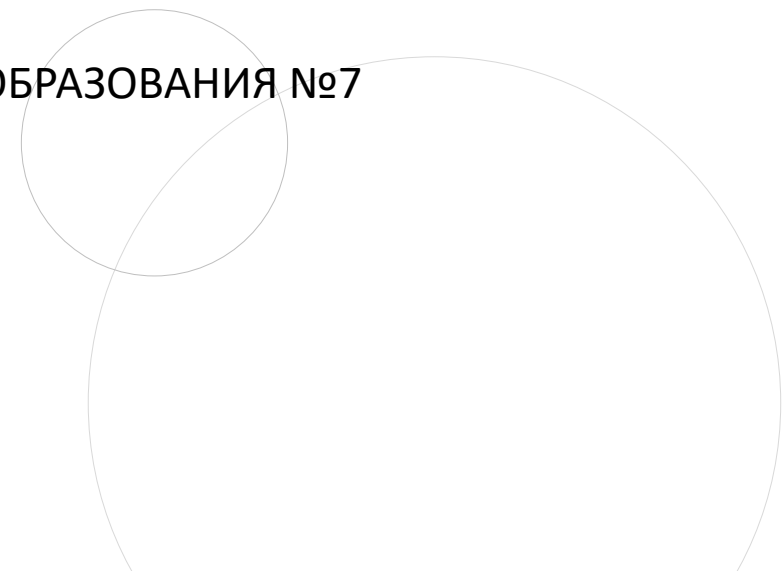




КОМПЕТЕНЦИИ СОТРУДНИКОВ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ: ГИБКОСТЬ, КРЕАТИВНОСТЬ И МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОСТЬ



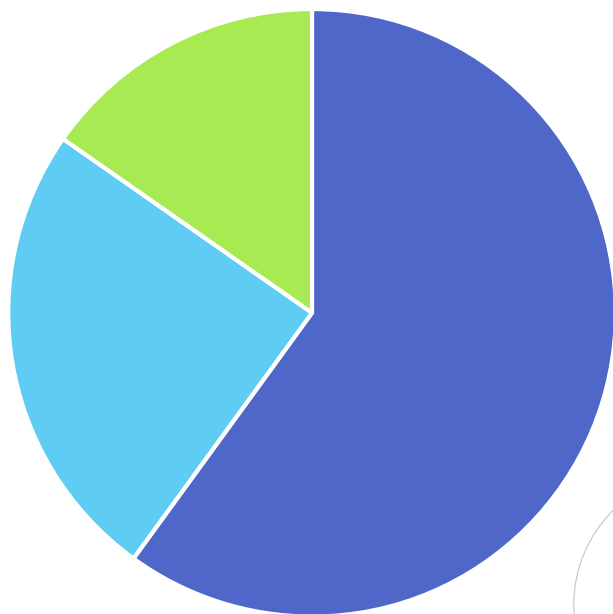
ОПЫТ ЦЕНТРА РЕАБИЛИТАЦИИ И ОБРАЗОВАНИЯ №7





РАСКЛАДКА ПО ДОЛЖНОСТЯМ

Всего сотрудников 255 чел.



- Основной персонал 153 чел.
- Вспомогательный персонал 63 чел.
- АУП 39 чел.

Основной персонал

Учителя	23
Педагоги доп. образования	19
Прочие педагоги	13
Воспитатели	40
Младший основной персонал	33
Врачи	3
Средний мед. персонал	10
Прочий основной персонал	12



СЕГМЕНТ ПО ВОЗРАСТУ И КАТЕГОРИЯМ

Средний возраст всех сотрудников – 45,5 лет
Средний возраст основного персонала – 42 года
из них педагоги – 41 год

Квалификационные категории:

Из педагогического состава (95 сотрудников):

- высшая квалификационная категория: 45 чел. или 47%
- первая квалификационная категория: 16 чел. или 17%

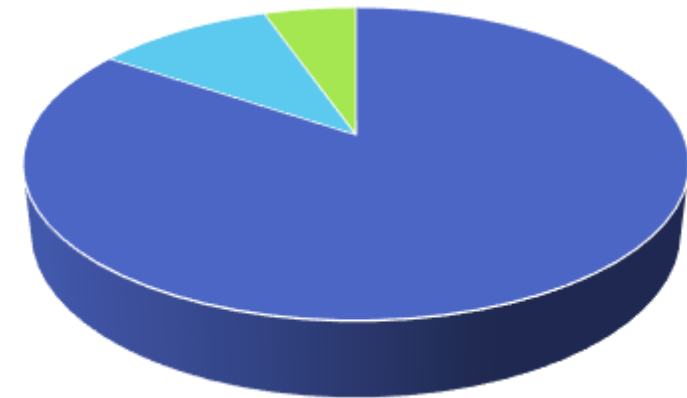


РЫНОК ТРУДА В РОССИИ 2024 - 2025

Период	Численность безработных, тыс. чел.	Доля от трудоспособного населения, %
Январь 2024	2 224	2,92
Январь 2025	1 798	2,36
Январь 2026	1 647	2,16

- ✓ Кадровый голод: 78% работодателей сталкиваются с нехваткой сотрудников, Особенно сложная ситуация сохраняется в медицине, строительстве и сфере услуг.
- ✓ За последние три года доля компаний, жалующихся на нехватку работников, снизилась с 86% до 78%

Москва 10 423 тыс.чел



- москвичи, трудоспособного возраста 8 794 тыс.чел
- трудовые мигранты 1 071 тыс.чел
- пенсионеры старше трудоспособного возраста 551 тыс.чел



ТРЕНДЫ РЫНКА ТРУДА

Спрос на соискателей **старше 40 лет вырос в два раза**. В 2025 году:

соискатели в возрасте 51-60 лет получили на 95% больше приглашений или 8,5 млн.

соискатели старше 61 года - на 106% больше, или 1,3 млн приглашений на вакансии

увеличилось число размещенных резюме: возраст 51-60 лет больше на 13% или 2,9 млн.

возраст старше 61 года – на 25% или 50 тыс.

Источник: hh.ru

▶▶ Эксперимент ВШЭ: при идентичных резюме женщин-бухгалтеров отклик на кандидата **48 лет был в 3 раза ниже, в 37 лет в 2 раза ниже**, чем на 26-летнюю. Коэффициент дискриминации: 48 лет -34,5% ; 37 лет - 74,5%



ТРЕНДЫ РЫНКА ТРУДА

Сотрудники до 40 лет

- +** Плюсы:
цифровая грамотность,
высокая адаптивность,
энергия и амбиции
- Минусы/риски:
высокая мобильность,
дефицит «мягких» навыков,
меньше жизненного опыта



Сотрудники после 40 лет

- +** Плюсы:
стабильность и лояльность,
эмоциональный интеллект,
ответственность и исполнительность
- Минусы/риски:
консерватизм в подходах,
выгорание или усталость от рутины

ПРОЕКТ «НАВСТРЕЧУ ЛЮДЯМ» - ИНФРАСТРУКТУРА ДЛЯ РОСТА ГИБКИХ, КРЕАТИВНЫХ, МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫХ СОТРУДНИКОВ

Главная цель проекта

Люди остаются там, где могут развиваться. Мы решаем задачу сохранения команды не через административное удержание, а через притяжение.

Вместо попытки «удержать любой ценой» мы создаём условия, где профессиональный и личный рост идут рука об руку. Мы не пытаемся привязать сотрудников к компании из-за близости проживания или зарплаты — мы делаем так, чтобы им самим хотелось остаться.

Организация превращается в пространство, из которого уходить просто незачем: здесь каждый находит поддержку, возможность учиться, команду единомышленников и работу, наполненную смыслом





ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

Пять ключевых направлений

Мы:

1 Смотрим

Экология мышления — позитивное мировосприятие, основанное на осознанных привычках и бережного отношения к коллегам и ресурсам;

2 Делаем

Волонтерство — поддержка социальной активности для реализации добрых дел: милосердия и гуманности.

3 Учимся

Образование — площадка для обмена знаниями, развития умения анализировать и логически мыслить, а также непрерывного профессионального роста.

4 Двигаемся

Движение — ресурс для восстановления энергии, физического здоровья и профилактики выгорания;

5 Творим

Творчество — расширение пространства для развития креативных компетенций.



Единый инструментарий встроен в каждое направление

Преемственность — от традиций к инновациям через наставничество,

Командный подход через совместное решение задач и укрепление доверия.

Горизонтальные перемещения сотрудников через освоение смежных компетенций, расширение кругозора и получение опыта работы за пределами своей основной зоны ответственности,

Экспертная поддержка — взаимодействие с внутренними и внешними экспертами



ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Проект направлен на **100% сотрудников компании**, но с гибкой сегментацией по потребностям, интересам и карьерным стадиям.

Проект не «работает с сотрудниками» — он **создаёт условия, в которых сотрудники сами выбирают рост**. Мы не навязываем, а предлагаем; не контролируем, а сопровождаем; не удерживаем, а притягиваем. В результате целевая аудитория трансформируется из «персонала» в сообщество людей, объединённых ценностями развития, доверия и взаимной поддержки.

сегмент	ключевая потребность
новые сотрудники (0-6 месяцев)	быстрая адаптация, поиск «своих», понимание культуры
специалисты – исполнители	развитие навыков, профилактика выгорания, поиск новых смыслов
эксперты и наставники (опытные коллеги, лидеры мнений)	признание, передача опыта, возможность влиять на культуру
руководители среднего звена	развитие лидерских компетенций, укрепление команд, снижение конфликтности
сотрудники в зоне риска (те, кто демонстрирует выгорание и отсутствие вовлеченности)	восстановление ресурса, перезагрузка мотивации



КОМАНДА И РЕСУРСЫ

Кадровые ресурсы

Внутренние: руководители подразделений, HR-команда, внутренние эксперты, сотрудники-энтузиасты),
Внешние: коучи, тренеры по спорту/творчеству, приглашенные лекторы, гиды)

Финансовые ресурсы:

Оплата внешних экспертов (в 80% активностей участие внешних экспертов было бесплатным за счет межведомственного сотрудничества);

Аренда площадок для выездов, транспорт, билеты на выставки/фестивали.

Бюджетная модель: проект не требует выделения отдельного крупного бюджета — расходы интегрированы в существующие статьи (обучение, корпоративная культура, соцпакет). Эффект достигается за счёт перераспределения и синергии.

Материально-технические ресурсы:

Инвентарь: спортивное и музыкальное оборудование для тренировок и творческих занятий.

Помещения: переговорные, актовый зал, территория учреждения для озеленения, коворкинг-зоны для мастерских.

Транспорт: корпоративные автобусы для выездов на эко-тропы, выставки, волонтерские акции.

Расходные материалы: канцелярия для мастер-классов, саженцы для озеленения.

Оптимизация: 90% помещений и оборудования — внутренние ресурсы компании; закупки осуществляются централизованно с учётом мультифункциональности.



КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Текучность кадров (общая) – **снижение на 24%** в 2025 году в сравнении с 2024 годом

Удержание ключевых специалистов – показатель выполнен - 91% ключевой специалист настроен на долговременную работу в учреждении

Доля сотрудников, участвующих ≥ 1 активность/квартал – не менее 90%

Обращения в конфликтную комиссию – снижение на 20%

Внутренние ротации и продвижения – рост на 5%

КАЧЕСТВЕННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ



Вовлеченность сотрудников в проекты, не связанные с их прямым функционалом - сотрудники легко находят коллег из других направлений (отделов) учреждения для совместных проектов, горизонтальные коммуникации стали нормой.

Почему выбран этот показатель? Повышает гибкость и инновационный потенциал.

Метрики: количество кросс-функциональных инициатив, запущенных сотрудниками без директивы сверху

Внеофисные активности – увеличилась доля сотрудников, желающих добровольно участвовать в выездных мероприятиях в нерабочее время (экопоходы, экскурсии, поездки в другие города).

Почему выбран этот показатель? Это маркер подлинного интереса к жизни коллектива, а не формального присутствия.

Метрики: доля сотрудников, записавшихся на выездные активности по собственной инициативе

Психологическая безопасность - сотрудники свободно высказывают идеи, не боятся ошибок.

Почему выбран этот показатель? Без безопасности нет креативности и вовлечённости — это фундамент среды роста.

Метрики: снижение количества формальных обращений в конфликтную комиссию

Культура обучения с увлечением - обучение воспринимается не как обязанность, а как возможность: сотрудники сами иницируют мастер-классы, делятся знаниями, находят внешние обучающие программы.

Почему выбран этот показатель? Показывает переход от «обучения по приказу» к внутренней мотивации развиваться.

Метрики: количество пользовательских (не HR-организованных) обучающих активностей в квартал, Качественные отзывы в фокус-группах: смена формулировок с «надо пройти курс» на «хочу₂ разобраться в теме»



ИТОГИ:

Уровень	ДО	ПОСЛЕ
Подход к удержанию	Реактивный: «Как удержать тех, кто хочет уйти?»	Проактивный: «Как создать среду, из которой не хочется уходить?»
Развитие компетенций	Вертикальное: «Растём в должности»	Междисциплинарное: «Растём в гибкости, креативности, системности»
Управление возрастом	Возраст как фильтр (явный или скрытый)	Возраст как ресурс: разные поколения усиливают друг друга
Мотивация	Внешняя: зарплата, близость к месту проживания, соцпакет	Внутренняя: смыслы, рост, признание, сообщество

▶▶ Через пять векторов развития сотрудники получают не разрозненные мероприятия, а комплексную работающую инфраструктуру развития. Это формирует устойчивую внутреннюю мотивацию, снижает зависимость от внешних стимулов и трансформирует компанию из просто «места работы» в среду, где хочется расти, влиять и оставаться надолго.