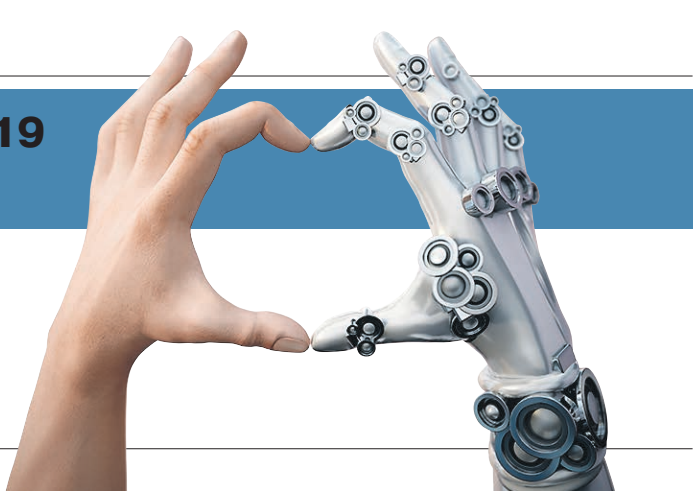




Тематические страницы газеты **Коммерсантъ**

## Карьера & Кадры

Четверг 31 октября 2024 №201 (7891 с момента возобновления издания)

kommersant.ru

15 Почему срок обучения в РФ можно сократить

16 Как связаны удаленная работа и продуктивность сотрудников

18 В чем, по мнению Максима Кронгауза, состоит различие между офлайн- и онлайн-общением

Топ-менеджеры резко изменили отношение к допустимым форматам работы и ждут возвращения сотрудников в офис: если в первом полугодии на работе из офиса настаивали менее половины управленцев, то теперь уже 79%, зафиксировал опрос KPMG. Работодатели готовы стимулировать офисных сотрудников перспективой повышения и премией, а протестующим против возвращения в офис работникам — сокращать возможности продвижения по службе. В России также наблюдается тенденция к возвращению сотрудников в офисы, при этом «рынок соискателя» не спасает от жестких требований работодателей. Компромиссом пока остается гибридный формат работы, который позволяет сохранить гибкость для сотрудников.

# Обратный курс

— прогноз —

Большинство работодателей настроены на полное возвращение сотрудников в офисы на горизонте трех лет. По данным KPMG, лишь 4% гендиректоров согласны на сохранение удаленной занятости работников, еще 17% поддерживают гибридный формат, а 79% настаивают на работе из офиса. При этом еще в первом полугодии жесткую позицию по вопросу занимали лишь 34% опрошенных KPMG. Опрос проводился среди 1,3 тыс. гендиректоров (свыше 400 — из США) из разных сфер деятельности.

Пока управленцы применяют разные стратегии для возвращения сотрудников: 86% респондентов сообщили, что готовы вознаграждать работников, которые прилагают дополнительные усилия и приходят в офис. Меры стимулирования — перспективы повышения, выгодные назначения, премии. Другие расценивают личное присутствие работника как норму и готовы к жестким мерам: возможности продвижения по службе для удаленщиков сократятся.

Изменение мирового тренда во многом объясняется растущим числом транснациональных компаний, которые занимают жесткую позицию по возвращению сотрудников в офис. Например, Tesla и X еще два года назад направили сотрудникам мандаты на возвращение в офис (RTO) и с тех пор отслеживают посещаемости. В реализации пятидневной политики RTO продвинулась Dell, несмотря на недоволь-



ство среди работников. В офисы Amazon сотрудники начнут возвращаться с января. McKinsey & Co также «пересматривает» подход к удаленной работе. В консалтинговой компании при этом стремятся найти баланс между очным присутствием и гибкой занятостью. При этом в McKinsey & Co подчеркивают, что работа в офисе более эффективна

и приводит к большему количеству инноваций. Microsoft, напротив, не планирует вводить пятидневный RTO и учится эффективно управлять удаленщиками, чтобы они чувствовали себя более вовлеченными и продуктивными.

Консенсуса относительно лучшего формата работы пока нет. Ряд исследований показывает, что удален-

ные работники счастливее обитатели офисов и потому могут более эффективно выполнять обязанности. Работодатели при этом рассматривают удаленный и гибридный форматы как способ сократить издержки. Другие исследования фиксируют снижение производительности удаленных сотрудников и их меньшую включенность в процессы.

Сами работники менять постковые привычки и возвращаться в офисы не готовы. По данным опроса ResumeTemplates.com (проводился среди 713 руководителей компаний, которые требуют от сотрудников находиться в офисе не менее одного дня в неделю), в 75% компаний работники не соблюдают политику RTO. Наиболее распространенная тактика — просто не появляться в офисе в назначенные дни: такой подход отметили 47% компаний. В 40% компаний работники не остаются в офисе на полный рабочий день. В некоторых компаниях (7%) сотрудники научились манипулировать системами входа, чтобы создать видимость соблюдения требований.

Большинство компаний воспринимают сопротивление работников RTO как небольшую проблему, для 8% это серьезный вызов, еще 23% пока не видит никакой проблемы в сопротивлении сотрудников. При этом 52% компаний намерены более строго контролировать соблюдение требований RTO в 2025 году, 27% не определились с линией поведения, и лишь 22% работодателей не планируют ужесточать контроль.

На российском рынке дистанционная занятость и вовсе не прижилась, показало исследование аналитиков Центра трудовых исследований ВШЭ Ростислава Капелюшника и Дарьи Зинченко «Цифровые формы занятости на российском рынке труда: дистанционная и платформенная».

— взгляд —

## ДВАЖДЫ В ОДИН ОФИС



**Редактор приложения «Карьера & Кадры» АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА — о том, почему возвращение сотрудников на рабочие места вряд ли прибавит им производительности**

Тема нового, октябрьского выпуска «Карьеры&Кадры» — новый тренд на возвращение сотрудников в офис. Изначально его задал ряд крупных зарубежных компаний, чьи CEO в начале осени анонсировали планы в следующем году отказаться от удаленной работы и гибрида и предложить своим сотрудникам вернуться в офис. Впоследствии оказалось, что случаи таких решений вряд ли будут единичными: как показал опрос консалтинговой компании KPMG, в перспективе следующих трех лет возвращение в офис неизбежным считает большая часть (79%) CEO европейских компаний. Аналогичные настроения есть и среди российских корпоративных структур, о чем свидетельствует рост спроса на офисные помещения в Москве и Санкт-Петербурге.

При этом значительная часть работников — что здесь, что в ЕС — большого желания вернуться в офис не испытывает, и если уровень безработицы в еврозоне колеблется вокруг отметки 6,5%, что еще позволяет компаниям выбирать себе сотрудников из числа свободных кандидатов, то в России, где безработица оказалась на историческом минимуме (ниже 2,4%), возможности такого выбора сведены практически к нулю. В этих условиях, чтобы вернуть сотрудников в офис, работодатели вынуждены идти на разного рода компромиссы, касающиеся рабочих мест — например, разрешают приводить с собой на работу животных.

Интересно, что при этом выбор в пользу офиса, реализация которого сопряжена со многими сложностями, достаточно сложно обосновать, используя не личные впечатления, а точные данные. Полноценных исследований того, как удаленная работа влияет на производительность труда отдельно взятого сотрудника и всей компании в целом, пока нет, да и отделить влияние этого фактора на фоне других, также воздействующих на человека и фирму, достаточно сложно.

Поэтому мы решили сделать вклад в дискуссию о форматах работы, сфокусировавшись только на одном из ее элементов — общении, для чего поговорили с заведующим лабораторией лингвистической конфликтологии и современных коммуникативных практик Высшей школы экономики Максимом Кронгаузом. Оказалось, что с этой точки зрения — именно человеческой коммуникации — онлайн, конечно, хуже офлайн, однако в первую очередь для руководителей. Им сложнее управлять, им сложнее спровоцировать сотрудников на какую-то эмоцию — не важно, позитивную или негативную.

Именно этим — стремлением улучшить свое положение, вероятно, и можно объяснить тот энтузиазм, с которым CEO начали переводить людей обратно в офисы. Однако это также означает, что сама по себе очная работа не является фактором повышения производительности — она просто позволяет руководителям разных уровней продолжать использовать устаревшие методы управления вместо того, чтобы учиться новым.

# Квадратура кадров

— недвижимость —

**Российский бизнес стал уделять все больше внимания офисному пространству. Это стимулировало высокий спрос на площади в бизнес-центрах, из-за чего найти свободное помещение становится все сложнее. Тем не менее работодатели стараются создать свою штаб-квартиру более комфортной, повышая уровень лояльности к своему HR-бренду в условиях кадрового дефицита. „Ъ-Карьера&Кадры“ разбирается, как за последние годы были переосмыслены офисные метры.**

## Нехватка офисов

По итогам сентября доля свободных площадей в бизнес-центрах Москвы снизилась на 2,8 процентного пункта год к году — до 5,5%, следует из подсчетов консалтинговой компании IBC Real Estate. Аналитики подчерки-

вают, что этот показатель стал минимальным на рынке офисной недвижимости столицы с 2008 года. Схожая ситуация наблюдается в Санкт-Петербурге, где по итогам третьего квартала вакантными остаются лишь 3,6% площадей в бизнес-центрах, что является минимумом за всю историю наблюдений за рынком офисов в городе.

Такая динамика — результат высокого спроса на офисные помещения. В январе—сентябре 2024 года объем чистого поглощения (разница между освобожденными и занятыми арендаторами площадями за указанный период) офисной недвижимости в Москве превысил 760 тыс. кв. м, что в два раза больше годового результата 2023 года, подсчитали в NF Group. В Петербурге показатель превысил 200 тыс. кв. м — это рекорд для рынка города, уточнили консультанты.

Офисный рынок начал активное восстановление после череды

кризисов. В 2020 году в разгар пандемии коронавируса большинство сотрудников работали из дома, а работодатели вынуждены были сокращать офисные пространства с целью сократить расходы в период кризиса (см. „Ъ“ от 2 июля 2020 года). В 2022 году после начала специальной военной операции РФ на Украине офисный сегмент столкнулся с волной высвобождения офисных помещений международными корпорациями, покинувшими российский рынок. Только в первый год, с апреля 2022 года по март 2023 года, на офисном рынке Москвы из-за досрочного расторжения договоров аренды освободилось 202,4 тыс. кв. м, подсчитали в Ricci (см. „Ъ“ от 21 апреля 2023 года).

К текущему моменту влияние этих факторов нивелировано. Освобожденные международными корпорациями штаб-квартиры уже за-

няли российские компании. К примеру, на место Google в бизнес-центр «Балчуг Плаза» рядом с Кремлем въехал Промсвязьбанк, а площади в комплексе «Романов двор» после освобождения Apple занял маркетплейс Wildberries.

В этом году высокий спрос на офисные помещения обусловлен активным возвращением сотрудников в офисы, поясняет директор по аренде департамента офисной недвижимости Nikoliers Виктория Гусева. Сейчас удаленный формат работы остался чаще в рамках операционной либо технической необходимости, такой как командировки или больничные, уточняет она. Более распространенным стал гибридный формат, когда посещение офиса чередуется с работой из дома, но работодатели стараются свести его к минимуму, добавляет госпожа Гусева. Более 90% сотрудников вернулись в офисы, приводит

данные коммерческий директор O1 Properties Павел Барбашев.

Такие форматы работы не оправдали ожиданий работодателей в долгосрочной перспективе, отмечает гендиректор оператора сети гибких офисов Space 1 Михаил Бродников. Растущая роль командной работы и корпоративной культуры стимулирует компании к возвращению сотрудников в офисы, соглашается господин Барбашев.

## В борьбе за кадры

Компании выбирают преимущественно офисы в развитых деловых районах с насыщенной инфраструктурой: порядка 41% объема спроса в 2024 году пришлось на сформированные бизнес-кластеры — в центре города, «Москва-Сити», в районе Павелецкого и Белорусского вокзалов, а также вдоль Ленинградского проспекта, подсчитала партнер NF Group Мария Зимина.

# С заботой о братьях меньших

— корпоративная культура —

**В условиях дефицита кадров компании конкурируют за работников не только на уровне заработной платы, но и на уровне ценностей, идей. Одна из них — приверженность организации к pet friendly культуре. Некоторым компаниям позволяют сотрудникам брать с собой в офис домашних питомцев, что является приятным бонусом при трудоустройстве на новое место работы для 29% россиян. Кроме того, организации развивают зооветеринарное, помогают бездомным животным и демонстрируя ответственность бизнеса перед обществом. Сами работодатели признают, что pet friendly среда способствует повышению лояльности сотрудников к работодателю.**

Уровень безработицы в РФ, по данным Росстата, в августе 2024 года составил 2,4% — это минимальное значение за всю историю наблюдений. Аналогичные цифры ведомство фиксировало в июне и июле текущего года. Часть предприятий не

могут найти для себя работников, даже постоянно повышая свои зарплатные предложения. Исследование восприятия бренда работодателя «Талантист» показало, что ключевая пятерка критериев при выборе работодателя — это хорошая заработная плата (82,7%), финансовая стабильность (74%), гарантии долгосрочной занятости (66,5%), приятная рабочая атмосфера (61,1%), а также баланс между работой и личной жизнью (56%). Очевидно, что в условиях дефицита кадров компании конкурируют за работников не только посредством материальных стимулов, но и на уровне ценностей и идей. К числу таковых можно отнести и наличие pet friendly (дружелюбное отношение к домашним животным) среды в организации и отношение к бездомным животным.

## Питомцы в офисе и статистика

Согласно опросу SuperJob, проведенному в октябре текущего года (в нем участвовали 1 тыс. представителей компаний из всей России), домашние животные есть в офисах практи-

чески каждой пятой организации (19%), при этом в 2021 году они были только у 9% организаций. У 8% работодателей они появились случайно, а 11% компаний приобрели их. При этом целенаправленно питомцы чаще всего появляются в офисах банков (15%) и IT-компаний (13%). Здесь можно встретить рыбок или амфибий, кошек, попугаев, различных грызунов и черепах, в некоторых компаниях есть собаки и кролики. Аналитики отмечают, что питомцев заводят для уюта, снижения уровня стресса и напряжения сотрудников, а самый толерантный бизнес по отношению к присутствию в офисе животных — это IT.

Совместный опрос «Нетологии», фонда помощи бездомным животным «Ника» и магазина «Четыре лапы» показал, что почти для трети россиян (29%) наличие pet friendly офиса, куда можно прийти со своим домашним животным, будет приятным бонусом при устройстве на новое место работы. Почти одна седьмая (14%) часть респондентов заявила, что выбирают удаленку, чтобы не оставлять питомца одного. Почти

для 3% опрошенных важно, чтобы была возможность взять с собой домашнее животное в офис. При этом для 30% россиян наличие pet friendly офиса никак не влияет на их решение при поиске работы.

Желание владельцев домашних животных иметь возможность проводить с ними больше времени понятно. Согласно Всероссийской переписи домашних животных, проведенной Центром изучения питания и благополучия животных совместно с Ipsos в 2023 году, 42% хозяев кошек и 34% хозяев собак относятся к своим питомцам как к членам семьи, а 26% первых и 36% вторых — как к друзьям. В 2023 году в РФ насчитывалось 74,8 млн домашних питомцев (49,2 млн кошек и 25,5 млн собак), 4,38 млн (2,98 млн кошек и 1,4 млн собак) из которых проживали в Москве. По данным исследования, у более чем половины (56%) российских семей есть кошка или/и собака, 68 млн человек старше 14 лет являются владельцами домашних животных.

Согласно опросу, проведенному SuperJob в 2022 году, каждый девятый работодатель (11%), где условия

труда это позволяют, был бы не против, если сотрудники время от времени приводили с собой на работу своих домашних питомцев. При этом хотели бы так делать более четверти (27%) россиян, а каждый третий (34%) заявил, что выступает против. Отрицательное отношение чаще всего респонденты объясняли неудобством для коллег: «У кого-то может быть астма или аллергия, кто-то побаивается собак, а кто-то не хочет возвращаться домой в шерсти». Нейтрально к встрече с питомцем в офисе относился каждый четвертый россиянин (26%) — они допускали присутствие кошек и собак при условии, если те не мешают работе.

## Случаи на практике

В апреле компания MCG запустила пилотный проект с dog friendly офисом в Москве. Сотрудники по пятницам могли приходить на работу с собакой. О «пилоте» на презентации книги «Вместе. Пид по созданию дружелюбной среды для питомцев», подготовленной Центром изучения питания и благополучия животных в партнерстве с проектным офисом

программы мэра Москвы «Мой район», рассказали менеджер проектов МТС, куратор pet friendly инициатив в компании Екатерина Кононова.

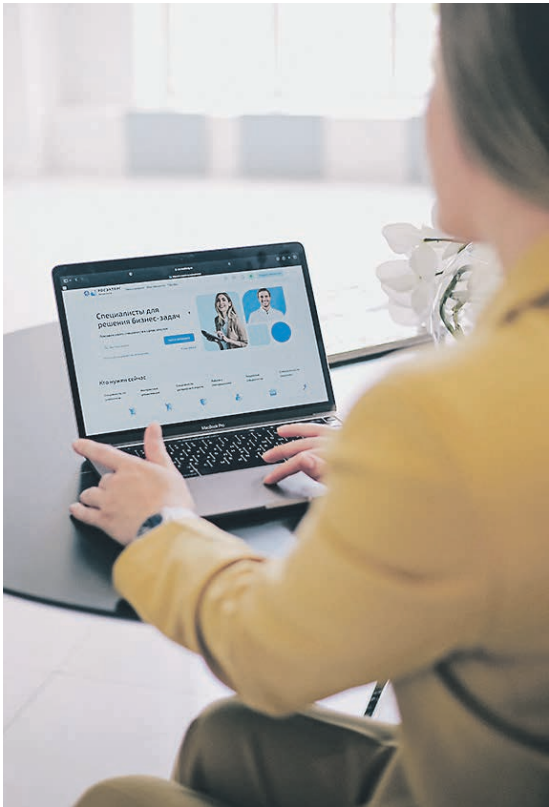
По словам эксперта, для начала она провела опрос среди своих коллег, чтобы выяснить их отношение к идее — оно было положительным. За этим последовали подготовленные презентации проекта и его защита перед президентом компании Вячеславом Николаевым. Он одобрил запуск «пилота», а дальше при активном взаимодействии сотрудников из разных департаментов началась работа над реализацией идеи. «Нужно было выбрать подходящее помещение с учетом всех нюансов (числа работников без животных, коллег с аллергией на питомцев и тех, кто боится собак). Кроме того, требовалось подготовить документы, в том числе правила нахождения животных в офисе и обязанности сотрудников», — говорит она.

Для сотрудников с собаками выделено специальное место в зоне коворкинга, одновременно там могут находиться до пяти питомцев.

c17



# Закупки начинаются с Кандидатов



Сфера закупок является одной из ключевых в бизнес-процессах частных компаний и государственных организаций, требуя при этом поиска и найма специалистов узкой направленности. Рост спроса на квалифицированных специалистов в этой отрасли остается стабильным: в среднем на одну вакансию сейчас приходится 10,43 резюме, при этом на рынке более 11 тыс. опубликованных предложений (по данным внутреннего исследования Росэлторг). Среди преград для найма, кроме высокого конкурса резюме на вакансию, эксперты также отмечают сложность оценки навыков соискателей (в России не существует профильного высшего образования по закупкам, только магистерские программы и курсы повышения квалификации) и низкий порог отклика. Электронная торговая площадка Росэлторг в 2024 году начала активно искать решение уже существующей в отрасли задачи.

— технологии —

«Электронные закупки — узкая профессиональная сфера, в которой важно помочь людям и компаниям найти друг друга, — считает директор по организационному развитию Росэлторг Виктория Яшина. — Мы разработали решение, где профессионалы в сфере торгов могут встретиться в одном месте. Только так можно помочь кандидатам найти проверенные компании, прошедшие аккредитацию на площадке, а значит — преодолевшие все проверки. Для компаний же подсвечены профессионалы, которые подтвердили свою квалификацию, пройдя внутреннюю систему тестирования. Это важно, поскольку специалистам по подбору персонала часто сложно оценить уровень компетенций претендента в такой отрасли, а сервис предла-

гает решить эту проблему. К тому же компании и корпорации будут знать, что все лучшие кадры уже подобраны и собраны в одном сервисе с профильной ориентацией». Росэлторг.Кандидаты — сервис онлайн-рекрутинга в сфере электронных торгов, предназначенный как для работодателей, так и для и соискателей. Его особенностью является нацеленность именно на специальности, востребованные в сфере электронных торгов, а также возможность подтверждения своей квалификации соискателями путем прохождения тестирования. Для сервиса экспертами разработаны авторские тесты, чтобы и соискатели, и работодатели могли объективно оценить уровень компетенций в области электронных закупок. Так сервис проверяет не только практический опыт работы, но и теоретическое владение материалом, что особенно важно в

работе с законодательством. В помощь рекрутерам также разработана база компетенций с вопросами для проведения успешного интервью.

Росэлторг не только поддерживает высокий уровень компетенций в данной сфере, но и формирует новые возможности для развития талантов.

«Кандидаты» — это часть экосистемы Росэлторг — крупнейшего в России федерального оператора электронных торгов для государственных заказчиков, а также госкомпаний и коммерческих предприятий. Клиентами площадки являются свыше 420 тыс. заказчиков и более 680 тыс. участников торгов. Общий объем торгов на площадке превышает 52 трлн руб. Удостоверяющий центр Росэлторг имеет статус доверенного лица ФНС России.

Дарья Пахомова

# Точные науки устремились к Востоку

— статистика —

Рейтинговое агентство Round University Ranking (RUR) представило результаты ежегодного международного рейтинга университетов по предметным областям. С 2023 года исследование расширилось: к традиционным шести направлениям (гуманитарные науки, науки о жизни, медицинские, естественные, социальные и технические науки) добавились 26 узких областей. Ведущие российские университеты значительно улучшили свои позиции, особенно по естественным и техническим дисциплинам. Результаты же по узким предметным направлениям говорят о «повороте» с Запада на Восток в точных науках, полагают в RUR.

Для составления предметных рейтингов эксперты оценивают 20 индикаторов, охватывающих различные аспекты деятельности университета. Они подразделяются на четыре ключевых направления: качество преподавания (40% от итоговой оценки) и исследований (40%), уровни интернационализации (10%) и финансовой устойчивости (10%). Максимально возможная итоговая оценка — 100 баллов.

С 2023 года, помимо традиционных шести предметных направлений: гуманитарные науки, науки о жизни, медицинские, естественные, социальные и технические науки, эксперты исследуют и 26 узких предметных областей. Это, в частности, биохимия, генетика и молекулярная биология; бизнес, управление и бухгалтерский учет; химическая инженерия; химия; компьютерные науки; науки о принятии решений; стоматология; науки о Земле и планетах и другие. В основе рейтингования — данные библиометрической системы Lens. Университеты оцениваются по пяти показателям: количество публикаций и цитирований, ссылки на статьи, число цитируемых патентов и высокоцитируемых статей.

В 2024 году число вузов в каждом из шести списков варьировалось от 752 (медицинские науки) до 1004 (технические науки). Ведущие российские вузы улучшили свои результаты, особенно по естественным и техническим дисциплинам, отмечают в агентстве. Четыре университета вошли в топ-100 по естественным наукам: НИЯУ МИФИ (39-е место, годом ранее занимал 41-ю строчку), МФТИ (44-е место, плюс одна позиция в рейтинге), ТГУ (93-е место, минус 30 позиций) и МГУ им. М. В. Ломоносова (96-е место, плюс 8 позиций). Что касается технических дисциплин, то в сотне лучших — два российских университета: НИЯУ МИФИ (56-е место, минус 28 строчек) и ТГУ (73-е место, плюс 23 позиции). МГУ имени Ломоносова оказался в шаге от топ-100, заняв 101-е место (минус 25 позиций).

Тройку лидеров в области естественных наук составили американские вузы: Принстонский университет (первое место), Калифорнийский технологический институт (второе место) и Стэнфордский университет (третье место). В топ-3 по техническим наукам вошли: китайские Пекинский универ-



АЛЕКСАНДР ВАРНАЧОВ

ситет (первое место) и Университет Цинхуа (второе место), а также Оксфордский университет (третье место, Великобритания). Отметим, что российские вузы оказались также в топ-100 по гуманитарным наукам — ТГУ (42-я позиция), МГУ имени Ломоносова (49), РАНХиГС (71), наукам о жизни — МГУ имени Ломоносова (53), ТГУ (95) — и медицинским наукам — МГУ имени Ломоносова (88) и СПбГУ (95-я позиция).

«В узких предметных рейтингах RUR 2024 особенно заметна впечатляющая динамика вузов из стран так называемого Любляно-Юга: Китая, Саудовской Аравии, Малайзии и других», — отмечают в RUR. К примеру, в этом году в мировом рейтинге по химической инженерии в топ-20 оказались 16 ки-

тайских вузов (в 2023 году — 14). В списке по направлению «компьютерные науки» первые два места заняли университеты из Сингапура, три последующих — вузы из Китая. Результаты узких предметных рейтингов свидетельствуют, что в точных науках уже произошел поворот с Запада на Восток, полагают в RUR. Во многих рейтингах в десятке и двадцатке лучших нет ни одного вуза из Северной Америки и Западной Европы, но присутствует большое число университетов из Китая, России, Сингапура, Гонконга.

В центре «Российская кластерная обсерватория» ИСИЭЗ НИУ ВШЭ отмечают, что анализ публикационных профилей ведущих городов мира, проведенный экспертами института, подтверждает указанную законо-

мерность. Вместе с тем главное отличие Запада от Востока — опережающее развитие медицинской науки (в широком смысле), подчеркивает директор центра Евгений Куценко. «Города стран Европы, Австралии, Канады и США специализируются в первую очередь на медицине, науках о здоровье и о жизни, а для центров континентального Китая характерно превалирование в исследовательском портфолио естественных и точных наук», — говорится в докладе «Рейтинг инновационной привлекательности мировых городов 2024», подготовленного ИСИЭЗ.

В свою очередь, замдиректора Научно-образовательного центра развития образования ВШГУ РАНХиГС Айрат Сатдыков считает, что делать выводы о «повороте», или о пе-

реходе лидерства, или о каких-то качественных показателях на основе рейтингов нельзя. Вопрос составления списка во многом упирается в методологию и в применяемую систему коэффициентов, подчеркивает эксперт. Как правило, рейтинги базируются на количественных сведениях о научной результативности (число публикаций, цитирований, полученных патентов и т. п.), поясняет он. Исходя из этого и учитывая, что на Любляно Юге динамика прироста и исследователей, и исследовательских центров выше, чем в странах ЕС или США, можно лишь сделать выводы о том, что исследовательская и публикационная активность там возросли, говорит Айрат Сатдыков.

Венера Петрова

| Топ-10 университетов России по техническим дисциплинам             |
|--------------------------------------------------------------------|
| Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ            |
| Томский государственный университет                                |
| Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова        |
| Университет ИТМО                                                   |
| Санкт-Петербургский государственный университет                    |
| МГТУ им. Н. Э. Баумана                                             |
| Казанский федеральный университет                                  |
| Томский политехнический университет                                |
| Московский физико-технический институт                             |
| Московский авиационный институт                                    |
| Топ-10 университетов России по естественно-научному профилю        |
| Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ            |
| Московский физико-технический институт                             |
| Томский государственный университет                                |
| Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова        |
| Томский политехнический университет                                |
| Российский университет дружбы народов                              |
| Санкт-петербургский политехнический университет им. Петра Великого |
| Казанский федеральный университет                                  |
| Санкт-Петербургский государственный университет                    |
| Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта             |

| Топ-10 университетов России по гуманитарному профилю                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Томский государственный университет                                                                  |
| Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова                                          |
| Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации |
| Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана                                 |
| Университет ИТМО                                                                                     |
| Санкт-Петербургский государственный университет                                                      |
| Казанский федеральный университет                                                                    |
| Алтайский государственный университет                                                                |
| Сибирский федеральный университет                                                                    |
| Национальный исследовательский университет МИЭТ                                                      |
| Топ-10 университетов России по естествознанию                                                        |
| Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова                                          |
| Томский государственный университет                                                                  |
| Казанский федеральный университет                                                                    |
| Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ                                              |
| Сибирский федеральный университет                                                                    |
| Санкт-Петербургский государственный университет                                                      |
| Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта                                               |
| Санкт-Петербургский политехнический университет им. Петра Великого                                   |
| Московский физико-технический институт                                                               |
| Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана                                 |

| Топ-10 университетов России по медицинским наукам                    |
|----------------------------------------------------------------------|
| Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова          |
| Санкт-Петербургский государственный университет                      |
| Московский физико-технический институт                               |
| Казанский федеральный университет                                    |
| Томский государственный университет                                  |
| Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана |
| Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта               |
| Северо-Восточный федеральный университет                             |
| НМИЦ им. В. А. Алмазова                                              |
| Нижегородский государственный университет им. Н. Н. Лобачевского     |
| Топ-10 университетов России по социальным наукам                     |
| Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова          |
| Томский государственный университет                                  |
| Санкт-Петербургский государственный университет                      |
| Томский политехнический университет                                  |
| Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана |
| Казанский федеральный университет                                    |
| Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ              |
| Российский университет дружбы народов                                |
| Альметьевский государственный технологический университет            |
| Московский физико-технический институт                               |



## Карьера & Кадры

# «Работодатель оказался в режиме ресторана при пиковой загрузке»

Все больше HR-процессов оптимизируется благодаря внедрению искусственного интеллекта. Директор по корпоративному развитию и управлению персоналом «МегаФона» **Роман Ермоленко** рассказывает, смогут ли новые технологии полностью заменить человека, что сейчас удерживает сотрудников от смены работы и в чем смысл системы непрерывного обучения.

— мнение —

— Сейчас много говорят о дефиците кадров. Опускает ли его «МегаФон» как крупный игрок телекоммуникационной отрасли?

— Я слухавлю, если скажу, что мы не чувствуем сложностей. Мы видим на российском рынке труда и высокий индекс загрузки производственных мощностей, и удивительно низкий уровень безработицы, и перекосы в зарплатах в различных секторах, и зарплатную гонку в целом. Но текущая ситуация, несмотря на всю свою неоднозначность для работодателей, помогает им стать лучше. Здесь уместно сравнение с рестораном при полной посадке: сразу видно, справляются ли официанты, повара или они могут работать только вполсилы. Похожий режим сейчас у работодателей: они вынуждены аккумулировать ресурсы, чтобы нанять и удерживать лучших сотрудников, а в этой ситуации нередко вылезают на поверхность «баги» внутренних HR-процессов.

— Какой стратегии придерживается «МегаФон» в вопросах найма в этих условиях?

— Мы работаем в двух направлениях. Во-первых, стремимся минимизировать отток действующих сотрудников, сделать его управляемым, а, во-вторых, создаем карьерно ориентированную культуру внутри компании, активно стимулируя продвижение по карьерной лестнице тех, кто у нас работает.

— Что вы подразумеваете под карьерно ориентированной культурой? В чем она выражается на практике?

— Мы перестроили подход к найму новых сотрудников и понизили грейд нанимаемых с внешнего рынка специалистов. Как мы говорим, усложнили путь рекрутера. Если раньше он начинал поиск с внешних кандидатов, теперь он начинает его с подходящих кандидатов среди действующих сотрудников. Конечно, мы стремимся не просто переводить людей с места на место — новая позиция предполагает продвижение по карьерной лестнице. И кандидата на освободившееся место мы опять же сначала ищем внутри.

Понижая грейд найма, мы сохраняем и ра­тим самую дефицитную категорию персонала — сотрудников и экспертов — и освобожда-

ем начальные роли, на которые проще найти кандидатов для обучения и развития. Так мы адаптировались к сложному конкурентному и дефицитному рынку. Нам не надо думать, где быстро найти квалифицированного сотрудника, ведь мы вырастили его сами.

— Такой подход требует отдельного технологического решения. Вы создавали его сами или приобретали уже готовое?

— Вместе с нашим IT-подразделением мы разработали платформу «МегаКарьера» — это уникальное персонализированное пространство, которое объединяет сотрудника, нанимающего руководителя и рекрутера. Сервис содержит информацию о вакансиях в компании, сотрудниках с данными об их компетенциях и ключевых навыках, программах развития, в которых участвует внутренний кандидат, и его результативности в текущей роли. Сотрудник может подписаться на обновления и регулярно получать информацию о новых вакансиях по нужным ему параметрам. Нанимающий руководитель работает с упрощенным интерфейсом для быстрого создания вакансий и отслеживания статусов по ним.

Задача рекрутера — «захватить» сотрудника до того, как он выйдет на внешний рынок, и предложить ему развитие внутри, а также состыковать руководителя с подходящим специалистом. Важно отметить, что мы не занимаемся внутренним хантингом: мы подсвечиваем возможности, а решение откликнуться принимает сам сотрудник.

— Традиционно внутренний наем закрывает много руководящих позиций. Исполняете ли вы для этого свою платформу? Помогает ли это избежать их дефицита?

— Они скорее в профиците. Всех сотрудников можно условно разделить на группы: руководители, сотрудники и эксперты, массовые роли. С наймом первых нет никаких проблем. Наше лидерство, амбиции на рынке, интересные и сложные проекты — все это привлекает менеджеров, которые хотят быть причастны к развитию отрасли и достижениям «МегаФона».

При этом мы стремимся к тому, чтобы не менее 75% руководящих позиций были



ГЛЕБ ШИШОВ

заняты сотрудниками, выросшими в компании. Это достаточно высокий показатель, и чтобы его достичь, мы реорганизовали процесс подбора людей, а также создали для каждого возможности персонализированного развития.

Процесс начинается с ежегодной оценки всех сотрудников и руководителей по результативности выполнения целей и уровню развития компетенций и личностных качеств. По ее результатам из высокопотенциальных сотрудников формируется кадровый резерв. Мы предлагаем им учебные программы для развития навыков, актуальных на более высоких управленческих позициях.

Тем, у кого в ходе оценки обнаружили пробелы в знаниях, мы предлагаем образовательные программы, в которых человек нуждается. Помимо этого, каждый год вместе с генеральным директором мы определяем некий стратегический приоритет для компании. Например, в следующем году это будет «Результативность и производительность», и мы предложим руководителям образовательные программы по этим темам. Наконец, есть учебные модули, предназначенные для каждой конкретной функции.

В результате выстраивается система непрерывного обучения, она позволяет не только выращивать компетентных специалистов, но и повышать их лояльность к компании. Они ощущают, что работодатель дает им возможность развиваться, и благодаря этому реже от нас уходят. Размер заработной платы давно перестал быть решающим фактором в этом вопросе. Он важный, но не определяющий.

— И все же большинство в первую очередь интересуют зарплата и социальный пакет. Можно ли здесь предложить что-то новое?

— Безусловно, важно построить грамотную систему оплаты труда. Мы внедрили эффективный и сбалансированный процесс Top Performers, который, если сильно упрощать, работает по принципу «кто как отработал, тот столько и получил».

Не менее важно подкрепить его правильной системой льгот. Мы создали корпоративный маркетплейс, на котором сотрудники могут сформировать перечень услуг, который будет оплачен компанией. Можно выбрать спорт или отдых, расширить медстраховку. Такой подход более привлекателен: сотрудники могут менять свои предпочтения, а нам не нужно проводить исследования, чтобы разработать единый пакет, который подойдет всем без исключения.

Но главное, что притягивает людей — культура. В МегаФоне мы строим культуру лидерства, драйва, движения. Амбициозные задачи и стремление двигаться быстрее рынка притягивают сначала руководителей, а за ними и сотрудников.

— Когда из-за дефицита кадров на российском рынке труда стала расти стоимость найма, многие компании начали внедрять технологичные HR-решения, чтобы хоть как-то сократить расходы на эту функцию. Есть ли у вас такие проекты? Насколько они эффективны?

— Мы активно автоматизируем HR-функцию. Сегодня две трети сотрудников колл-центра работают из дома. Это могут быть люди, про-

живающие в отдаленных регионах страны: селах и деревнях, где рядом нет офисов «МегаФона». Мы разработали автоматизированную систему, интегрированную с порталом «Госуслуги», которая позволяет соискателю самостоятельно пройти все этапы найма, в том числе процесс верификации через «Госключ». В шутку мы называем это «бесчеловечный прием», потому что он действительно не требует участия сотрудников с нашей стороны.

Аналогична система для найма персонала в салоны: человеку достаточно пройти все этапы в смартфоне, даже в офис приезжать не нужно. Все стандартные HR-процессы: прием, перевод, увольнение, кадровый документооборот — автоматизируются. Главное, это не должно делаться в угоду трендам. Здесь важны стратегия компании и измеримые положительные эффекты.

— Значит ли это, что в будущем HR-специалист будет окончательно заменен ИИ или GPT в HR?

— Часть функций HR-специалиста, безусловно, будет осуществляться с помощью новых технологий. Однако перед ним появятся и новые задачи: сотрудники должны участвовать в создании автоматизированных решений, помогать их разрабатывать, опираясь на свои знания.

Некоторые задачи уже закреплены за ИИ. Например, мы запустили ИИ-бота «МегаКоллега», который отвечает на вопросы по всему спектру HR-направлений: наем, обучение, оценка, кадровые процедуры, выплаты, работа с командой. В его ведении более 150 различных тематик. Благодаря этому решению мы разгрузили от рутинной работы порядка 50 человек.

Еще один цифровой продукт на основе ИИ — Exit-интервью. Робот связывается с человеком после увольнения, запрашивает истинные причины его ухода, а затем анализирует их. Так мы получаем релевантную аналитику. Ведь в конечном итоге наша задача — создать сильный и привлекательный HR-бренд.

— Как вы его видите?

— Сильный HR-бренд — это не веселые картинки на остановках. Это сообщение профессионалов, магнит, который притягивает в компанию единомышленников, руководителей и эксперты, к которым кандидаты сами хотят идти работать. Именно на формировании площадок, где мы транслируем экспертизу, делимся с рынком технологическими и продуктовыми решениями, показываем лучшие практики, мы сейчас и фокусируемся. Кто даст рынку более профессиональный уровень и ценность, тот и создаст сильный HR-бренд.

Интервью взяла  
Анастасия Мануйлова

# «В средней школе продолжают использовать устаревшие методы обучения»

— мнение —

В современном мире, где технологии и общество развиваются с беспрецедентной скоростью, традиционная система образования все чаще подвергается критике за свою неспособность адаптироваться к меняющимся потребностям рынка труда и общества в целом. Одним из предлагаемых решений является сокращение срока обязательного среднего образования с одновременным увеличением времени на непрерывное повышение квалификации. Глава Ассоциации СИЗ **ВЛАДИМИР КОТОВ** — о том, как оно может привести к значительным изменениям в образовательной системе и подготовке кадров.

Недостатки современной системы среднего образования

Современная система среднего образования, сформировавшаяся в индустриальную эпоху, во многом не соответствует требованиям информационного общества и экономики знаний. Длительный период начального и среднего обучения часто приводит к тому, что выпускники школ оказываются неподготовленными к реальным требованиям рынка труда, так как не получают системное представление об окружающем мире. Возможные причины этого перечислены ниже.

В средней школе продолжают использовать устаревшие методы обучения, которые не учитывают индивидуальные особенности учащихся и не развивают критическое мышление. Это приводит к тому, что ученики теряют мотивацию и интерес к обучению с самого раннего возраста.

Современные школьные программы часто перегружены информацией, которая быстро устаревает или не имеет практического применения. Это приводит к тому, что ученики тратят время на заучивание фактов вместо развития навыков мышления и анализа, необходимых для успешной жизнедеятельности и карьеры.

Жесткая структура школьного образования и контроля в виде тестовых заданий ЕГЭ не позволяет учащимся развивать свои таланты и интересы в полной мере. Это может привести к потере потенциальных талантов и снижению их мотивации к обучению.

Сокращение времени обязательного среднего образования может иметь ряд по-



ложительных эффектов как для учащихся, так и для общества в целом, а именно:

Сокращение времени обучения в школе позволит учащимся раньше определиться с выбором профессии и начать специализированное обучение. Это может привести к более осознанному выбору карьеры и повышению мотивации к обучению.

Сокращение времени обязательного среднего образования позволит сэкономить значительные финансовые и человеческие ресурсы, которые можно будет направить на развитие системы непрерывного образования и системного повышения квалификации.

Сокращая программу среднего образования, необходимо сосредоточиться на развитии ключевых навыков, таких как критическое мышление, осознание проблемы и умение переводить проблему в ряд задач с последующей декомпозицией и плановым решением, коммуникация и цифровая грамотность, которые необходимы для конструктивного существования в современном мире.

В условиях быстро меняющегося мира и развития технологий непрерывное по-

вышение квалификации и освоение новых технологий становятся необходимостью для поддержания конкурентоспособности на рынке труда и персональной востребованности. Для этого необходимо:

Непрерывное обучение позволяет работникам адаптироваться к изменениям в их профессиональной сфере, критически разбирая имеющиеся технологии для того, чтобы понимать и осваивать новые технологии, методы работы и взаимодействия в обществе.

Компании, инвестирующие в непрерывное обучение своих сотрудников, становятся более инновационными и конкурентоспособными на рынке, но этот вопрос требует регулирования, так как есть риск подготовки квалифицированных кадров для конкурентов.

Реализация концепции сокращения среднего образования

Для успешной реализации данной концепции необходимо провести ряд реформ и изменений в системе образования и на рынке труда.

Необходимо пересмотреть школьную программу, сосредоточившись на развитии ключевых навыков и базовых знаний, необходимых для дальнейшего обучения и профессионального развития. Остается открытым вопрос о том, кто и как будет это определять, чтобы не получилось по Черномырдину: «Хотели как лучше...».

Необходимо создать эффективную систему профессиональной ориентации, которая поможет учащимся определиться с выбором карьеры еще в школе, а для этого использовать богатый опыт СССР и текущий зарубежный опыт.

Необходимо разработать и внедрить гибкую систему непрерывного образования, которая будет доступна для людей разных возрастов и профессий. Но здесь есть большой риск формализма и коррупции при реализации.

Потенциальные проблемы и пути их решения

При реализации данной концепции могут возникнуть определенные проблемы, которые необходимо учитывать и решать. Сокращение времени обязательного образования может привести к увеличению социально-

го неравенства, так как не все семьи смогут обеспечить дополнительное образование для своих детей. Для решения этой проблемы необходимо создать максимально прозрачную систему государственной поддержки и грантов для талантливых учащихся из малообеспеченных семей.

Многие педагоги, родители и работодатели могут сопротивляться изменениям в системе образования. Необходимо проводить широкую информационную кампанию, объясняющую преимущества новой системы и вовлекающую все заинтересованные стороны в процесс реформ.

Существует риск снижения качества базового образования при сокращении времени обучения. Чтобы избежать этого, необходимо внедрять новые эффективные методы обучения, использовать современные технологии и непрерывно, используя разные технологии, мониторить результаты образовательного процесса.

Закключение

Сокращение времени обязательного среднего образования и увеличение времени на непрерывное повышение квалификации представляет собой перспективную концепцию, которая может помочь решить многие проблемы современной системы образования и подготовки кадров. Эта концепция позволяет лучше адаптировать образование к быстро меняющимся требованиям рынка труда, развивать ключевые навыки и компетенции, необходимые в современном мире, и создавать культуру непрерывного обучения.

Однако реализация этой концепции требует тщательного планирования, значительных интеллектуальных инвестиций и сотрудничества между всеми заинтересованными сторонами: государством, образовательными учреждениями, работодателями и обществом в целом. Необходимо также учитывать потенциальные риски, разрабатывать и сразу внедрять меры по их минимизации.

В итоге успешное внедрение этой концепции может привести к созданию более гибкой, эффективной и справедливой системы образования, которая будет лучше отвечать потребностям индивидов и общества в целом. Это может стать ключевым фактором в подготовке граждан к успешной жизни и работе в быстро меняющемся мире XXI века.



# Карьера & Кадры

## Обратный курс

— прогноз —

**С13** Если во время пандемии удаленная занятость охватила 25–30% всех работающих, почти мгновенно увеличившись с 1–1,5%, то уже в начале 2022 года она снизилась до 4,2%, а к концу 2023 года сократилась до 1,4%. На начало сентября 2024 года в РФ примерно 1 млн человек трудятся дистанционно, или чуть более 1% всех занятых. Из них 35–45% работают полностью удаленно, 55–65% — в гибридном режиме. Такие результаты в несколько раз ниже, чем в других странах: хотя после пандемии доля удаленки сократилась везде, нигде ее падение не было таким резким. Слабое по международным меркам распространение дистанционной занятости в РФ может быть связано с традиционной авторитарной управленческой культурой, отмечают эксперты. Компании с успешным опытом дистанционной занятости ужесточать требования к сотрудникам не планируют. В пресс-службе «Билайна» отмечают, что научились работать эффективно вне офиса с 2016 года — задолго до того, как это стало вынужденной необходимостью. «Внутренняя культура в компа-

нии изначально предполагает свободу: по договоренности с руководителем график работы сотрудника может быть гибридным», — добавляют в «Билайне». Гендиректор АО «Гринатом» Михаил Ермолаев рассказывает, что сейчас в «Гринатоме» работают почти 10 тыс. человек, 60% из них работают удаленно либо по гибридному графику — это в основном ИТ-специалисты и специалисты в области бухгалтерского и налогового учета и управления персоналом. При этом все руководители работают в приближенном к очному формате. Полного возврата к работе в офисе компания не планирует, так как у гибридной модели есть плюсы. «Во-первых, расширяется география подбора кандидатов; во-вторых, 90% кандидатов-айтишников рассматривают вакансии только с возможностью удаленной работы; в-третьих, это возможность для внутренней трансформации — например, нам удалось сократить уровни управления, чтобы сигнал до руководителя, принимающего решения, доходил как можно быстрее, а также усовершенствовать систему измерения эффективности», — перечисляет Михаил Ермолаев.

Впрочем, в 2024 году многие российские работодатели стали укрепляться во мнении возвращать сотрудников в офисы. Партнер рекрутинговой компании Cornerstone Владислав Быханов утверждает, что если раньше на собеседованиях работодатели заявляли о возможности удаленного формата, то сейчас все больше компаний требуют присутствия сотрудников в офисе хотя бы на период испытательного срока. «Даже позиции в ИТ, которые традиционно предполагали дистанционную работу, теперь зачастую переводят в офисный режим, особенно если речь идет о критических для бизнеса ролях, требующих постоянного контроля», — поясняет эксперт. По его словам, компании стремятся вернуть в офис специалистов, выполняющих ключевые задачи, чтобы оперативно решать возникающие вопросы. Например, крупные нефтяные компании устанавливают требование ежедневного присутствия для сетевых инженеров и администраторов. Гендиректор кадрового агентства ProPersonnel Татьяна Долякова также рассказывает, что крупные предприятия, работающие с персональными данными, такие как банки и

госкомпании, склонны возвращать сотрудников в офис из соображений безопасности. «Эти меры направлены на предотвращение утечек конфиденциальной информации, что особенно важно для ВПК и ИТ-сектора», — объясняет эксперт. Возвращения в офис также требуют российские компании, выкупившие активы иностранных предприятий — они находятся на этапе адаптации, что требует трансформации корпоративных культур. «Когда смешиваются российские и международные корпоративные культуры, собственники осознают необходимость более тесного контроля за процессами и возвращают персонал в офис. Это необходимо для успешного внедрения HR-процессов и плавной адаптации к новым условиям», — поясняет Татьяна Долякова. По мнению эксперта, переход к более строгому управлению также связан с давлением на бизнес, вызванным изменениями в законодательстве и падением маржинальности. Госпожа Долякова прогнозирует, что к 2025 году доля офисных сотрудников значительно возрастет, а модели гибридной работы будут поддерживаться лишь частично, в основном для сотрудников,

работающих в удаленных подразделениях или на начальных позициях. Операционный директор «Анкор» Алексей Миронов пока не наблюдает всеобщего желания компаний полностью перевести сотрудников в офис, так как это требует значительных затрат на расширение офисных пространств и инфраструктуры. По словам Владислава Быханова, настроенные на возвращение сотрудников работодатели столкнулись с дефицитом офисных площадей на рынке: компании жалуются, что свободных офисов в бизнес-центрах не осталось, у всех подписаны долгосрочные контракты. В таких условиях российский бизнес в целом устраивает гибридная занятость на два-три офисных дня в неделю. По словам Алексея Миронова, гибриды — приемлемая практика для многих российских компаний, особенно если рабочие процессы требуют минимального контроля. «Гибридный формат успешно применяется на протяжении последнего года: компании оптимизируют офисные пространства и удерживают сотрудников, предоставляя им гибкость. Работодатели четко прописывают правила, например требуя два

или три фиксированных дня в офисе, но при этом не жестко контролируют их соблюдение», — отмечает эксперт. По его мнению, полный отказ от удаленки возможен лишь для ограниченного числа позиций. «Случаи, когда компании строго требуют полного присутствия в офисе, редки и обоснованы скорее особыми задачами, связанными с безопасностью или операционной необходимостью», — говорит Алексей Миронов. Те, кто оказывает услуги внештатно, например дизайнеры или копирайтеры, по-прежнему могут оставаться на удаленке, но их взаимодействие с работодателем будет выстраиваться на контрактной основе. «Позиции, которые предполагают удаленную работу, все чаще выводятся за периметр компании: такие сотрудники становятся исполнителями по договорам оказания услуг и выставляют счета за выполненные работы», — отмечает Владислав Быханов. По его словам, удаленная работа слабо ассоциируется с карьерным ростом в крупных компаниях, а востребованные офисные сотрудники, наоборот, могут рассчитывать на карьерные возможности.

Диана Галиева

## Основатель HR-агентства Favourite Partners Наталья Дубинникова — о том, почему эффективность сотрудников не обусловлена работой в офисе

— мнение —

Эффективность команды зависит от многих факторов, и глупо надеяться, что одно только возвращение удаленных сотрудников в офис исправит ситуацию. Согласно исследованиям, 70% мы тратим на организацию работы и только 27% остается на сами задачи. Обычно для достижения большей результативности убирают барьеры, которые мешают. Например, можно избавиться от ненужных совещаний. Но ведь именно вынужденная удаленка показала нам, сколько времени мы тратим на собрания в кабинете у руководителя, и иногда быстрый созвон в Zoom или обмен сообщениями в мессенджере гораздо удобнее и продуктивнее. Еще одна причина, по которой страдает эффективность, — кривая коммуникация. Все участники про-



цесса должны четко знать свои задачи, сроки, полномочия, КРП. И совершенно не важно, в офисе сидят сотрудники или нет. Да, на удален-

ке организовать процесс сложнее, но возможно. Сегодня существует огромное количество инструментов для управления работой удаленной команды. Руководителю просто нужно потратить время на то, чтобы выбрать оптимальные сервисы для своей компании и обучить всех работников. Хорошее управление — это не о том, чтобы посадить всех по кабинетам и раздавать поручения. Грамотный руководитель учитывает сильные стороны своих людей и их мотивацию при назначении задач. Когда работник на своем месте, само место не имеет значения. Он будет с горящими глазами трудиться на результат. Удаленка многим сотрудникам дает возможность достичь баланса работы и личной жизни. Когда ты сам распоряжаешься своим временем, ты экономишь его. А когда тебе

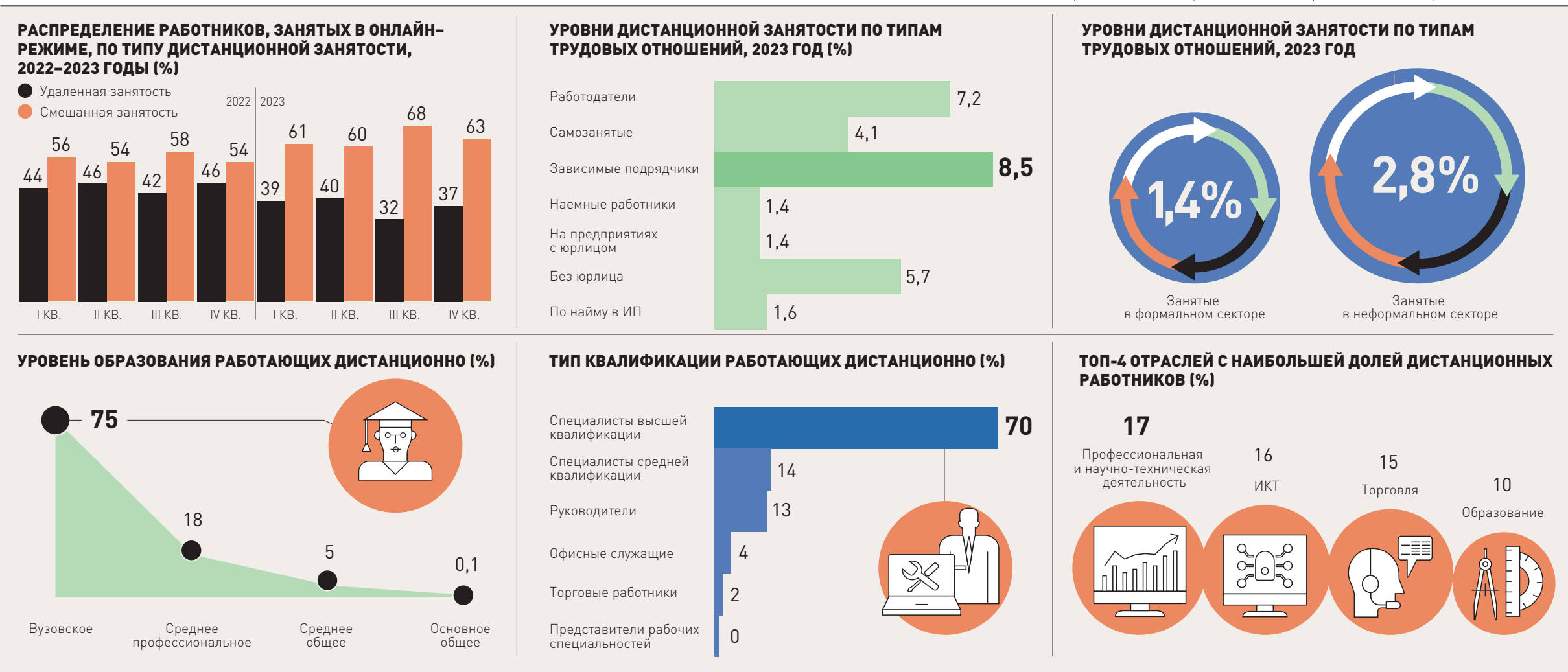
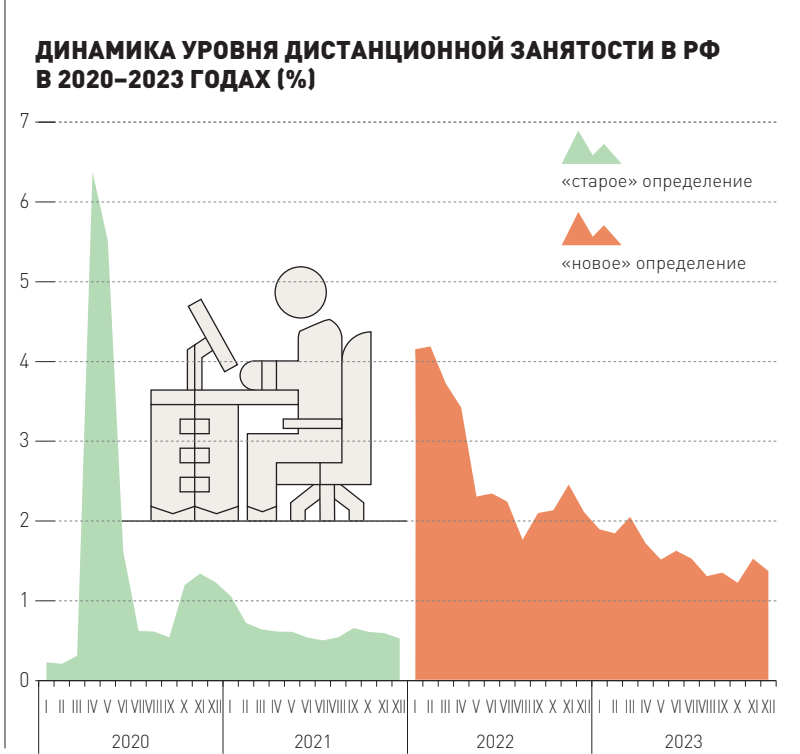
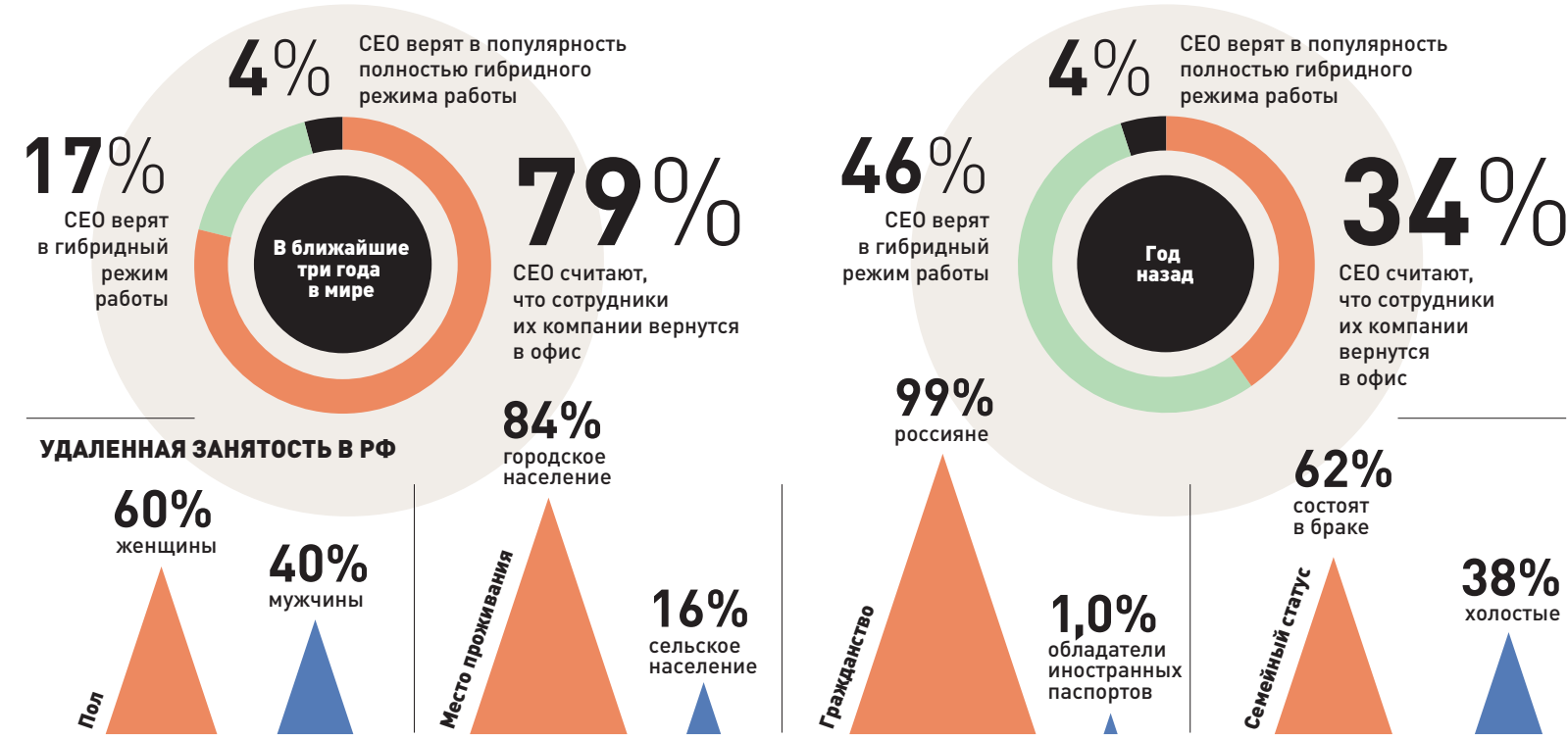
надо отсидеть в офисе его с 9 до 18, ты растягиваешь время — зачем делать задачи прямо сейчас, если все равно сидеть за столом до вечера? Удаленные сотрудники моего агентства, например, научились встраивать в свой рабочий день и поход к стоматологу, и фитнес, и просто прогулку с собакой. Они успевают забрать младших детей из садика, а со старшими сделать уроки. Они даже путешествовать умудряются, прихватив с собой ноутбук. А все потому, что сами выбрали удобный график для продуктивной работы. И это может быть и после 18, и в выходные. И наша компания не теряет в эффективности и не теряет людей из-за выгорания. Еще один тренд — совместительство. Работа из дома и гибкий режим позволяют человеку запустить собственную практику или найти занятость в других проектах. И это часто

оборачивается плюсом еще и для работодателей: сотрудник старается быть максимально эффективным, выполняя задачи в сжатые сроки. Вынужденная удаленка во время пандемии на многое заставила посмотреть под другим углом. Мир не будет прежним. И людей, привыкших к дистанционному формату, будет трудно вернуть в офис. В практике нашего агентства было много кейсов, когда именно возврат в офис становился причиной увольнений. Это были телеком-компания, консалтинговые и промышленные компании. Офисный персонал бунтовал и буквально массово увольнялся, потому что люди не хотели, как раньше. А увольнение и наем новых людей — риски и большие финансовые затраты для компании. Были и другие кейсы. Одна производственная компания с широ-

кой представленностью на всей территории России была в поиске уникального специалиста. Они готовы были этого человека вывезти из любой точки страны к себе в головной офис, но на релокацию специалист не согласился. Компания настолько влюбилась в него и оценила его компетенции, что дала ему возможность работать удаленно, с командировками, с периодическим присутствием в офисе в Москве. Сейчас с учетом того, что квалифицированных людей найти действительно сложно, серьезным мотиватором для работников становится как раз возможность самому влиять на свой график и управлять своим временем. А с другой стороны, многим компаниям удаленка дает возможность нанимать классных специалистов, которые живут в разных уголках мира, и это открывает для компании большие возможности.

## УДАЛЕННАЯ ЗАНЯТОСТЬ СЕЙЧАС И В БУДУЩЕМ

источник: ВШЭ.





# «Работа в ММХ — это работа в инновационной компании»

Уход из РФ ряда западных фармкомпаний создал благоприятные условия для развития отечественного производства лекарств. Директор департамента организационного развития и персонала ООО «НПФ „Материя Медика Холдинг“» (ММХ) **Ольга Шевченко** — о том, какие специалисты сейчас востребованы в отрасли, какова кадровая политика ММХ и какие инновационные препараты производит компания.

— мнение —

— В каком состоянии, на ваш взгляд, сейчас находится российская фармотрасть?

— На фоне последних кризисов именно фармацевтическая отрасль остается островком спокойствия, демонстрируя устойчивый рост. Начиная с 2008 года фармацевтическая индустрия очень выгодно отличается от других сфер экономики — прежде всего своей стабильностью, а также тем, что в результате происходящих на рынке изменений продолжает привлекать внимание профессионалов, которые ранее могли выбрать другие сферы для реализации своих талантов и дальнейшего карьерного развития. Нельзя оставлять без внимания и тот факт, что люди, к сожалению, болеют всегда, а кризисные годы нередко провоцируют рост заболеваемости или заставляют людей больше заботиться о себе и своем здоровье, поскольку это является залогом их эффективности и конкурентоспособности на рынке труда. — Можно ли сказать, что уход части западных компаний с российского рынка открыл перед вашей компанией новые перспективы? — ММХ стоит особняком на российском фармынке, поскольку все препараты компании являются оригинальными и инновационными, в то время как большинство российских фармацевтических компаний чаще всего производят дженерики.

Исследования уникальной технологии, которую компания изучает с использованием самых современных методов, публикации специалистов компании и ученых из разных стран в последнее вре-

мя привлекли пристальное внимание к проблеме физики воды и водных растворов. В Российской академии наук в течение шести лет проводится международная конференция «Физика водных растворов», на которой одной из основных представленных тема использования растворов в фармацевтике.

Приготовление растворов оказалось сложным, многоплановым процессом, затрагивающим многие области науки, в том числе квантовую физику. Вибрационные воздействия, составляющие основу приготовления активных высокоразбавленных препаратов, сейчас являются крайне актуальной научной проблемой, близкой к нанотехнологиям.

Компания обладает мощной современной научной базой — это и лучшие специалисты, и собственные лаборатории, которым могут позавидовать конкуренты.

Компания также организует клинические исследования как в России, так и за рубежом, позволяющие зарегистрировать продукцию или расширить показания к ее применению. Знаком признания высоких стандартов качества является наличие сертификатов ISO, GMP, GLP и GCP. Поэтому работа в ММХ — это работа в инновационной компании, которая проповедует современные принципы и подходы и ориентирована на развитие прежде всего российского фармацевтического рынка.

Важно отметить, что, поскольку уникальная технология производства препаратов ММХ обуславливает высочайший профиль их безопасности, продукты компании имеют ОТС-статус. А это создает ог-



ПРЕДСТАВЛЕНИЕ «НПФ МАТЕРИЯ МЕДИКА ХОЛДИНГ».

ромные возможности для их продвижения. И модный сейчас термин «омниканальный маркетинг» (или «маркетинг 360»), когда маркетологи могут использовать абсолютно все каналы продвижения и взаимодействия со своей целевой аудиторией: от профессионального (медицинского) продвижения до всех вариантов медиаактивностей (ТВ, радио, наружная реклама, диджитал, СММ) и трейд-маркетинговых активностей, а также каналов электронной коммерции.

— Какие специалисты с учетом таких задач востребованы в вашей компании?

— Разумеется, такие задачи и динамичная рыночная среда накладывая серьезные отпечаток на требования к профессиональному опыту и компетенциям сотрудников ММХ. Это должны быть настоящие профессионалы с глубокой экспертизой, способные уверенно работать со всеми маркетинговыми инструментами, готовые креативно подходить к продвижению своего продук-

та и воспринимающие бренд, за который они отвечают, как свой собственный бизнес, а себя — как человека, ищущего любые возможности для его развития и продвижения.

При этом компания готова инвестировать в профессиональный рост и развитие своих сотрудников, в частности маркетологов — у нас действуют стажерские программы, на которых вчерашние выпускники профильных вузов имеют возможность, пройдя обучение теории, попробовать применить свои знания на практике в реальном бизнесе, работая под чутким руководством наставников в лице опытных бренд-менеджеров. После окончания стажировки с учетом ее результатов компания зачастую предлагает лучшим стажерам продолжить работу в роли младших менеджеров по продажам с возможностью дальнейшего построения карьеры в ММХ.

— А что еще вы, как работодатель, можете предложить людям, которые хотели бы у вас работать?

— Если взять, к примеру, статистику пересмотра заработных плат в фармацевтическом секторе, то в 2023–2024 годах примерно две трети производителей реализовали свои планы.

Согласно данным исследований, проводимых специализированными провайдерам, в среднем пересмотр заработных плат в компаниях был осуществлен в диапазоне от 3% до 10%.

В рамках ежегодного процесса пересмотра заработных плат сотрудников ММХ в 2024 году процент индексации превысил отметку в 12% в среднем по компании, что является выше среднего рыночного значения.

Кроме того, предлагаемая сотрудникам бонусная схема также превышает среднерыночный диапазон. Например, для подразделений, отвечающих за маркетинг и продажи, целевой бонус составляет на сегодня 40% от заработной платы.

Помимо этого, стандартный пакет сотрудника включает в себя расширенную программу добровольного медицинского страхования, а также компенсацию возможных дополнительных расходов на лечение, компенсацию питания, занятий спортом, оплату мобильной связи, предоставление для соответствующих категорий сотрудников служебных автомобилей и др.

Одним из приоритетов компании всегда были и остаются здоровье и благополучие сотрудников. Мы регулярно проводим комплексное медицинское обследование сотрудников - check up - и берем на себя расходы на лечение различных заболеваний. Центральным звеном нашей внутренней системы здравоохранения стал собственный медицинский центр «Материя Медика». В 2024 году мы разработали и внедрили уникальную систему индекса здоровья женщин, направленную на выявление и решение реальных проблем. Если во время опроса женщина заявляет о недомогании, наши специалисты проводят углубленную диагностику и разрабатывают индивидуальную тактику лечения. Поскольку мы разрабатываем уникальные инновационные би-

опрепараты, то и к охране здоровья сотрудников мы тоже применяем инновационный подход. Тем более что интерес к теме здоровья и благополучия сотрудников особенно усилился в период пандемии COVID-19, а well-being продолжает оставаться модным трендом на рынке труда.

Значительное внимание мы также уделяем обучению и развитию профессиональных компетенций сотрудников. Для сотрудников проводится регулярное обучение — как силами внутренних специалистов компании, так и с привлечением внешних провайдеров. Также компания поощряет развитие сотрудников в науке.

За последний год в нашу компанию пришло более 100 новых сотрудников — как уже сложившихся профессионалов с серьезным опытом работы на рынке, так и новичков, только что окончивших вуз. Для последних в компании действует специальная стажерская программа, позволяющая вчерашним выпускникам получить дополнительные и необходимые теоретические и практические знания, чтобы иметь возможность быстрее влиться в команду и эффективнее справляться с задачами. Тем более что новым сотрудникам есть у кого перенимать опыт — средний стаж работы сотрудников в компании составляет порядка семи с половиной лет, причем на сегодня около 30% сотрудников работает в компании уже более десяти лет.

ММХ является социально ответственной компанией, тем более в условиях устоявшегося тренда последних лет, в стремлении современной молодежи работать в социально ответственных компаниях и социально значимых проектах. Так, мы в ММХ реализуем проекты корпоративной социальной ответственности, привнося свой вклад в развитие общества в социальной, экологической, экономической сферах.

Это далеко не полный список бенейфов, который мы предлагаем нашим кандидатам и сотрудникам на конкурентном рынке труда. Кроме этого, мы регулярно следим за трендами и реагируем на них, разрабатывая инновационные решения.

## С заботой о братьях меньших

— корпоративная культура —

С13 Единственное ограничение для владельцев: порода не должна быть в списке потенциально опасных (таких в перечне 13), отмечает Екатерина Кононова. По ее словам, МТС планирует расширить «пилот» и увеличить число dog friendly офисов в ближайшее время.

«Мы практикуем визиты домашних животных в офис — в основном своих питомцев приводит ответственные собачники, у которых по ряду причин бывают ситуации, когда они не могут оставить их одних дома», — рассказывает менеджер по внутренним коммуникациям ГК «Цифра» Валерия Пастушкова. По ее словам, присутствие питомцев на работе делает атмосферу опенспейса теплее и более желательнее, а также является неким антистрессом для сотрудников. Собаки прекрасно разбавляют офисную рутину и дают дополнительные темы для обсуждений на кухне, отмечает она.

Возможность посещения офиса с питомцами повышает лояльность сотрудников и дополнительно поддерживает тренд на вывод персонала с удаленки на гибридный формат посещения офисов, полагает Валерия Пастушкова. По ее словам, специального решения о разрешении брать домашних животных на работу компания не принимала: все получилось естественным путем: кто-то привел питомца — так и повелось. «Собаки в основном проводят время под столом у хозяев, но могут ходить с ними и на встречи. Специально отведенного места для питомцев у нас нет. В опенспейсе есть разделение на зоны, поэтому собаки могут не пересекаться друг с другом», — отмечает она. По словам Валерии Пастушковой, единственные правила — не создавать стресса для животных, чтобы они не лаяли, вовремя выводить их на прогулку и не мешать бизнес-процессам.

«Безусловно, pet friendly атмосфера усиливает эмоциональную связь сотрудников с командой и компаний. Поэтому если коллеги не возражают против присутствия животных в офисе, то бывает, что сотрудник приводит с собой питомца. Но есть условия: четвероногий гость не мешает работе и не наносит ущерба нашим комфортным пространствам», — рассказывают в пресс-служ-



GETTY IMAGES

бе «СКБ Контур». Чтобы животные приносили радость, а не бытовые проблемы, в компании разработали специальные рекомендации для сотрудников, желающих взять на работу питомца. Они сводятся к одному тезису: животные не должны доставлять дискомфорт коллегам. «Питомец должен быть спокойным и социализированным. Если он находится в опенспейсе, соседи не должны быть против», — говорят в компании. Лучше заранее узнать, нет ли у коллег аллергии, добавляют там. Единственный строгий запрет: с животными нельзя посещать зоны приема пищи, что обусловлено требованиями гигиены. Кроме того, в компании не рекомендуют приводить питомцев в офис слишком часто.

**Помощь братьям меньшим** Социальное партнерство в компаниях не только распространено, более понятным кажется эковолонтерство или помощь незащищенным, отмечают в консалтинг-интеграторе ESC-практик You Social. Между тем, по данным исследования компании Mars Petcare, в 2021 году (в 2022 году и в последующем обследование в РФ не проводилось) количество без-

домных кошек и собак в России составляло 4,1 млн единиц, или 6% от общей популяции животных в стране. Из них 3,2 млн — это бездомные кошки, 735 тыс. — бездомные собаки и 144 тыс. — питомцы в приютах. Страна заняла второе место (эксперты, кроме РФ, изучали ситуацию в Великобритании, Германии, Греции, Индии, Китае, Мексике, США и ЮАР) по процентному соотношению числа бездомных животных к общему количеству, расположившись между Великобританией и Германией (5% и 7% соответственно).

Розничная сеть «Магнит» с 2020 года развивает корпоративное волонтерское движение «Добро на районе», одним из ключевых направлений которого является забота о животных. Инициативы по помощи братьям меньшим помогают укреплять эмоциональную связь между сотрудниками, повышать лояльность персонала к компании, способствуют нетворкингу и обмену профессиональным опытом, развивают терпимость и клиентоориентированность», — отмечают в пресс-службе компании. Кроме того, pet friendly проекты способствуют позитивному позиционированию брен-

да во внешней среде и, как правило, получают большой отклик в медиа, позволяя привлекать потенциальных соискателей, поскольку амбасадорами бренда выступают волонтеры компании, добавляет там.

Добровольцы регулярно посещают приюты для животных, привозят корм, медикаменты, бытовые принадлежности, помогают обустроить вольеры и выгуливать четвероногих. «В 2023 году 3911 волонтеров участвовали в таких выездах и акциях, всего было осуществлено 59 визитов», — рассказали в пресс-службе компании. Также «Магнит» ежегодно проводит грантовый конкурс, в рамках которого каждый может предложить волонтерскую инициативу и выиграть 100 тыс. руб. на развитие проекта. Традиционно в заявках много запросов, направленных на помощь приютам для животных, говорят в пресс-службе компании.

«Забота об экологии, защита животных и сохранение биоразнообразия, создание комфортной и безопасной среды — те направления, которые мы в ОМК с радостью поддерживаем», — говорит руководитель проектов по корпоративной социальной ответственности груп-

пы ОМК Ирина Медведева. С 2022 года во всех регионах, где работает компания (около 40), действует собственное экологическое волонтерское движение. Сотрудники предлагают проекты, которые получают финансирование через грантовый конкурс «ОМК Партнерство». «В этом году поддержали 101 экопроект, 20% из них посвящены защите животных. Например, наши сотрудники в Нижегородской области, Белгороде, Москве уже не первый год помогают местным приютам с бездомными животными: покупают корма, лекарства, строят вольеры, навешивают мохнатых друзей и помогают пристраивать их в добрые руки», — отмечает Ирина Медведева.

Для Metro тема поддержки животных — это ответ за запрос сотрудников, рассказывает директор по коммуникациям и устойчивому развитию компании Анна Щепилова. Волонтерское движение — это часть корпоративной культуры и стратегии устойчивого развития, отмечает она. К проектам по зооволонтерству компания привлекает партнеров из числа поставщиков, которые аккумулируют экспертизу в этой области, могут обмениваться опытом и знаниями. «Для сотрудников Metro организованы регулярные выезды совместно с нашим партнером, крупнейшим производителем кормов для собак и кошек. Также организовываем сбор помощи для собачьих приютов: кормов, лекарств и т. д.», — говорит она. Компания проводит онлайн-лекции от экспертов по уходу за животными и зоопсихологов о корректном содержании и уходе за питомцами или адаптации животных из приютов.

Одной из ключевых ценностей инвестиционной группы «Абсолют» является забота о животных, как домашних, так и бездомных. «Адресная помощь проектам, поддерживающим бездомных кошек и собак, является неотъемлемой частью корпоративной политики», — отмечают в компании. «Абсолют» сотрудничает с центром реабилитации временно бездомных животных «Юна», для помощи его питомцам в компании продумали несколько возможных вариантов и форматов. Так, для желающих поддерживать проект регулярно существует своеобразный аналог подписки. Кроме финансо-

вой поддержки, имеет значение и просветительская работа, отмечают в компании. Традиционными для сотрудников стали и волонтерские поездки в центр, чтобы навестить животных, помочь с уборкой и уходом. Также многие присоединились к программе опекуна, когда нет возможности забрать животное домой, но есть желание помочь кому-то одному из них.

**Подводя итоги**

В то время как в России pet friendly культура только зарождается, на Западе она продолжает развиваться. В апреле платформа по оказанию медицинской помощи домашним животным Vetster (Канада) объявила о запуске сертификации pet friendly рабочих мест — инициатива направлена на признание работодателей, дружелюбно относящихся к домашним животным. Одними из первых компаний, прошедших процедуру, стали Amazon, разработчик программного обеспечения TribalScale, страховщик Spot Pet Insurance и косметическая компания DECIM. Пройти проверку может организация любого размера, которая демонстрирует приверженность инклюзивности в отношении домашних животных.

Сертификация включает оценку по четырем ключевым направлениям: специальная политика компании (например, наличие стратегии гибкого рабочего графика для владельцев животных), культура дружелюбного отношения к питомцам (признание их важности для сотрудников), создание специальной среды в офисах и льготы для владельцев домашних питомцев (например, по оплате расходов на здоровье питомцев). Согласно исследованию консалтинговой компании Metcset, в 2022 году 36% крупных работодателей в США (с более чем 500 сотрудниками) предоставляли своим сотрудникам варианты страховки домашних животных (в 2017 году — только 22%). В России есть страховые программы для животных (например, страховой дом ВСК предлагает полис «С заботой о питомце», а «Сберстрахование» — «Защита питомца»), однако, по словам представителей страховщиков, пока компании не обращались за приобретением таких продуктов.

**Венера Петрова**



## Карьера & Кадры

# «Общаясь очно, хотя бы за столом за чашкой чая, мы передаем друг другу какую-то энергию»

В момент пандемии коронавируса удаленная работа стала повсеместной, и казалось — останется как один из форматов на рынке труда навсегда. Однако последние несколько лет она постепенно теряет популярность у работодателей (но не у работников), и в ближайшие три года, как свидетельствуют результаты опроса топ-менеджеров KPMG, многие компании могут разрешить своим сотрудникам работать только из офиса. „Ъ“ поговорил с заведующим лабораторией лингвистической конфликтологии и современных коммуникативных практик Высшей школы экономики **Максимом Кронгаузом** о том, действительно ли взаимодействие друг с другом онлайн менее эффективно по сравнению с очным, какие национальности легче адаптируются к удаленному общению и почему письменная коммуникация пришла на смену устной как основному способу общения между людьми.

— **взгляд** —

— На горизонте нескольких следующих лет, как показал опрос консалтинговой компании KPMG, большинство топ-менеджеров считают крайне вероятным **полное возвращение сотрудников в офис**. При этом, несмотря на уже накопленный опыт работы и в офисе, и удаленно, достоверных выводов о том, как эти режимы влияют на эффективность сотрудников, все еще нет. Но, может быть, можно относительно достоверно сравнить эффективность одного отдельного элемента удаленной работы — удаленной коммуникации между людьми? Уступает ли онлайн-общение очному и в чем?

— Я думаю, чтобы ответить на этот вопрос, необходимо сказать несколько слов о том, чем различаются письменная и устная речь. Изначально возникла устная, но поскольку устная речь мгновенно исчезала и была возможна в ограниченном пространстве, появилась письменная коммуникация. На то, чтобы придумать, как именно ее создать, у человечества ушли тысячелетия. Сначала с помощью письменной речи выполняли какие-то насущные задачи: фиксировали объем урожая, обеспечивали коммуникацию с удаленными территориями. Потом постепенно письменная речь становилась все менее утилитарной — и так появилась литература.

По своим внутренним характеристикам письменная и устная речь также различаются. Устная речь всегда тяготеет к диалогу. Письменная речь строится как монолог, как нарратив. У них из-за этого разные лексика и синтаксис. Так, например, устная речь всегда проще устроена, чем письменная: в ней меньше сложных словесных конструкций, сложных оборотов. Это связано с тем, что устная речь линейна и ее нельзя прослушать снова — ее надо понять в момент, когда она произносится.

Появление интернета радикальным образом изменило нашу коммуникацию. Что же случилось? В эпоху интернета мы стали болтать друг с другом письменно, и это потребовало перенастройки письменной речи. Во время устного разговора мы часть информации

передаем жестами, мимикой, интонацией. В письменной речи чья изначальная функция заключается в хранении и передаче на расстояние информации, такой эмоциональной палитры не было. И она начинает стремительно развиваться — например, появились смайлики, капслок как громкость, использование шрифта для изображения интонации.

— **То есть устная и письменная речь как бы поменялись местами?**

— Да, можно сказать и так. За счет этого, кстати, письменная речь стала стремительно терять в ценности. Раньше письмо требовало владения несколькими важными навыками и было уделом ограниченной аудитории. А теперь мы все пишем друг другу — и как будто бы все умеем это делать по умолчанию, так же, как и говорить.

— **Как такой переход к письменной коммуникации в качестве основной сказался на деловом общении?**

— Там тоже идет конкуренция устного и письменного: если раньше было проще позвонить коллеге, чтобы обсудить какой-то вопрос, то теперь такой звонок нужно сначала письменно согласовать. По этой же причине голосовые сообщения многих раздражают — мы уже привыкли, что базовая коммуникация является письменной.

— **Как на эту ситуацию повлияла пандемия коронавируса? Ведь в 2020 году множество людей столкнулись с невозможностью увидеть друг друга и поговорить лично.**

— Какие-то способы удаленной видеокommunikации развивались, как мы помним, еще до пандемии. Был популярный Skype, был не очень популярный Zoom. Но пандемия сделала эти способы общения, тогда только появившиеся, единственно приемлемыми. Общение такого рода стало регулярным, и мы довольно быстро увидели и его преимущества, и его и недостатки.

— **Например?**

— Достоинства онлайн-коммуникации понятны — это в первую очередь скорость и комфорт. Еще одна ее важная характеристика: она многое позволяет скрыть. Ну не хочет человек, чтобы собеседник видел выражение его лица — он выключает камеру в Zoom и общается только



голосом. Понятно, что мы прошли через множество эпизодов, когда эти границы были поняты неправильно — человек, например, лежал на кровати, думая, что коллеги по совещанию этого не видят. Но все же это удобно.

— **А недостатки?**

— Онлайн-общение строго функционально и не очень людям интересно. Вспомните, как в начале пандемии многие пытались проводить в Zoom вечеринки — и, да, на время карантина люди были готовы так общаться, но как только противоэпидемические ограничения сняли, вечеринки в Zoom были забыты. На вечеринке мы ждем возможности подойти к человеку, создать какую-то спонтанную коммуникацию, говорить всем вместе вразнобой — ничего из этого нельзя сделать в Zoom. Кроме того, общаясь очно, хотя бы за столом за чашкой чая, мы передаем друг другу какую-то энергию. В Zoom этого нет.

— **Как такие достоинства и недостатки онлайн-общения проявляют себя в деловой коммуникации, которая возникает между сотрудниками? Между сотрудниками и начальством?**

— Онлайн-общение дает увеличение дистанции — для начальника это невыгодно. Это выгодно сотрудникам:

у них появляется выбор, как себя вести, что скрыть — а вот начальники сталкиваются с необходимостью иначе управлять своими подчиненными. Для руководителя сверхважен контроль, а в онлайн-общении дистанция больше и контроль слабее.

Если их взаимоотношения строятся на страхе, то в онлайн-общении строить такие отношения становится сложнее: запугать человека лично гораздо проще, чем удаленно. Отчитывать человека через экран сложнее, чем лично.

Мотивировать людей онлайн тоже сложнее, чем очно, и в итоге управлять коллективом сотрудников нужно иначе, чем раньше. А сам коллектив при этом, если он большой, начинает в каком-то смысле распадаться: люди меньше взаимодействуют случайно, меньше интересуются друг другом. Иначе говоря, переход только в онлайн опасен тем, что мы будем передавать информацию, но потеряем эмоциональные связи — как позитивные, так и негативные. Оптимальным вариантом, видимо, является гибрид. Необходимо продумать, что может быть реализовано офлайн, а что — онлайн. Но было бы довольно глупо полностью отказываться от онлайн.

— **Но есть виды коммуникации, для которых он все-таки подходит?**

— Если мы говорим о деловых совещаниях, то для большинства участников онлайн будет предпочтительнее. Не надо никому ехать, можно сидеть с комфортом и без штанов. Наконец, я могу отключить камеру и заниматься своими делами — и такое людям тоже бывает нужно. Если домашние условия мешают, можно пойти в кафе.

— **Коммуникативное поведение, которое включает в себя способы общения, но не только их, у различных национальностей разное. У всех есть специфические характеристики, включая русских, как, например, удачно показали в своем исследовании «Русские: коммуникативное поведение» Ю. Е. Прохоров и А. Стернин. Можно ли сказать, что за счет этих характеристик одни страны лучше адаптированы к онлайн-общению, чем другие?**

— Для русской культуры, более эмоциональной, потери при онлайн-общении больше. Мы, конечно, не южане, но чувствовать собеседника для нас важно. Мы, может быть, не так легко вступаем во взаимодействие друг с другом изначально, но после определенного момента легко переходим личные границы. Среднестатистический европеец, напротив, легче найдет общий язык с незнакомцем сразу, но дальше определенной точки уже не пойдет. Экран сам по себе задает некоторую границу и скорее мешает русским реализовывать типичную для них модель общения. В Zoom вы не можете «покрутить пувовицу» у собеседника, как это делали герои произведений Чехова.

А вот англоязычные культуры к онлайн-адаптации оказались проще — и по причине иной модели коммуникативного поведения, и потому, что английский уже и так глобальный язык: на нем уже не одно десятилетие общаются люди, которые культурно очень далеки друг от друга.

**Интервью взяла Анастасия Мануйлова**

## Квадратура кадров

— **недвижимость** —

Из-за этого доступных к въезду площадей там практически не осталось. К примеру, в деловом районе «Москва-Сити» уровень вакантности к концу третьего квартала 2024 года оказался на критически низком уровне в 1,7%, подсчитали в IBC Real Estate. И это несмотря на то, что в этом районе ставки аренды почти в два раза превышают среднерыночную по всему городу — 50 тыс. руб. за 1 кв. м в год, отмечают в CORE.XP. Крупные компании в первую очередь занимают площади в сложившихся деловых районах и на транспортно-пересадочных узлах, чтобы сотрудникам было удобно добираться из любой точки города.

Комфорт и качество офисного пространства стали важными факторами при выборе помещения, особенно в условиях высокой конкуренции за кадры, указывает Павел Барбашев. По подсчетам Росстата, в августе 2024 года уровень безработицы в России составил 2,4% — это исторический минимум с 1991 года, который сохраняется с начала лета. Офисы помогают создать позитивный имидж работодателя и повышают лояльность сотрудников, добавляет господин Барбашев.

Офисы перестали быть просто квадратными метрами для размещения персонала, сейчас это важная составляющая бренда и миссии компании, отмечает Виктория Гусева. Крупные корпоративные игроки рассматривают свой офис как конкурентное преимущество, поэтому готовы инвестировать в качество размещения своих команд, подтверждает замдиректора «Ricci | Офисы» Эдуард Чехов. Согласно данным исследования Pridex и Ассоциации менеджеров, проведенного в 2024 году, 87% HR- и административных директоров отмечают рост требований соискателей к условиям труда в целом. Также 80% респондентов говорят о том, что комфортный качественный офис считается важным фактором при выборе места работы для молодых специалистов.

### Офис будущего

Запрос сотрудников на комфортное пространство стимулирует переосмысление роли офисов, говорит Михаил Бродников. Работодатели стремятся создать среду, которая не просто выполняет функцию рабочего

пространства, но и привлекает людей комфортом и инфраструктурой, поясняет он. Арендодатели при строительстве зданий все чаще вкладываются в инженерные системы, которые обеспечивают достаточное количество воздуха и света, а также хорошее качество воды, отмечает господин Бродников. Из-за этого офисные центры, построенные в течение последних лет, достаточно быстро находят арендаторов, в то время как в объектах, построенных более десяти лет назад, остаются свободные помещения, говорит директор департамента офисной недвижимости NF Group в Санкт-Петербурге Регина Волошенко.

Офисные пространства становятся более умными и технологичными. Это естественный процесс, отражающий изменения в других сферах жизни: сотрудники ждут уровня удобства и цифровизации, к которому они привыкли в жизни, говорит Михаил Бродников. По оценке Pridex, доля умной начинки в отделе офисов за последние несколько лет выросла в пять раз. Параллельно происходит и диджитализация бизнес-центров: в 40% нового предложения в Москве планируется цифровая инфраструктура, добавляют там.

Офис становится квинтэссенцией IT-технологий как на уровне корпоративного рабочего пространства, где уже есть мобильные приложения для управления офисом, системы бронирования рабочих мест и переговорных, лоферы, управление светом и климатом, так и на уровне бизнес-центров, владельцы которых создают интеллектуальное управление энергосистемами здания, цифровой паркинг, умные кафе, отмечает управляющий директор Pridex Дмитрий Вишняков. В офисах устанавливают Face ID на входе, беспроводные зарядки мобильных устройств, а также предоставляют возможность работы без стационарного рабочего места, добавляет руководитель офисного департамента компании Invest7 Ксения Харкевич.

Пальма первенства по насыщенности офиса различными функциями по-прежнему у высокотехнологичных компаний. Например, в штаб-квартире Т-банка в бизнес-центре AFI2B в районе Белорусского вокзала есть многофункциональная клиника для сотрудников, бесплатный фитнес, массажный кабинет, бесплатная столовая и много другое, приводит



пример исполнительный директор Remain Александр Богданов.

Многие работодатели привлекают сотрудников комфортными условиями в рамках офисного помещения, создавая разные зоны для работы, места для отдыха, а также фитнеса и йоги, отмечает Виктория Гусева. Крупные российские корпорации зачастую обеспечивают сотрудников бесплатными перекусами в офисе в виде фруктов, овощей и сладостей. В условиях нарастающего дефицита кадров компании будут вынуждены предлагать сотрудникам все больше нематериальных благ, считает Ксения Харкевич.

Хотя западные компании, которые первыми стали предлагать различные удобства и преимущества своим сотрудникам, напротив, стали сокращать расходы на это. Еще весной 2023 года Google сократила ассортимент бесплатной еды для сотрудников в офисах, сообщал

The Atlantic. Также IT-корпорация уменьшила расходы на фитнес для сотрудников, степлеры, скотчи и другую канцелярию.

### Решение под ключ

В последние годы стал крайне популярным формат сервисных офисов, когда компания получает уже готовый продукт, то есть офис с мебелью, отделкой, услугами секретаря, всей необходимой инфраструктурой и оплаченными коммунальными услугами в рамках одного договора аренды, отмечает Ксения Харкевич. Эти задачи на себя берет профессиональный оператор таких пространств. Такой продукт наиболее быстро реализуем и позволяет компании не тратить на отделку, которая значительно подорожала, а также долго не ждать окончания ремонта, добавляет Виктория Гусева. К тому же за последние два года большинство классических офисов с го-

товой отделкой были арендованы, напоминает Павел Барбашев.

За высоким спросом на классические офисы последовало и вымывание площадей в гибких пространствах. На данный момент объем рынка сервисных офисов Москвы превысил 400 тыс. кв. м, подсчитали в IBC Real Estate. За последний год доля свободных площадей сократилась вдвое — до 6%, то есть сейчас доступно к въезду только 24 тыс. кв. м, уточняют консультанты. Они ожидают, что по итогам 2024 года общий объем сделок в сегменте может превысить 15 тыс. рабочих мест, или 100 тыс. кв. м, что станет самым высоким значением за всю историю наблюдений.

Раньше такие офисы рассматривались как временное решение, но тенденция изменилась, и компании стали заключать более длительные контракты на аренду таких помещений, говорят в Ricci. К примеру, Т-банк подписал договор об аренде

24,6 тыс. кв. м в гибком офисе в бизнес-центре «Искра-парк» на Ленинградском проспекте на севере Москвы на семь лет. Предыдущий арендатор этих площадей IT-холдинг Ozon занял их только на четыре года.

У самих операторов гибких офисов тоже поменялся подход к созданию объектов. Раньше операторы занимали площади в объектах, которые долго были не востребованы: это были условно проблемные активы, где они могли получить льготы, а также сэкономить на коммунальных платежах, отмечают в Ricci. Сейчас игроки зачастую занимают качественные бизнес-центры, расположенные в центральных локациях. Например, Business Club создаст для Московской биржи гибкий офис в бизнес-центре в Газетном переулке недалеко от Кремля. Ранее там располагалось российское подразделение авиакомпании Boeing.

**Дарья Андрианова**



## Карьера & Кадры

# «Только зарплатой сейчас профессионалов не привлечь»

За последний год ситуация на российском рынке труда для большинства работодателей только ухудшилась. Конкуренция за сотрудников растет, как и сама по себе стоимость их привлечения и удержания. HR-директор «Петровакс» **Наталья Бережная** рассказывает о том, какова ситуация с кадрами в фармацевтической отрасли, как привлекать и удерживать лучших специалистов и почему сотрудникам важна открытость в корпоративной культуре любой компании.

— мнение —

— Сейчас много говорят о дефиците кадров на российском рынке труда. Ощущаете ли вы его?

— Дефицит профессиональных людей был всегда, и в этом смысле ситуация мало изменилась. Для рекрутмента на стандартные позиции мы используем базовые ресурсы — HH, LinkedIn, профессиональные сообщества.

Чем уникальнее роль, тем сложнее и дольше поиск. В таких случаях помогают рекомендации коллег и прямой хантинг. Большинство вакансий, особенно со специфическими требованиями, мы закрываем самостоятельно. Не скрою, что рекрутинговым агентствам не просто работать с «Петровакс» — слишком высокие у нас требования, отмечают коллеги. Да, требования высокие, но и возможностей гораздо больше, чем в большинстве компаний — у нас открытая и честная культура, высокий уровень полномочий и доверия, сильная команда, у которой можно многому научиться, отсутствие иерархии и бюрократии, сотрудник любого уровня может напрямую задать вопрос или поделиться идеями с CEO и директорами функций. Интересное наблюдение: не прошедшие отбор кандидаты рекомендуют «Петровакс» своим коллегам, впечатлившись нашей культурой и форматом общения.

— В 2023 году на российском рынке труда выросла текучка сотрудников. Какие механизмы привлечения и удержания вы используете?

— Мы следим за рынком труда, регулярно анализируя обзоры заработных плат. Быть просто в рынке уже недостаточно, чтобы привлекать и удерживать профессиональных людей. Нам нужны сильные менеджеры для продвижения портфеля новых препаратов, поэтому по ключевым позициям мы готовы платить существенно выше рынка. В нашей компенсационной политике

мы следуем принципам меритократии: самые успешные сотрудники вознаграждаются за выдающийся результат дополнительной премией, помимо годового бонуса. Такие сотрудники не остаются незамеченными, им доверяют сложные проекты, привлекают к принятию стратегических решений.

Большинство ключевых менеджеров имеют возможность разделить финансовый успех компании, участвуя в программе долгосрочной мотивации (Long-Term Incentive Plan).

Мы также регулярно обновляем социальный пакет: расширяем ДМС, систему гибких льгот, компенсацию при релокации из других регионов.

В компании высокий уровень автоматизации HR-сервисов: большинство процессов поддерживает HR-бот, что минимизирует бумажный документооборот и экономит время сотрудников. Мы активно продвигаем внедрение ИИ во все виды деятельности компании, создали клуб по ИИ, где коллеги делятся примерами использования искусственного интеллекта в своей работе, обсуждают прикладные кейсы по передаче рутинных задач ИИ, что высвобождает время на что-то более интересное, стратегическое.

Мы применяем нестандартные подходы к развитию руководителей. На регулярных встречах лидерского сообщества, участниками которого являются директора и руководители отделов, рассказываем не только о наших достижениях, но и открыто разбираем ошибки и неудачные проекты, совместно формулируем выводы, чтобы следующие идеи внедрялись быстрее и эффективнее. При этом мы не боимся ошибаться, следуя принципу try fast, fail fast. Не ошибаясь, ты не можешь экспериментировать, а значит, не можешь быть инновационным и успешным.

В быстрорастущем бизнесе важно быть в одном информационном поле, иметь согласованные бизнес-цели, поэтому мы активно используем практику кросс-функциональных командных встреч, где коллеги об-



АНО НИИ-ИИ

суждают взаимные ожидания, текущие проблемы, правила взаимодействия. Благодаря таким практикам у нас существенно улучшились показатели: информированность и взаимодействие с коллегами, что отражается в ежегодном опросе вовлеченности.

— Как вы относитесь к концепции «сотрудник как клиент», которая предполагает, что ему должно быть удобно работать в компании?

— Удобство сотрудника — это базовый фактор, влияющий на удовлетворенность сотрудника работой в компании. Мы стараемся окружить заботой каждого, сделать среду комфортной. У нас гибкое начало рабочего дня, гибридный формат работы, уютный стильный офис.

— По данным опросов, одна из причин, почему сотрудники не могут адаптироваться в новой компании — недружелюбная корпоративная культура. Как вы считаете, насколько она важна?

— Корпоративная культура выступает одним из главных факторов в адаптации и удержании сотрудников. Вовлеченный сотрудник всегда работает лучше, он более мотивирован, ему не нужен дополнительный контроль. Для быстрой адаптации новых сотрудников у нас есть программы наставничества и адаптации, бадди, «Петромен» (HR-bot для новичков), random coffee — все это помогает новичку быстро включиться в работу и понять специфику бизнеса. Мы поощряем открытость, даем возможность для честного разговора как между сотрудниками, так и с руководством. Призываем коллег делиться мнением, оставлять обратную связь. Почти все директора, включая CEO, работают в open space со своими командами, это поддерживает культуру открытого общения и возможности быстро принимать решения.

Мы поощряем горизонтальные связи, чтобы коллеги решали проблемы на своем уровне самостоятельно, не привлекая руководителей. Одной зарплатой сейчас профес-

сионалов не привлечь, нужно создать правильную среду, где каждый сможет раскрыть свой потенциал.

— Один из последних трендов — взаимодействие компаний со школьниками и студентами. Интересны ли вам эти категории будущих соискателей?

— Да, мы видим в молодых специалистах большой потенциал. У нас есть стажировки на производстве, в офисе и R&D-центре. Мы участвуем в ярмарках вакансий для студентов, организуем дни открытых дверей на предприятии. Большинство вчерашних стажеров, присоединившихся к нам по такой программе, сегодня успешные специалисты или даже менеджеры.

— Сейчас из-за конкуренции за сотрудников начинают говорить о конкуренции HR-брендов. Но может ли он быть единым для всех сотрудников компании со сложным производством, например вашим?

— Сейчас развитый бренд работодателя должен иметь в своей основе набор преимуществ, привлекательных для максимально широкой аудитории. Для нас это по-настоящему открытая культура, отсутствие иерархии, свобода и ответственность, быстрая скорость принятия решений, отсутствие бюрократии и микроменеджмента. У каждого бизнес-направления в «Петровакс» есть свои уникальные преимущества. В R&D-центре — современное лабораторное оборудование, наличие собственного вивария, что дает возможность освоить методы in-vivo. Команда производственного комплекса обладает уникальной экспертизой в синтезе субстанций и трансфере технологий сложных препаратов, реализует проекты с международными компаниями. Биотехнологический бизнес ориентирован на инновации и передовые биотехрешения. Команда ритейл-бизнеса использует нестандартные подходы, внедряет успешные практики из других индустрий. Такие разные бизнесы под одним зонтиком создают развивающие челленджи для сотрудников поддерживающих функций, укрепляют партнерскую позицию, мотивируют предлагать кастомизированные решения, ориентированные на достижение бизнес-результата. Этим «Петровакс» и уникален.

Мы открыты для людей с выраженным чувством ответственности, искренне заинтересованных в результате, способных самостоятельно принимать решения, руководствуясь здравым смыслом и интересами бизнеса.

Беседовала Елена Иванова

## Искусственный и недоступный

— технологии —

Применение искусственного интеллекта (ИИ) в компаниях может на треть сократить разрыв в производительности труда между профессионалами и менее опытными работниками, подсчитали американские ученые. Однако эффект применения ИИ может быть значительнее — он зависит от способности работников адекватно оценивать свои навыки. Для российских компаний ИИ пока дорогостоящая новация, к которой готовы компании с отлаженными процессами — для них ключевой эффект от применения ИИ также связан с повышением производительности труда. Однако внедрение технологий пока сталкивается с неготовностью компаний к инвестициям, нехваткой сотрудников с ИИ-компетенциями и непониманием потенциальных выгод.

В препринте NBER «Кто выигрывает от работы с искусственным интеллектом: способности, убеждения и самооценка» команда экономистов из ведущих университетов США попыталась оценить влияние искусственного интеллекта на производительность труда. Исследование показало, что ИИ значительно повышает производительность участников с низким уровнем начальных способностей.

Однако важнейшим фактором оказалось наличие адекватных представлений работников о своих возможностях: те, кто осознавал свои слабые стороны, смогли извлечь наибольшую выгоду из взаимодействия с ИИ. Исследователи использовали концепцию калибровки, чтобы сопоставить то, насколько точно участники оценивали уровень своих способностей. Например, если участник эксперимента уверен в своих ответах на 90%, он должен быть прав в 90% случаев. Если представления значительно отличаются от фактических, это указывает на некалиброванность.

По данным исследования, применение ИИ в среднем позволяет сократить неравенство в результатах труда профессионалов и неопытных сотрудников на 34%. При этом если бы все сотрудники могли адекватно оценивать собственные навыки, то производственные диспропорции можно было бы сократить почти в два раза. Авторы рекомендуют работодателям сконцентрировать усилия как раз на улучшении калибровки сотрудников в рамках оценки их навыков — это повысило бы эффективность их работы с ИИ.

Российские исследователи также занимаются изучением возможностей применения ИИ. Начальник отдела изучения и развития ИИ в сфере госуправления Института ВШГУ Президентской академии Петр Отоцкий частично соглашается с данными зарубежных коллег. «Для сотрудников средней квалификации ИИ дает прирост скорости работы на

10–30% в зависимости от сложности задачи. Эксперты высшей категории практически не выигрывают от искусственного интеллекта, так как часто работают в узкой области знаний или уже имеют в подчинении аналитиков», — объясняет эксперт. Однако, по его словам, совсем начинающие сотрудники также получают меньший эффект от технологий — они тратят много времени на проверку результатов работы ИИ. «Сложно быть руководителем, если ты не делал эту работу своими руками», — поясняет Петр Отоцкий.

Как показал опрос отдела изучения и развития ИИ Президентской академии, на сегодняшний день всего 22% российских компаний применяют генеративный искусственный интеллект, в 15% из них сотрудники самостоятельно работают с ИИ через различные чат-боты.

Более полное представление о распространенности технологии в России дает вышедший недавно доклад Высшей школы экономики «Искусственный интеллект в России: технологии и рынки». В докладе представлены исследования Института статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ в 2022–2024 годах, охватившие 2,5 тыс. организаций из 36 регионов и 20 ключевых отраслей экономики. Согласно докладу, российские организации применяют ИИ по двум моделям. Первая модель — «процессная» — предусматривает применение ИИ в основном в производственных и бизнес-процессах организации.

Лидеры в использовании «процессной» модели применения ИИ — отрасли производства (18,8% обследованных организаций), торговли (17,8%), финансов и страхования (17%). Как составная часть конечного продукта или услуги (продуктовая модель) ИИ чаще всего встречается в секторе услуг; прежде всего в финансовых организациях (27,9%), несколько реже — в торговле (19,1%). При этом в 36,5% организаций сформированы коллективы работников для сопровождения ИИ-проектов, а в 31,5% имеются профильные специалисты, способные применять ИИ-решения при выполнении трудовых задач.

По данным ИСИЭЗ, применение ИИ уже меняет набор трудовых задач и компетенций для их реализации. Так, 39,8% организаций — пользователей ИИ отмечают появление новых функций у работников, нередко наблюдается и трансформация требований к навыкам (21,7%). Между тем распространение ИИ не приводит к массовой потере рабочих мест: лишь 8,1% организаций отмечают снижение численности работников. Однако ИИ на данный момент — это прежде всего инструмент повышения эффективности текущей деятельности компаний.

В 67% организаций применение ИИ-решений обеспечивает экономию операционных расходов, в 26,2% — существенную. По мнению 75% компаний, повышение производительности труда — ключевой эффект от внедрения ИИ. В ряде случаев, например на предприятиях обрабатывающей промыш-

ленности, ИИ-решения позволяют частично компенсировать нехватку кадров за счет автоматизации отдельных функций и даже целых производственных линий.

Директор по инновациям «Меркатор Холдинг» Павел Теплов подтверждает важность использования ИИ в промышленных системах — хотя решения принимаются человеком, данные, которые он использует, становятся более точными и быстрыми благодаря ИИ. Это напрямую влияет на производительность и экономическую эффективность. По словам Павла Теплова, ИИ помогает моделировать сценарии и прогнозировать сложные процессы, что позволяет минимизировать риски и оптимизировать производственные задачи. «Во многих отраслях цена ошибки высока, и моделирование в виртуальной среде становится выгодным, поскольку затраты на ИИ могут быть существенно ниже», — объясняет в «Меркатор Холдинге».

По данным ИСИЭЗ, значительная часть эффектов от внедрения ИИ также относится к взаимодействию с клиентами: применение ИИ прежде всего повышает полезность конечного продукта для потребителя (65,3%), обеспечивает персонализацию продуктов и услуг (52,3%), расширение их предложения (53,4%).

Впрочем, внедрение ИИ пока остается дорогостоящей новацией, отмечают в ИСИЭЗ. Главные ограничения для применения ИИ — нехватка кадров для сопровождения таких проектов и необходимость значитель-

ных вложений (30,8% и 28,7%). Кадровый дефицит усугубляется тем, что необходимы сотрудники с ИИ-компетенциями и глубокими знаниями специфики отрасли. В то же время эффекты от внедрения ИИ, в том числе экономические, часто можно измерить только на практике. Возникающие при этом сложности оценки (24,8%), непонимание целесообразности этой технологии сдерживают тиражирование успешного опыта в отрасли среди менее крупных компаний.

В 2022 году к традиционным трудностям добавились новые вызовы, повлиявшие на основной бизнес предприятий и готовность внедрять ИИ. Чаще это были проблемы, связанные с получением комплектующих для эксплуатации уже задействованного оборудования и покупкой нового (41,2%), приобретением новых зарубежных программных и аппаратных продуктов (29,6%). К 2023 году компании адаптировались к ситуации и решили возникшие сложности либо снизили их остроту, добавляют в ИСИЭЗ.

Однако с учетом сложностей внедрения ИИ остается инструментом оптимизации уже отлаженного бизнеса, готового к финансовым, организационным, техническим и другим изменениям. Главное условие для внедрения ИИ — рост доходов организаций, считают 50,9% респондентов. Дело в том, что ИИ-проекты отличаются высоким риском и неопределенностью результата и обычно финансируются из собственных средств компаний. Чтобы иметь возможность на системном уровне инвестировать в технологию, необходимо стабильный спрос на основную продукцию (услуги) организации. «Повышению доступности ИИ и снижению издержек на его внедрение может содействовать появление портфеля стандартизированных ИИ-решений для отдельных отраслей и задач (46,1%). Рост числа «коробочных» продуктов позволяет организациям сосредоточиться на доработке готовых решений под специфику своей деятельности и быстрее опробовать их на практике», — говорят эксперты.

Ключевой фактор для разработки (31,3%) и третий по значимости для использования (40,6%) ИИ-решений — увеличение числа специалистов для сопровождения проектов на всем жизненном цикле. Практически все (89,7%) организации, столкнувшиеся с дефицитом профильных специалистов, принимают меры по его преодолению. Речь идет как о повышении квалификации работников собственными силами, так и о привлечении специализированных организаций (IT-аутсорсинг) — 43,7% и 37,4% соответственно. Также компании привлекают молодых специалистов (студентов на практику/стажировку, сотрудников без опыта) — 21%, работают с образовательными организациями — 14,4%.

Диана Галиева

МНЕНИЕ



**43% HR-специалистов признали, что используют инструменты искусственного интеллекта, включая ChatGPT, для выполнения рабочих задач. Однако 68% из них скрывают это от своего начальства. СЕРГЕЙ АХМЕТОВ, гендиректор компании «Поток», рассказал, чем бизнесу и самим сотрудникам грозит тайное применение нейросетей персоналом.**

Бизнес, безусловно, осознает потенциал ИИ, но реальность такова, что не все они могут применить технологию централизованно. Причины просты: длительный процесс внедрения, высокая стоимость решений и неясный измеримый эффект от нейросетей, который будет виден не раньше чем через год после запуска.

Исследование BCG показало, что нейросети чаще всего используют для написания вакансий (65%), для анализа резюме (34%), подготовки вопросов для собеседований (33%) и автоматического поиска подходящих кандидатов (33%). Более того, рекрутеры повышают свою продуктивность на 20–40% и сокращают затраты HR-отдела на 25%.

Тайное использование генеративных нейросетей в рекрутинге чревато серьезными негативными последствиями.

Во-первых, разрушается доверие между руководителями, возможно скептически настроенными к ИИ, и HR-специалистами, которые его используют. Второе: возникает очевидный разрыв в эффективности работы HR-специалистов, которые используют ИИ, и тех, кто воздерживается. Не зная о причинах высокой продуктивности, руководители могут принять неверные управленческие и кадровые решения.

В-третьих, компании рискуют столкнуться с утечкой данных, где безопасность персональных данных контролируется, скрытое использование открытых ИИ-решений сотрудниками может привести к угрозе безопасности. В-четвертых, персонал испытывает тревожность, не зная позицию компании в отношении нейросетей. Раскрытие такого «секрета» может как сделать сотрудника как героем, так и изгоем.

Эксперты предупреждают, что, откладывая внедрение ИИ на год, компания рискует отстать в развитии на пять лет от тех, кто начал его использовать немедленно.

Избегайте тайных экспериментов и неожиданных решений, как поступил австралийский научный журнал

Cosmos Magazine в 2024 году. В начале года руководство уволило всех авторов в один день, заменив их ИИ. Транспарируйте не только рынку, но и сотрудникам цели и причины внедрения ИИ. Например, ДОМ.РФ в августе этого года объявила о повышении эффективности подбора IT-специалистов с помощью нового ИИ-сервиса, который анализирует резюме. При этом окончательное решение о найме остается за HR-менеджерами.

Обучайте сотрудников пользоваться ИИ-инструментами. Особенно это важно для компаний, которые уже запланировали интеграцию ИИ в бизнес-процессы в течение двух-трех лет.

Подходите к внедрению ИИ централизованно, стремясь найти подходящую систему с точки зрения функциональности и безопасности. Более бюджетным и не менее эффективным выходом будет установка решений от проверенных вендоров. Если ресурсы позволяют, можно создать собственное решение, как это сделала X5 Group, интегрировав несколько ИИ-технологий.

В нашей компании активно продвигается использование ИИ среди сотрудников. Мы предоставляем доступ к платформам ИИ, финансируем обучение и организуем демонстрационные дни для обмена опытом между подразделениями. Руководителям и топ-менеджерам следует воспринимать использование нейросетей как возможность, а не угрозу.



# Карьера & Кадры

# Климатический кризис в человеческом измерении

Всемирный доклад Международной организации труда (МОТ) о социальной защите за 2024–2026 годы содержит первую оценку глобального прогресса, достигнутого в расширении социальной защиты с 2015 года в рамках Целей устойчивого развития ООН, и погружен в контекст климатического кризиса, как и необходимости адаптации к нему. Чтобы обеспечить всем в мире хотя бы базовый уровень соцзащиты, в МОТ, в частности, предлагают ежегодно тратить богатым и странам с доходами выше среднего 3,3% на финансирование соответствующих программ в бедных странах и странах, сильнее всего подверженных последствиям климатических изменений. Россия на фоне большинства других стран с доходами выше средних, как и стран Восточной Европы, в докладе выглядит вполне благополучно.

— тенденция —

Масштабный доклад МОТ о социальной защите, выпускаемый раз в десятилетие, фактически является основным отраслевым глобальным исследовательским проектом, в том числе посвященным оценке движения стран к реализации универсального доступа всех людей в мире хотя бы к одной программе социальной защиты и здравоохранения к 2030 году. Достижение этих целей на глобальном уровне предполагает в том числе мобилизацию необходимых финансовых ресурсов. Речь идет о Целях устойчивого развития (ЦУР) №1.3.1 и №3.8.1, к реализации которых присоединилась и Россия, в том числе в 2019 году ратифицировав все конвенции МОТ, касающиеся социальной защиты, за исключением конвенции о защите безработных, в силу того что система их поддержки в стране финансируется за счет налогообложения и регулируется на национальном уровне, как и отдельно мигрантов, на которых по умолчанию должно распространяться национальное законодательство. Под социальной защитой МОТ понимает contributoryные и финансируемые государством из налоговой системы социальные расходы на детей до 15 и 18 лет, материнство, по болезни, после полученных на работе травм, по инвалидности, безработице, старости и на здравоохранение. По каждой из них в разных географических, отраслевых и гендерных срезах собираются данные — они представлены на social-protection.org.

Среди всех стран и территорий Россия отнесена МОТ к группе стран Восточной Европы с национальным доходом выше среднего в мире. И в своей группе (в ней также Белоруссия, Болгария, Чехия, Венгрия, Польша, Украина, Молдавия, Румыния и Словакия) выглядит заметно лучше среднего по большинству показателей, по данным на 2022 год. Речь в том числе идет о таком отслеживаемом для оценки прогресса показателе, как эффективный охват социальной защитой (включая показатели ЦУР 1.3.1 и 3.8.1). Россия тут отстывает к глобальным лидерам, где такой охват больше 80% в 2022 году. В том

числе доля населения, которой доступна хотя бы одна социальная выплата, достигла 95,4% (без учета здравоохранения), а доступ к здравоохранению, по данным 2021 года, имели 79,2% населения. По другому показателю ЦУР — 1.3.1, эффективному охвату населения защитой по старости, — Россия также находится на одном из самых высоких мест в мире. Так, доля тех, кто старше пенсионного возраста и получает пенсию по старости, — 100% (79,6% в мире и 96,9% в среднем среди стран Восточной Европы) при 60% населения трудоспособного возраста, финансирующих пенсионные выплаты. По показателю же фактических расходов государства на социальную защиту в 2021 году бюджет тратил 19% ВВП на всю социальную защиту (включая здравоохранение) и 14,1% без учета здравоохранения, при тратах на последнее в 5,3% ВВП, тогда как в среднем по миру такие траты составляли 19,3%, 12,9% и 6,5% соответственно, а также 11,8%, 8,5% и 3,4% соответственно в странах с доходами выше среднего.

## Разрыв в социальной защите

Между тем 3,8 млрд человек в мире остаются полностью незащищенными. «Если прогресс будет продолжаться такими же темпами на глобальном уровне, то потребуется еще 49 лет — до 2073 года, чтобы каждый человек был охвачен хотя бы одним пособием по социальной защите», — заключают авторы доклада. Большинство полностью незащищенных людей (2,1 млрд человек) проживает в странах, находящихся на переднем крае климатического кризиса и наиболее подверженных климатическим опасностям, «полагаясь только на свою смекалку и родственные связи», отмечают авторы доклада. Социальная защита остается недостижимой для подавляющего большинства детей — лишь 23,9% из них от рождения до 18 лет в мире получают семейные или детские пособия, то есть 1,8 млрд детей ими не охвачены. «Климатический кризис оказывает непосредственное влияние на здоровье людей, одновременно усиливая существование социально-экономического неравенства, которое выступает опре-



деляющим фактором справедливости в сфере здравоохранения. Здоровье и благополучие не должны быть привилегией немногих, и неравенство, вызванное климатическим кризисом, требует срочных инвестиций», — убеждены в МОТ.

Несмотря на то что глобальный охват базовой защитой наиболее социально уязвимых людей вырос с 26,7% в 2015 году до 37,3% в 2023 году, это, в частности, объясняется временными мерами реагирования на пандемию COVID-19, как и ростом потребностей в силу роста бедности, уязвимости и дефицита достойной работы. «Независимо от объяснения необходимы более активные усилия для содействия переходу от социальной помощи в достойную занятость (включая самозанятость), охваченную социальным страхованием, которое обеспечивает более высокий уровень защиты и снижает нагрузку на госбюджеты», — отмечают эксперты организации.

Чтобы гарантировать хотя бы базовый уровень социальной защиты, странам с низким и средним уровнем дохода требуется дополнительно \$1,4 трлн, или 3,3% общего ВВП этих стран (2024 год) в год, в том числе 2% на базовые медицинские услуги и 1,3% ВВП на пять видов денежных пособий по социальной защите. Странам с низким уровнем дохода необходимо будет инвестировать дополнительно \$308,5 млрд в год, что эквивалентно 52,3% их ВВП, что в краткосрочной перспективе не представляется возможным без международной поддержки, отмечают авторы доклада. Сейчас они тратят на социальную защиту (без учета здравоохранения) в среднем 0,8% ВВП в год против 4,2% в странах с доходами ниже среднего, 8,5% — с доходами выше среднего и 16,5% — с высокими доходами.

«Климатический кризис, скорее всего, приведет к росту потребностей, в том числе из-за роста цен, что потребует соразмерного повышения ожиданий населения на адекватные пособия», — ожидают в МОТ, отмечая, что беднейшим и странам с доходами ниже среднего в этих условиях понадобится финансовая помощь более обеспеченных стран. «Климатический кризис можно преодолеть только общими усилиями, но с дифференцированной ответственностью. Необходимо признать, что особая ответственность за исправление ситуации лежит на тех, кто в основном ответственен за этот кризис. Он несет серьезные последствия для финансирования социальной защиты на внутреннем уровне и требует международной финансовой поддержки стран с недостаточным экономическим и финансовым потенциалом, которые внесли наименьший вклад в кризис, но несут на себе его тяжесть», — уверены в МОТ.

Недоинвестирование не единственная проблема, стоящая на пути обеспечения всеобщей, всеобъемлющей и адекватной защиты, замечают авторы доклада. Меняющийся климат угрожает финансовой устойчивости и адекватности пенсионных схем в силу вынужденной миграции, фрагментарной карьеры и общей экономической нагрузки, вызванной климатом, считают они и призывают адаптировать такие схемы к климатическим рискам с целью поддержать долгосрочную устойчивость и качество жизни бенефициаров. Пенсионные фонды также могут помочь в борьбе с последствиями климатических изменений, делая стратегические инвестиции в устойчивые и низкоуглеродные активы.

Пенсии — самая распространенная форма социальной защиты в мире, доступная для 79,6% людей старше пенсионного возраста, что на 5,5 процентного пункта больше, чем в 2015 году. Тем не менее более 165 млн человек пенсионного возраста ее не получают. Обеспечение адекватной защиты в пожилом возрасте остается сложной задачей, особенно для женщин, работников с низким заработком, тех, кто занят непостоянно, работников цифровых платформ и мигрантов. Во многих странах, особенно в тех, где распространена неформальная занятость, расширение охвата накопительными пенсиями не было достаточно быстрым, чтобы гарантировать людям достаточный доход в пожилом возрасте. Пенсии, которые финансируются за счет налогов, — важный источник дохода для пожилых людей, не имеющих достаточных возможностей участвовать в накопительных схемах. Тем не менее часто уровень таких пособий недостаточен для того, чтобы гарантировать социальную защиту пожилых людей. Глобально государственные расходы на пенсии и другие немедийские пособия для пожилых составляют в среднем 7,6% ВВП — от 10,5% ВВП в Европе и Центральной Азии до 1,7% в Африке.

Право на социальную защиту здоровья также пока не стало универсальной реальностью. Хотя 83,7% населения планеты формально охвачены законом, гарантирующим им такую защиту, только 60,1% эффективно покрываются системой охраны здоровья. Расширение охвата защиты здоровья затормозилось с 2020 года, и сейчас 3,3 млрд человек ею не пользуются, что, кроме возобновления роста охвата такой защиты, требует инвестиций в доступность качественных медицинских услуг. Основные препятствия доступу к здравоохранению — небольшие соответствующие расходы домохозяйства из собственных средств (в 2019 году такие траты привели к бедности 1,3 млрд человек в мире), часто заметные физические расстояния до ближайших больниц, скудность ассортимента услуг, их качества и приемлемости, длительное время ожидания, связанное с нехваткой и неравномерным распределением медицинских работников и персонала, а также альтернативные издержки, такие как потеря рабочего времени и доходов.

## Люди и климат в ближайшем будущем

В МОТ социальной защите отводят особую роль в реализации справедливого перехода к низкоуглеродной экономике и «преодолении тройного планетарного кризиса — изменения климата, загрязнения окружающей среды и утраты биоразнообразия, которые угрожают нашему миру», так как разрастание этих проблем представляет собой единственную серьезнейшую угрозу для социальной справедливости.

Организация выделяет несколько возможных приоритетов для людей, ответственных за разработку и реализацию соответствующей политики государств. Преодоление климатического кризиса и достижение

справедливого перехода требует создания равноправной универсальной системы социальной защиты, которая может стать одним из наиболее эффективных инструментов соответствующей комплексной политики, включающей солидарность в финансировании. Она призвана снизить социальные и климатические риски одновременно. Продуктивное принятие рисков и перспективное планирование могут гарантировать, что все, включая наиболее уязвимые слои населения, смогут получить выгоду от мер по адаптации к изменению климата.

Активизация социального контракта позволит государствам продемонстрировать намерение защитить население страны, что повысит его благосостояние, сплоченность и реализует стремление к справедливости. Сильная социальная защита способствует укреплению доверия между государством и обществом, принятию климатической политики. Управление системами социальной защиты должно стать стратегическим, чтобы они помогали предотвращать, сдерживать и смягчать последствия кризисов, содействовать быстрому восстановлению и укреплению потенциала людей справляться с потрясениями и повседневными рисками.

В таком виде социальная защита не только повысит способность людей адаптироваться к климатическим потрясениями, обеспечивая минимальный уровень дохода и доступ к медицинскому обслуживанию, но и способствует повышению адаптационного потенциала, в том числе будущих поколений, развивая человеческий потенциал, увеличивая инвестиции в производство и диверсифицируя средства к существованию.

Системы социальной защиты также играют ключевую роль в компенсации и защите населения и предприятий от потенциального негативного влияния мер по смягчению последствий изменения климата и других мер экологического регулирования. В сочетании с активной политикой на рынке труда они могут помочь людям перейти на более экологичные рабочие места и в более устойчивую экономическую практику. В числе вариантов поддержки сокращения выбросов авторы доклада называют экологизацию государственных пенсионных фондов, перенаправление субсидий на ископаемое топливо в социальные пособия, а также поддержку доходов людей с целью снизить их активность, вредную для климата и экологии.

В результате универсальная социальная защита может способствовать реструктуризации рабочих мест, сохранять уровень жизни, поддерживать сплоченность, снижать уязвимость и вносить вклад в построение более справедливых обществ, устойчивых и продуктивных экономик. «Однако социальная защита не может сделать это сама по себе. Она должна работать в тандеме с другими политическими мерами политики смягчения последствий и адаптации к изменению климата», — заключают в МОТ.

Артем Чугунов

# Переманывай и властвуй

— тенденция —

На протяжении последних двух лет российский бизнес существует в условиях жесткого дефицита кадров, и далеко не все компании выбирают «сложный» путь для решения проблемы. Вместо того чтобы вкладываться в текущий потенциал рынка труда, обучать молодое поколение и соискателей, готовых войти в новую профессию, работодатели начали активно переманивать чужих сотрудников. О причинах этого рассказала директор по развитию Talantix МАРИНА ХАДИНА.

Как показал опрос облачной CRM-системы для рекрутинга Talantix, прямой хантинг кандидатов практикуют 67% компаний, причем 78% из них признают, что делают это из-за нехватки людей на рынке труда. 74% работодателей, которые переманивают людей из других компаний, делают это, потому что им нужен специалист определенной квалификации или с конкретным опытом. Такой подход особенно востребован, когда речь идет о рабочем персонале (73%), менеджерах по продажам (81%) и производственных специалистах (84%). Кстати, именно несоответствие навыков и квалификации кандидата требованиям вакансии стало наиболее распространенным поводом для отказа в приеме на работу по итогам 2023 года (32% от общего числа всех отказов). Это еще раз подтверждает, что многие



компании сегодня по-прежнему не готовы обучать кандидатов-новичков и рассчитывают найти готовых специалистов. Даже на фоне дефицита рынка труда далеко не все намерены трансформировать профиль подбора в своей HR-стратегии: снижать планку требований к нанимаемым людям и инвестировать в программы развития внутри компании, предлагая работу мотивированным, пусть и недостаточно квалифицированным, соискателям. Хантинг на соседней заводской проходной кажется более простым и привлекательным способом — вот только решить так кадровый вопрос можно лишь в самой короткой перспективе.

Интересно, что первая причина хантинга — поиск человека с конкретным опытом — в целом одинаково часто встречается и в малом и

среднем бизнесе, и в крупных компаниях. В части прочих причин наблюдаются существенные различия в зависимости от штата работодателя. Каждый десятый рекрутер (11%) сообщил, что прямой хантинг — это пожелание CEO компании или непосредственного заказчика подбора. Задачу переманить топовых сотрудников из другой компании чаще всего ставят собственники малого (13%) и среднего (15%) бизнеса, а CEO крупных работодателей прибегают к этому в единичных случаях. В 6% случаев переманивание сотрудников связано с отсутствием ресурсов для обучения новичков. Крупный бизнес чаще других использует прямой хантинг, ссылаясь на то, что в компании нет возможности и ресурсов обучать и адаптировать нового сотрудника (12%), а вот малый и средний бизнес называли эту причину в два-три раза реже. Кроме того, 3% работодателей признались, что у них просто так принято или так «исторически сложилось». Наконец, еще 3% таким способом пытаются ослабить компанию-конкурента.

С учетом того что сегодня в стране не хватает около 2 млн специалистов, а к 2030 году эта цифра как минимум удвоится, следует избавляться от предрассудков и смело нанимать кандидатов с недостаточными навыками, но с очевидной мотивацией и перспективой роста. Если уделить такому соискателю некоторое время, то компания получит хорошего и лояльного работника.

— мнение —

«Нам нужен финансовый директор до 35 лет» — это реальность Executive Search сегодня. Управляющий партнер Support Partners в России ВЕРОНИКА ГАДЕЦКАЯ — о том, каких кандидатов теперь ищут в топ-менеджеры и чего от них ожидают.

В первую очередь запрос на более молодых кандидатов обусловлен тем, что сегодня скорость изменений резко возросла, а они адаптированы к такому ритму жизни старшего поколения. Как говорят некоторые собственники бизнеса, мы живем от одного санкционного пакета до другого, поэтому планирование на три года вперед и даже на год больше неактуально. Планы строятся буквально на месяц-квартал, потом все может измениться — к этому нужно быть готовыми, но и результаты тоже необходимо получать уже через месяц-квартал. Из этого вытекает любопытное требование: иметь позитивный настрой и быть гибким к изменениям. Сейчас важно уметь радоваться каждому отдельному шагу и актуализировать его ценность для мотивации команды.

Вторая причина: сильно помолодели команды, которыми этим новым топам предстоит управлять. Директор по персоналу 50 лет просто не сработается с 25–30-летними, не сумеет выстроить отношения или потратить на этот процесс слишком много времени. Речь в букваль-



ном смысле о том, чтобы общаться на одном языке, с легкостью подхватывать тренды: все эти кружочки в Telegram для общения с командой, нейросети и т. д. Уже проверено: без этих, казалось бы, мелочей отклик в корпоративных чатах совсем не тот.

Третья причина, почему предпочтение отдается молодым топам: они не боятся публичности, уже продвигают свой персональный бренд и могут быть не только формальными, но и неформальными лидерами в команде. Это важно, потому что сейчас сотрудники все чаще выбирают руководителя, с которым хочется работать. Ради яркого и известного лидера, а также вдохновляющего наставника могут согласиться на зарплату ниже рынка. Такие истории были всегда, но далеко не в таком количестве. Кроме того, как только ком-

пания или отдельная команда показывает яркие успехи, специалистов оттуда сразу пытаются переманить конкуренты. Поэтому лидер должен быть таким, чтобы ради него люди оставались в компании.

Коротко перечислю другие требования, которые предъявляют к кандидатам на топ-позиции.

Понимание, как работать с структурами, особенно если мы говорим про большой бизнес. Умение управлять гибридными командами: сейчас многие сотрудники бывают в офисе два-три раза в неделю — это абсолютно другой менеджмент-процесс. Кстати, если была иллюзия, что раз иностранные компании ушли, то английский язык больше не нужен, то стоит с ней расстаться: сейчас часто необходимо взаимодействовать с Китаем, Индией, ОАЭ и др., искать новые пути поставок. Единственное, для наших новых партнеров английский тоже не родной, поэтому уже не обязательно им владеть безукоризненно.

Добавлю, что сейчас очевидный дефицит интересных молодых кандидатов — нередко в результате поиска компании принимают решение растить топа внутри своих команд.

Еще очень любопытный тренд: сейчас наши клиенты чаще склоняются к выбору женщин на ключевые роли в бизнесе, считая, что они более гибкие, адаптивные и что у них лучше получается мотивировать команду и быть менторами. Вот такой гендерный переворот!