

## КЕЙС 2. ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ И РЕШЕНИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РОИВ И КУБГУ

### I. ЗАМЫСЕЛ

#### Описание ситуации в регионе

Краснодарский край — это огромный регион, состоящий из 44 муниципальных образований, в разной степени удаленных друг от друга, что делает внутреннюю логистику крайне сложной. Ситуация обострена социально-экономическими проблемами и тяжелыми внешнеполитическими обстоятельствами.

В этом контексте крайне важным становится содействие занятости граждан для улучшения социально-экономического климата в регионе. В Краснодарском крае активно работает в этом направлении Кубанский государственный университет (КубГУ) — один из крупнейших и старейших вузов региона (в 2022 г. исполнилось 102 года). Это классический университет с большим количеством программ и направлений подготовки.

КубГУ является участником проекта «Содействие занятости», который направлен на переподготовку и трудоустройство безработных граждан, прошедших программы дополнительного профессионального образования. Согласно рейтингу российских вузов по версии портала hh.ru, Кубанский государственный университет занял 26 место из более чем 300 вузов. Среди показателей рейтинга, по которым были оценены вузы, востребованность и трудоустраиваемость выпускников.

Выполнение показателей проекта по профессиональной переподготовке и трудоустройству безработных граждан требует выстраивания эффективного взаимодействия разных субъектов: университета, региональных органов исполнительной власти (РОИВ), работодателей и бизнеса. Командой КубГУ была разработана модель, результатом которой стало объединение разных субъектов в процессе реализации проектов по переподготовке и трудоустройству граждан. Основным партнером в этом направлении стал Томский госуниверситет, выполняющий роль федерального оператора проекта «Содействие занятости».

Кроме того, в Краснодарском крае на протяжении последних нескольких лет реализуются и другие проекты, направленные на развитие кадрового потенциала региона, в которые включен и КубГУ. К ним можно отнести губернаторскую инициативу о создании программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства, а также «Лидеры Кубани» под эгидой президентского проекта «Лидеры России».

«Лидеры Кубани» — приоритетная для региона программа. Она реализуется на протяжении 5 лет. За прошедший год в ней приняло участие 10 000 человек. Проведенный анализ позволяет понять, что такой высокий показатель был достигнут благодаря выстраиванию эффективной модели взаимодействия между

**Организация:** Кубанский государственный университет.

**Суть практики:** создание условий формирования и поддержания организационной модели системного взаимодействия между КубГУ, РОИВ, ЦЗН и федеральными операторами. Такая связка должна позволить региону произвести устойчивые механизмы развития метапредметных и профессиональных компетенций среди студентов и безработных для повышения их конкурентоспособности на рынке труда.

**Стадия разработки:** устойчиво воспроизводится в программах ДПО. За основу взята практика участия команды в реализации проекта «Содействие занятости».

**Авторы:**

1. Дарья Сергеевна Ткач, руководитель Института переподготовки и повышения квалификации Кубанского государственного университета.
2. Семен Юрьевич Кустов, проректор по довузовскому и дополнительному профессиональному образованию Кубанского государственного университета, доктор биологических наук, профессор.
3. Николай Николаевич Зародов, начальник управления занятости населения Министерства труда и социального развития Краснодарского края.
4. Елена Николаевна Терещенко, начальник отдела профессионального обучения Министерства труда и социального развития Краснодарского края.

**Представила:**

Дарья Сергеевна Ткач

университетом, региональными органами исполнительной власти, работодателями и федеральным оператором (рис. 1).

Параллельно этой программе в течение последних трех лет совместными усилиями с Ассоциацией европейского бизнеса и крупными организациями региона реализовывались и бесплатные образовательные инициативы для студентов, магистрантов, аспирантов, а также выпускников вузов. Это было связано непосредственно с профориентационной работой, интенсивным развитием профессиональных компетенций и метапредметных навыков под запросы работодателей.

Для дисциплинарных и внедисциплинарных оценок рассчитаны коэффициенты весомости, которые формируют каждую компетенцию.

### Описание проблемного поля

Текущая ситуация неопределенности, в которой находится мир, осложняет организацию и реализацию программ профессиональной переподготовки и содействия занятости. Ситуация значительно усложнилась из-за мобилизации граждан в России. Ее процессы имеют непредсказуемый отсроченный эффект, в результате которого ранее записавшимся на курсы ДПО приходилось отменять собственные заявки или бросать начатое обучение.

Такая ситуация создает множество новых задач (аналитика, документооборот и пр.), под каждую требуется поиск соответствующих специалистов. Кроме того, на другой уровень выходит модерация всех внутренних про-

цессов ввиду необходимости согласования и слаживания новых условий.

Второй существенный фактор проблемного поля — крайне высокий уровень миграции в Краснодарский край. Регион является популярным местом для переезда граждан: только за последние пять лет был зафиксирован колоссальный прирост населения за счет миграционных потоков. При этом значительная часть их имеет туристический характер, так как основная доля Краснодарского края приходится на курортно-рекреационную зону.

Это накладывает региональные особенности на здешний рынок труда и ведение бизнеса, делая их сферу крайне чувствительной из-за зависимости экономики региона от туризма. Также под это подстраивается и работа РОИВ с центрами занятости населения.

Третья проблемная ситуация — крайне динамичная смена ролей и зон ответственности на уровне региональных органов исполнительной власти. Причина этого кроется в сильной текучести кадров, частых изменениях графиков работы и многозадачности их сотрудников. В связи с этим усложняется процесс выстраивания коммуникаций с ними через административные механизмы. Из-за такой ситуации появляется необходимость решать трудности и договариваться непосредственно на межличностном уровне.

Что касается граждан, то в работе с ними наблюдается проблема низкой (инертной) мотивации в трудоустройстве.

## Дарья Ткач:

«Мы анализировали ситуацию с руководителем управления занятости населения Краснодарского края. Он говорит о том, что мы должны выстраивать планы в соответствии с региональной особенностью. О том, что мы не можем запустить на платформу Odin потоки для обучения, когда люди уже уехали открывать курортный сезон. А мы приготовили для этой отрасли программы, которые им жизненно, как мы считаем, необходимы. То есть, мы вынуждены подстраиваться под целевые аудитории, перестраиваться. Кто-то, поступая на обучение, не планировал активно заниматься. А кто-то действительно имел такое стремление, но ожидания этих людей не оправдались. Центры занятости всегда указывают нам на эту проблемную зону, так как они работают адресно и индивидуально. Инертность наблюдается не только при трудоустройстве, но и, как выяснилось, при участии в таких проектах, как „Содействие занятости“».



**Рис. 1** – Трехуровневая модель взаимодействия между университетом, федеральным партнером, РОИВ и ЦЗН

## II. ОПЫТ

### **Модель взаимодействия между КубГУ, РОИВ, ЦЗН и федеральными операторами по достижению целевых показателей проекта «Содействие занятости»**

Создание модели взаимодействия (рис. 1) стало результатом комплексных обсуждений происходящих процессов и достигаемых результатов в рамках работы над проектом «Содействие занятости».

Модель описывает взаимодействие следующих субъектов в регионе: университеты, региональные органы исполнительной власти (РОИВ, работа по нормативной части), центры занятости населения (собирают данные и заявки) и федеральный оператор (ТГУ, координирует и выступает «социальным заказчиком всех процессов»). Среди РОИВ в проекте «Содействие занятости» участвует Министерство труда и социального развития Краснодарского края. Анализ этого взаимодействия позволил выделить уровни, каждый из которых имеет свои формы работы, методы, приемы и коммуникативные инструменты:

**1.** Административный уровень: стратегические сессии, предоставление информации или поручения по предоставлению данных и т. п.

**2.** Образовательный уровень: программы повышения квалификации для служащих исполнительной власти, трансляция лучших практик и технологий, содействие взаимодействию гражданских и государственных представителей, участие в организации межведомственных проектов. Например, программа «Госуправление 3.0».

**3.** Личностный уровень: непосредственная коммуникация между представителями участвующих в модели взаимодействия структур, их модерация, курирование при необходимости.

### **Программа «Госуправление 3.0»**

Отдельного внимания заслуживает программа «Госуправление 3.0», опыт реализации которой также применяется в деле выполнения показателей «Содействия занятости». Она разрабатывалась с целью улучшения взаимодействия между разными ведомствами для реализации совместных проектов, чего, как было зафиксировано, удалось достичь. Это было выражено в оптимизации времени и работы над какой-либо инициативой у участников программы, а также в укреплении личностной коммуникации между ними.

В основе учебного процесса лежит командная работа. Участники имеют дело с проблемными кейсами, для которых должны выработать совместные решения. При этом важнейший акцент ставится на проработке моделей взаимодействия между разными ведомствами. Затем группы презентуют собственные итоги «вице-губернаторам» — закрепленным за ними людьми с такими ролями, имеющими экспертную позицию по изучаемым вопросам.

Большое значение для развития «Госуправления 3.0» имеет приглашение КубГУ к партнерству с ТГУ в рамках проекта «Содействие занятости». Это облегчило взаимодействие с представителями РОИВ по набору и проведению программы на местах за счет использования площадки федерального оператора для выстраивания коммуникативной модели через совещания рабочих групп и стратегические сессии. Благодаря этому увеличили возможности отвечать на запросы и предложения представителей региональной власти или бизнеса, которые в том числе предоставляют свои места для работы студентов и трансляции успешного опыта.

Программа «Госуправление 3.0» встроена в проект «Лидеры Кубани», который является масштабным курсом, направленным на развитие и раскрытие лидерских качеств и управленческих компетенций. Проводится он с целью выявления талантливых и инициативных управленцев и предполагает возможность их дальнейшего трудоустройства в региональных органах исполнительной власти.

### **Дарья Ткач:**

**«У нас был запрос на развитие бережливых технологий, внедрение их в организации госсектора. Здесь мы много отработали со всеми нашими министерствами, ведомствами, департаментами. Они имеют возможность организации экспертной, правовой, организационно-методической поддержки. Иногда представители власти обращаются к нам или мы сами предлагаем свою помощь в организации совместных мероприятий: стратегических сессий или дня карьеры, например».**

В этом ключевое отличие данной губернаторской инициативы от «Лидеров России».

Взаимодействие между КубГУ, федеральным оператором, РОИВ и ЦЗН в рамках проектов, в которые интегрирован вуз, дает возможность выступать с инициативами для решения региональных проблем. Немалую роль в этом играет и Томский государственный университет, создающий «условия для выстраивания продуктивной партнерской сети в целях демонстрации успешных практик и отработки сложных кейсов».

В свою очередь взаимодействие в рамках подобных проектов на административном, образовательном и личностном уровнях выстроенной модели дает самому КубГУ колоссальный импульс развития. В результате такого процесса формируется связка, позволяющая субъектам лучше понять собственные обязанности и прогнозировать итоги совместной работы.

### **Конкретизация взаимодействия с РОИВ**

В последнее время фиксируется, что коммуникация между РОИВ и КубГУ стала более интенсивной за счет того, что у сторон выработалось лучшее понимание возможностей друг друга. Это стало следствием того, что многие руководители и проректоры были включены в экспертные советы при губернаторе Краснодарского края. Кроме того, у университета накоплена широкая аналитическая база, которая предоставляется административным органам для выработки новых решений развития региона.

Проект «Содействие занятости» стал объединяющим для вузов региона, РОИВ, ЦЗН, работодателей и федерального оператора — всех структур, которые входят в представленную модель трехуровневого взаимодействия. Организованная в его рамках система взаимосвязей позволила разрешить дефициты работы с Министерством труда и социального развития Краснодарского края. До этого момента существовали сложности в выстраивании таких цепочек коммуникации ввиду иной системы субсидирования ЦЗН на социальные контракты и различную поддержку безработных граждан. Кроме этого,



возникла проблема с 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», из-за которой участие КубГУ в некоторых лотах и торгах оказалось бессмысленным. Это касалось нескольких программ повышения квалификации и переподготовки, когда на торгах существенно снижалась стоимость заказа (лота). Университет не может позволить дать формальный некачественный продукт, а качественный продукт стоит других денег и другого организационно-методического обеспечения.

Нынешний подход исходит из уже упомянутой интеграции КубГУ в проект «Содействие занятости». На федеральном уровне это позволяет выстраивать иначе взаимодействие с региональными министерствами и работать напрямую с заказчиком. Практика показала, что в таком формате вузы имеют больше возможностей для выстраивания взаимодействия между собой и отвечают за гарантированное качество собственных программ ДПО.

КубГУ в представляемой модели взаимодействия с РОИВ имеет информационную поддержку. Она также нивелирует трудности в получении данных по трудоустройству или рынку труда и позволяет анализировать их динамику. Дополнительный положительный аспект заключается в появлении у университета возможности включения получаемой от федеральных субъектов экспертной поддержки в собственные внутренние проекты.

### **Конкретизация взаимодействия с ЦЗН**

На протяжении длительного периода времени в центрах занятости населения наблюдается колоссальная текучесть кадров, что сильно усложняет организацию эффективной коммуникации в описанной выше модели взаимодействия. Возникает необходимость выстраивать взаимосвязи на личностном уровне через начальников отделов и опытных специалистов на местах.

Дополнительное усложнение ситуации происходит на правовом уровне. Проект «Содействие занятости» реализуется на стыке двух областей

законодательства: соблюдение трудовых норм в сфере занятости, а также закон «Об образовании в Российской Федерации». Далеко не все специалисты ЦЗН могут правильно трактовать пункты нормативных актов, что, несомненно, влияет и на профориентационную работу. Но при этом в Краснодарском крае имеется множество компетентных кадров, сотрудничество с которыми позволяет вырабатывать оперативные решения по возникающим нормативным проблемам и дефицитам при работе с гражданами.

### **III. РЕЗУЛЬТАТЫ**

#### **Описание ресурсного поля**

Взаимодействие КубГУ с РОИВ, ЦЗН, работодателями и федеральными операторами, а также своевременное реагирование университета на их запросы позволяет сформировать собственное ресурсное поле (рис. 2). Особенно это касается реализации таких проектов, как «Содействие занятости», «Лидеры Кубани» и «Госуправление 3.0», давших колоссальный опыт по выстраиванию эффективных коммуникаций среди указанных субъектов и разработке собственных программ ДПО (в том числе для студентов и выпускников).

Практически все проектные команды органов исполнительной власти находятся на площадке КубГУ, что позволяет выстраивать с ними тесный контакт. Так же и профильные офисы, которые выступают заказчиками для университета на подготовку кадров. Они являются своеобразным «маяком» для деятельности университета в рамках достижения показателей проекта «Содействие занятости».

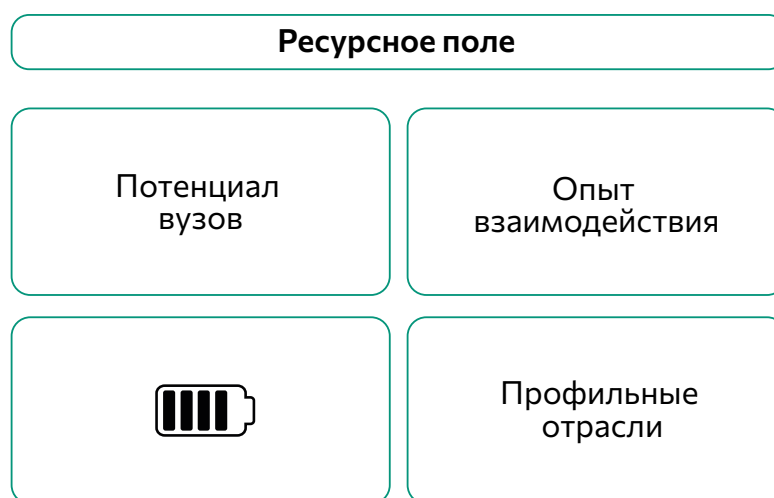
#### **Дарья Ткач:**

**«Мы часто советовались, вместе доходили до того, как у человека правильно принять документы.**

**Не было такого, чтобы центры занятости одобрили нам непонятно кого, а мы потом не приняли людей на свои программы и создали тем самым некий коллапс».**

Анализ имеющихся ресурсов показал необходимость выработки механизмов управления рисками для реализации полного потенциала вузов. Было зафиксировано, что региональные вузы не всегда готовы к масштабным и флагманским проектам. Однако они дают импульс для дальнейшей деятельности, позволяют провести профессиональную и управленческую «перезагрузку» для университетов через получение нового опыта, примером чего является участие КубГУ в проекте «Содействие занятости».

Одним из приоритетных направлений развития представленной модели регионального взаимодействия является налаживание деловых связей университетом с партнерскими профессиональными сообществами. Среди них фонды, предприниматели, ассоциации и НКО. Параллельно важной задачей для КубГУ в кооперации с такими субъектами является разработка уникальных образовательных программ региональной отраслевой специфики в условиях импортозамещения, которые будут попадать в адресный целевой запрос (рис. 3).



**Рис. 2** – Основные составляющие ресурсного поля



**Рис. 3** – Стратегия развития регионального взаимодействия