

**Специально для Социоцентр**

# **Типичные ошибки при формировании стратегии изменений на примере модели ADKAR**

**Кейс вовлечения сотрудников  
в проекты развития университета.**

**28 февраля 2023**

**Онлайн**



СОЦИО  
ЦЕНТР



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

Андрей Латышев:  
Последние 15 лет работаю на  
руководящих должностях  
индустриальных и научно-  
образовательных организациях.  
Руководитель и участников команд  
разработки  
стратегий развития организаций,  
масштабных проектов  
развития персонала в сфере науки  
и высшего образования. Участник и  
идеолог разработки стратегий  
создания и развития организаций  
и консорциумов в сфере науки и  
высшего образования.

1. Формирование проектов и программ развития и изменений: типичные ошибки на примере модели ADKAR
2. Кейс вовлечения сотрудников в проекты развития университета

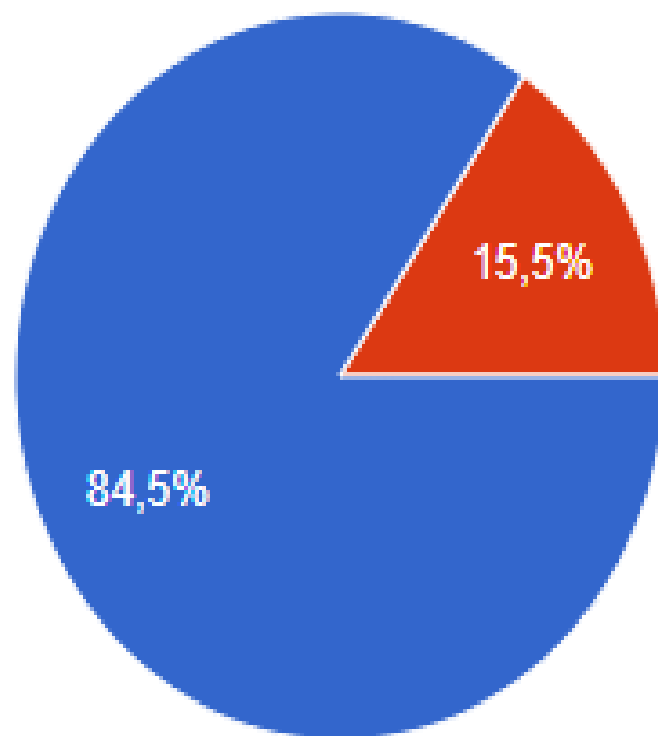


Формирование проектов и программ развития и изменений: типичные ошибки на примере модели ADKAR

# Происходит ли трансформация?

1. Находится ли высшее образование в России в современных условиях на этапе трансформации?

343 ответа



● Да  
● Нет



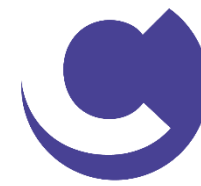
# Организационное развитие вуза перспективное состояние: вызовы, возможные тренды, основания развития



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

Все базовые процессы университета строятся на талантливых и высокопотенциальных людях, и развитие их не может быть сведено к технологическим и инфраструктурным решениям.  
(с) Ольга Назайкинская \*.

# Развитие и организационные изменения. Слом Парадигмы.



СОЦИО  
ЦЕНТР



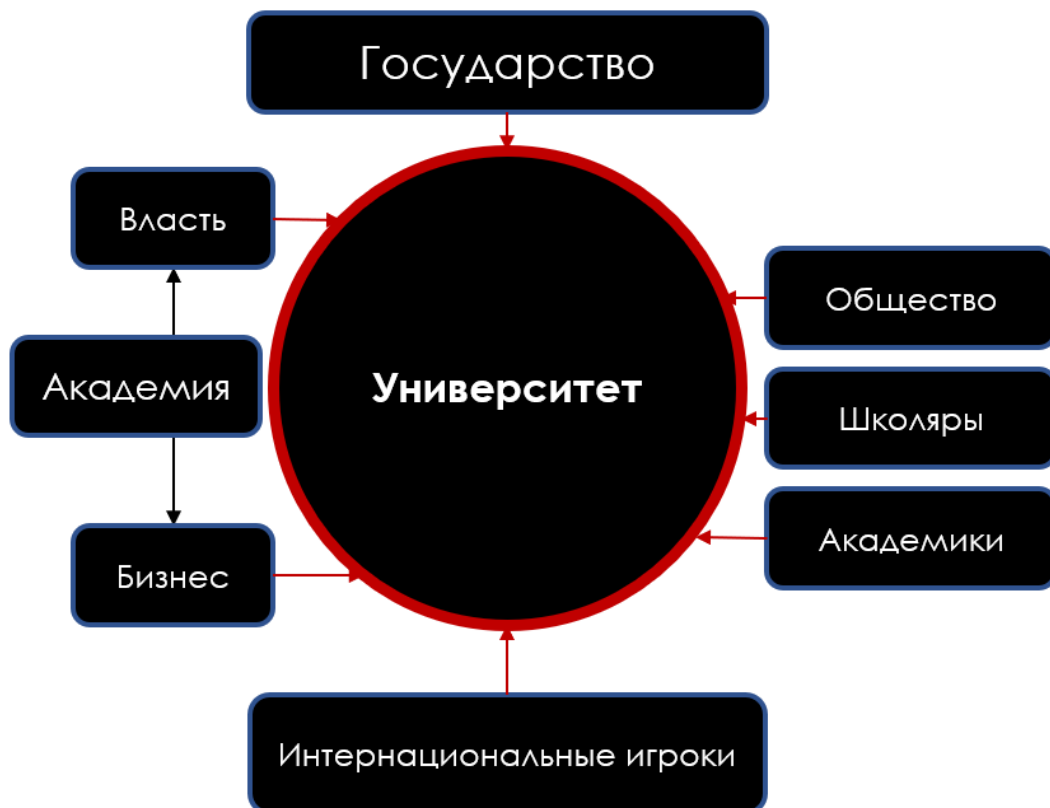
МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

Парадигма – центральное ядро общепринятых утверждений, ценностей и поступков, культивируемых в организации. Парадигма определяет то, что составляет «настоящую» действительность в организации.

Университет НЕ МОЖЕТ развиваться, расти, проходить стадии трансформации без смены парадигм, в том числе проходя через кризисы.

Новые идеи НЕ ВОЗНИКАЮТ из доминирующей парадигмы, всегда противоречат ей и привязаны к людям – **Лидерам изменений**

# А что, собственно происходит?



1. Значительная роль государственного целеполагания и участия;
2. Организационный «идеальный» шторм и предсказуемость непредсказуемости (жизнь в условиях трансформации трансформаций и рискованных цунами);
3. Предельно короткий горизонт достоверного стратегического планирования;
4. Нарастание конкуренции за ключевые ресурсы развития на всех уровнях организационного развития;
5. **Человеческий капитал университета – двигатель трансформации, не одинаково успешно работающий в различных институциях: кадры, компетенции, вовлеченность (КАКОВО?)**



# Матрица трансформирующих трендов высшего образования РФ

2020 – 2045 года

	Реализующийся 2020	Краткосрочный 2025	Среднесрочный 2030	Среднесрочный 2040	Долгосрочный 2045
Организационные тренды	Консорциумы вузов и организаций реального сектора экономики	Снятие границ между образованием в вузе и у его партнеров	Новые формы независимых организационных структур вузов	Открытый кампус. вуз как открытая городская и региональная среда	Транснациональные вузы с сотнями тысяч студентов TAVR
	Укрупнение научно-образовательных организаций	Сетевая форма с единой научной и образовательной средой	Управление вузами в режиме ситуационных центров	Развитие вузов как платформ на основе свободного образования	Искусственный интеллект как управляющее ядро вуза
Образовательные тренды	Индивидуализация образования	Личностная модель образования индивидуализация и персонализация	Образовательная траектория на протяжении всей жизни	Управление траекториями развития людей и сообществ	Достоверное моделирование и виртуализация ИОБ
	Мобильное и смешанное обучение	Образовательные экосистемы	Адаптивное обучение в смешанной среде	Полноценные AR & VR среда норма образования	Интегрированное образование на основе интерфейсов мозг-компьютер
Технологические тренды	AR/VR технологии в вузовской среде	Образовательные симуляции в VR среде на основе реальных данных	Всёобщий интернет и доступность онлайн обучения	Виртуальный профессор заменяет большинство преподавателей	«Машинолюди» основа социально-экономической системы
	Цифровые тьюторы и советники по развитию	Прогноз потенциала человека на основе тотальной аналитики	Снятие языкового барьера за счет машинных методов перевода	Повсеместное распространение кибер имплантатов и Ai чипов	Самообучающиеся образовательные и исследовательские экосистемы
Тренды человеческого капитала	Конкуренция за человеческий капитал: персонал, абитуриенты	Поведенческая аналитика и мотивация	Профессор теряет связь с местом работы	Весь труд поддающийся алгоритмизации автоматизирован	Транс-человеческий состав вузов и вызовы новой сегрегации
	Оценка компетенций с использованием новых технологий	Форсайт успешности человека в перспективе жизни	Фьючерные контракты с талантливыми студентами	Нормы продолжительности жизни изменяют нормы образования	Конструирование компетенций и человека «под заказ»
Социокультурные тренды	Завершение перехода от знаний компетенциям	Диплом как стандартный документ теряет обязательность	Бесплатное обучение студенты получают плату за образование	Общедоступность и Ai методы анализа обесценивают экономику знаний	Формирование многовекторного человечества
	Тотальное формирование данных о человеке	Обучение в процессе выполнения реального проекта	Новая ценность образования без получения профессии	Обучение – в процессе создания новых знаний и генерации вызовов	Появление и развитие новых наук и новых научных методов
Глобальные тренды	Пандемия и перевод обучения в онлайн	Развитие новых форм вузов и конкурентные войны	Гибель рейтинговых агентств и наукометрии	Пересборка моделей университетов модель 5U	Новая роль центров знаний как драйверов развития человечества
	Глобализация образования и переток талантов	Конфликты систем образования и поиск общих форм	Формирование единой структуры данных (ЕСД) о человечестве	Завершение формирования ЕСД о человечестве	Глобальные вызовы существования и экспансии человечества



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

Организационные тренды

Образовательные тренды

Технологические тренды

Тренды человеческого капитала

Социокультурные тренды

Глобальные тренды

Организационные тренды	Реализующийся	Краткосрочный	Среднесрочный	Долгосрочный	
	2020	2025	2030	2045	
	Консорциумы вузов и организаций реального сектора экономики	Снятие границ между образованием в вузе и у его партнеров	Новые формы независимых организационных структур вузов	Открытый кампус. вуз как открытая городская и региональная среда	Транснациональные вузы с сотнями тысяч студентов TAVR
	Укрупнение научно-образовательных организаций	Сетевая форма с единой научной и образовательной средой	Управление вузами в режиме ситуационных центров	Развитие вузов как платформ на основе свободного образования	Искусственный интеллект как управляющее ядро вуза

Что это значит для вуза  
Сейчас и через 3 // 8 // 18 лет?  
2025 // 2030 // 2040

Реализующийся

Краткосрочный

Среднесрочный

Долгосрочный

2020

2025

2030

2040

2045

Образовательные  
тренды

Индивидуализация образования	Личностная модель образования индивидуализация и персонализация	Образовательная траектория на протяжении всей жизни	Управление траекториями развития людей и сообществ	Достоверное моделирование и виртуализация ИОВ
Мобильное и смешанное обучение	Образовательные экосистемы	Адаптивное обучение в смешанной среде	Полноценные AR & VR среда норма образования	Интегрированное образование на основе интерфейсов мозг-компьютер

Что это значит для преподавателя вуза

Сейчас и через 3 // 8 // 18 лет?

2025 // 2030 // 2040

Реализующийся

Краткосрочный

Среднесрочный

Долгосрочный

2020

2025

2030

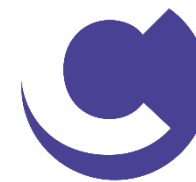
2040

2045

Технологические  
тренды

AR/VR технологии в вузовской среде	Образовательные симуляции в VR среде на основе реальных данных	Всеобщий интернет и доступность онлайн обучения	Виртуальный профессор заменяет большинство преподавателей	«Машинолюди» основа социально-экономической системы
Цифровые тьюторы и советники по развитию	Прогноз потенциала человека на основе тотальной аналитики	Снятие языкового барьера за счет машинных методов перевода	Повсеместное распространение кибер имплантатов и Ai чипов	Самообучающиеся образовательные и исследовательские экосистемы

Что это значит для вуза  
Сейчас и через 3 // 8 // 18 лет?  
2025 // 2030 // 2040



Университет - оператор траекторий развития людей и сообществ, площадка пересечения и реализации идей, проектов на принципах ERITE

Тезисы

- Децентрализация системы принятия решений и управление на основе данных. Минимизация административно-управленческого аппарата.
- Свободное перетекание студентов и НПР между точками компетенций в пределах города и макрорегиона.
- Обучение в компаниях у партнеров. Индустрия - не место прохождения практики, а полноправный участник программ обучения.
- Университет 3.0. - ориентированный на генерацию вокруг себя бизнесов и решение глобальных вызовов, а не оказания услуг для экономики.
- Инвестиции в человеческий капитал – главные инвестиции..

Education  
Research  
Innovation  
Technology  
Entrepreneurship  
**ERITE**

Альянс  
1



Внешний контур  
2

Управление организационными  
изменениями глобальная  
трансформация:

2035



# Фазы разработки стратегии (per SBU)

## I. Границы, Амбиции, Глубина

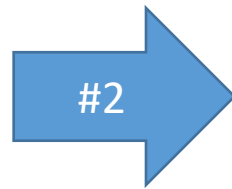
300+



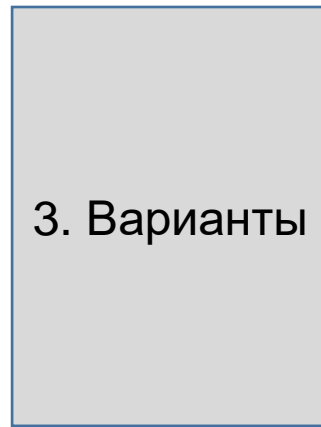
ЧТО МЫ  
МОГЛИ БЫ  
сделать?

## II. Анализ и выводы из анализа

50+

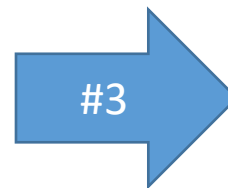


ЧТО МЫ  
МОЖЕМ  
сделать?



## III. Конкретный язык и критерии

20+

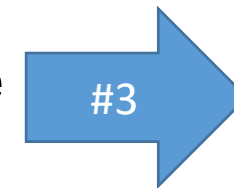


ЧТО МЫ  
ХОТИМ  
сделать?

Основное  
стратегическое  
направление  
(цель)

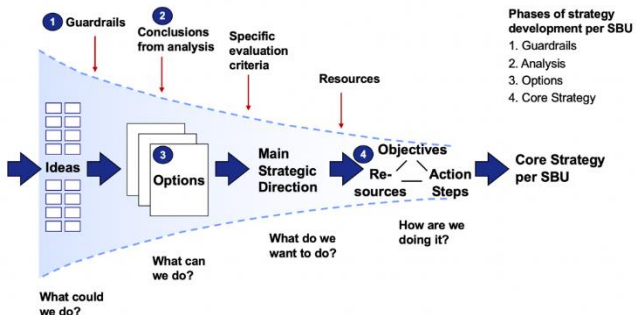
## IV. Ресурсное обеспечение стратегии

7+

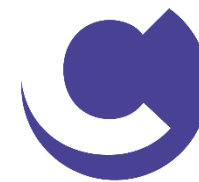


Как мы это  
сделаем?

Цели  
Проекты  
Ресурсы  
Шаги



# Возможные этапы разработки стратегических решений



СОЦИО  
ЦЕНТР



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

MS

Быстро выделить перечень проблем.  
Быстро выделить спектр возможных решений  
Вовлечь значительное количество людей в решения

SS

Выработка видения на 5 и более лет  
Вовлечение ключевых людей  
Вовлечение на всех уровнях  
Принципиальные решения о будущем

PAS

Выработка конкретного плана  
Разработка принципиальных инструментов  
Цели, Полномочия, Профессионалы, Нормы  
Принятие мастер документа

SPMP

**Короткий (2 – 4)**

**Структура:**

1. Проблема
2. Решения 2 - 3
3. Целевое состояние
4. Ресурсы. Действия.

**Язык**

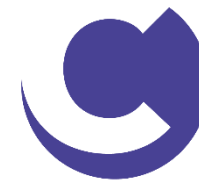
1. Конкретный
2. Измеримый
3. Честный

**Действие**

1. Одно конкретное действие

# Идеология изменений – люди

Jeff Hiatt (CEO компании Prosci Change Management)

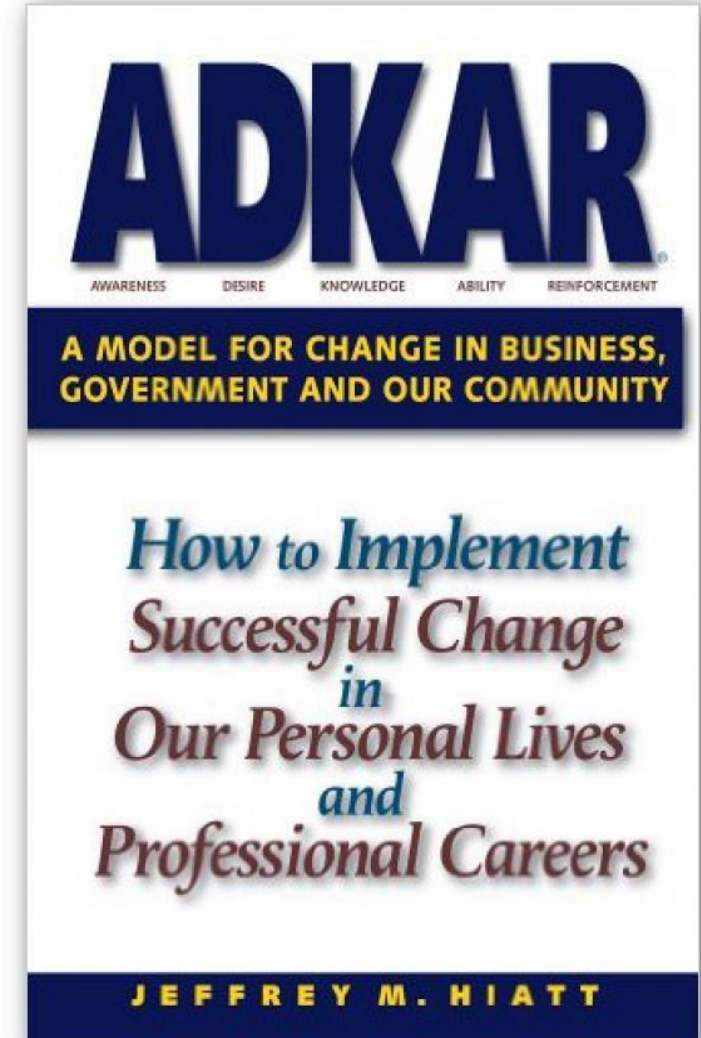


СОЦИО  
ЦЕНТР



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

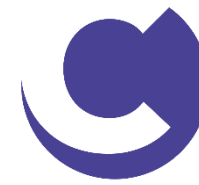
- **Awareness:** Осознание необходимости изменений.
- **Desire:** Желания поддержать изменения и участвовать в них.
- **Knowledge:** Знания того, как осуществлять изменения и каким должен быть результат.
- **Ability:** Способности внедрять изменения день за днем.
- **Reinforcement:** Способности закрепить изменения.



[ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community](#)

# Идеология изменений – люди

Jeff Hiatt (CEO компании Prosci Change Management)



СОЦИО  
ЦЕНТР

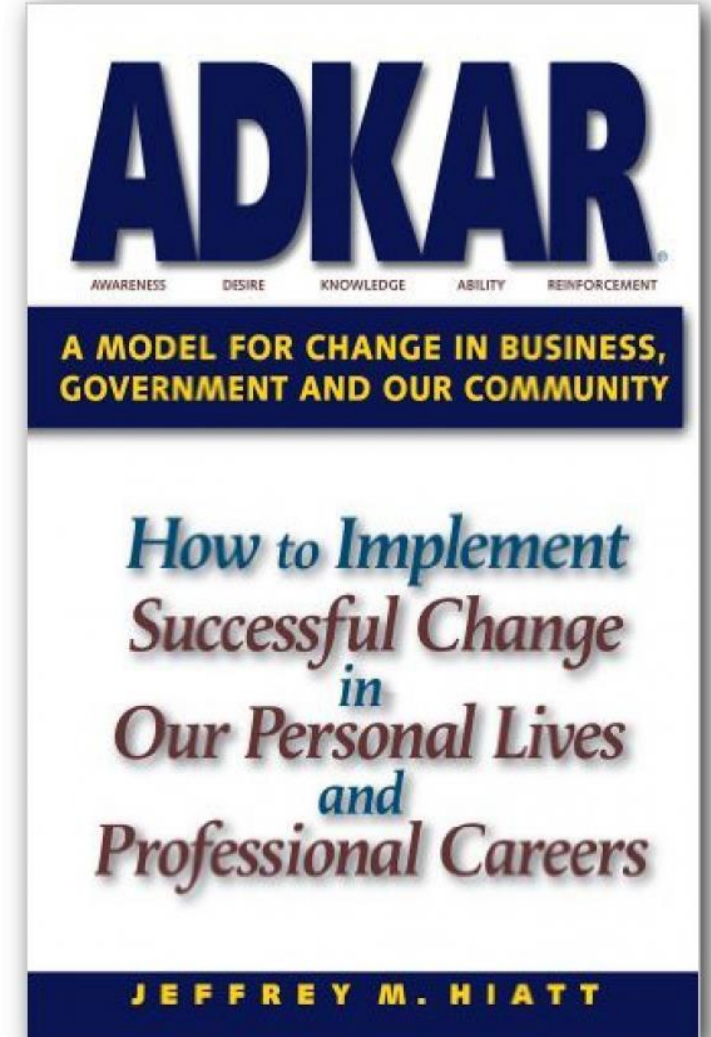


МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

Перемены в организации тождественны переменам в поведении конкретных сотрудников.

**Основная причина неудач изменений в том, что руководители управляют трансформацией организации, а не конкретных ее работников.**

Управление процессом изменений в организации, через **обучение, вовлечение и развитие сотрудников и команда**, принимающих участие в изменениях.



[ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community](#)



**Awareness**

**Desire**

**Knowledge**

**Ability**

**Reinforcement**

**Осведомленность**

**Желания**

**Знания**

**Умение**

**Закрепление**

Что не работает или работает плохо в организации?

Распространение информации о выгодах от изменений.

Идеология T&D  
Обучение подходам.

Создайте подходящую систему управления

Наймите директора по развитию // изменениям

Какие есть варианты? Как мы узнаем о проблемах?

Определение и работа с рисками и сопротивлением.

Командное развитие и обучение  
Управление знаниями и распространение информации

Начинайте с малого  
Обучение конкретным инструментам

Определяйте и показывайте чемпионов

Фокус внимания на наиболее важных основаниях для изменений?

Ускорение динамики изменений  
Устранение страхов

Установить разумные цели (амбиция)

Не проводите изменения скрытно

Распространяйте опыт  
Извлеченные уроки и лучшие практики

**ЗОНА ВКЛЮЧЕНИЯ**

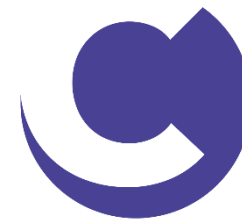
**ЗОНА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

Enablement Zone

Engagement Zone



# Наиболее значимые факторы мотивации к деятельности сотрудников разных профессиональных категорий в университете



**СОЦИО  
ЦЕНТР**



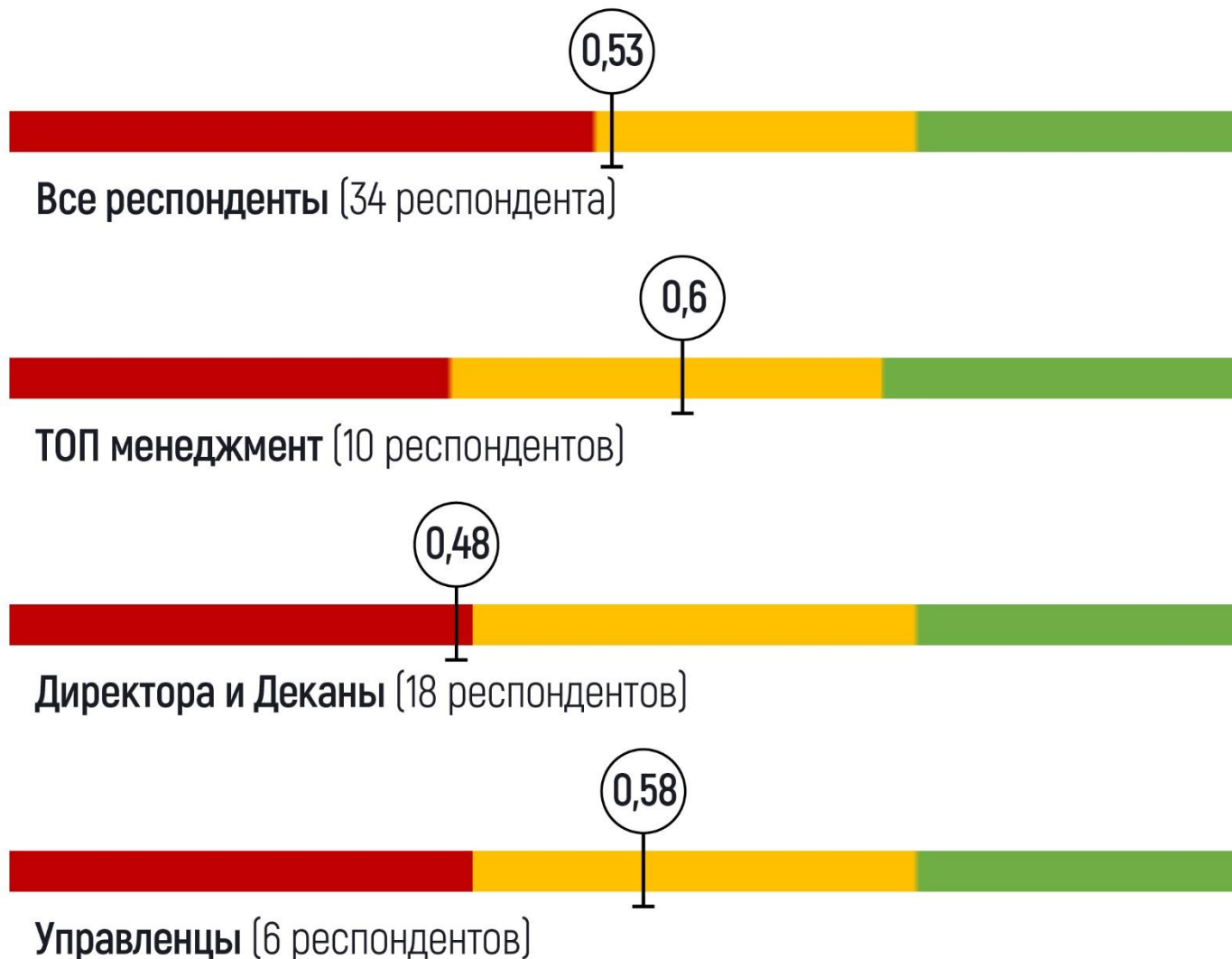
МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

Административный и вспомогательный персонал в университете (сотрудник отдела, управления, кафедры и т.п.)		Линейный руководитель (начальник управления, отдела и т.п.)		Научно-педагогические работники (ППС и НС)		Руководитель научно-образовательного подразделения (заведующий кафедрой, лабораторией)		Руководство (проректор, директор института или школы)	
Стабильность работы	<b>75%</b>	Благоприятный психологический климат в коллективе	<b>67%</b>	Самореализация	<b>70%</b>	Благоприятный психологический климат в коллективе	<b>66%</b>	Уровень оплаты труда	<b>75%</b>
Уровень оплаты труда	<b>63%</b>	Стабильность работы	<b>62%</b>	Стабильность работы	<b>68%</b>	Стабильность работы	<b>66%</b>	Признание со стороны коллег и общества	<b>69%</b>
Благоприятный психологический климат в коллективе	<b>51%</b>	Репутация как работодателя	<b>51%</b>	Уровень оплаты труда	<b>67%</b>	Самореализация	<b>66%</b>	Самореализация	<b>69%</b>
		Масштабные и разнообразные интересные задачи	<b>51%</b>	Гибкий график	<b>61%</b>	Распределение рабочей нагрузки	<b>50%</b>	Благоприятный психологический климат в коллективе	<b>69%</b>
		Уровень оплаты труда	<b>69%</b>	Распределение рабочей нагрузки	<b>61%</b>	Гибкий график	<b>50%</b>	Репутация как работодателя	<b>56%</b>
				Благоприятный психологический климат в коллективе	<b>54%</b>	Профессионализм коллег	<b>50%</b>	Масштабные и разнообразные интересные задачи	<b>50%</b>

Ошибка первая.  
Общность целей

# ИНДЕКС СОГЛАСОВАННОСТИ

(предварительная гипотеза)



СОЦИО  
ЦЕНТР



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

## Шкала Индекса согласованности

(сумма оценок по участникам делится на их количество)

1 – Видение вызовов и задач полностью совпадает или довольно близко с целевым

0,75 – Видение вызовов и задач незначительно расходится с целевым или другими респондентами

0,5 – Видение вызовов и задач значительно расходится с целевым или другими респондентами

0,25 – Видение вызовов и задач конфликтует с целевым или видением других респондентов

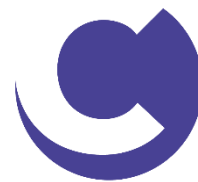
0 – Стратегическое видение отсутствует

# ИНДЕКС СОГЛАСОВАННОСТИ.

(обезличено)

КАКИЕ ГЛАВНЫЕ ВЫЗОВЫ И ЗАДАЧИ СТОЯТ ПЕРЕД ВАШИМ УНИВЕРСИТЕТОМ НА ПЕРИОД ДО 2024 ГОДА?

0,3 – ХХГУ vs 0,6



СОЦИО  
ЦЕНТР



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ



Университет достиг предела быстрого роста с текущими ресурсами. Дальнейшее развитие возможно только при нахождении ресурсов за счет союзов с новыми, не очевидными партнерами (в том числе индустрии и бизнес).

Ректор

Внешний вызов - глобализация, глобальная конкуренция за исследовательские проекты и ставка на крупные научно-исследовательские проекты, нахождение средств за пределами региона, генерация инноваций в отсутствие спроса на инновации. Внутренние - человеческий капитал преподаватель должен быть исследователем, он должен генерировать знания, а не транслировать. Задачи: необходимость остаться в числе ведущих университетов, изменение кадровой политики (поиск и удержание исследователей, наставников.

Конкуренция между университетами и участие университета в разных программах. Здоровая конкуренция главный вызов, который команда приняла и уже начала работать над главным барьером, трансформировать так чтобы он отличался от других в каких-то областях.

Вызовы: на уровне вуза не известны, примерно представляет, но важно решать свои задачи в своей должности.

Вызовы: найти своё место в системе ПСАЛ, изменение стереотипного мышления, создание комфортной среды для сотрудников вуза.

Вызов: Переход на цифровой университет. Идти не от проблем, от потребностей целевой группы. Отработать технологии по цифровизации университета.

Вызовы: Пересмотреть свои цели - кем себя видит университет, какой наш путь и зачем мы нужны людям. Выстроить систему поддержки людей - студентов, ППС, клиентоцентричность. Особенно повысить ценность, признание ППС. Задачи: формирование кадрового резерва с нужными компетенциями, развитие молодежи для работы в вузе. Обновить эффективный контракт для развития важных компетенций.

Вызовы: Падение качества подготовки, низкий уровень студентов.

Вызовы: Участие вуза в региональной жизни, понимание всех процессов в регионе и встраивание в них. Создание комфортной, непротиворечивой среды университета для преподавателей и студентов. Развитие науки. Международная деятельность.

Вызовы: Найти свой образ университета. Мы ответственны за ту территорию, на которой находимся. Университет - среда, которая отработывает новое и транслирует на уровень региона. Поддержка приоритетных направлений развития региона.

0,75

0,75

0

0,5

0,5

0,75

0,25

1

1

Смысловая выжимка ответов по ТОП 1

Ошибка вторая  
Команда звезд  
или  
команда звезда



# КАРТА УСПЕШНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ И ПРАКТИК

(предварительно 6 наиболее значимых)

#Смелость #Инициатива #Успех



СОЦИО  
ЦЕНТР



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

Ориентация на системное управление проектами изменений



Открытые коммуникации в команде и с партнерами, договороспособность



Формирование условий для работы команды в вертикали и горизонтали



Поощрение и готовность к инициативам



Концентрация на достижениях



Личная вовлеченность руководителей



Мнение ректора:

Позиция сотрудников вуза трансформируется в направлении «дипломата-политика»: понимание места науки и образования в геополитике, более масштабное видение процессов, стратегическое мышление, глобальное мышление.

(с) Латышев

# КАРТА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ КОМАНДЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ

(предварительно 6 наиболее проблемных)

Лоббирование интересов организации во внешней среде



Сознательная готовность рисковать при принятии решений. Управление рисками



Гибкость (не шаблонность) мышления



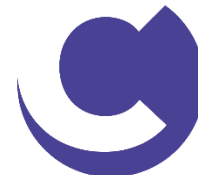
Ролевое лидерство (участие в проектах в разных ролях)



Согласование интересов внутри организации



Лидерство и ответственность в управлении командой



СОЦИО  
ЦЕНТР



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

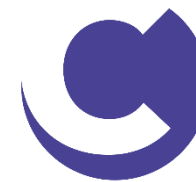
Ошибка третья

Вовлеченность персонала в  
процессы изменения:

вовлечение, обучение, развитие

# Управлять только тем, что измеримо.

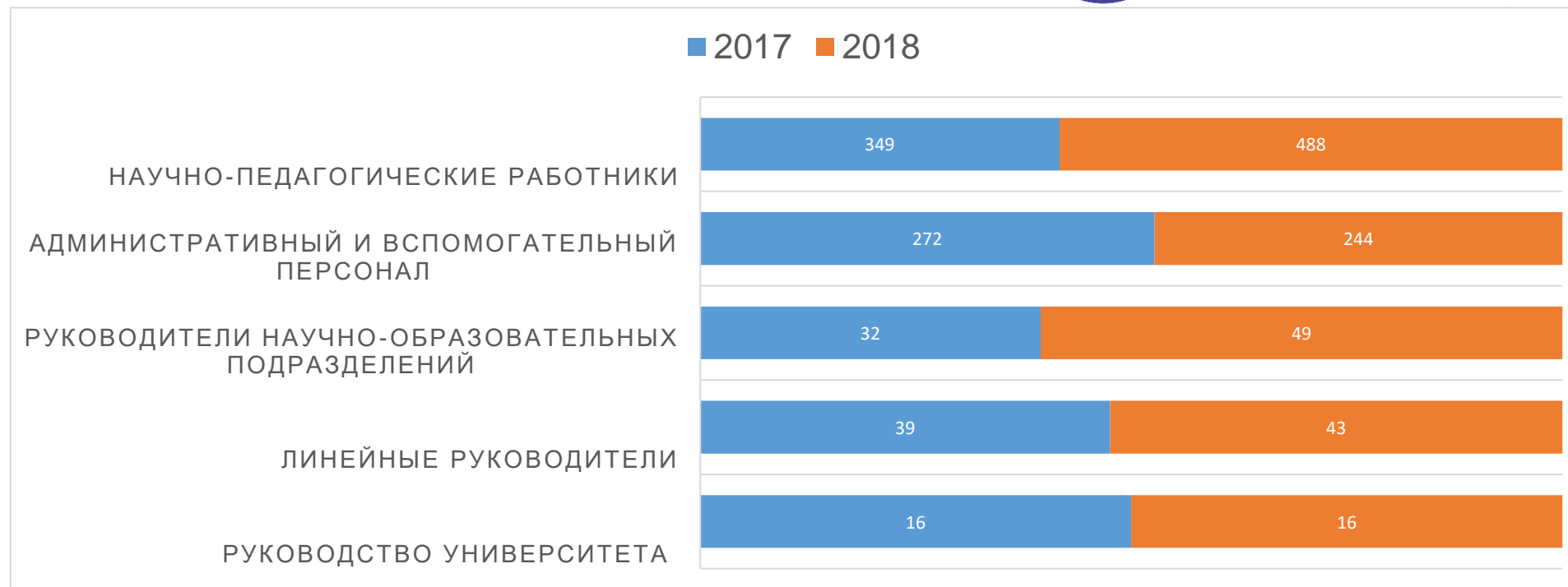
Исследование для «тонких настроек» кадровой политики



СОЦИО  
ЦЕНТР



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ



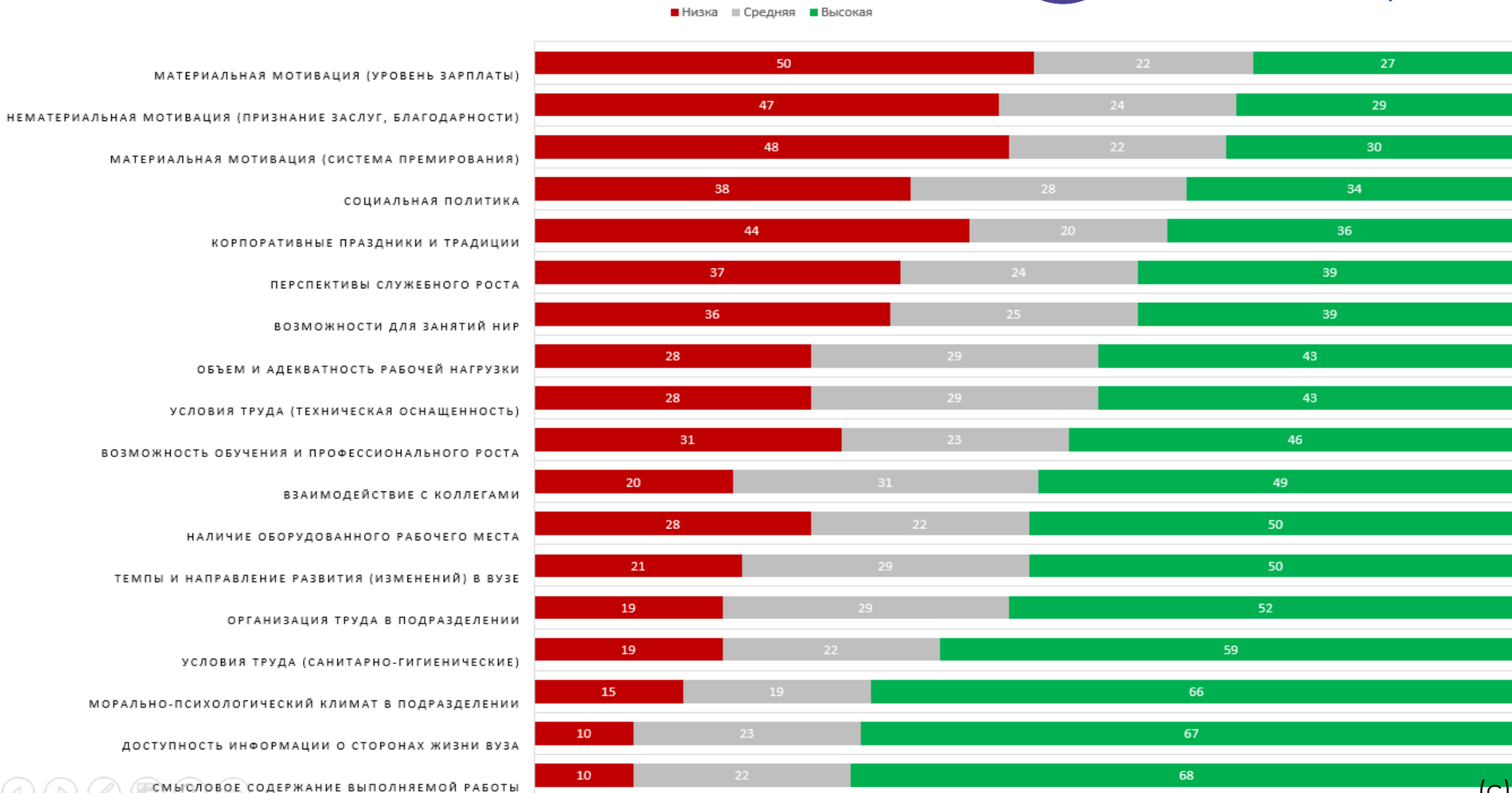
Уровень удовлетворенности сотрудников	Ключевые факторы мотивации	Вовлеченность в стратегию развития университета	Организация труда и профессиональное развитие	Управление, инициативы и приоритеты
---------------------------------------	----------------------------	---	---	-------------------------------------

34 вопроса, которые позволяют решать  
23 исследовательские задачи в 5 ключевых областях

# Трансформация «красных зон»

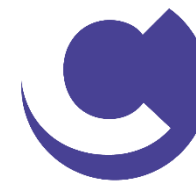


МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ



(с) Латышев

# Системные меры по итогам исследования



СОЦИО  
ЦЕНТР



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

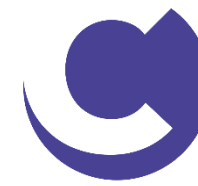
Запланировать и реализовать семь структурных мероприятий, призванных улучшить ситуацию с удовлетворённостью персонала и повысить вовлеченность сотрудников в программу стратегического развития университета. Ранжировать их по степени приоритетности в связи с тремя наиболее проблемными зонами, выявленными по результатам исследования.

Проблемная зона		
Материальная и нематериальная мотивация, включая социальные программы	Удовлетворенность работой и вовлеченность сотрудников в проекты развития университета	Обучение, развитие и профессиональный рост
Количественная оценка проблемы и задача		
Среднее количество удовлетворенных системой мотивации сотрудников - 30%. Внедрение программы добровольного медицинского страхования (ДМС) на первом месте по востребованности – 53%. <b>Задача</b> – повысить удовлетворенность, связав мотивационные программы со стратегией развития университета	Только 53% сотрудников <b>максимально</b> удовлетворены условиями работы в университете. Число абсолютно недовольных – 10%. Только половина опрошенных сотрудников (51%) верит в возможность трансформации университета в краткосрочной перспективе до 5 лет. <b>Задача</b> – существенно повысить вовлеченность и удовлетворенность персонала	Внедрение корпоративной программы обучения и развития компетенций на втором месте <sup>3</sup> по востребованности, как фактор нематериальной мотивации (44%). Самореализация и развитие – главный фактор трудовой мотивации НПП. <b>Задача</b> – развить старые и внедрить новые стратегические программы развития персонала в интересах развития университета
Запланированные действия		
Повышение постоянной части заработной платы научно-педагогических работников;  Совершенствование переменной части заработной платы работников, развитие системы «академической надбавки», связанной с результативностью научной деятельности;  Инициирована подготовка к внедрению дополнительных социальных программ, в том числе ДМС;	Вовлечение широкого круга работников в программы стратегических сессий по выработке долгосрочных целей развития университета. В том числе проведение локальных проектно-аналитических сессий в рамках программ кадрового резерва;  Повышение информированности сотрудников, используя одновременно различные каналы информирования о стратегии, направлениях развития и возможностях для сотрудников с этим связанных;	Реализация комплекса мер по внедрению программ корпоративного обучения сотрудников, включая программу долгосрочных языковых стажировок и внутренних программ обучения;  Создание системного проекта развития персонала «Школа Академического Превосходства», направленного на формирование пула инициативных сотрудников, (90 – 100 человек);



**Кейс вовлечения  
сотрудников в проекты  
развития университета**

# Вопросы для работы. Субботники.



**СОЦИО  
ЦЕНТР**



**МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ**

**Компетенции НПР в  
университете  
14.10.2017**

**Кадровая Политика  
университета  
21.10.2017**

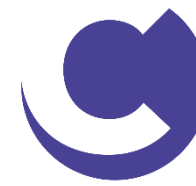
**Мотивация к  
изменениям  
11.11.2017**

**Миссия. Ценности и  
Культура  
21.11.2017**

**Развитие персонала  
университета  
09.12.2017**

**Проекты развития  
университета  
16.12.2017**

# Технология работы



СОЦИО  
ЦЕНТР

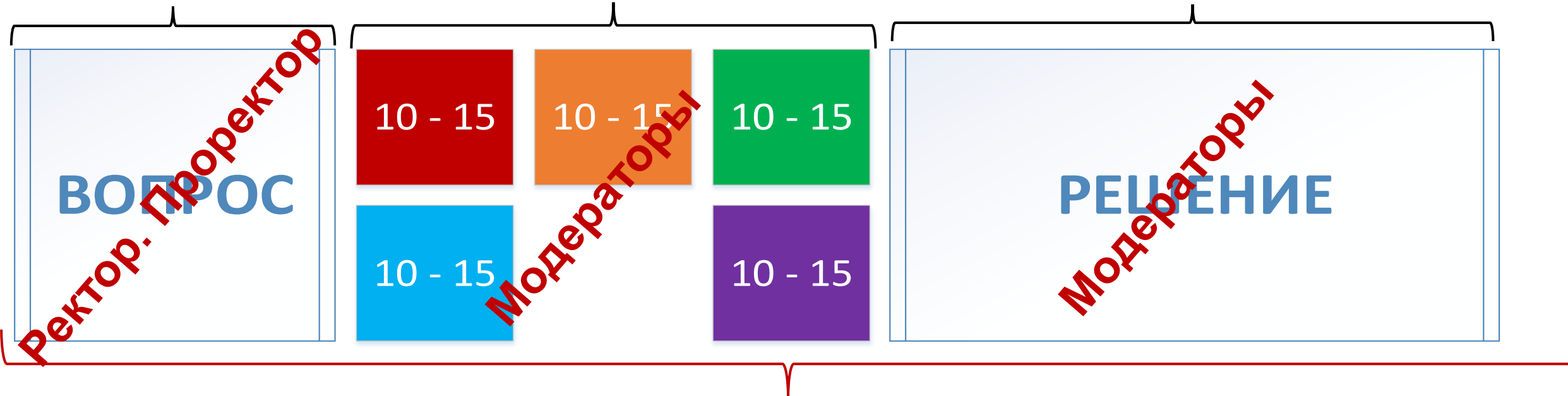


МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

0,5

1,5 – Этап 1

2 – Этап 2



**Серия мозговых атак, посвященных ключевым вопросам развития университета**



# Технология работы.

## Этап 1. Мозговой штурм – 30 минут



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

10 - 15

**Команда из 10 - 15 человек**

### Модератор

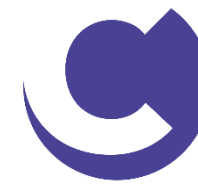
Напоминание правил  
Определение ролей  
4 минуты  
Разминка 2 круга  
Не более 5 минут

Вопрос 1  
Компетенции преподавателей?  
Минимум 3 круга  
Не более 7 минут

Вопрос 2  
Что должен оценивать студент в преподавателе?  
Минимум 3 круга  
Не более 7 минут

Вопрос 3  
Рейтинг НПР в университете, что должен учитывать?  
Время и круги ограничены  
dead line

**Dead Line ограничен конкретным временем, зависящим от реального начала работы, и является общим для всех групп.**



10 - 15

**Команда из 10 - 15 человек**

### Презентация

Система компетенций НПР в университете.

1. Компетенции преподавателей?  
Не более 9

3. Что должен оценивать студент?  
Не более 9

5. Что должен учитывать рейтинг НПР в целом?

7. Как должна работать система оценки НПР?

2. Как их можно оценить?

4. Механизм работы этой системы оценки?

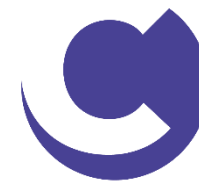
6. Что должен учитывать рейтинг НПР в целом?

7.1. Принципы, Технологии, Результаты

**Dead Line ограничен конкретным временем, зависящим от окончания мозговых штурмов, и является общим для всех групп.  
Результат – тах 9 смысловых слайдов**

# Технология работы

## Этап 3. Разработка и реализация проектов X2 года



СОЦИО  
ЦЕНТР



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

Согласование

Ресурс

Результаты

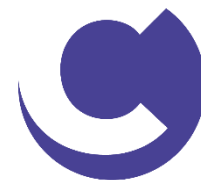
Работа

1. Вовлечение в деятельность максимального количества ЛПР;
2. Принятие решений, управление изменениями и демонстрация результатов;



# Результаты работы:

## Задача А – Рост вовлеченности



СОЦИО  
ЦЕНТР



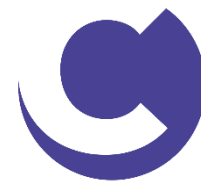
МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

Общий рост удовлетворенности и вовлеченности

Показатели удовлетворенности	2017 год	2018 год	Динамика
Возможность обучения и профессионального роста	46	59	+13
Материальная мотивация (система премирования)	30	43	+13
Темпы и направления развития (изменений) организации	50	59	+9
Перспективы служебного роста	39	51	+12
Материальная мотивация (уровень зарплаты)	27	54	+24
Взаимодействие с коллегами из других подразделений	49	60	+11
Условия труда (санитарно-гигиенические)	59	58	-1
Социальная политика (соц. пакет, гарантии коллективного договора)	34	42	+ 8
Смысловое содержание выполняемой работы	68	78	+10
Возможности для занятия научно-исследовательской деятельностью	39	52	+ 13
Условия труда (техническая оснащенность)	44	50	+6
Корпоративные праздники и традиции	36	46	+10
Доступность информации о различных сторонах жизни ТюмГУ	67	77	+10
Морально-психологический климат в Вашем подразделении	65	74	+9
Другие формы мотивации (признание заслуг, благодарности и т.п.)	29	40	+11
Наличие и оборудование рабочего места (на кафедре, в отделе и т.п.)	50	60	+10
Распределение прав и обязанностей, организация труда	52	65	+13
Объем и адекватность нагрузки (в том числе учебной)	43	59	+16

# Результаты работы:

Опережающий рост показателей удовлетворенности среди группы участников сессий развития



СОЦИО  
ЦЕНТР



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

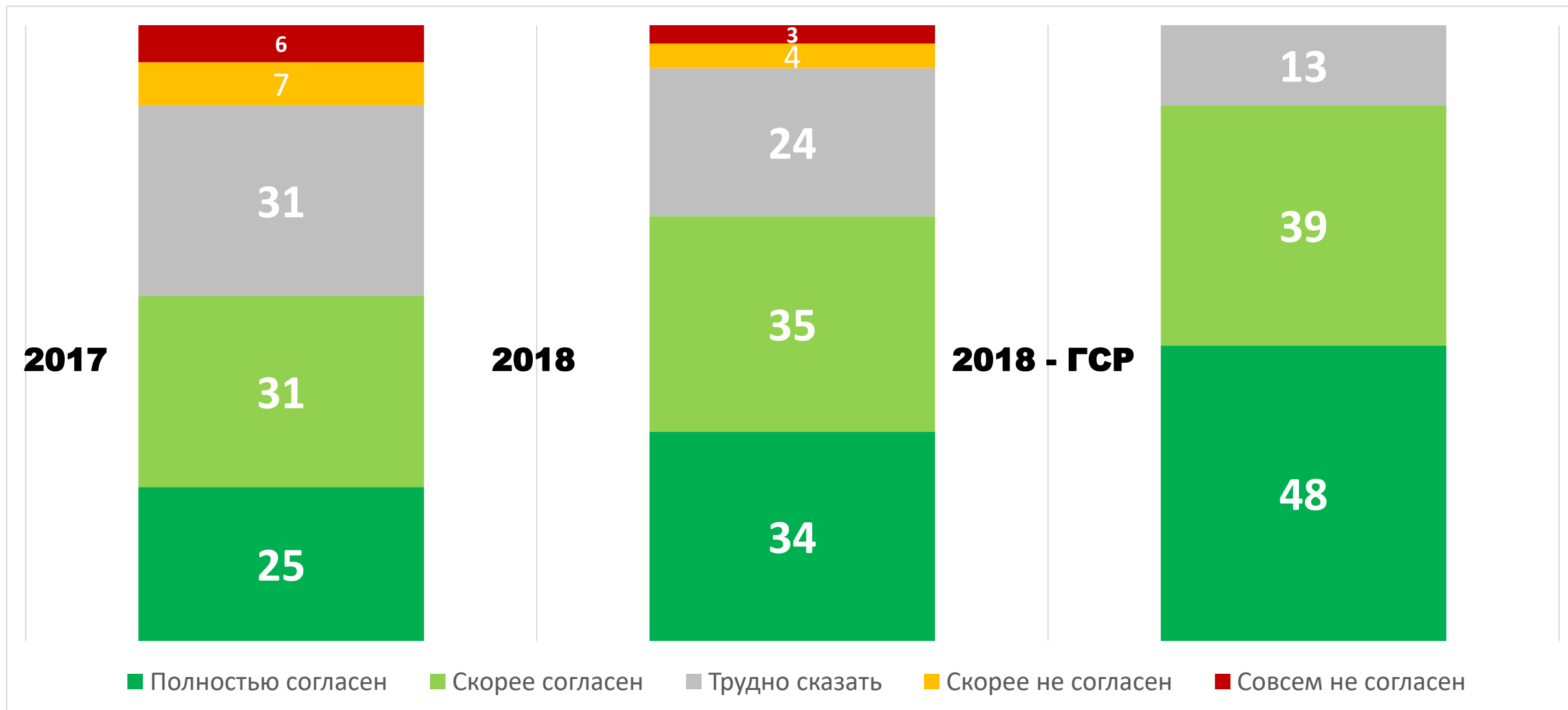
Показатели удовлетворенности	2017 год	2018 <sup>6</sup> год	Дельта
Возможность обучения и профессионального роста	46	85	+39
Материальная мотивация (система премирования)	30	58	+28
Темпы и направления развития (изменений) организации	50	75	+25
Перспективы служебного роста	39	65	+26
Материальная мотивация (уровень зарплаты)	27	62	+35
Взаимодействие с коллегами из других подразделений	49	70	+21
Условия труда (санитарно-гигиенические)	59	63	+4
Социальная политика (соц. пакет, гарантии коллективного договора)	34	45	+11
Смысловое содержание выполняемой работы	68	80	+12
Возможности для занятия научно-исследовательской деятельностью	39	51	+12
Условия труда (техническая оснащенность)	44	49	+5
Корпоративные праздники и традиции	36	44	+8
Доступность информации о различных сторонах жизни ТюмГУ	67	73	+6
Морально-психологический климат в Вашем подразделении	65	70	+5
Другие формы мотивации (признание заслуг, благодарности и т.п.)	29	35	+6
Наличие и оборудование рабочего места (на кафедре, в отделе и т.п.)	50	54	+4
Распределение прав и обязанностей, организация труда	52	51	-1
Объем и адекватность нагрузки (в том числе учебной)	43	41	-2

# Результаты работы:

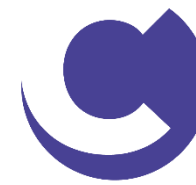


МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

Рост доверия к стратегии развития университета и политики ректора в %.



# Результат. Новый проект запуск 1.0.

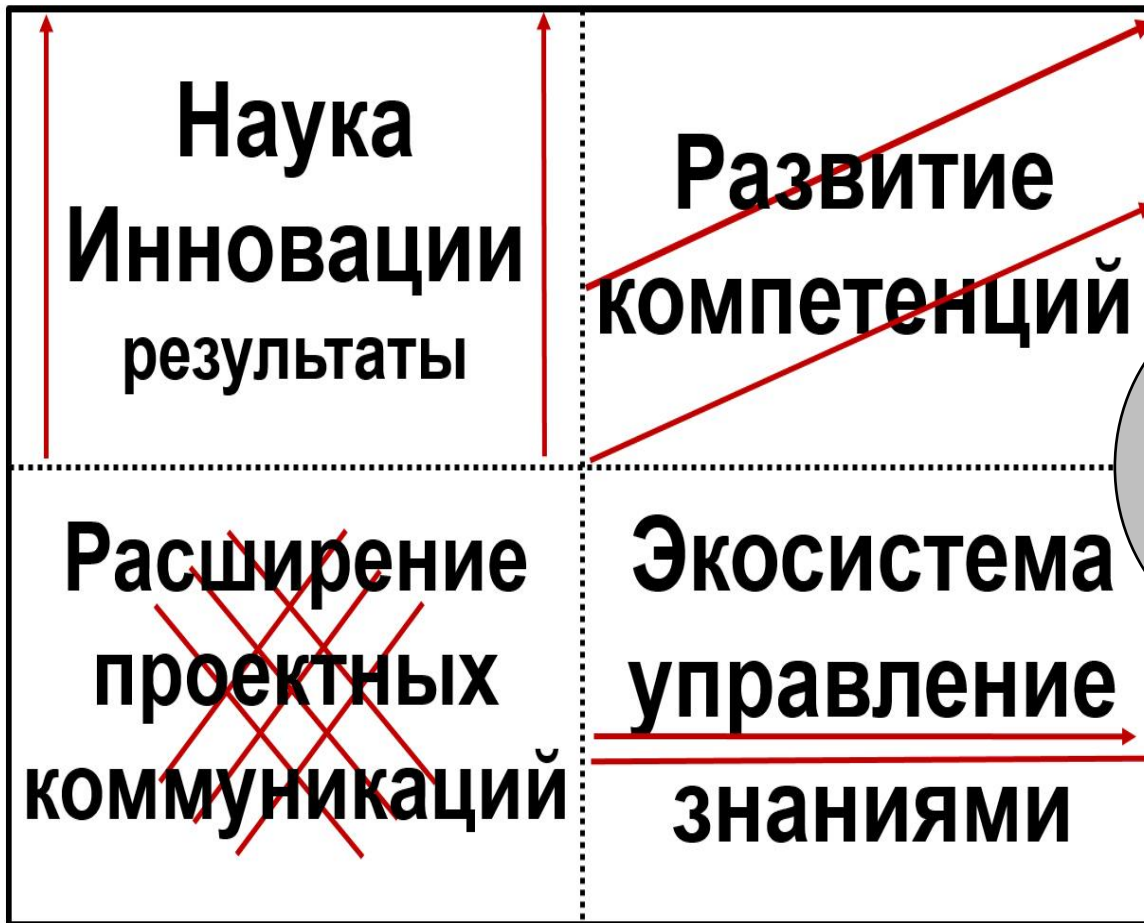


СОЦИО  
ЦЕНТР



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

**A**



**B**

Идеи  
Проекты  
Результаты

Мы ожидаем  
Следующие  
основные  
результаты

Новые Партнеры  
Инициативы

**D**

Развитие и привлечение инвестиций,  
внебюджетных средств в проекты

Получение поддержки и ресурсов

Трансфер технологий в индустрии и бизнес

Гранты, публикации, новые идеи

Индивидуальные карьерные решения  
(ИКАР). Горизонтальное и вертикальное  
развитие карьеры, слушателей

Выявление новых участников и  
акселерация проектов

Акселерация компетенций, развитие человеческого капитала  
в сфере исследований и разработок в масштабе страны и  
генерация новых проектов, команд, идей

# Результат. Новый проект запуск 1.0.



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

19

Командных  
проектов во  
всех  
треках



75

Личных  
Проектов  
участников

11

Грантов  
руководство и  
участие

32

Новых  
образовательных  
курсов, элективов,  
МООС, игровых  
решений и т.д.

**Результат. Новый проект запуск 1.0.**



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

**19** команд (**4** университета)  
**67** структурных подразделений

**80%** людей до проекта не были знакомы

**75%** людей продолжают совместную работу  
и общение после проекта

**11** представителей топ-менеджмента  
работали с участниками на проекте

**3** общекомандных мероприятия, включая  
**MS&BS Team Building**



# Результат. Новый проект запуск 1.0.



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

— **19** команд (**4** университета)  
**67** структурных подразделений

**80%** людей до проекта не были знакомы

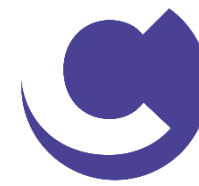
**75%** людей продолжают совместную работу  
и общение после проекта

**11** представителей топ-менеджмента  
работали с участниками на проекте

**3** общекомандных мероприятия, включая  
**MS&BS Team Building**

# Результат. Новый проект запуск 1.0.

НПЭ и Экосистема



СОЦИО  
ЦЕНТР



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ

---

**14** Открытых лекций для горожан

**36** экспертов из России, зарубежных стран и **11** организаций

**>560** Посетителей  
Город, университеты, организации

**9** новых проектов, включая проекты в рамках НОЦ и трансфер технологий ШАП.



## ШКОЛА НАУЧНОГО ЛИДЕРСТВА

Подготовка научных лидеров, способных управлять научными процессами и эффективно обеспечивать внедрение инновационных практик и научных технологий для практической реализации, а также генерировать нестандартные научные решения и выводить на рынок передовые научно-исследовательские проекты

**2** НОВЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ  
ДИСЦИПЛИНЫ

**3** ГРАНТОВЫХ ЗАЯВКИ  
ПОДДЕРЖАНО (28,56 МЛН ₽)

**50+** МЛН ₽ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО  
ФИНАНСИРОВАНИЯ

**8** НОВЫХ ПРОЕКТОВ  
УЧАСТНИКОВ

**46** ЧЕЛОВЕК ПРОШЛИ ОБУЧЕНИЕ  
И УЧАСТВУЮТ В УПРАВЛЕНИИ  
ЛАБОРАТОРИЯМИ  
И НАУЧНЫМИ ПРОЕКТАМИ

## ШКОЛА РУКОВОДИТЕЛЕЙ НТП

Подготовка руководителей, которые должны обеспечить перевод исследовательской идеи в инновационную технологию или продукт, способствовать масштабированию инноваций, созданию новых рабочих мест

**10** НОВЫХ НАУЧНЫХ, ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ  
И НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ

**38** МЛН ₽ ПРИВЛЕЧЕНО ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО  
ФИНАНСИРОВАНИЯ

**38** ЧЕЛОВЕК ПРОШЛИ ОБУЧЕНИЕ  
И УЧАСТВУЮТ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

### МАСШТАБИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ





# Результат. Новый проект запуск 2.0.

## Масштабирование



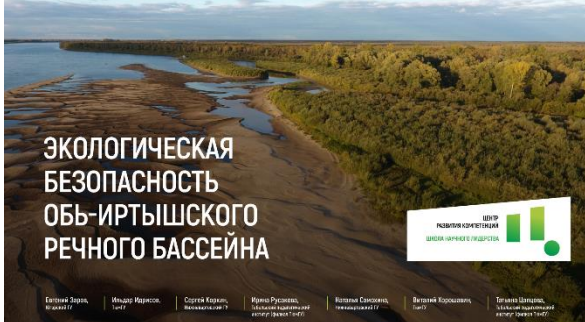
МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ



**УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ДОЛГОЛЕТИЯ ПРИШЛОГО НАСЕЛЕНИЯ СЕВЕРНЫХ ТЕРРИТОРИЙ: ФОРСАЙТ АДАПТАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ**

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ШКОЛЫ РАЙОННОГО УРОВНЯ

Алена Гроздуйкина, А.А. инженер СФУ | Олег Малышев, инженер СФУ | Виктор Малышев, инженер СФУ | Наталья Ивченко, А.А. инженер СФУ | Верзицаев Константин, А.А. инженер СФУ | Коломакина Евгения, инженер



**ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ОБЬ-ИРТЫШСКОГО РЕЧНОГО БАССЕЙНА**

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ШКОЛЫ РАЙОННОГО УРОВНЯ

Евгений Варел, инженер | Наталья Марусик, инженер | Сергей Коркин, инженер | Елена Рыжова, инженер | Наталья Сивцова, инженер | Евгений Борозин, инженер | Татьяна Широва, инженер



**МНОГОУРОВНЕВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ РИСКА РАЗВИТИЯ СЕРДЕЧНО-СОСУДИСТЫХ ЗАБОЛЕВАНИЙ РАБОТНИКОВ В АРКТИКЕ**

Multilevel worker Cardiovascular Disease risk assessment system in the Arctic

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ШКОЛЫ РАЙОННОГО УРОВНЯ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

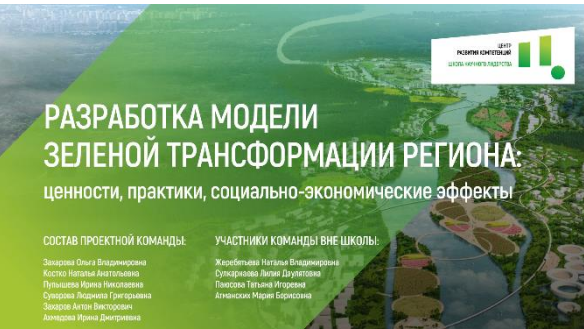
Рыжова Елена, инженер | Рыжов Алексей, инженер



**ElectroBase**

Мобильная многофункциональная электрическая платформа с дистанционным управлением для выполнения работ по строительству, благоустройству территории, перевоске грузов

Александр Александрович, инженер | Александр Александрович, инженер

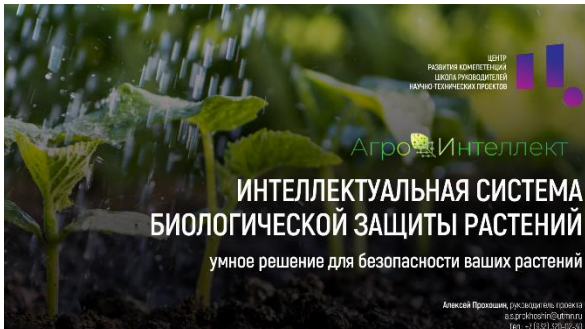


**РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ЗЕЛЕННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РЕГИОНА: ценности, практики, социально-экономические эффекты**

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ШКОЛ РАЙОННОГО УРОВНЯ

СОСТАВ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ: | УЧАСТНИКИ КОМАНДЫ ВНЕ ШКОЛЫ:

Заварина Ольга Владимировна | Железняева Наталья Владимировна | Киселев Илья Александрович | Сурикова Елена Александровна | Путькина Ирина Николаевна | Панасова Татьяна Игоревна | Суворова Людмила Григорьевна | Ананкина Мария Борисовна | Захаров Антон Владимирович | Александров Илья Дмитриевич



**ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СИСТЕМА БИОЛОГИЧЕСКОЙ ЗАЩИТЫ РАСТЕНИЙ**

умное решение для безопасности ваших растений

АгроИнтеллект

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ШКОЛ РАЙОННОГО УРОВНЯ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Алексей Прохоров, руководитель проекта | a.proh@phn@phn.ru | тел. +7 (352) 330-02-80



**СТАРТАП DIGITAL LEAN-LAB (DLL): ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПЛАТФОРМА**

Профиль: бизнес-образование, корпоративное и индивидуальное онлайн-обучение бережливому управлению

Югорский государственный университет

Ирина Ганжашова, руководитель проекта | g.ganzh@ygu.ru



**FACEDRIVE**

УСЛУГА ПО ИДЕНТИФИКАЦИИ ВОДИТЕЛЯ ТРАНСПОРТНОГО СРЕДСТВА ПУТЁМ РАСПОЗНАВАНИЯ ЕГО ЛИЦА

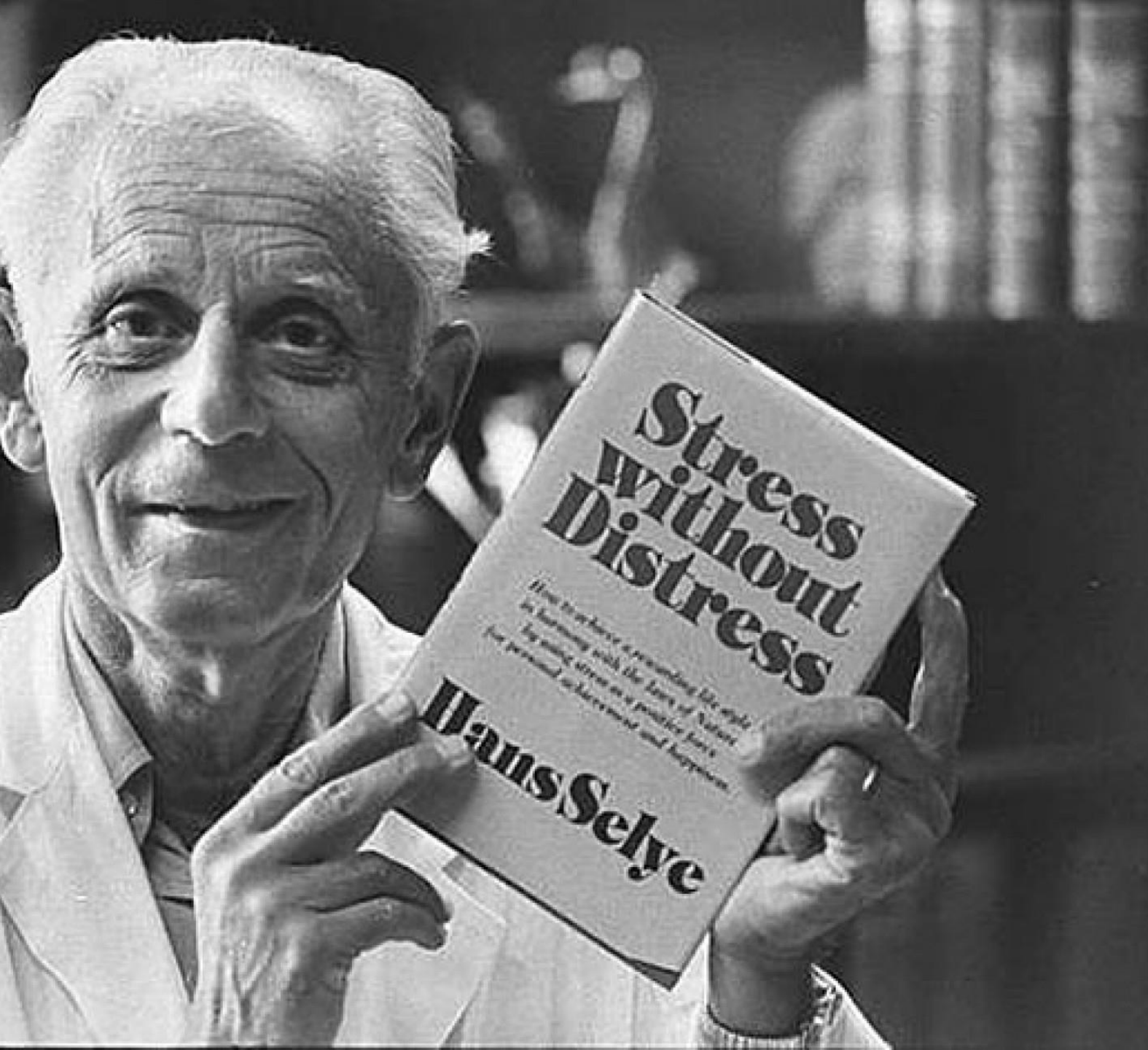
Козин Евгений Андреевич, руководитель проекта | e.kozin@phn.ru | тел. +7 (352) 330-02-80



- Иницированы научно-технические проекты в фокусных тематиках НОЦ – 18.
- Участниками обучения иницированы в индивидуальном порядке научные, научно-технические и образовательные проекты – более 40.
- Количество поданных заявок на гранты, программы, конкурсы и т. д. – 32.
- Количество выигранных заявок на гранты, программы, конкурсы и т. д. – 12.
- Привлечено **более 80 миллионов рублей** финансирования в проекты Школ и работа продолжается







## **ЭНТУЗИАЗМ И НАСТОЙЧИВОСТЬ**

Преданность цели

Устойчивость к неудачам и однообразию

Устойчивость к успеху

Мужество

Здоровье и энергия

## **ОРИГИНАЛЬНОСТЬ**

Независимость мышления

Непредубежденность

Воображение

Интуиция

Гений

## **ИНТЕЛЛЕКТ**

Логика

Память и опыт

Сосредоточенность

Абстракция

## **ЭТИКА**

Честность перед самим собой

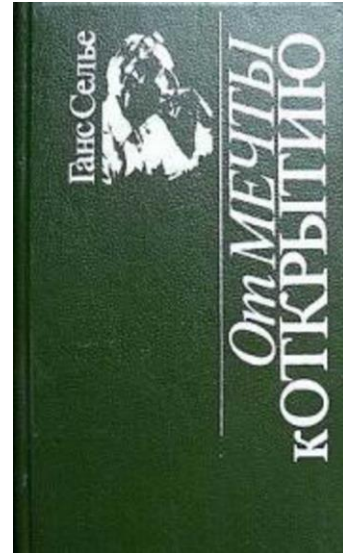
## **КОНТАКТ С ПРИРОДОЙ**

Наблюдение.

Технические навыки

## **ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ**

## **НАБЛЮДЕНИЯ**



Найдена и прочитана  
благодаря Марии  
Юдкевич (ВШЭ)

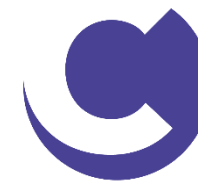
**Лучший день  
что-то сделать –  
сегодня!**



**Андрей Латышев**  
**+ 7 905 089 67 47**  
**[andrewlatyshev@gmail.com](mailto:andrewlatyshev@gmail.com)**



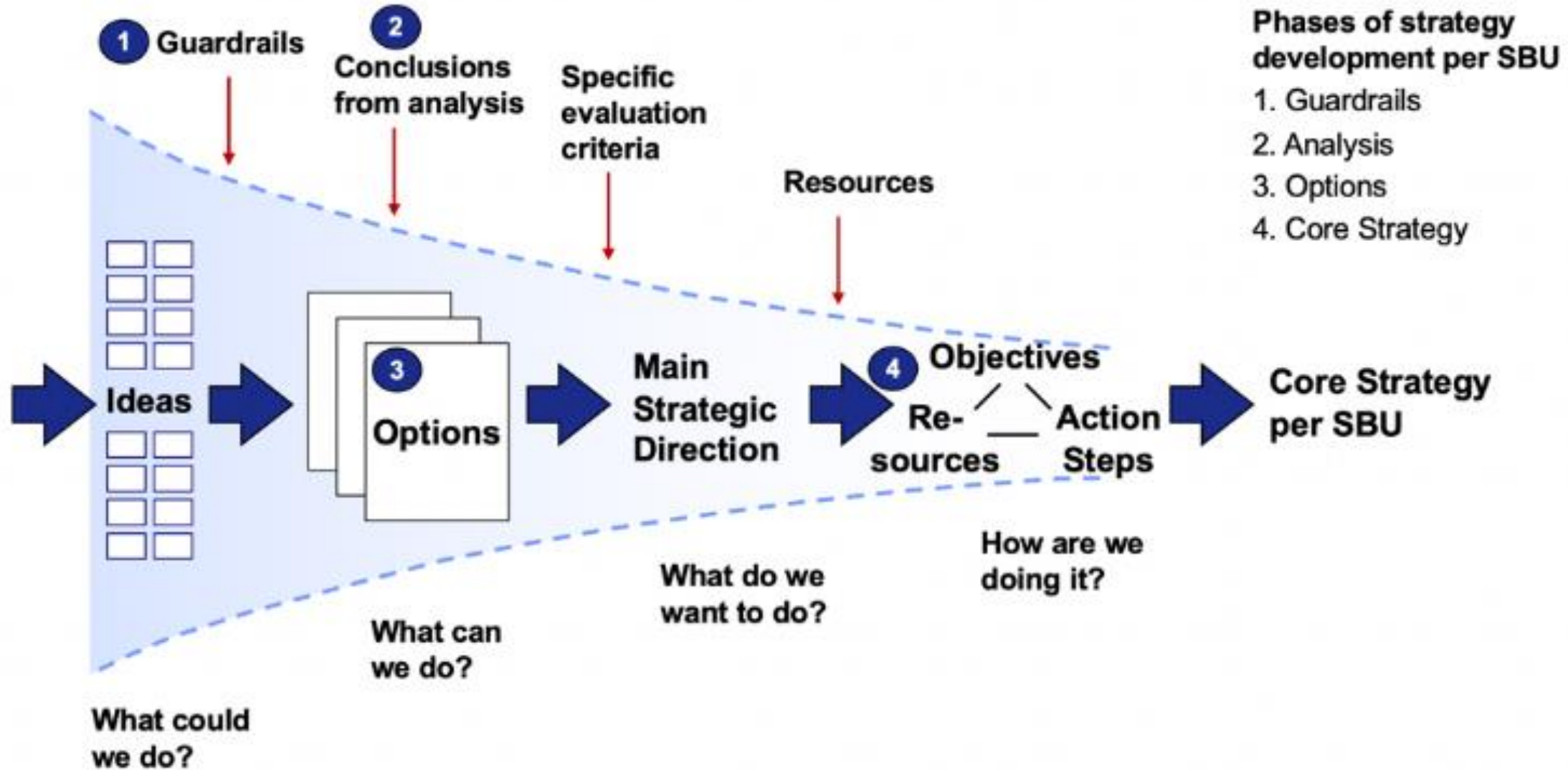
# Фазы разработки стратегии (per SBU)



СОЦИО  
ЦЕНТР



МИНОБРНАУКИ  
РОССИИ



# The strategy development process works mainly on SBU-level

