения задач
по кадровому дефициту

Внедряем комплексный подход к решению кадровой
проблемы на уровне регионов

Обучаем команды регионов, привлекаем высокую экспертизу,
передаем практики

Организуем коммуникационные площадки для эффективного
взаимодействия

Программы разработаны с привлечением экспертизы:



МАСТЕРСКАЯ ДИЗАЙНА ВПЕЧАТЛЕНИЙ И ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Обучаем управленцев новейшим методам работы
с впечатлениями и вовлечением граждан

Помогаем регионам создавать уникальный бренд
через дизайн пространства, событий и цифровых сервисов

Внедряем AI-решения для персонализированного
взаимодействия с жителями и туристами

Создаём прототипы и концепции – от иммерсивных
проектов до новых форматов взаимодействия
с населением



ЦЕНТРЫ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

РОССИЯ —
СТРАНА
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

МАСТЕРСКАЯ УПРАВЛЕНИЯ
ЦЕНЕЖ



80%

71 ЦЕНТР
создан

17%

15 ЦЕНТРОВ
в процессе создания

3%

3 ЦЕНТРА
на начальном этапе

Центральный федеральный округ

Москва
Московская область
Воронежская область
Калужская область
Курская область
Липецкая область
Белгородская область
Тульская область
Ярославская область

Брянская область
Смоленская область
Тамбовская область
Тверская область
Рязанская область
Владимирская область
Ивановская область
Костромская область
Орловская область

Северо-Западный федеральный округ

Архангельская область
Санкт-Петербург
Калининградская область
Псковская область
Ленинградская область
Новгородская область

Республика Коми
Республика Карелия
Вологодская область
Мурманская область
Ненецкий автономный округ

Южный федеральный округ

Ростовская область
Республика Адыгея
Республика Калмыкия
Астраханская область

Волгоградская область
Краснодарский край
Республика Крым
г. Севастополь

Северо-Кавказский федеральный округ

Республика Дагестан
Кабардино-Балкарская республика
Республика Ингушетия
Карачаево-Черкесская Республика

Республика
Северная Осетия — Алания
Чеченская Республика
Ставропольский край

Приволжский федеральный округ

Республика Татарстан
Нижегородская область
Ульяновская область
Республика Башкортостан
Самарская область
Республика Марий Эл
Пермский край

Кировская область
Оренбургская область
Пензенская область
Саратовская область
Республика Мордовия
Удмуртская Республика
Чувашская Республика

Уральский федеральный округ

Ханты-Мансийский автономный округ — Югра
Ямало-Ненецкий автономный округ
Курганская область
Свердловская область
Челябинская область
Тюменская область

Сибирский федеральный округ

Красноярский край
Новосибирская область
Томская область
Кемеровская область — Кузбасс
Республика Хакасия

Иркутская область
Республика Тыва
Алтайский край
Республика Алтай
Омская область

Дальневосточный федеральный округ

Республика Саха (Якутия)
Забайкальский край
Сахалинская область
Камчатский край
Магаданская область
Приморский край

Амурская область
Еврейская автономная область
Хабаровский край
Республика Бурятия
Чукотский автономный округ

Без образования ФО — исторические регионы

Херсонская область
Донецкая Народная Республика

Запорожская область
Луганская Народная Республика

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ. VIII МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ ТРУДА

ФЕВРАЛЬ 2024

РОССИЯ –
СТРАНА
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

МАСТЕРСКАЯ УПРАВЛЕНИЯ
ЦЕНЕЖ

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ – ЦЕННОСТЬ РОССИИ»

150 участников

35 регионов

62 решения

44 практики и инициативы

4 КЛЮЧЕВЫЕ СФЕРЫ РАБОТЫ С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ



ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ В ДЕЙСТВИИ

РЕГИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ



2020 г.

Создание
корпоративного
университета АНО ДПО
«КУПНО»

2022 г.

Создание АНО «ОКА»

2022 г.

Принята Кадровая
стратегия Нижегородской
области

ЦЕНЕЖ



2023 – 2024гг.

Создание
Мастерской
Человеческого
капитала

Взаимодействие
с регионами

- Сахалин
- Ханты-Мансийск
- Астрахань
- Киров
- Нижний Новгород

2024 – 2025гг.

Матрица
региональных
практик

Модель
управления
человеческим
капиталом

Образовательные
Программы для
региональных
команд

КЕЙСЫ РЕГИОНОВ

> 800 участников

образовательных мероприятий
по развитию кадрового потенциала региона

> 50 реализованных практик

и проектов для решения задач
по кадровому дефициту

> 8 пилотных регионов

вошедших в проект
по Человеческому капиталу



АЛЕКСАНДР СОКОЛОВ

Губернатор
Кировской области

- Стратегическая сессия для управленческой команды
- Программы развития для команды губернатора
- Разработка Кадровой стратегии Кировской области
- Центр социологических исследований и ассессмент-центр



- ✓ Региональные органы власти
- ✓ Муниципальные управления
- ✓ Городские власти



ИГОРЬ БАБУШКИН

Губернатор
Астраханской области

- Кадровый конкурс «Кадры решают всё»
- Ассессмент – центр для финалистов конкурса
- Открытие молодежного центра «Коса»
- Программа развития и обучения для муниципальных управлений



- ✓ 400 заявок
- ✓ 50 финалистов
- ✓ 20 назначений



ЗАПРОС НА ГЛУБОКУЮ АНАЛИТИКУ ПО РЫНКУ ТРУДА

- **Демографические риски** и их влияние на рынок труда
- **Экономическое развитие** - долгосрочные тренды
- **Рынок труда:** как уровень образования населения влияет на
- региональные рынки труда
- **Зарплаты и доходы** населения



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СИСТЕМ: МЕЖВЕДОМСТВЕННОЕ ГОСУДАРСТВО-БИЗНЕС-ОБЩЕСТВО

(образования и работодателей: как готовить, (пере)обучать и развивать людей по приоритетным специальностям?)



КАК НАЙТИ, ВОВЛЕЧЬ И НАНЯТЬ СУЩЕСТВУЮЩИЕ ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ? И КАК ПРИВЛЕЧЬ НОВЫЕ?

- **Практики задействования** лучших отраслевых экспертов
- **Бренд региона** и работодателя

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА СТОЛКИВАЕТСЯ С РЯДОМ СЕРЬЁЗНЫХ ПРОБЛЕМ, КОТОРЫЕ ТРЕБУЮТ ОПЕРАТИВНОГО РЕШЕНИЯ НА ВСЕХ УРОВНЯХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И ОБЩЕСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ.

Демографический кризис и старение населения



Одна из наиболее острых проблем – снижение численности трудоспособного населения. Демографическая ситуация характеризуется низкой рождаемостью, увеличением продолжительности жизни и, как следствие, старением населения. Это оказывает давление на рынок труда и системы социальной поддержки, снижая конкурентоспособность экономики.

Ограничения в сфере образования



Система образования сталкивается с вызовами, связанными с недостаточным финансированием, несоответствием учебных программ современным требованиям и дефицитом квалифицированных педагогов. Особенно остро это проявляется в регионах, где доступность и качество образовательных услуг ниже, чем в мегаполисах.

Несоответствие навыков требованиям рынка труда



Технологическая трансформация и развитие цифровой экономики создают спрос на новые компетенции, однако система подготовки кадров зачастую не успевает за этими изменениями. Это приводит к росту структурной безработицы и дефициту специалистов в высокотехнологичных секторах.

Низкий уровень здоровья населения



Физическое и психическое здоровье граждан существенно влияет на производительность труда и общий уровень человеческого капитала. Проблемы в здравоохранении, низкая доступность медицинских услуг в отдаленных регионах, а также высокий уровень заболеваемости и смертности от неинфекционных заболеваний подрывают человеческий потенциал.

Миграция квалифицированных кадров



Эмиграция высококвалифицированных специалистов («утечка мозгов») остается серьезной проблемой. Многие молодые и талантливые профессионалы уезжают за границу в поисках лучших условий для работы и жизни, что ослабляет интеллектуальный потенциал страны.

Неравенство и социальная мобильность



Высокий уровень имущественного неравенства ограничивает доступ к качественному образованию, здравоохранению и другим социальным благам, что особенно заметно в бедных регионах и сельской местности.

ВИДЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Культурно-нравственный капитал

1

Совокупность интеллектуальных способностей, образованности, умений, навыков, моральных качеств, квалификационной подготовки индивида

Капитал здоровья

2

Инвестиции в человека, осуществляемые с целью формирования, поддержания и совершенствования его здоровья и работоспособности

Трудовой капитал

3

Уровень профессионального образования, профессиональный опыт, совмещение профессий, профессиональные достижения и рост индивида

Капитал образования

4

Аспект человеческого капитала, который включает в себя знания, навыки и квалификации, приобретенные индивидом в процессе формального и неформального обучения

Интеллектуальный капитал

5

Воплощен в людях в виде их образования, квалификации, профессиональных знаний, опыта

Организационно-предпринимательский капитал

6

Собственный капитал предпринимателя, наличие прав собственности на ограниченные ресурсы (земля, полезные ископаемые), организационные привилегии и коммерческие секреты, организационный опыт и достижения

Виды инвестиций в человеческий капитал

Инвестиции на образование



Общее и специальное образование

Официальное и неофициальное образование

Подготовка на рабочем месте

Инвестиции на здравоохранение



Профилактика болезней

Оказание медицинской помощи

Условия жизни и труда

Инвестиции на мобильность рабочей силы



Расходы на мобильность

Расходы на поиск информации

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

СТОИМОСТЬ СОТРУДНИКА (ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА)

определяются реалиями рынка труда (внешние условия), а также ценностью, которую этот сотрудник приносит компании (создаваемая добавленная стоимость на рабочем месте).

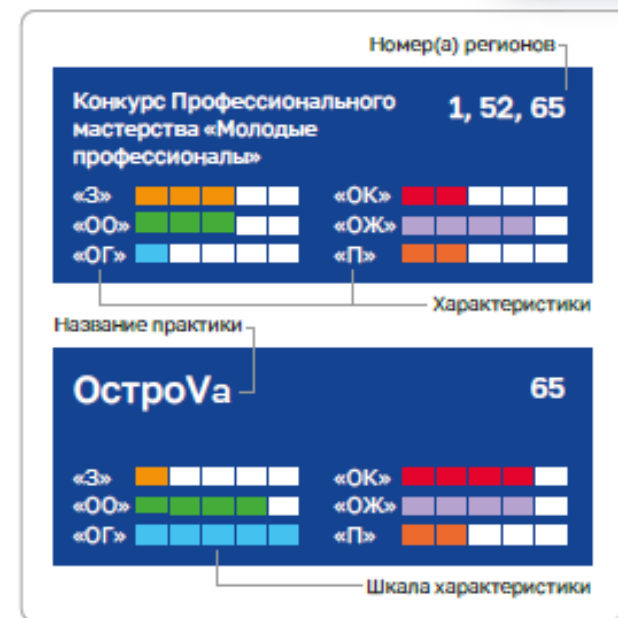
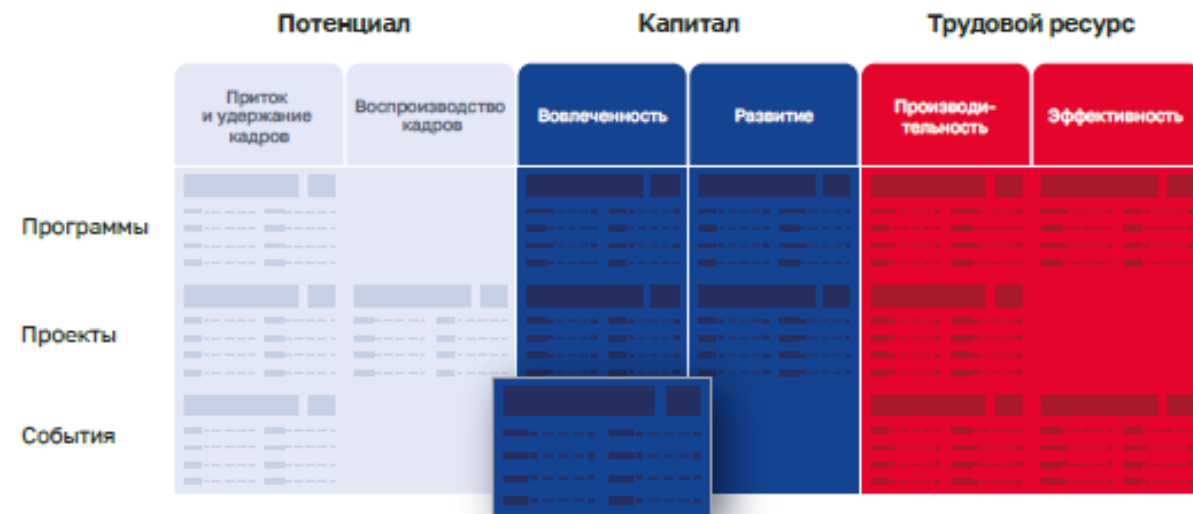


Решение проблем и развитие человеческого капитала в регионах сопряжено с **высокой степенью неясности** (недостаток валидных оперативных данных), неопределенности (большое количество идентифицированных рисков и недостаток релевантного опыта) и турбулентности (высоко вероятные непредсказуемые потенциально радикальные последствия воздействия внешних факторов), детализация, реализация и контроль проектов, стратегий, направленных на развитие человеческого капитала, следует реализовывать в парадигме гибкого проектного управления (agile).

Структура системы управления такими инициативами включает в себя три уровня: федеральный уровень управления, региональный уровень управления и локальные контрагенты.



КАТАЛОГ ПРАКТИК РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА РЕГИОНА



Ключевые характеристики:

«З» Зрелость

Будет – Запущено впервые – Успешный прецедент – Повторяемый успех – Технология

«ОЖ» Охват отраслей

Одна – Несколько ключевых – Все ключевые – Все

«ОГ» Охват госорганизаций

«ОК» Охват частных/коммерческих структур

«ОЖ» Охват граждан/жителей

Внутри/вне региона – Услышат – Отнесутся – Участвуют – Переважили – Усложнились – Практикуют

«П» Повторяемость

Один – Несколько – Все, Заимствовано – Рождено – Параллельно

ПЕРИОДИЧЕСКАЯ СИСТЕМА РАБОТЫ С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ



МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ РЕГИОНА

РОССИЯ –
СТРАНА
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

МАСТЕРСКАЯ УПРАВЛЕНИЯ
СЕНЕЖ

Содержание

Приветствие	2
Введение	4
Аналитический отчет о ключевых предпосылках формирования сценариев кадрового развития	6
1. Спрос и предложение на рынке труда	7
2. Подготовка кадров	12
3. Демография	16
4. Качество управления	20
5. Производительность на рабочих местах	22
6. Специализация и межфирменная кооперация	25
Концепция управления человеческим капиталом	26
1. Теоретические основы человеческого капитала	27
2. Актуальные проблемы человеческого капитала в современной России	34
Модель управления человеческим капиталом региона	36
1. Факторы человеческого капитала в регионах	37
2. Методологическая модель управления человеческим капиталом в регионах РФ	45
Анализ региональных практик	54
1. Каталог практик развития человеческого капитала региона	56
2. Периодическая система работы с человеческим капиталом	57
Механизм реализации регионального центра Агентства человеческого капитала	58
1. Методология управления	59
2. Оценка эффективности	59
3. Роли и обязанности в команде проекта	61
4. Информационная система	62
Приложения	64
Приложение 1. Стандарт профессионального развития молодежи в субъектах Российской Федерации	65
Приложение 2. Региональный стандарт внедрения наставничества	102
Приложение 3. Пример практики для масштабирования	128



ОСНОВНАЯ
ЧАСТЬ



ПРИЛОЖЕНИЯ

ОСТРЫЕ ВОПРОСЫ

- Мы говорим о дефиците кадров — или о дефиците условий, чтобы люди хотели у нас работать?
- Почему бизнес продолжает перекладывать задачу подготовки кадров на вузы и государство — и при этом жалуется на “не тех” выпускников?
- Если сотрудники не задерживаются — это проблема поколения или культуры управления?
- Какой навык, на ваш взгляд, станет ненужным уже через 3 года — и почему вы до сих пор требуете его при приёме на работу?

ТРИ ВОПРОСА НА ОБСУЖДЕНИЕ

- Какой главный барьер в работе с кадрами вы сегодня для себя осознали — и что готовы изменить уже завтра?
- Что в этой системе точно не сработает без кардинального пересмотра — и кто должен начать этот пересмотр первым?
- Если через год мы снова соберёмся здесь же — какой результат в теме кадров вы хотели бы показать аудитории?

ИЗМЕНЕНИЯ НАЧИНАЮТСЯ С ЛЮДЕЙ

РОССИЯ –
СТРАНА
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

МАСТЕРСКАЯ УПРАВЛЕНИЯ
ФЕНЕЖ