



МИНИСТЕРСТВО ТРУДА  
И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



РАБОТА  
РОССИИ

# Завлечь или удержать: работодатель в «кадровой пустыне»

Элена Владимировна Доровских  
корпоративный психолог,

HR-специалист КГБУЗ «ККБСМП №2»

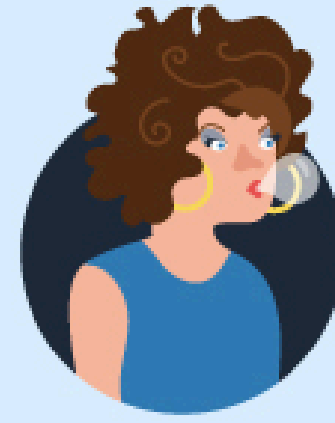
# КТО ЕСТЬ КТО



Молчаливое поколение



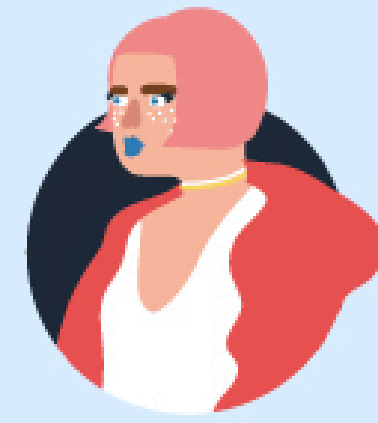
Бэби-бумеры



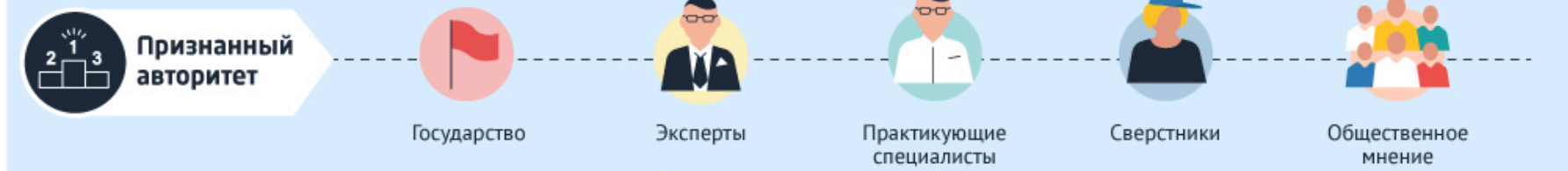
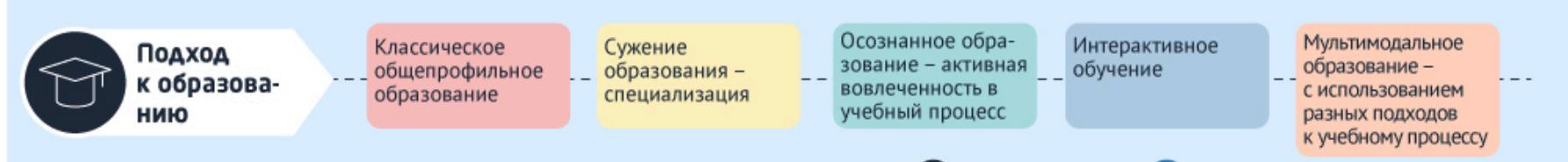
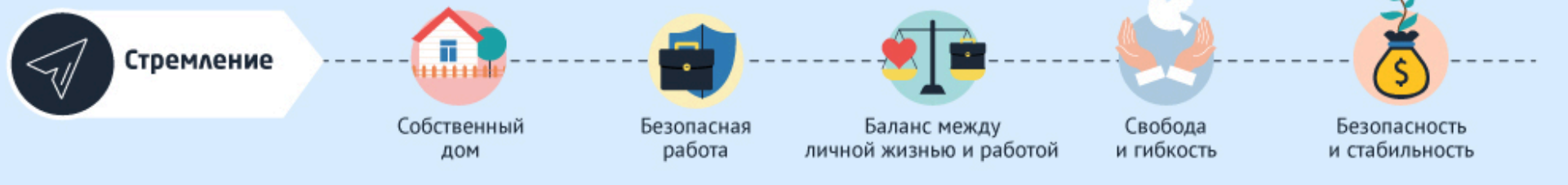
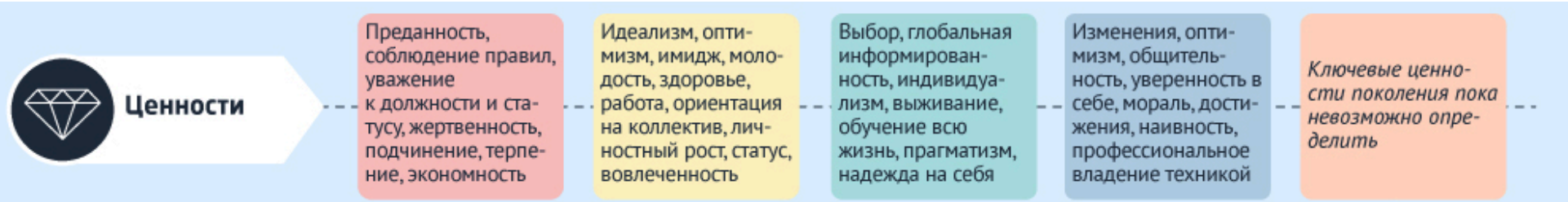
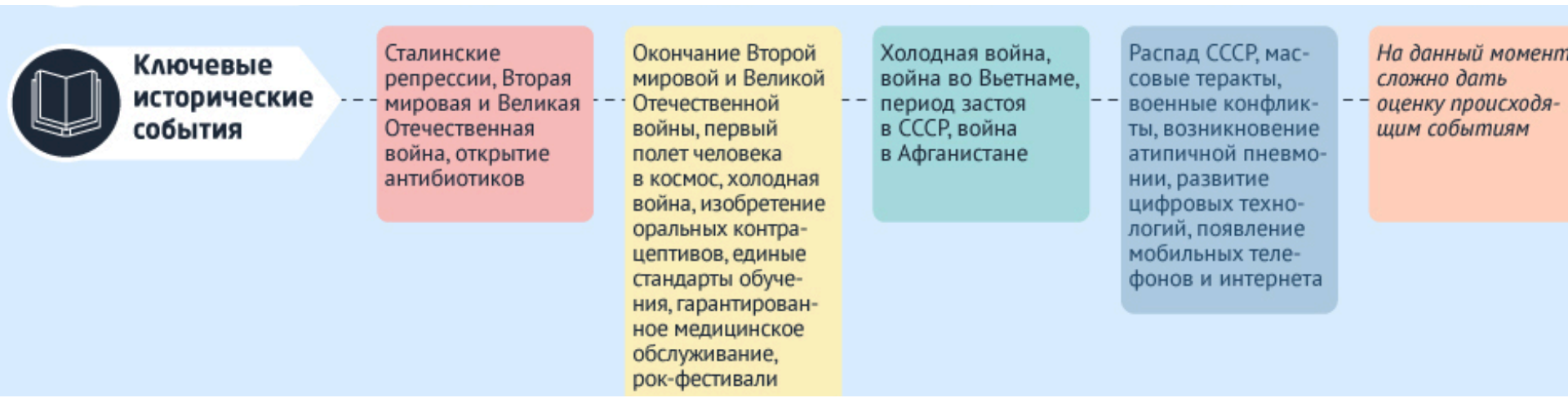
Поколение X

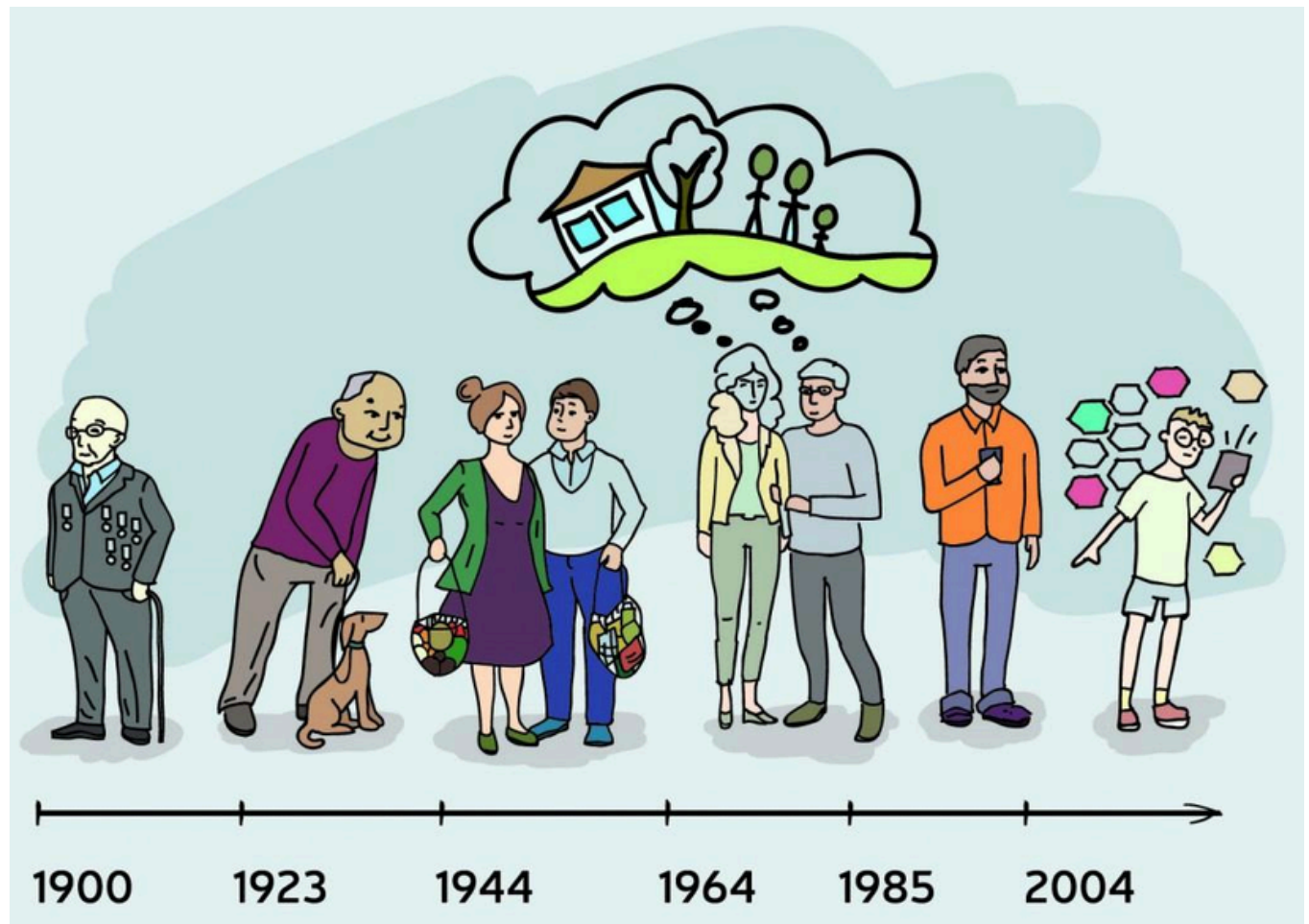


Поколение Y  
(миллениалы)



Поколение Z





Трансформация ключевых социальных ценностей за последние 100 лет



Одни ли методы для всех?



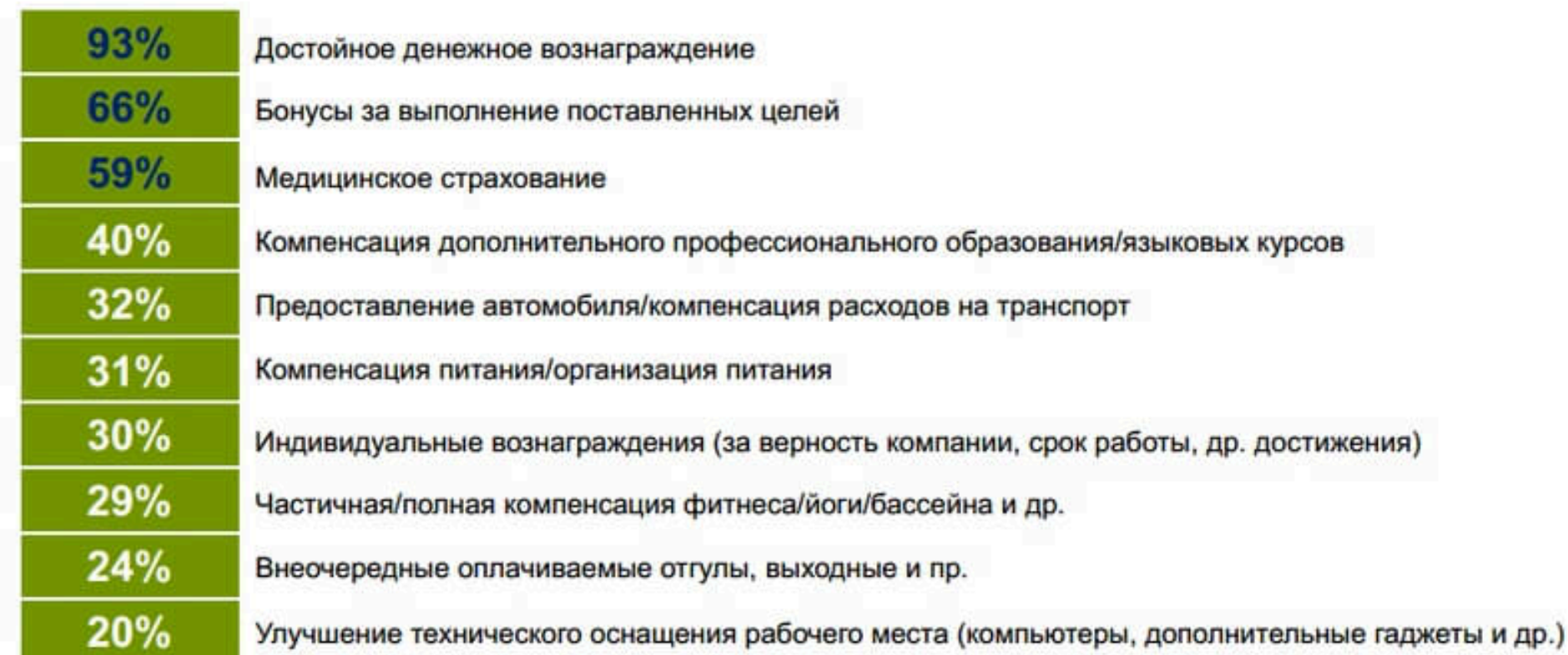
## Что не устраивает сотрудника?



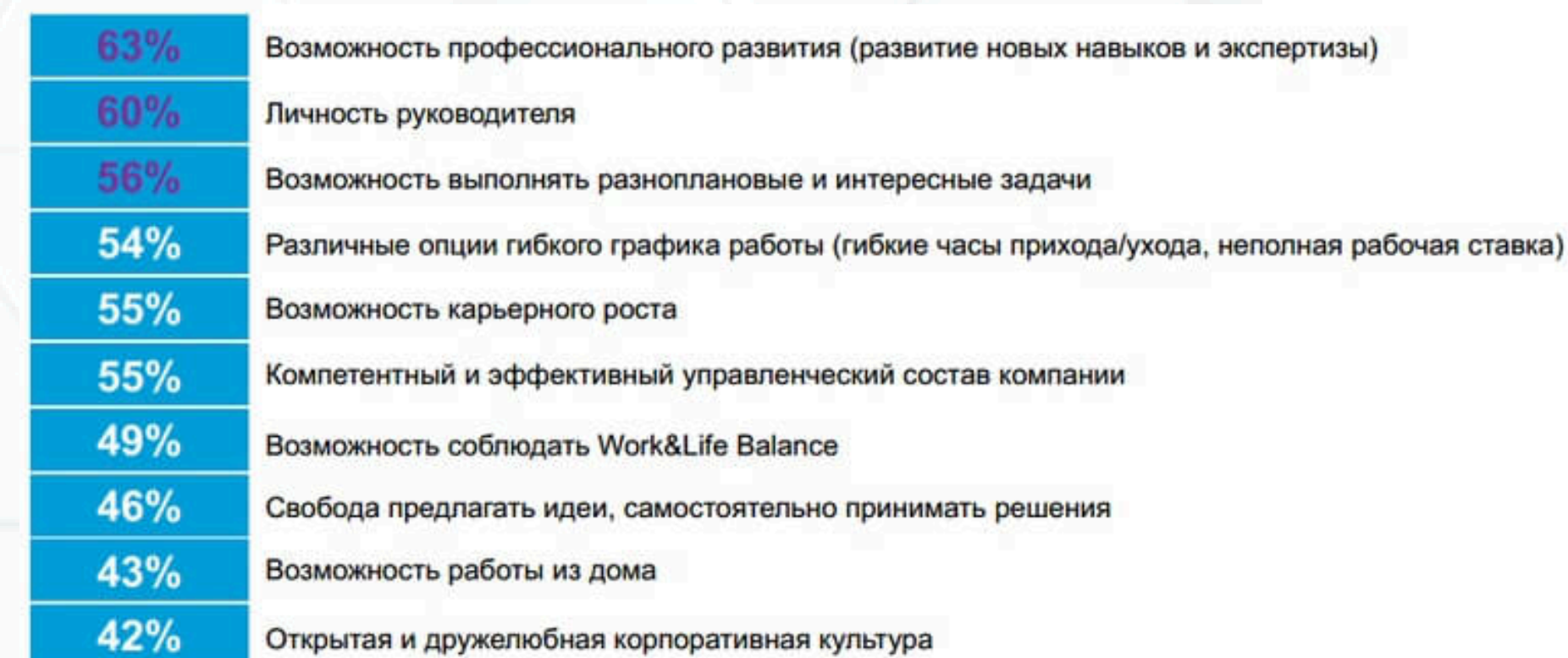
## Что удерживает сотрудника?



## Факторы материальной мотивации

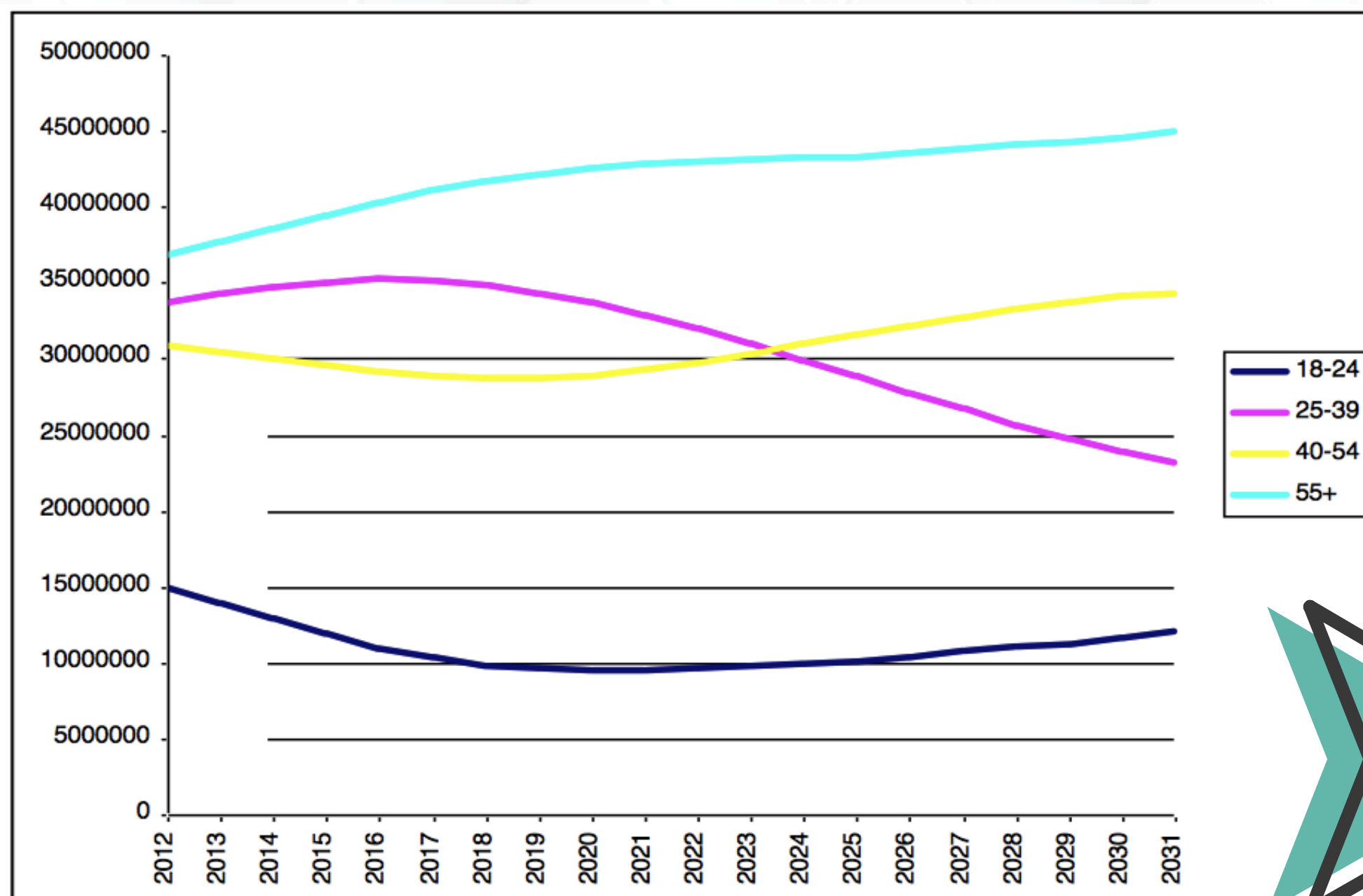


## Факторы нематериальной мотивации



## ЧТО НАС ЖДЕТ?

- Одной из острых тенденций на рынке труда является значительное «размолаживание» рабочей силы. Другими словами, старение рабочей силы.
- К 2030 году группа 20–39 лет (самая производительная и продуктивная группа, очень важная для экономики) сократится на 25% (если за 100% принять численность этой группы в 2020 году). Это очень большой шок для экономики, для рынка труда в целом, а также же для тех работодателей, кому в первую очередь нужны молодые работники.



Демографический прогноз до 2030 года



Кадровая пустыня

# СОТРУДНИКИ

## Привлекаем или удерживаем? Где нам ставить точку?



- Стоит ли менять систему привлечения и/или удержания персонала, если много лет она исправно работала?
- Стандартные методы привлечения и/или удержания безотказно действуют на все категории работников?
- Зачем нам поколение Z, если представителей поколений X и Y на рынке труда ещё достаточно?

# ПОЧЕМУ МОЛОДЕЖЬ?!

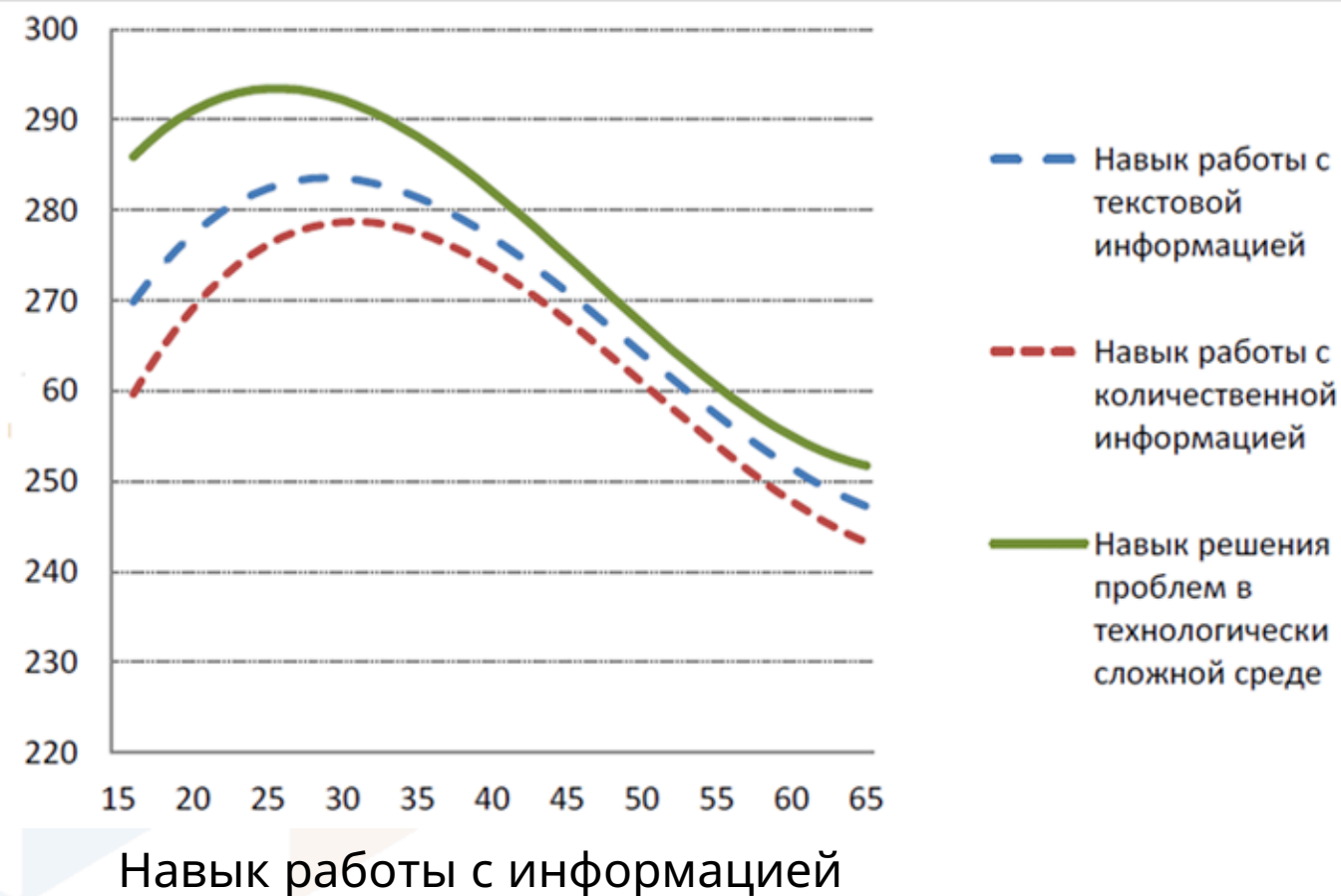
Нобелевский лауреат, американский экономист Дж. Хекман, который очень много занимался проблемой навыков, сформулировал тезис: «**навыки рождают навыки**». На социальные и личностные навыки, которые ребенок получает в детстве, потом ложатся навыки, которые он получает в школе, на школьные ложатся институтские — и так далее. 50% жизненного успеха определяется навыками, которые формируются к 18 годам. Некоторые экономисты считают, что формирование и развитие навыков зависит от генетики. Наверное, генетика имеет значение, но она не является определяющей.

Разные навыки формируются в разном возрасте. Личностные навыки формируются в детстве, социальные — в детстве и юности, профессиональные — в младшем взрослом возрасте. Чем человек старше, тем труднее ему менять навыки, и тем труднее его обучать и переобучать.

Каждая из этих профессий имеет свой возрастной профиль. Старение рабочей силы его деформирует и создает проблемы. Многие массовые профессии — молодежные.

## Какие риски несет сокращение занятости молодых?

- Меньше молодых людей, меньше производительность, меньше экономический рост.
- Меньше предпринимателей, идей, инноваций, стартапов, энергии, драйва.
- Меньше мобильности, меньше поиска работы и меньше новых наймов (наиболее активны в поиске и смене работы молодые люди). Если какой-то ресурс становится редким и становится из-за этого особо ценным, то за ростом цены падает спрос, и это ведет нас в начало к проблемам экономического роста.



*Пик приходится на младшие рабочие возрасты в районе 30 лет. Навык решения проблем в технологически сложной среде — 25–30 лет. Навыки работы с текстовой и количественной информацией тоже скошены в сторону молодых возрастов.*

## КАКИЕ ОНИ? ЧТО ИХ ОТЛИЧАЕТ?



связанные одной сетью!



- Отличаются поверхностностью, но при этом широтой знаний
- Умеют работать с информацией по принципу “Окей, Гугл!”, но как их систематизировать и применить на практике не знают

- Безопасность во всех её проявлениях, как одна из ключевых ценностей
- Высокая скорость мышления, переключения (запоминают не содержание, а форму информации или “путь” к ней)
- Память в основном краткосрочная, но очень высокая степень визуализации
- Интеллектуальная независимость
- Тяга к виртуальному миру
- Приоритет технологической (сетевой) коммуникации
- Высокая степень индивидуальности и чувства справедливости
- Готовы изучать или делать только то, что интересно
- Игнорирование норм и правил, отсутствие возрастных авторитетов
- Самоуверенны до высокомерности, отсутствие чувства такта
- Обратная связь сразу после действий (наградили/наказали)
- Ориентация на потребление и получения удовольствия от всего, причем - “здесь и сейчас”
- Ориентация на проектную деятельность и командную работу в малых группах
- Цели, задачи, действия - краткосрочные (“Слона могут съесть лишь по частям”)
- Ценят физический и психологический комфорт



## ЕСТЬ ЛИ У НИХ “ВОЛШЕБНАЯ КНОПКА”?

### Ценности:

- Ориентация на собственные интересы, индифферентное отношение к ценностям/правилам компании
- Стремление получить от жизни что-то выгодное для себя
- Расчетливость и прагматизм
- Ищут себя и важный вопрос «КТО Я?». Самореализация



- Привлекать цифровые технологии. Задействовать онлайн-площадки для хранения и передачи материалов и книг.
- Быстро переключать с одного вида деятельности на другой.
- Интерактивно объяснять материал.
- Использовать индивидуальный подход.
- Геймифицировать производственное обучение. Внедрять игровые формы деятельности: викторины, квесты, лабиринты, расследования, квизы, брейн-ринги, командные соревнования.
- Делать приоритетной практическую работу.
- Использовать визуальные методы предоставления информации. Поколение Z лучше воспринимает визуальные материалы: иллюстрации, инфографику, схемы, видео, программы.



Комфортная  
и безопасная  
среда для каждого

включая Internet-пространство

## УВАЖАЕМЫЙ РАБОТОДАТЕЛЬ!

не забывай, что:

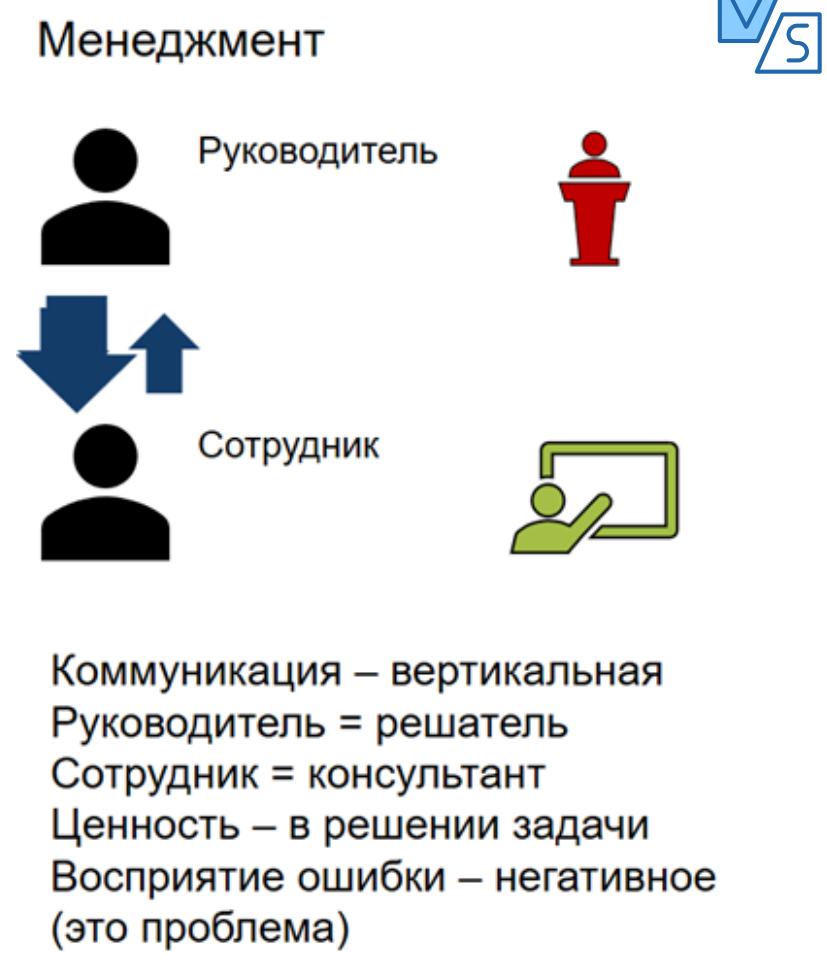
это основной посыл к миру от поколения Z



- “Жизнь каждой индивидуальной снежинки нужна и важна!”
- и если мне будет неинтересно, то я вас без лишних раздумий покину
- и для адаптации мне нужен наставник
- а во всём остальном, я не прихотлив, и для развития достаточно стандартной благоприятной среды



# Наставничество в сфере производства - инструктор производственного обучения



**КТО? + КОГДА? + КАК?**

**= РЕЗУЛЬТАТ!**

## Функции наставничества

## Цели наставничества

- Передача личного профессионального опыта.
- Обеспечение оптимального использования времени и ресурсов. Мобильная корректировка профессиональных навыков студентов.
- Обучение наиболее рациональным приемам и методам работы.
- Комплексное освоение студентами всех видов профессиональной деятельности, формирование общих и профессиональных компетенций.
- Повышение мотивации студентов к установлению длительных трудовых отношений с предприятием.
- Приобщение студентов к корпоративной культуре предприятия.



- Предоставление подробной информации по содержанию работы
- Прояснение заданий
- Формирование личных и деловых качеств, необходимых для сотрудника
- Контроль выполняемых стажером работ
- Оценка знаний и навыков после обучения
- Оказание помощи в налаживании отношений с сотрудниками
- Помощь в ориентации в помещениях компании
- Поощрение за старание и первые профессиональные достижения
- Помощь в определении приоритетов в работе и общении
- Сопровождение на первые обеды

Итогом стажировки является готовность сотрудника к исполнению функциональных обязанностей и его интеграция в рабочий процесс подразделения

# ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ

## СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СФЕРЕ

### Отбор наставников:

- не проводится вообще (назначаются)
- проводится формально, не системно
- учитываются профессиональные компетенции, но не учитываются soft-skill

### Теоретическое обучение:

- не систематизировано и не единообразно
- не переведено в онлайн-формат
- порой несвоевременно из-за графиков работы

### Практическое обучение:

- не имеет единого алгоритма, стандарта

### Обучение наставников:

- наставники знают меньше учеников
- наставников не обучают самой компетенции “наставник”

### Мотивация наставников:

- отсутствует любая система мотивации, либо она не актуальна потребностям
- наставники не получают преференций, их норма выработки и/или количество отработанных часов не изменяется



МИНИСТЕРСТВО ТРУДА  
И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



РАБОТА  
РОССИИ



# Станционная игра \*Карьерная модель\* «Портрет молодого работника»

Марина Валерьевна Шамардина, к.псих.н., доцент,  
бизнес-тренер АНО «Мегаполис»,  
доц. кафедры общей и прикладной психологии, АлтГУ

## ЗАДАНИЕ

- У каждой команды свой маршрут (последовательность движения).
- Каждая команда получает свой маршрутный лист, в котором указан план путешествия по станциям.
- Команды выполняют задания, которые оцениваются соседними командами.
- Каждая команда в путевом листе анализирует результаты работы соседней команды, в конце подводится итог по работе со своим заданием.
- Команды во время игры остаются за рабочим столом, задания для них передается для оценки от каждой соседней станции.

**Станция 1  
ШКОЛЬНИК**

**Станция 2  
СТУДЕНТ**

**Станция 3  
НАСТАВНИК**

**Станция 4  
РАБОТОДАТЕЛЬ**

# СТАНЦИЯ 1. ШКОЛЬНИК

## Задание:

- Разработать маршрут по введению/ознакомлению школьника с рабочими профессиями.
- Выделить роль мастера/наставника производственного обучения, а также приемы, методы, технологии сопровождения школьника в ситуации «погружения в рабочую профессию».

## Итог:

1. Портрет школьника/стажера (9-11 классы)
2. Методы формирования профессиональных планов, намерений и проектирования вариантов образовательно-профессиональных маршрутов

**КАКОЙ ОН ? / КАКАЯ СРЕДА?**



## СТАНЦИЯ 2. СТУДЕНТ

### Задание:

- Разработать маршрут по начальной профессиональной подготовке (овладению знаниями и умениями) к рабочей профессии.
- Выделить роль мастера/наставника производственного обучения, а также приемы, методы, технологии сопровождения студента в ситуации «погружения в рабочую профессию».

### Итог:

1. Портрет студента/учащегося/ученика на производственной практике
2. Методы формирования профессиональной мотивации и освоения специальных навыков и умений на производстве
3. Методы и приемы подготовки студента в среде профессионального училища к прохождению производственной практики в СПО/колледже/ПУ для освоения специальности в реальных условиях труда.

**КАКОЙ ОН ? / КАКАЯ СРЕДА?**





## СТАНЦИЯ 3. НАСТАВНИК

### Задание:

- Разработать маршрут-схему по отбору/подготовке наставника производственного обучения.
- Выделить характеристики наставника/мастера производственного обучения, а также приемы, методы, технологии сопровождения студента в ситуации «погружения в рабочую профессию».

### Итог:

1. Портрет наставника производственного обучения.
2. Методы формирования профессиональной мотивации и освоение специальных навыков и умений в реальных условиях труда.

**КАКОЙ ОН ? / КАКАЯ СРЕДА?**



## СТАНЦИЯ 4. РАБОТОДАТЕЛЬ

### Задание:

- Разработать маршрут-схему по введению в должность /в рабочую среду молодого работника.
- Выделить роль наставника на производстве, а также приемы, методы, технологии сопровождения молодого работника в ситуации «погружения в рабочую профессию» и формирования индивидуальной профессиональной траектории.

### Итог:

1. Портрет молодого работника на производственном участке
2. Методы формирования профессиональной мотивации и освоение специальных навыков и умений, а также возможность применять знания по своей специальности в реальных условиях труда.

**КАКОЙ ОН? / КАКАЯ СРЕДА?**



## Удивительная правда о мотивации



Если вы  
**поощряете**,  
получите ли вы  
**больше**  
«правильного»  
поведения/  
действий?

Если вы  
**наказываете**,  
получите ли вы  
**меньше**  
«нежелательного»  
поведения/  
действий?

## ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ



**Мотивация** (от lat. «*movere*») - побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека удовлетворять свои потребности с помощью деятельности.

**Первый (самый низкий) уровень мотивации – это деньги.**

**Уровень второй: личные достижения.**

Человек чувствует себя значимым, достигнув чего-то, радуется победам и испытывает самоуважение (карьерный рост, успехи в проектах, соревнования, статус в профессиональной группе)

**Третий уровень: личная убежденность.**

Лояльность / приверженность к организации - такой сотрудник будет работать даже на должности без перспектив роста, и при этом его мотивация будет выше, чем у карьериста.

**Четвертый уровень: долг.**

Это наивысший уровень мотивации - чувства долга перед другими, ответственность за работу перед другими.

**Главная цель системы мотивации** — развивать компанию. Мотивированные сотрудники работают лучше: они закрывают задачи вовремя или даже раньше срока, успевают сделать больше, выполняют задания качественнее.

### **Основные задачи мотивации персонала:**

- сохранить постоянный штат сотрудников и предотвратить текучку кадров;
- привлечь в компанию лучших специалистов и удержать их;
- побудить сотрудников действовать в интересах компании;
- повысить качество и производительность труда.

# ПРИМЕР СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В КОМПАНИИ



## МОТИВАЦИЯ

на верхних 3 уровнях есть мотиваторы, которые будут долго работать



## Денежные

- Конкурентная рыночная заработная плата
- Переменная часть зарплаты, зависящая от выполнения конкретных показателей результата
- Возможность дополнительного заработка
- Премии
- Повышение в должности (=рост выплат)

## Натуральные

- Корпоративный мобильный телефон, компенсация GSM
- Корпоративный транспорт
- Компенсация обедов
- Чай, кофе в офисе
- Подарки сотрудникам/детям на Новый год
- Подарок-впечатление на День рождения
- Корпоративные мероприятия, экскурсии. Конкурсы
- Доп. карта для детей и близких
- Льготная перевозка груза в любой регион 1 раз в год

## Патернализм

- Программа «Кадровый резерв»
- Перемещение лучших сотрудников внутри Компании

## Моральные

- Информированность о заслугах (публикации на Учебном портале, в Корпоративном журнале)
- Сертификаты, дипломы, знаки отличия
- Изменение/повышение в должности (=изменение статуса)
- Накопление информации в трудовой биографии

## Организационные

- Автономия в работе
- Возможность выбора интересной работы
- Свободный распорядок работы, свободные дни

## Участие в управлении

- Центр инноваций
- Получение полной и своевременной информации
- Участие в выработке и принятии решений

## Карьера и развитие

- Участие в кроссфункциональных проектах
- Бесплатное обучение и развитие в УЦ Компании
- Составление Индивидуальной программы развития сотрудника по результатам Оценки персонала

# Способы для поднятия мотивации сотрудников



Публичное признание заслуг отличившегося сотрудника

Предоставление дополнительных дней к отпуску

Сокращённый рабочий день

Перспектива карьерного роста

Кабинет психолога в офисе

Памятные подарки

Предоставление гибкого графика

Профессиональные курсы

Забота о здоровье сотрудника и членах его семьи (путёвки в санатории, медицинские чек-апы)

Справедливая оплата труда

Понятные задачи и критерии оценки

Адекватное распределение рабочей нагрузки

Корпоративные мероприятия, направленные на рост лояльности к компании и сплочение коллектива

Возможность высказать своё мнение, предложить идею

Создание благоприятной социальной атмосферы

Горизонтальный рост

Участие в международных конференциях

Скидки на продукцию или услуги компании

Широкий социальный пакет

Похвала

# ПОРТРЕТ НАСТАВНИКА - инструктор производственного обучения

- Стаж работы на участке не менее года
- Уровень профессиональных навыков соответствует матрице компетенций не менее, чем на 90%
- Стабильно выполняемые показатели по производству и качеству за последние полгода/год
- Отсутствие дисциплинарных взысканий за последний год
- Развитые коммуникативные навыки и гибкость в общении
- Готовность и способность делиться профессиональным опытом



## Портрет наставника для поколения Z

- Личная эффективность: деловая коммуникация, деловое взаимодействие
- Мотивация сотрудников
- Постановка целей
- Подача Обратной Связи: сложным сотрудникам, незрелым, конфликтным
- Навыки беседы в стиле коучинг (постановка целей и обратная связь зрелым сотрудникам)
- Эмоциональный интеллект. Выстраивание партнерской позиции
- Стресс-менеджмент: самосохранение в сложных ситуациях
- Анализ проблем

### КАК С НИМИ РАБОТАТЬ?

- **План адаптации – основа ежедневной работы со стажером**
- **Индивидуальный подход: Вопрос – Ответ**
- **Все, что можно - в on-line!**



# СПОСОБЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОКОЛЕНИЕМ Z

- Не говорим о долгосрочных планах!
- Дробление целей
- Тактически задачи прописываются максимально кратко (Итог-Критерий-Срок) + максимальная визуализация
- План пошаговый по адаптации
- Привлечение к разработке решению задач/обсуждению
- Предоставляется свобода и возможность самовыражения
- Оперативная и объективная Обратная Связь на всех этапах обучения
- Меряйте их прогресс по тому, чего они добились, а не абстрактному эталону
- Люди этого поколения отлично знакомы с понятием дед-лайна
- Информативная и доступная двусторонняя коммуникация
- Регулярное общение с сотрудниками на индивидуальной основе
- Проведение собраний: ежемесячных, 5-минуток
- Получение информации внутри компании: доска информации, справочник новичка
- Неформальное общение
- Возможность участвовать в тренингах (внутренние и внешние)
- Привлекать их к созданию мини тренингов на темы их работы
- Участие в различных проектах: газета, блог
- Работа совместная по развитию: план индивидуального развития
- Привлечение к различному виду работы





# Этапы построения системы “Наставничество в сфере производства” от идеи до запуска

**Старт системы всегда начинается с наличия желания сотрудника быть наставником!**

## этапы реализации проекта



I. РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ	II. ИНФОРМИРОВАНИЕ И КОММУНИКАЦИИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Наставник – носитель ценностей компании.</li> <li>Портрет эталонного наставника.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>One-on-one</li> <li>Обзоры и SFM участков</li> <li>Информационные стенды</li> <li>LMS система как канал коммуникации</li> <li>Популяризация наставничества и повышение престижа</li> </ul>
III. ФОРМАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ	IV. НАВЫКИ И ИНСТРУМЕНТЫ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Система мотивации и поощрения</li> <li>Ежегодная оценка</li> <li>Промежуточный контроль и мониторинг (аудиты, чек-листы)</li> <li>Двусторонняя обратная связь от бригадира, ИПО, мастера</li> <li>Квалификационные комиссии учеников</li> <li>Аудит процесса обучения и наставничества</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Гибридный формат обучения (онлайн + офлайн, теория + практика на рабочем месте, ИПО + наставник)</li> <li>Разнообразие в подаче теоретического материала</li> <li>Вовлечение персонала в создание контента</li> <li>Актуализация локально-нормативных актов и учебно-методической базы</li> </ul>

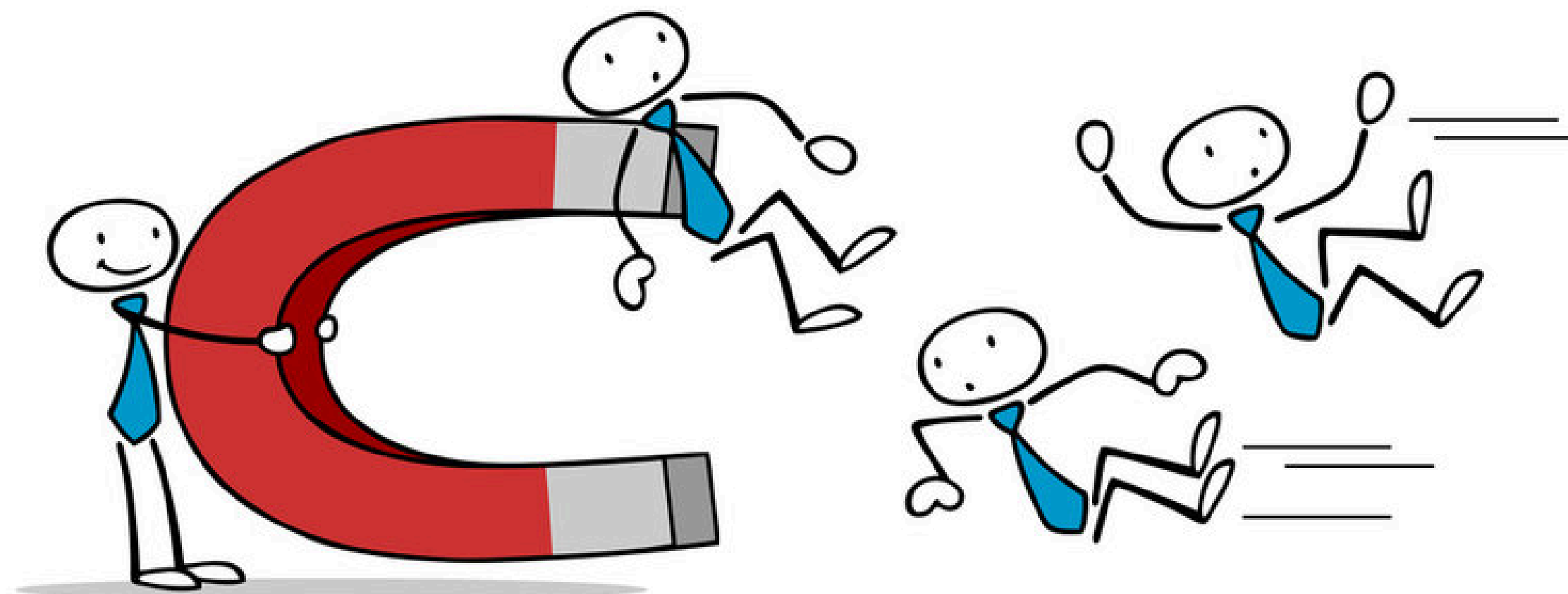
## этапы методологической подготовки проекта



ТАК ЧТО ЖЕ С НИМИ ДЕЛАТЬ?



Завлечь **vs** Удерживать?



**НИ ТО, НИ ДРУГОЕ !**

**В современных реалиях игнорировать средовой компонент больше не получится!  
Потому что ни мотивирование, ни удержание в чистом виде уже не работают!**

**Только создание благоприятной, безопасной  
и развивающей среды!**

**И тогда сотрудники, независимо от возраста,  
но особенно молодежь, сами захотят у вас**

**“УДЕРЖАТЬСЯ”**

