

Человеческий капитал региона: от научного измерения к управленческим продуктам

Управленческие решения на основе данных

АЛЕКСАНДРОВА ЕЛЕНА

Руководитель департамента специальных программ,
руководитель проекта Человеческий капитал, Мастерская
управления «Сенеж»



ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ

Ключевые кадровые вызовы

Демографический кризис _____ 1

«Демографическая яма», сформировавшаяся после Великой Отечественной Войны, усиленная неблагоприятным периодом низкой рождаемости конца 1990-х – начала 2000-х годов обусловила дисбаланс в возрастной структуре населения. Количество 20-летних, вступающих на рынок труда, сегодня примерно в 1,6 раза меньше, чем количество выбывающих на пенсию. При одно-временном росте средней продолжительности жизни это негативно сказывается на балансе работающих и неработающих граждан.

Снижение количества трудовых мигрантов _____ 2

Относительное снижение курса рубля, инфляция и ужесточение политико-административного контроля в значительной мере снизили привлекательность работы в РФ для трудовых мигрантов. Входящий поток мигрантов снизился примерно на 40% и продолжает падать, а его структура (по специальностям и квалификации) не соответствует структуре потребности в кадрах).

Отток талантов за рубеж _____ 3

В 2022-2023 годах имели место несколько исходящих волн миграции. Несмотря на значительный объём вернувшихся впоследствии (от 15 до 50%), экономика РФ потеряла не менее полумиллиона квалифицированных специалистов.

Специальная военная операция _____ 4

Совокупное число людей, выбывших из рынка труда по прямым и косвенным нуждам СВО (мобилизованные, добровольцы, сотрудники оборонных предприятий, обеспечивающей инфраструктуры и т.п.), по разным оценкам составляет 2-4 миллиона человек.

Избыточная смертность _____ 5

Всплеск смертности в связи с пандемией covid-19 оценивается в 1,2 млн человек. Средняя естественная убыль населения в последующие 5 лет прогнозируется на уровне 600-700 тыс. человек ежегодно.

Структурные изменения в экономике _____ 6

Стремительная перестройка экономики ведет к качественному изменению состава и численности востребованных специальностей. С одной стороны на эти изменения не успевает

Вызовы экономического и технологического суверенитета _____ 7

Зависимость от зарубежных технологий и компонентов
Недостаточное развитие собственной научно-инженерной базы и производственных мощностей
Нехватка высококвалифицированных кадров в инженерной, научной и IT-сферах

Демографический тренд сохраняется

-150 тыс.

человек сократится численность россиян
трудоспособного возраста в 2026 году по
среднему прогнозу Росстата

Численность населения по отдельным возрастным группам (на начало года)

Годы	Моложе трудоспособного возраста		Трудоспособного возраста		Старше трудоспособного возраста	
	тыс. человек	в процентах от общей численности населения	тыс. человек	в процентах от общей численности населения	тыс. человек	в процентах от общей численности населения
2022	26 298,5	18,3	78 500,3	54,6	38 935,3	27,1
2023	26 304,9	18,3	78 083,6	54,4	39 219,0	27,3
2024	26 156,0	18,2	77 826,4	54,3	39 462,3	27,5
2025	25 888,2	18,1	77 722,2	54,2	39 641,4	27,7
2026	25 583,6	17,9	77 560,6	54,2	39 884,1	27,9
2027	25 275,2	17,7	77 462,7	54,3	40 039,3	28,0
2028	24 826,5	17,4	77 482,5	54,4	40 192,7	28,2
2029	24 283,4	17,1	77 588,6	54,5	40 341,2	28,4
2030	23 871,1	16,8	77 530,5	54,6	40 515,1	28,6
2031	23 499,2	16,6	77 311,1	54,6	40 801,7	28,8

Страны прогрессивного типа

Афганистан ▼
2023

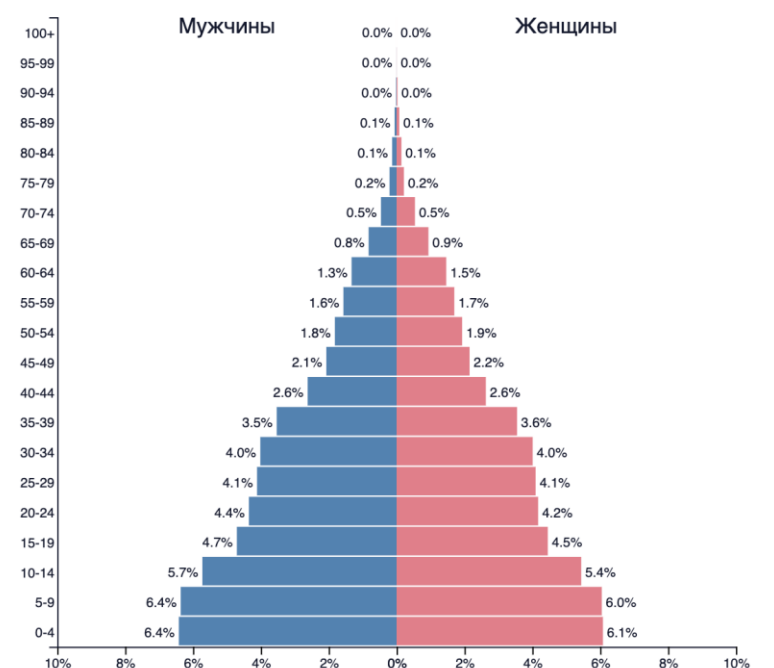
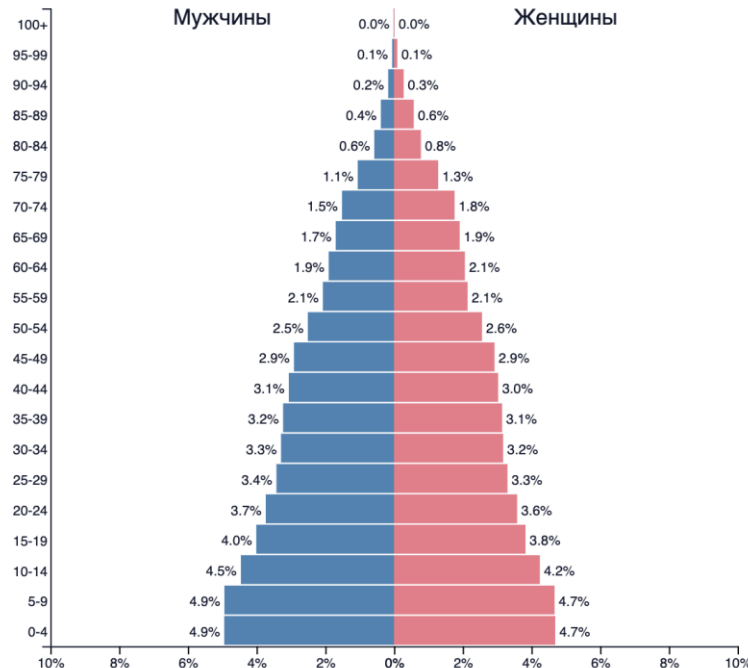
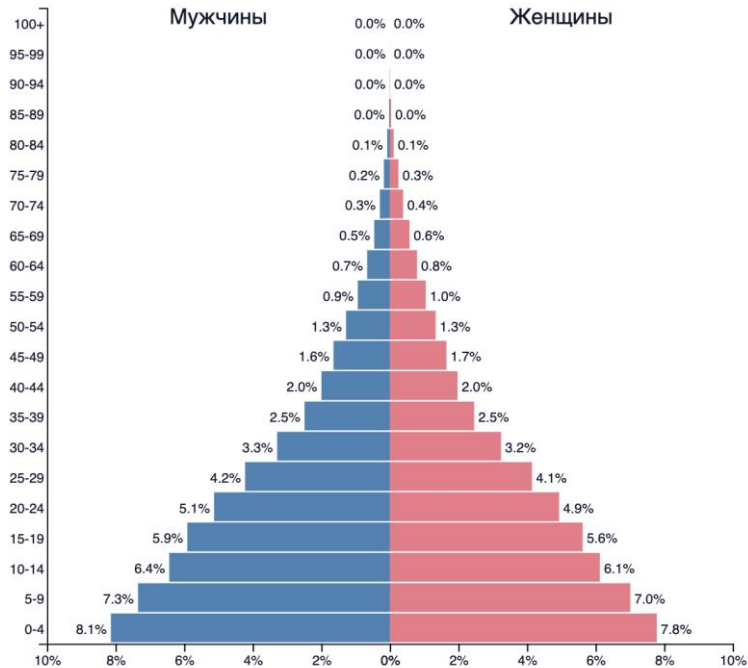
Население: 42,239,854

Израиль ▼
2023

Население: 9,174,519

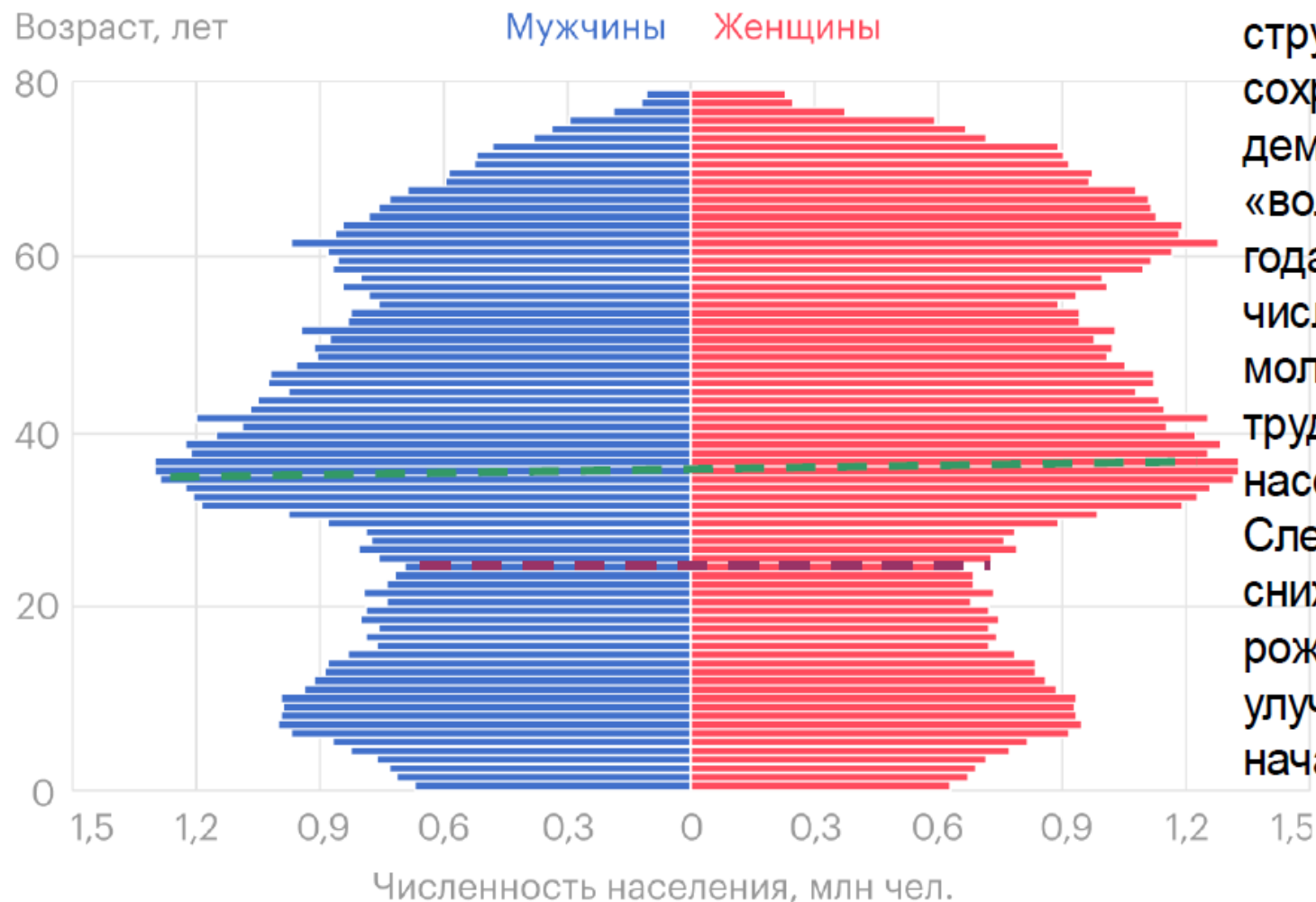
Таджикистан ▼
2023

Население: 10,143,543



Численность населения России по возрастам и полам

На 1 января 2023 г.

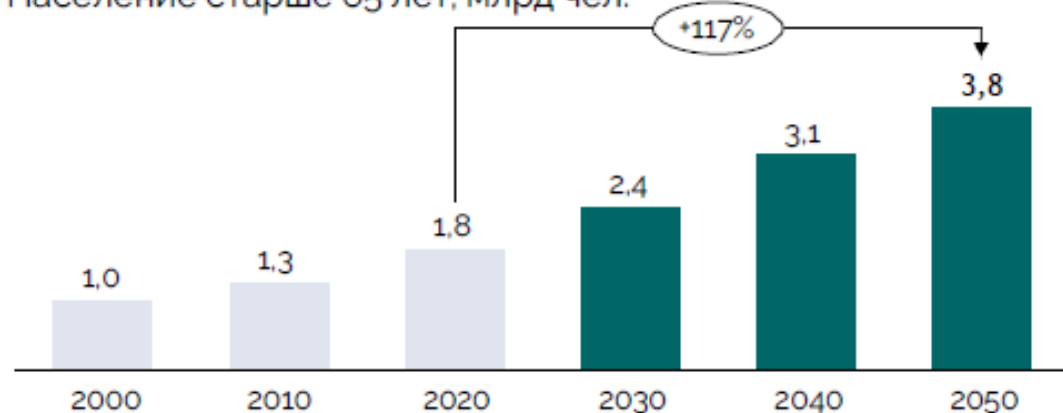


Демография.
В возрастной структуре России сохраняются демографические «волны». В 2020-х годах - сокращение численности молодого трудоспособного населения на треть. Следствие - снижение числа рождений. Ситуация улучшится только в начале 2030-х

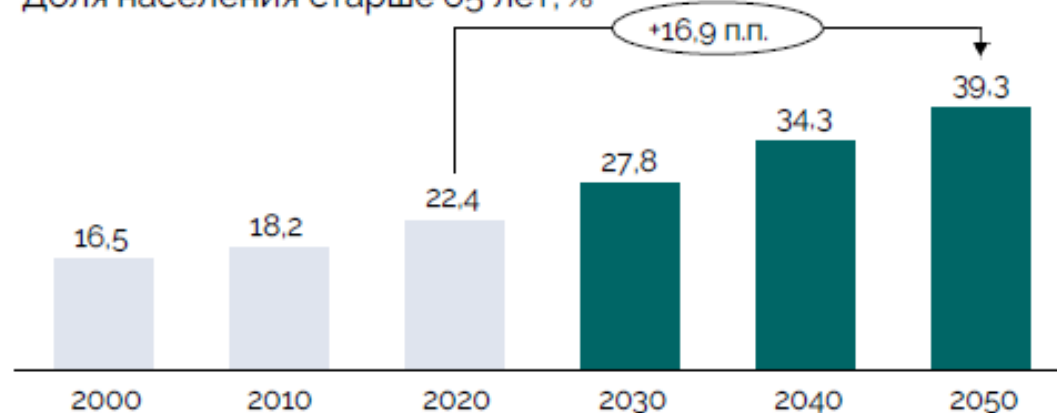
РОСТ И СТАРЕНИЕ НАСЕЛЕНИЯ

С улучшением медицины и качества жизни значительно повысится численность пожилого населения

Население старше 65 лет, млрд чел.

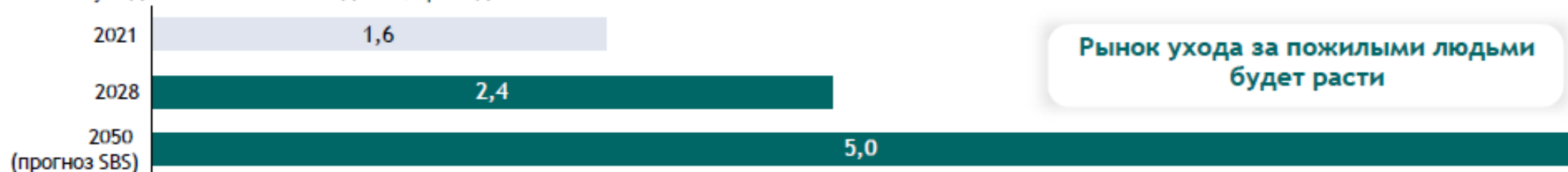


Доля населения старше 65 лет, %



-  рост числа пожилых людей приведёт к росту возрастных заболеваний
-  увеличение продолжительности жизни сопровождается повышением риска развития хронических заболеваний и возникновения инвалидности¹
-  рост численности старшего поколения увеличит потребность в поддержании когнитивных функций («клиники памяти»)

Рынок ухода за пожилыми людьми², трлн. долл. США



1. World Health Statistics 2022, ВОЗ

2. Аналитика Markets N Research, расчёты SBS

Источник: ВОЗ, Markets N Research, аналитика SBS Consulting

8 HR-трендов уже проявляются на рынке труда. В 2026 году они станут ещё сильнее

1

**Повышение операционной
эффективности
и производительности
труда**

2

**Развитие бренда
работодателя**

3

**Удержание
и повышение
вовлечённости
персонала**

4

**Человекоцентричность
работодателя**

5

Цифровизация HR

6

**Обучение и развитие
персонала**

7

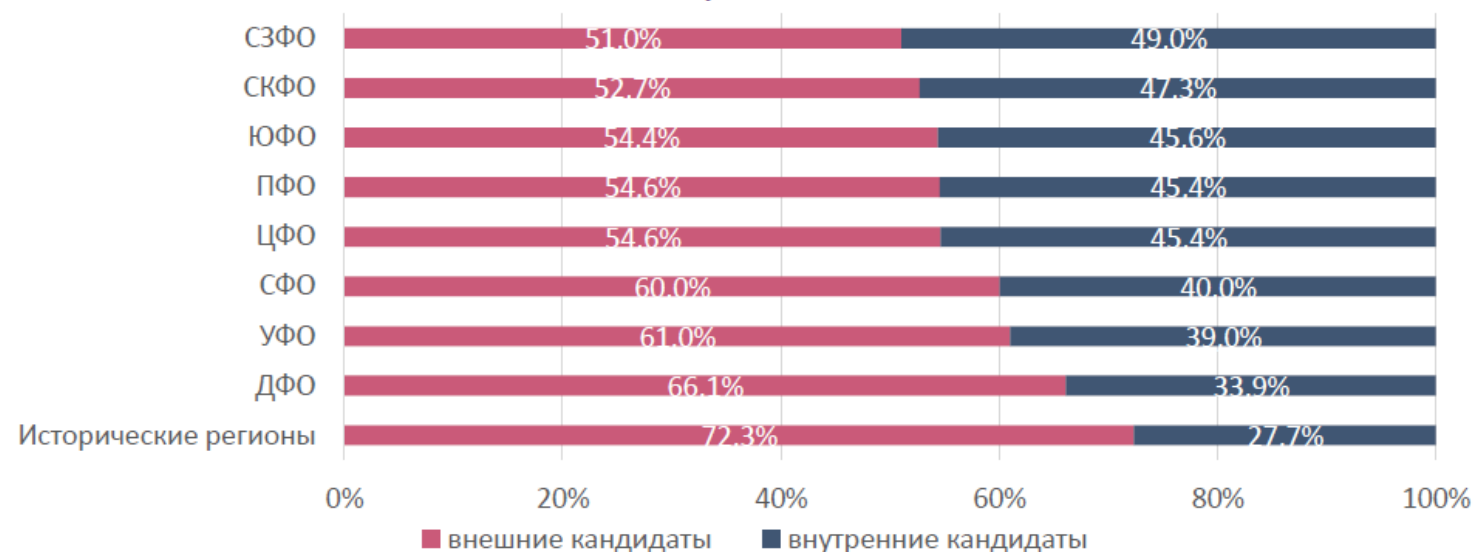
**Борьба с дефицитом
линейного персонала**

8

**Развитие внутренней
мобильности сотрудников**

Кадровая политика: поиск с открытого рынка или развитие кадровых ресурсов органа власти?

Источники замещения вакансий, 2025 г.



Риски в работе с кадрами на госслужбе в условиях высоконкурентного рынка труда: долгий поиск, рост затрат на подбор, раннее увольнение, высокая текучесть, низкая стабильность

Стратегический приоритет



Отбор и **развитие ТАЛАНТОВ**
- действующих
государственных служащих:

руководителей
экспертов
исполнителей



Всероссийский
научно-исследовательский
институт труда
НИИ ВР РАН



Общие проблемы в отборе и развитии управленческих талантов руководителей и служащих*

На региональном уровне

15%

назначений из кадрового резерва признаются неудачными из-за нехватки управленческих навыков

20%

Низкая эффективность межведомственного взаимодействия. Сроки согласования документов превышаются на 15-20%, что срывает выполнение KPI и замедляет реализацию инициатив

20%

Всего 20% обучившихся применяют новые навыки после тренингов

30%

Высокий уровень непродуктивных конфликтов. До 30% рабочего времени руководителей тратится на урегулирование споров, что снижает операционную эффективность

40%

Расхождение между декларируемыми навыками и реальным поведением достигает 25-40%, что ведет к ошибочным кадровым решениям



На муниципальном уровне

Несовершенство системы мониторинга (оценки) кадрового потенциала руководителей

Недостаточный объем обоснованного обучающего контента (с учетом особенностей деятельности глав сельских поселений)

Отсутствие взаимосвязи подсистем: оценки и обучения управленцев

Разрыв между требованиями рынка труда к управленцам и реальными компетенциями муниципальных руководителей



Низкий уровень инвестиций в softskills

Несовершенные механизмы управления карьерными траекториями руководителей между государственным и муниципальным уровнем

* из обоснования внедрения кадровых технологий в проектах, реализованных в корпоративных центрах



ВСЕРОССИЙСКИЙ
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ИНСТИТУТ ТРУДА
И ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ
РЕСУРСОВ



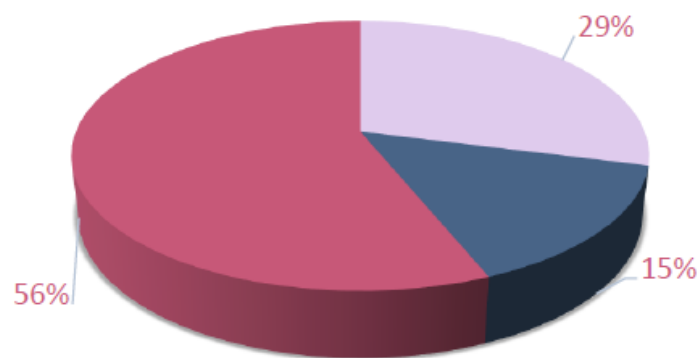
В условиях новых вызовов



ВСЕРОССИЙСКИЙ
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ИНСТИТУТ ТРУДА
И МОЛОДЕЖИ РОССИИ

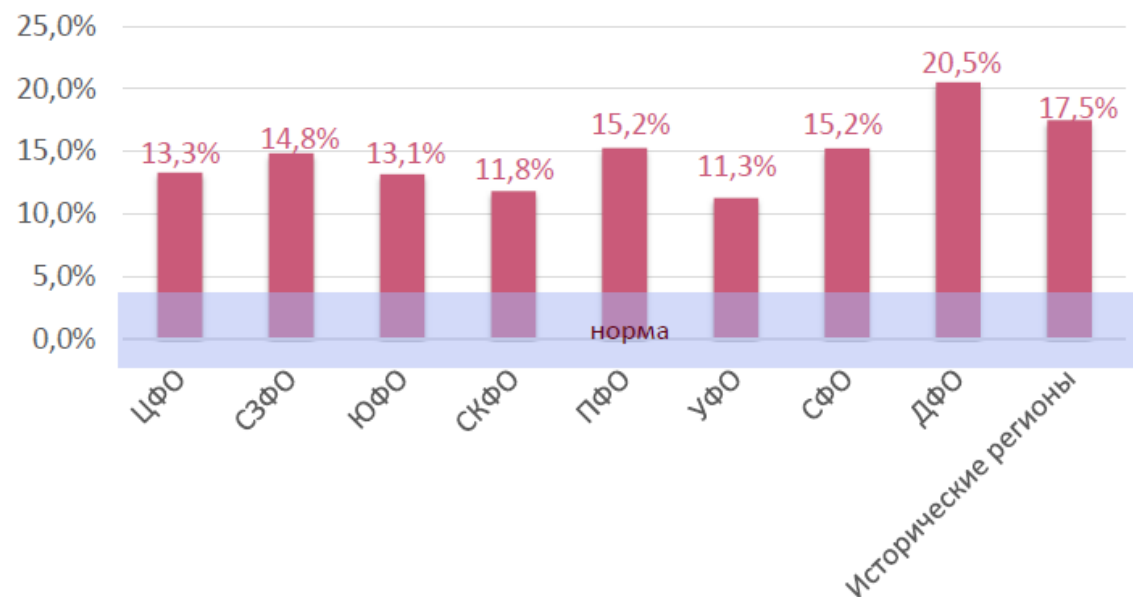


Соотношение функций между сотрудниками подразделения государственного органа по вопросам государственной службы и кадров



■ кадрового делопроизводства ■ управления персоналом
■ совмещение КДП и HR

Текущая текучесть сотрудников кадровых служб*



Кадровая служба – партнер для руководителей,
Корпоративный университет – драйвер решения кадровых задач



ВСЕРОССИЙСКИЙ
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ИНСТИТУТ ТРУДА
И МОЛОДЕЖИ РОССИИ



Мониторинги развития территорий

РОССТАНДАРТ
СТ
В
РОС
ЕЙ
ДЕНЕЖ



Жители региона

социальное самочувствие, оценка
работы власти, качество среды,
ключевые проблемы

Представители бизнеса, НКО

кадровый дефицит, запрос на
взаимодействие с властью,
инвестиционная привлекательность

Школьники и студенты

образовательные и
миграционные планы,
репродуктивные установки,
ценностные ориентиры

Родители школьников

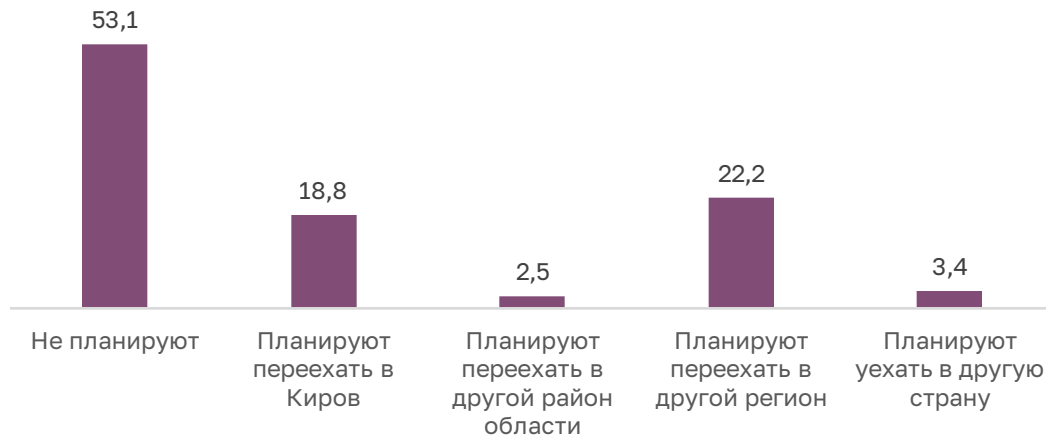
ожидания от системы
образования, семейные
стратегии, мотивы возможного
переезда

Мониторинг развития территорий: планы школьников на переезд

РОССИЯ –
СТРАНА
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

МАСТЕРСКАЯ УПРАВЛЕНИЯ
ФЕДЕЖ

ЦЕНТРЫ РАЗВИТИЯ
КОМПЕТЕНЦИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ
И МУНИЦИПАЛЬНЫХ
СЛУЖАЩИХ



53% школьников не планируют переезд

НО!

Источник миграции – не молодежь, а родители (устойчивая установка на переезд, только **31%** родителей хотят, чтобы ребенок остался)



БЕЗ РАБОТЫ С РОДИТЕЛЬСКИМ
СООБЩЕСТВОМ КАДРОВЫЕ
ПРОГРАММЫ НЕ ОСТАНОВЯТ ОТТОК



5 774

школьника



9 786

родителей



40 623

генеральная совокупность
школьников

Мониторинг развития территорий: оценка ключевых проблем региона



РАСПРОСТРАНЕННОСТЬ (%)



ВАЖНОСТЬ (от 1 до 5)



Распространенность ← ПРИМЕР → Важность
 (люди видят проблему дорог - 3 место) «ДОРОГИ» (считают дороги фоновой или хронической проблемой – 18 место)

Критические и скрытые проблемы

Здравоохранение

- Нехватка врачей (особенно в селах).
- Низкие зарплаты (особенно у младшего медицинского персонала).
- Низкое качество предоставляемых медицинских услуг по ОМС.

Материальное положение населения

- Неконтролируемый рост цен на жилье.
- Высокая стоимость продуктов питания, услуг ЖКХ.
- Низкий уровень жизни граждан.
- Детям нужны бесплатные кружки.
- Нужно финансировать МТБ детских садов (канцелярские товары, игрушки, хозтовары).

Занятость и доходы населения

- Занятость молодежи, нет рабочих мест (Советск).
- Слабые показатели инвестиционной привлекательности и экономического развития области и ее районов
- Заработные платы!
- Нет стремления к поднятию престижа рабочих. профессий, молодежь не знает, что такое труд.

Образование

- Занятия ведут непрофильные учителя.
- Нехватка мест в детском саду, нет воспитателей.
- Зарплата учителей в районе.
- Нет кадров в образовании.
- Раздутое количество бюджетных мест в образовании, которое обесценивает специалистов.

Отношение чиновников

- Нужно больше общаться с простыми жителями.
- Недостаточная интеграция районов в общий потенциал региона и слабая взаимосвязь в работе муниципальных и региональной власти.
- Чиновники редко посещают районы.
- Не дали денег Кирово-Чепецку на празднование юбилея.
- Коррупция.

Мусор

- Неприятный запах в Юго-Западном районе Кирова, пахнет БХЗ.
- Много мусора, пыли и мало урн.

Заметные/фоновые проблемы

Благоустройство

- В городе темно! Не хватает освещения!
- Высокие цены на оплату ЖКХ.
- Мало зелени в городе, парков и скверов для прогулок, мало лавочек на пешеходных дорожках,
- Много мусора в городе, мало урн.
- Много пыли.
- Мало лавочек, детских площадок.
- Дорожки для велосипедистов.
- Я живу в Кирове. И у меня в областном центре напряжение в сети 160 вольт. Ходил во все инстанции.
- Ямы на улице Лепсе.
- Ямы за торговым центром «Лето» - визитная карточка города для приезжих ж/д транспортом.
- Часто в доме нет горячей воды.
- Пахнет БХЗ.

Дорожная инфраструктура (27%)

- Автотранспортный коллапс.
- Благоустройте дорогу по улице Солнечной (между Производственной и Воровского).
- Ямы и тротуары во дворах.
- Дорога Кучелапы-Дербени.
- Дороги и мосты.
- Мало дорог.
- Сельские дороги.
- Пробка на Производственной/Щорса.
- Нет тротуара на мосту на улице Воровского.
- Дорога от пос. Стрижи до пос. Торфяной.
- Дорога в пос. Зенгино.
- Дорога от поселка Стрижи до поворота на Быстрицу (кладбище) невозможно ездить в автобусе.

Транспорт и логистика

- Автобусов после 20:00 не дождаться! Не все остановки города являются комфортными для ожидания общественного транспорта, не на всех даже лавочки есть.
- Сложно уехать в городе.
- Сложно уехать из района.
- Переполненность общественного транспорта.

КАРТА ПОЛИТИЧЕСКОЙ ЭЛИТЫ N-ОБЛАСТИ



Федеральное влияние
(18,7%)

Локальная автономия
(18,7%)



Федеральные силовики
(14%)



Губернатор



Партийные функционеры (16%)



Сетевые аутсайдеры (21%)



Бизнес-элита (20%)



Системные бюрократы (29%)

Внесистемный вход

Традиционная карьера

дисперсия – 22,3%

Понимание команды руководством

	Понимание команды	Границы команды	Команда есть?
№ 1	Команда – все, кто соучаствует в выполнении государственных задач вместе с губернатором. Это «по определению» весь контур правительства и главы районов. Однако наличие команды не означает автоматически, что все являются её полноценными членами – нужна инициатива и готовность принимать решения, а не просто исполнять.	Максимально широкие, правительство, главы районов, подведы	Скорее да, но по формальному признаку. Но реально многие остаются «исполнителями»
№2	Чётко разделяет «коллектив» (иерархическая структура для текущей работы) и «команду» (равные участники, объединённые лидером для достижения конкретной общей цели). Команды пока нет, есть коллектив.	Должны входить зампреды, министры, замминистры, главы районов – все, кто способен привносить идеи и влиять на результат.	Нет команды, но есть потенциал
№ 3	Команда – прежде всего круг зампредов, которые формулируют идеи и стратегию. Министры и другие – тоже часть, но не ядро. Опирается губернатор должен именно на зампредов.	Узкая: зампреды (вице-губернаторы). Министры – важная, но не основная часть.	Считает, что ядро (зампреды) существует, но полноценной команды из всех уровней пока нет из-за непонимания и разобщённости
№ 4	Команда не должна иметь границ. Это все, кто разделяет цели, ценности и вектор развития региона, независимо от должности – от руководителя предприятия до учителя. Проблема в том, что люди сами себя не идентифицируют, ждут подтверждения от губернатора.	Без границ, по сути – всё общество, вовлечённое в развитие.	Потенциально да, но не осознаётся. Нужно внешнее признание и артикуляция общих ценностей

Самоидентификация своей роли в команде



Исполнители?!

Почему на вершине власти все называют себя «исполнителями»?



Политики

Для губернатора главная роль в его команде - политики

ЦЕННОСТИ

РОССИЯ -
СТРАНА
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

МАСТЕРСКАЯ УПРАВЛЕНИЯ
ЦЕНЕЖ

ЦЕНТРЫ РАЗВИТИЯ
КОМПЕТЕНЦИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ
И МУНИЦИПАЛЬНЫХ
СПЕЦИАЛИСТОВ



НАИБОЛЕЕ И НАИМЕНЕЕ ВАЖНЫЕ ЦЕННОСТИ



Наиболее важная ценность



НЕ НАЗВАЛИ

полномочия и статус
профессионализм
доход
самоотдача

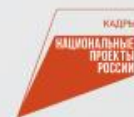
Наименее важная ценность



НЕ НАЗВАЛИ

результат
профессионализм
лояльность руководителю
польза для людей
государственная позиция
надежность коллег
семья и личная жизнь

ПЯТЬ МЕГАТРЕНДОВ



Мегатренд 1: Изменение глобализации

Тренд глобализации последних десятилетий, позволивший Китаю и Индии снизить бедность и обеспечивший мир доступными товарами, подошел к концу. Группа стран «Большой Семёрки» теряет позиции: их доля в мировом ВВП к 2025 году опустилась ниже 30% (28%), в то время как доля стран БРИКС увеличилась практически до 40%.

Мы выделяем три уровня суверенитета:

1. Государственный (независимость власти).
2. Общественный (культура, ценности, язык).
3. Социально-экономический (технологии, кадры).

Мегатренд 2: Платформизация глобальной экономики

Мы переходим к этапу автоматизации институтов. Платформа — это не просто приложение, а полная автоматизация рыночных отношений. В такси или доставке участники теряют право определять цену или выбирать контрагента — всё забирает алгоритм. По сути, внутри отдельной отрасли формируется плановая экономика.

Мегатренд 3: Трансформация финансов

Традиционная финансовая система, основанная на долге, дошла до предела. Госдолг G7 достиг 130% ВВП, а неравенство растет: у самого богатого 1% американцев сосредоточено более 30% богатства. Мир платит американской финансовой системе более 2% мирового ВВП за её функции — это слишком дорого и неэффективно.

Технологии блокчейна, ИИ и платформ заберут функции у коммерческих банков. Эмиссия денег вернется государству через цифровые валюты центральных банков (ЦВЦБ).

Мегатренд 4: Демографическая катастрофа

Человечество вошло в период жесткой депопуляции. Пик населения планеты (около 9 млрд человек) ожидается в 2046 году, после чего начнется сокращение.

Демографическая нагрузка на трудоспособное население станет критической. К концу века в Азии соотношение пожилых к работающим почти сравняется. Пенсионные системы по всему миру окажутся под угрозой. Выходом станет политика стимулирования рождаемости, активное долголетие и тотальная роботизация для компенсации нехватки рук.

Мегатренд 5: Человеческий капитал в новую эпоху

Искусственный интеллект кардинально меняет рынок труда. В отличие от прошлой автоматизации, ИИ вымывает младшие позиции (Junior). Традиционная карьерная пирамида рушится, так как базовые задачи автоматизируются.



АЛЕКСАНДРОВА ЕЛЕНА

Тел. +79108771690

РОССИЯ –
СТРАНА
ВОЗМОЖНОСТЕЙ

МАСТЕРСКАЯ УПРАВЛЕНИЯ
ФЕНЕЖ

ЦЕНТРЫ РАЗВИТИЯ
КОМПЕТЕНЦИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ
И МУНИЦИПАЛЬНЫХ
СЛУЖАЩИХ