

НАСКОЛЬКО МЫ ГОТОВЫ МЕНЯТЬСЯ: ОПЫТ РЕГИОНА



КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРАВИТЕЛЬСТВА
НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

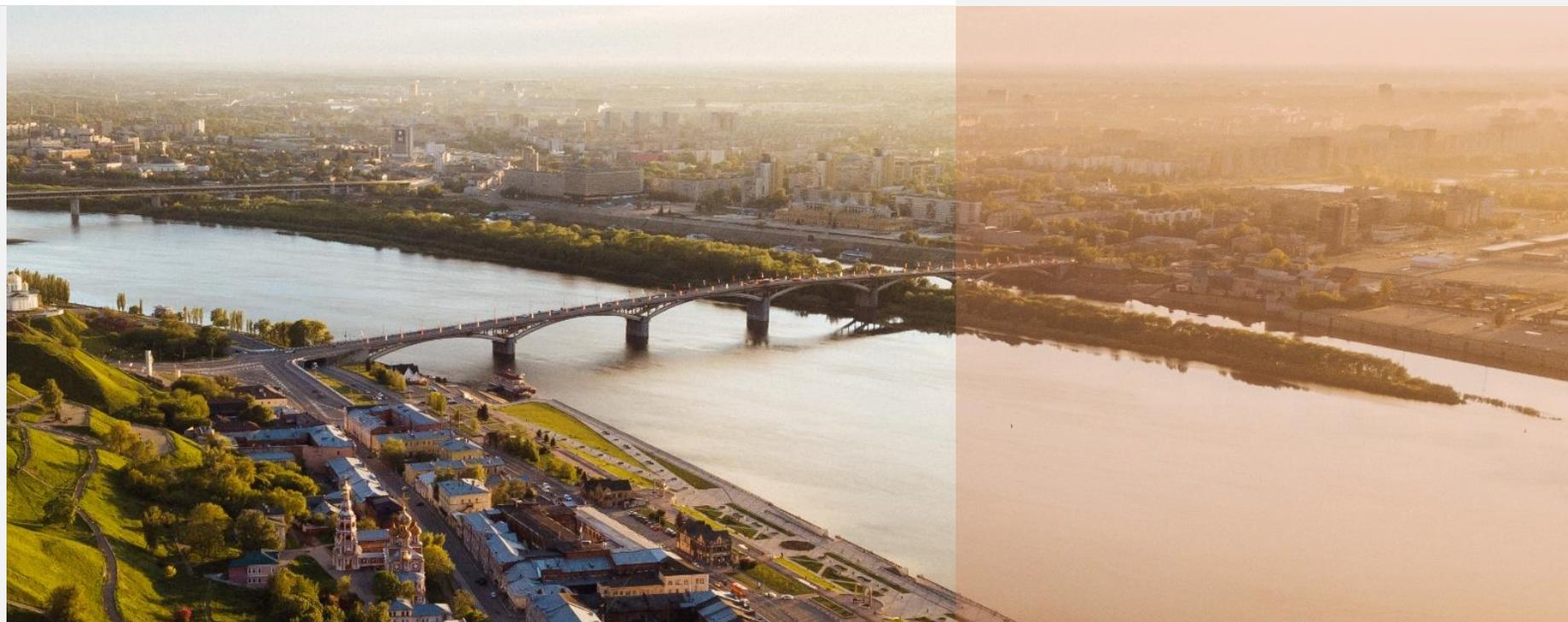


Правительство
Нижегородской
области



Андрей Бетин

Заместитель Губернатора
Нижегородской области



Реальность: трансформация миров

VUCA SHIVA
TACI BANI



Реальность: трансформация миров

Прежние управленческие методы, схемы и модели не просто устарели: они не действуют в новой реальности. Использовать их бесполезно.



Новая реальность

Спад экономики в мире оценивается

от 5% до 11% в 2022

Focus Economics

Риски массового голода -
Особенно в бедных странах

1,7 млрд человек

под риском (рост цен на продовольствие)

Антониу Гутерриш, генсек ООН

Федеральная резервная система США повысила ключевую ЦБ ставку

на 75 б.п. до 7,5% годовых в третий раз подряд в этом году

Этот самый агрессивный цикл повышения ставок с 1981 года, Bloomberg

47 стран повысили кредитную ставку за последние полгода

Bloomberg

Глобальный долг вырос

в 3 раза в этом столетии со \$100 трлн долл. до \$300 трлн долл.

Matterhorn Asset Management AG и GoldSwitzerland

11 сентября президент ФРГ Франк-Вальтер Штайнмайер предупредил, что рост цен может привести к **увеличению числа бездомных осенью и зимой в Германии**

ЭКСПСИ

Лидеры военного времени



Трансформация управления

Какие лидеры
эффективны в
новой реальности?

Предположение

1

Самоотверженный

2

Дисциплинированный

3

Живет по уставу

4

Действует, а не думает

5

Директивный

6

Жесткий к людям

Трансформация управления

ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

КАКИЕ РУКОВОДИТЕЛИ НУЖНЫ?

Самоотверженный

Самоотверженный

Готовность в режиме подвига работать для коллектива, предприятия, города, страны, жертвуя своим комфортом и своими интересами

Дисциплинированный

Сверх-ответственный

Берет ответственность не только за свою зону ответственности, но и за смежников и весь коллектив

Живет по уставу

Быстро-обучаемый

Постоянно учится «в бою»

Действует (а не думает)

Изобретательный

Творчески подходит к решению проблем и возможностям

Директивный

Мобилизующий

Заражает людей своей энергией, «поднимает» на подвиг, всегда рядом

Жесткий к людям

Человечный

Теплый, оказывает психологическую поддержку

Управление изменениями

13 800

3 144 000

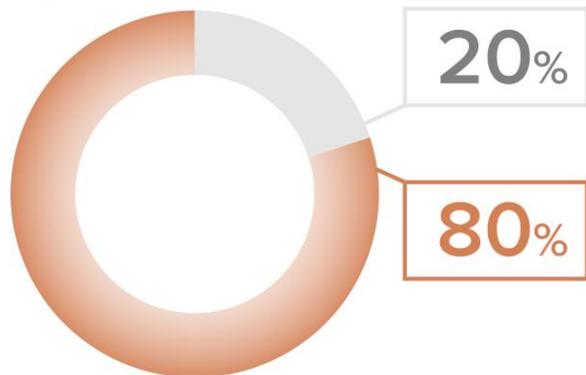
Текущая ситуация в муниципалитетах

На примере муниципальных служащих Нижегородской области

Общая численность 7 665 чел.



Управляют женщины



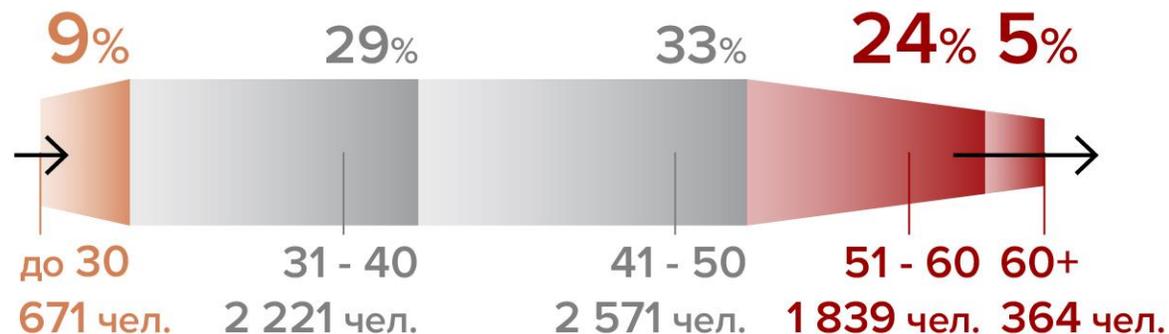
Мужчины
1 535 чел.

Женщины
6 131 чел.

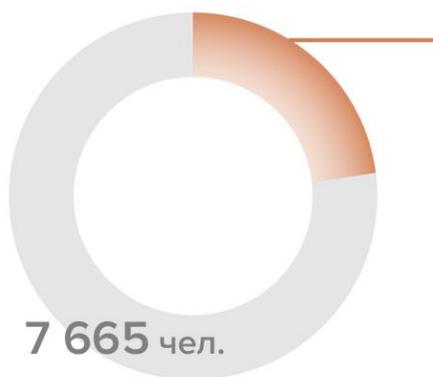


Кадры не замещаются, а стареют

29% выходят с муниципальной службы, и только 9% поступают



Учат не тех и не тому, что требует время



21,2% 1 625 чел.

прошли обучение за 2021 г.

Обязательное образование
(противодействие коррупции и прочее)



Зарплаты непривлекательные

Среднемесячная начисленная зарплата

21 300

Главный специалист
в муниципалитете

28 000

Продавец-кассир
в супермаркете без
опыта работы

39 400

Начальник отдела
в муниципалитете

71 500

Зам. главы
муниципалитета

37 600 Среднемесячная заработная плата
по Нижегородской области за 2020 г.



«Тихое увольнение»
(quiet quitting)

Тенденция в мировой практике. означает то, что сотрудники не увольняются, но работают «без огонька»: выполняют минимум своих обязанностей и всегда уходят с работы вовремя

Текущие убеждения чиновников

Главное –
сделать свою
часть работы, а
остальное меня
не волнует

Главное –
вовремя
закрывать
поручения,
а результат
неважен

Интересы
рядового
сотрудника
волнуют
только самого
сотрудника

Брать
дополнительную
ответственность
бессмысленно,
за это не платят

Процедуры и
регламенты
главнее. Я ничего
не решаю

У нас куча
отчетов, некогда
заниматься
проектами

Если мы не
первые в
поручении, то не
надо торопиться

Хорошее не
ценят, за любые
ошибки
наказывают

Я не начальник,
от меня ничего
не зависит

**Система
инертна**

*из фокус-групп

Системные проблемы

#ОШИБКА 404

Нет культуры подготовки преемников руководителей



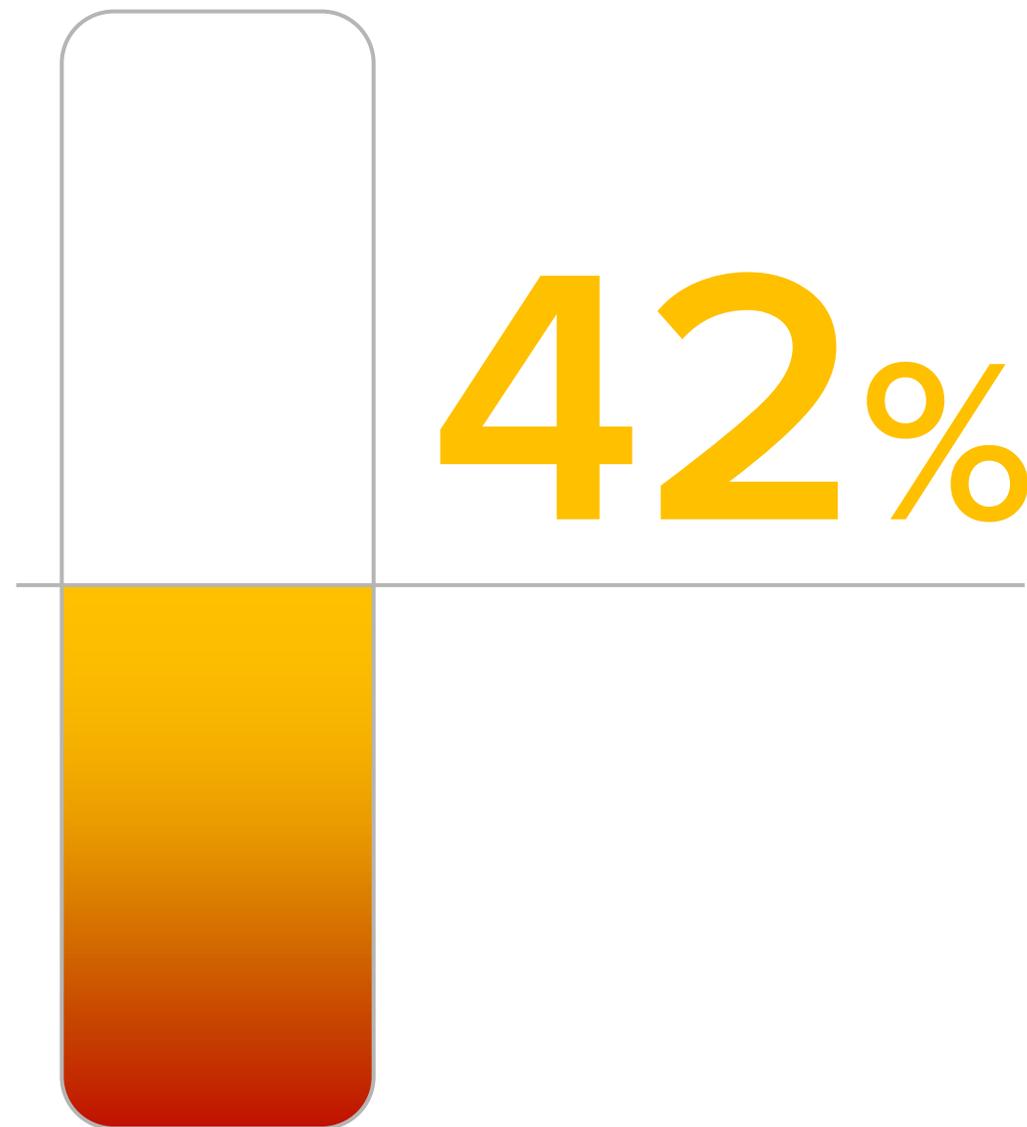
- Руководители назначаются без предварительной подготовки
- Не умеют делегировать и выстраивать коммуникации
- Используют привычные, часто устаревшие методы работы
- «Не видят лес за деревьями»

* Диагностика 150 руководителей на ассесмент-центре

Соответствие компетенции «Готовность к изменениям»

1500

руководителей по итогам
индивидуальной оценки
компетенций



7%

Средний индекс лояльности в Правительстве

Нормативный (приемлемый)
интервал – от 15% до 30%

Неживое 80%



Живое 20%



Необходимо создавать региональные центры изменений

КУПНО ЗА ЕДИНО



КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРАВИТЕЛЬСТВА
НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

КУПНО ЭТО

центр изменений государственной
и муниципальной службы



Лучшая кадровая практика
в системе госуправления,
отмечена Минтрудом РФ
и рекомендована к
тиражированию



ТОП-20 регионов
рейтинга лучших
практик АСИ,
рекомендованных
к тиражированию



Кадровый портал
«Команда Правительства»
тиражирован
в 3 субъектах РФ

МАСШТАБ

1 200+

мероприятий в год

20 000+

участников в 2022 году

325+

агентов изменений

КОМПЕТЕНЦИИ

2 850

сотрудников прошли оценку
компетенций

26 ОИВ

прошли комплексную диагностику

6 000 чел.

Сотрудников ОИВ и ОМСУ прошли
очное и дистанционное обучение

ПРОРЫВ



Диагностика команд
с применением
нейротехнологий



Проектный офис
развития человеческого
капитала



Сертифицированный
ассесмент-центр

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

51 000 ч./год

оптимизационный эффект трансформации
управления внутри ОИВ

8 635

Процесса продиагностировано

136,3 млн руб.

экономический эффект запуска
Фабрик процессов

МОДЕЛЬ КУПНО

4 составляющих формулы создания регионального центра изменений (ТКИП)

Традиции

Команда

Пространство

Инструменты



ТРАДИЦИИ



ТРАДИЦИИ

Установление связи с историко-культурным кодом региона



Упоминание значимых исторических персон в контексте центра

Как?

Название аудиторий, включение имени в название центра, визуализация личностей в интерьерах пространств



Связь места расположения пространства с историческими фактами, городскими легендами, знаковыми датами и событиями

Как?

Расположение в исторической части города



Включение в смысловую повестку центра темы патриотизма

Как?

Лекции, вебинары, экскурсии, квесты

**«Тот, кто не знает
прошлого, не знает
ни настоящего,
ни будущего,
ни самого себя»**

Вольтер

КОМАНДА



Портал «Команда Правительства»

Программа/портал
«Команда Правительства» - это



высокотехнологичный
HR-механизм



«полный цикл» управления
карьерой государственного
и муниципального служащего



база перспективных
специалистов и управленцев



**Победитель HR-премии
“Работодатель года - 2018”**
в номинации «Цифровой HR»



Рекомендована к тиражированию АСИ
Всероссийский конкурс лучших практик и инициатив
социально-экономического развития субъектов



Финалист Премии Рунета 2018
в номинации «Лидеры цифровой трансформации»

2 650 000

Количество просмотров

17 404

База специалистов и управленцев

Конкурсы на должность

17

Проведено
конкурсов
с 2018 г.

Министр информационных технологий
и связи Нижегородской области

79

кандидатов

17

регионов



Февраль-
апрель 2022

Министр строительства
Нижегородской области

100 15

кандидатов

регионов



20 июля -
настоящее
время

ОКА

ОБЛАСТНОЕ КАДРОВОЕ АГЕНТСТВО

**НИЖЕГОРОДСКАЯ
ОБЛАСТЬ**



КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРАВИТЕЛЬСТВА
НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

ЦЕНТР ЗАНЯТОСТИ



Работа ОКА по подбору кадров для предприятий Нижегородской области

ОКА



64

Предприятия,
среди которых



Направления деятельности работодателей:

32

Промышленных
предприятия

4

Предприятия
ОПК

14

Компаний
в сфере торговли
и услуг

8

Бюджетных
организаций

6

Образовательных
учреждений

1

Представитель
агрономической
отрасли

Молодежная команда Губернатора

СТУДЕНЧЕСКОЕ СООБЩЕСТВО

Создание условий для развития молодежи Нижегородской области, поиск новых лидеров

ЭКОСИСТЕМА

10
вузов



УМССАХ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
Университетский институт
информационных технологий



РАНХиГС
НИИ
НИИ

Надгробный государственный
лингвистический университет
имени Н.А. Добролюбова

Приволжский исследовательский
медицинский университет

Княгининский
университет



ФОРМАТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

- Профориентация
- Образовательные программы
- Волонтерство
- Социальные проекты
- Практики и стажировки

ТВОЙ ГОССТАРТ



Программа стажировок в Правительстве Нижегородской области

РЕГИСТРАЦИЯ

180
регистраций

ТОП-3 вуза по активности



ОТБОР

84

участника
проекта

Распределение по трекам

22

аналитика

44

проектное
управление

18

коммуникация

ОБУЧЕНИЕ

2
месяца

- Тренинги
- Встречи с лидерами
- Вебинары
- Экскурсии в органы власти

СТАЖИРОВКА

1
месяц

- Наставничество
- Трактории развития
- Диагностика компетенций
- Карьерный диалог

ГОСМОЛОДЕЖЬ



Молодежное движение государственных и муниципальных служащих

ДЛЯ КОГО?



Молодые специалисты
в возрасте от 20 до 35 лет

200

лидеров движения

1 000

активных участников

ЧТО БУДЕМ ДЕЛАТЬ?



Профессиональный трек

- Карьерные консультации
- Конкурс профессионального мастерства



Проектный трек

- Спорт
- Культура
- Интеллект
- Патриотизм



Образовательный трек

- Диагностика компетенций
- Программы обучения и развития

ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ КУПНО –

ТОЧКА РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА

РОССИЯ –
СТРАНА
ВОЗМОЖНОСТЕЙ



ЕДИНСТВЕННАЯ В РОССИИ
РЕГИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ
МАСШТАБИРОВАНИЯ ПРОЕКТА

2021

РАБОТОДАТЕЛИ,
HR-СООБЩЕСТВО,
ПРАВИТЕЛЬСТВО

35

работодателей



ВУЗЫ
И ССУЗЫ

12

образовательных
учреждений

4 727

участников проекта

> 20 000

студентов очной формы обучения

2022

60

работодателей

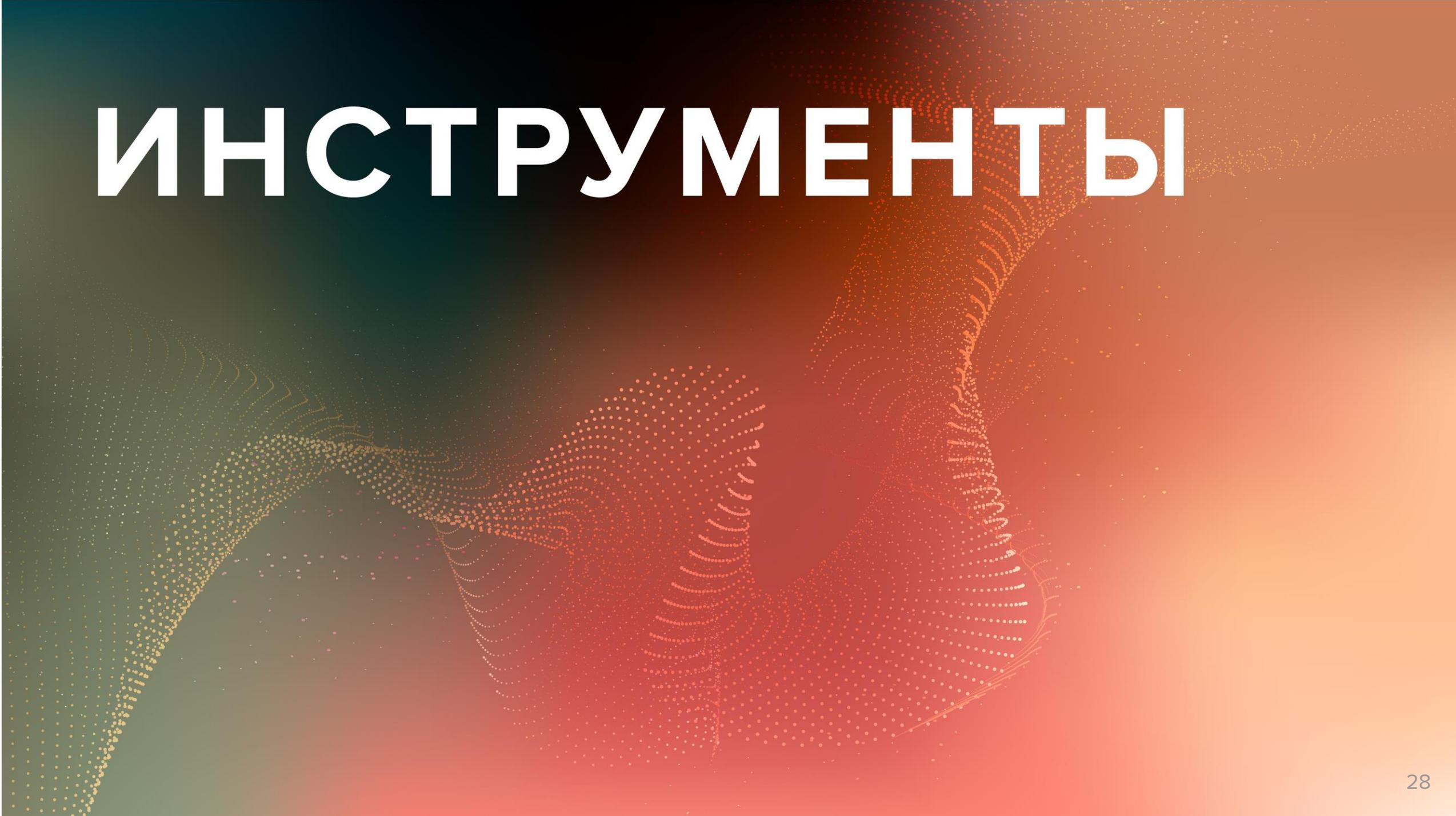
8 300

участников проекта

700

студентов прошли
стажировку, практику

ИНСТРУМЕНТЫ



КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА



КОМПЕТЕНТНОСТЬ



Портрет команд



Профессиональное выгорание



Эмпатия и стиль лидерства руководителей



ВОВЛЕЧЕННОСТЬ



Вовлеченность



Лояльность



Лидеры корпоративной культуры



ЭФФЕКТИВНОСТЬ



Загрузка руководителей и сотрудников



Цифровая и lean грамотность

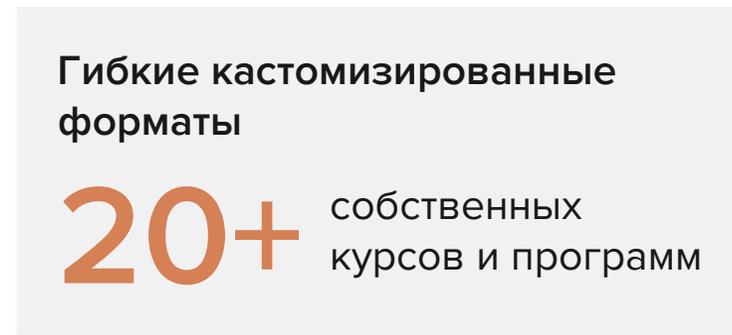
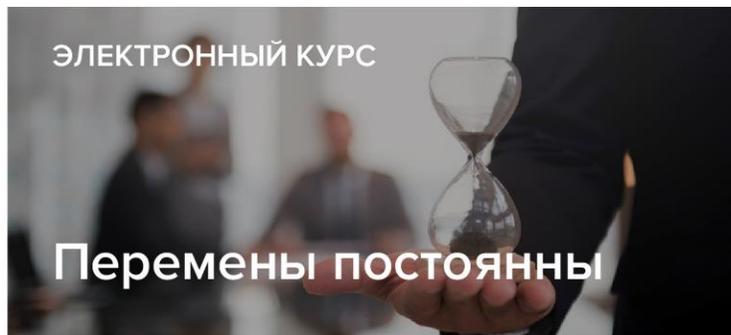
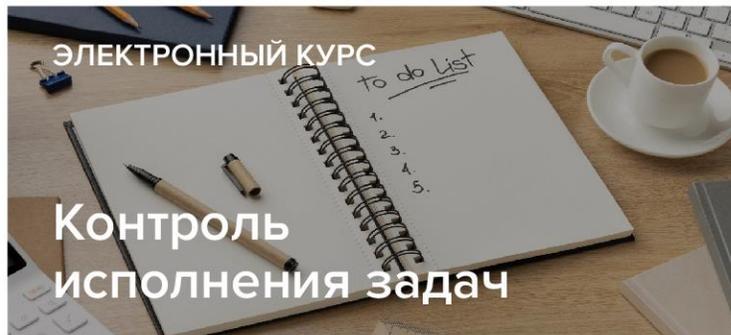
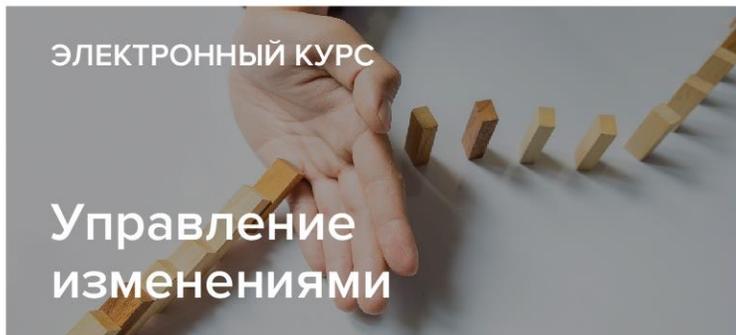
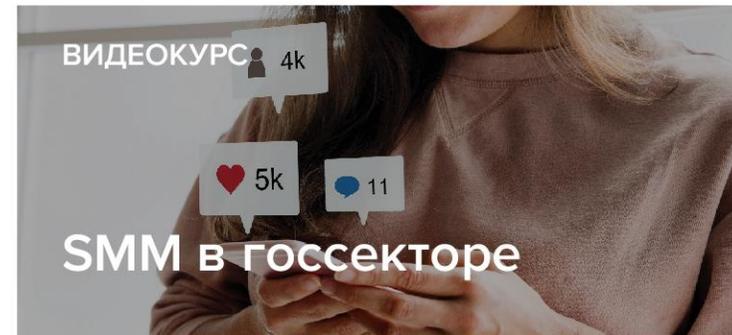
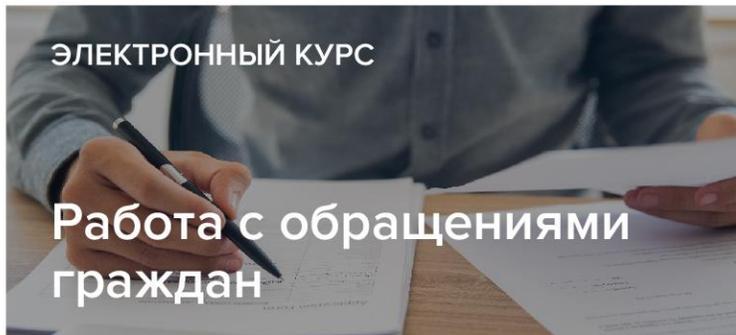


Организация рабочего пространства

Для решения задачи трансформации системы госуправления и изменения сознания госслужащих важно иметь большой набор инструментов в соответствии с моделью работы



ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ



НАВИГАТОР РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ 24/7



Обновляемый учебник в кармане



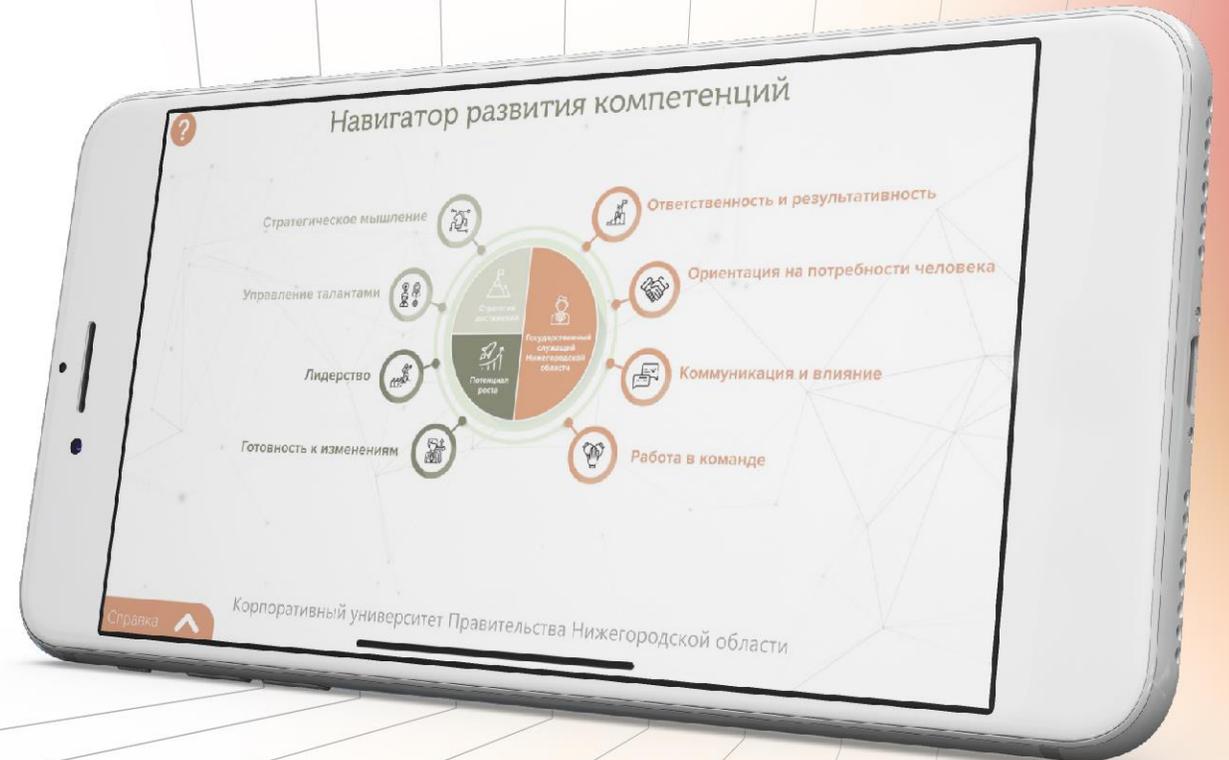
Отражение тренда «обучение длиною в жизнь»



БОЛЕЕ 100
инструментов развития



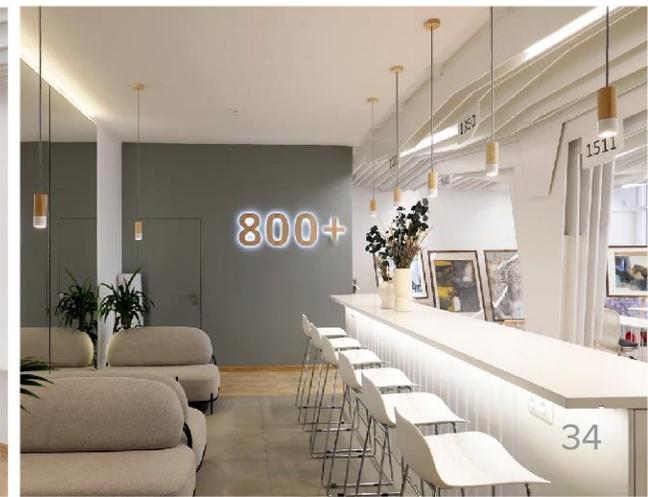
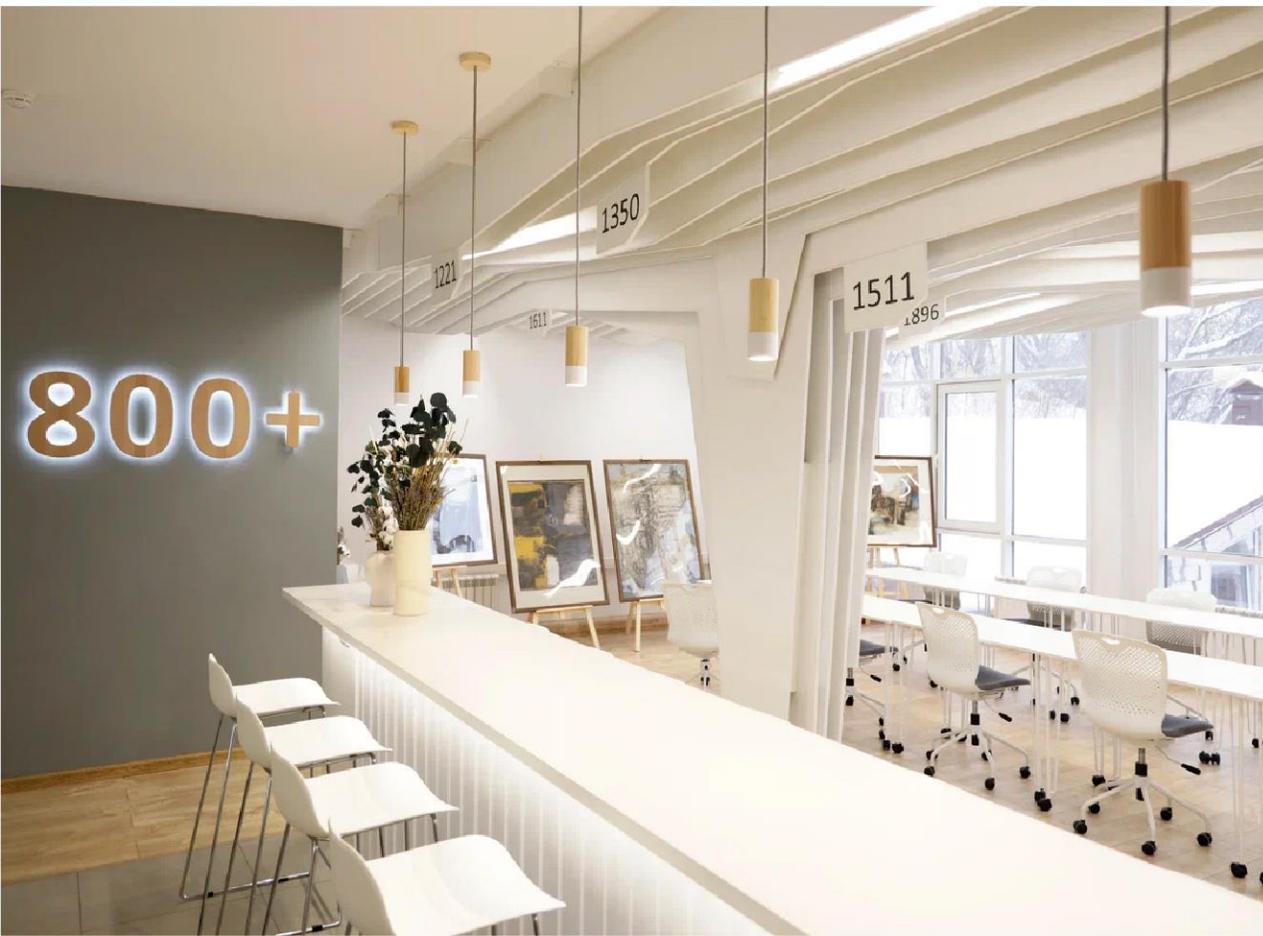
sdo.kupnokreml.ru/navigator/



ПРОСТРАНСТВО



ЗАЛ 800+



Фабрики процессов

ТРАНСЛИРУЕМ КУЛЬТУРУ УЛУЧШЕНИЙ В МУНИЦИПАЛИТЕТЫ



Информация
для ОМСУ

	2020	2021	2022
Муниципалитеты, реализующие проекты	18	36	52
Открыто фабрик процессов	0	12	15
Количество обученных	Передача методологии от ГК «Росатом» в КУПНО	532	5 700
Количество проектов	168	230	510
Экономический эффект		136,3 млн руб.	200 млн руб.

ФОРМИРУЕМ ЕДИНОЕ ИНФОРМАЦИОННОЕ ПРОСТРАНСТВО



База проектов



План работы



База вебинаров



Разместить на сайте «Команда Правительства»

ЛУЧШИЕ ПРОЕКТЫ РЕАЛИЗОВАННЫЕ НА ФАБРИКАХ ПРОЦЕССОВ

ДЛЯ ТИРАЖИРОВАНИЯ

База:
Фабрики процессов



**Кто в ответе за счастье
внутреннего клиента?**

Равенство



Справедливость

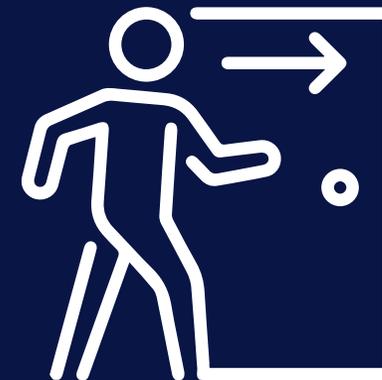




Адаптация новых
сотрудников

Фокусы внимания

Нижегородская область –
участник федерального проекта
«Клиентоцентричность»



HR-поддержка
сотрудников при
увольнении

Программа обучения Человекоцентричности



Совместно
с ЦУР

Первая в России образовательная программа
для госслужбы в логике “Каждый шаг - для человека”

КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ



15

недель

> 50

тем

4

образовательных
трека

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ



6

команд

КОММУНИКАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ



Программа

Институт советников по социальным изменениям при руководителях регионов РФ

СПИКЕРЫ ПРОГРАММЫ



Нюта Федермессер

Учредитель
благотворительного Фонда
помощи хосписам «Вера»



Светлана Маковецкая

Директор фонда «ГРАНИ»



Гор Нахапетян

Бизнесмен, филантроп



СТАРТ ПРОГРАММЫ 17.03.2022

Каждый модуль включает 3 очных
дня обучения + дистанционный модуль

6 МЕСЯЦЕВ длительность

ПРИНИМАЮТ УЧАСТИЕ В КОНКУРСЕ

8

федеральных
округов

54

субъекта
РФ

156

заявок

73

кандидата
прошли во 2 этап

32

кандидата
вышли в финал



5

образовательных
модулей

1. Реальность социальной сферы
2. Решение проблем (problem solving)
3. Введение в GR
4. Коммуникация и влияние
5. Команда



Зарубежная
стажировка
в Израиле



Региональные
стажировки



Поиск, отбор и найм персонала

- Технологии и инструменты подбора персонала
- Привлекательность работодателя (EVP)
- Модель компетенций и оценка кандидатов
- Оценка результативности процесса поиска, отбора и найма персонала



Адаптация

- Система и инструменты адаптации
- Институт кураторов/наставников; сопровождение нового сотрудника в период адаптации
- Мониторинг и оценка результатов процесса адаптации



Оценка результативности

- Система управления по целям
- Проведение встреч по оценке результативности; связь с кадровыми решениями
- Мониторинг и оценка эффективности процесса оценки результативности

Модель зрелости управления HR-циклом

КУПНО - модератор



Оценка сотрудников по компетенциям

- Проведение оценки сотрудников по компетенциям; индивидуальный план развития
- Технологии и регулярность оценки сотрудников по компетенциям
- Анализ результативности процесса оценки сотрудников по компетенциям



Обучение и развитие

- Планирование и проведение обучающих мероприятий
- Технологии/инструменты проведения обучения
- Мониторинг и оценка результативности процесса обучения и развития



Кадровые перемещения

- План кадровых перемещений
- Осуществление кадровых перемещений
- Формирование и управление кадровым резервом

Модель зрелости управления HR-циклом

Три уровня зрелости



Недостаточный

- Процессы выстроены интуитивно
- Коммуникации основаны на хороших отношениях в организации
- Решения принимаются коллегиально



Базовый

- Процессы частично описаны и выстроены по алгоритмам
- Определены общие правила для командного взаимодействия
- Решения принимаются руководителями направлений, закреплена ответственность за результат



Продвинутый

- Процессы описаны, выстроены; по возможности автоматизированы
- Определены общие правила для командного взаимодействия
- Коммуникации базируются на правилах, ценностях. Закреплена ответственность. Измеряется эффективность

Модель зрелости управления HR-циклом

Итоги диагностики зрелости управления HR-циклом*

Суммарная оценка

1,3

Сводный балл по
6 направлениям
HR-цикла

* ОИВ и ОМСУ в 3 регионах РФ



**Вместе мы сможем
больше!**

Экосистема изменений



Представители

53 регионов России
совместно с нами
внедряют HR

- | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| 1. Ханты-Мансийский АО - Югра | 11. Смоленская область | 21. Севастополь | 31. Республика Саха (Якутия) | 41. Красноярский край | 51. Карачаево-Черкесская Республика |
| 2. Санкт-Петербург | 12. Рязанская область | 22. Кемеровская область | 32. Орловская область | 42. Липецкая область | 52. Республика Коми |
| 3. Ульяновская область | 13. Республика Татарстан | 23. Краснодарский край | 33. Омская область | 43. Новосибирская область | 53. Магаданская область |
| 4. Челябинская область | 14. Забайкальский край | 24. Удмуртская Республика | 34. Тюменская область | 44. Оренбургская область | |
| 5. Москва | 15. Самарская область | 25. Курганская область | 35. Ямало-Ненецкий АО | 45. Республика Дагестан | |
| 6. Ленинградская область | 16. Московская область | 26. Амурская область | 36. Белгородская область | 46. Республика Мордовия | |
| 7. Республика Башкортостан | 17. Республика Чувашия | 27. Тульская область | 37. Владимирская область | 47. Хабаровский край | |
| 8. Сахалинская область | 18. Тамбовская область | 28. Мурманская область | 38. Иркутская область | 48. Саратовская область | |
| 9. Кировская область | 19. Волгоградская область | 29. Воронежская область | 39. Калининградская область | 49. Ярославская область | |
| 10. Приморский край | 20. Ростовская область | 30. Новгородская область | 40. Калужская область | 50. Республика Марий Эл | |

ИТОГИ МАСТЕР HR-2021



Более

250

участников



40

регионов России



25

вебинаров



22

спикера

В HR-ЭКОСИСТЕМЕ СТРАНЫ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА МАСТЕР HR-2022

→ 15 ДЕКАБРЯ 2021
Старт

→ ОНЛАЙН
Формат проведения

→ 4 МЕСЯЦА
Продолжительность

360

участников

51

регион

20

вебинаров

25

экспертов РФ

Основные треки

1. Реалии рынка труда
2. Живые организации
3. Тренды в HR

Ссылка
на программу



Как меняется регион

2021
10 место

ТОП-10 по качеству жизни по РИА-рейтингу регионов, поднявшись с 13 на 10 место

2022
5 место

В национальном рейтинге состояния инвестиционного климата (АСИ), поднявшись с 70 на 5 место

1,7 трлн руб.

Валовый региональный продукт вырос за 4 года на 340 млрд руб. (с 2017 по 2021 годы)

ТОП-10

В рейтинге новых центров туризма в России

*по версии журнала Forbes

2,3 млн чел.

Туристско-экскурсионный поток

+31% в сравнении с 2020 г.

1,47 млн чел.

Пассажиропоток (авиа)

107 млрд руб.

Лидеры в стране по общему объему одобренных инфраструктурных бюджетных кредитов

ТОП-5

регионов страны по количеству масштабных мероприятий

Нижегородское гала-шоу «Начало Нового» признано лучшим в мире

Выиграло премию The best Events Awards World

1 500 тыс. кв. м

Рекордные для региона объемы ввода жилья

В 2021 г.





An aerial photograph of a city at sunset. The sky is a mix of orange, yellow, and grey. Several hot air balloons are visible in the sky, with the largest one in the upper right corner featuring a vibrant rainbow pattern. The city below is densely packed with buildings, many with green roofs, and interspersed with trees. A body of water is visible on the left side of the frame.

КУПИТЬ ЗА ЕДИНУЮ!