



ISSN 2541-8580

0+

ВЕСТНИК УНИВЕРСИТЕТА ПРАВИТЕЛЬСТВА МОСКВЫ

Научно-практический журнал

№ 3 (49) 2020

Ключевая тема

Кадровый менеджмент города: стратегии, технологии, сервисы



Журнал – победитель
XVII Ежегодного Всероссийского конкурса
в области корпоративных медиа
в номинации
«Лучшее медиа вуза» 2020 г.

Город XXI века • Теория и практика управления •
Повышение квалификации государственных служащих •
Кадровые проекты • Наука и инновации

Мэром Москвы С. С. Собяниным отмечен вклад коллектива университета в подготовку высококвалифицированных специалистов для города. Распоряжениями Мэра Москвы объявлены благодарности заместителю заведующего кафедрой управления государственными и муниципальными закупками Н. А. Акимову, заместителю заведующего кафедрой юриспруденции Ю. Г. Бабаевой, профессору кафедры управления государственными и муниципальными закупками И. П. Гладилиной, директору центра международных образовательных программ и европейского сотрудничества управления международного сотрудничества О. В. Горбулиной, заместителю начальника управления технологического обучения Т. Б. Зеленцовой, начальнику административно-хозяйственного управления И. Н. Ким, заместителю заведующего кафедрой финансового менеджмента и финансового права С. И. Опариной, начальнику управления обучения государственных и муниципальных служащих М. В. Талан.

Поздравляем коллег с наградой города Москвы!



Учим управлять городом!

Университет Правительства Москвы

**Повышение
квалификации,
тренинги
и семинары**



**Высшее
образование**



Онлайн-обучение



**МВА, МРА,
профессиональная
переподготовка**



**Консалтинг,
оценка персонала**



VR-центр



Содержание



Город XXI века. Ключевая тема: «Кадровый менеджмент города: стратегии, технологии, сервисы»

- 2** **П. А. Гончаренко**
Крупнейший работодатель столицы:
Правительство Москвы
- 2** **П. А. Малыгин**
О кадровой стратегии города Москвы
- 3** **В. Ю. Фивейский**
Университет находит и разрабатывает лучшие
HR-технологии для кадровой работы
Правительства Москвы
- 10** **К. А. Власова**
Кадровые сервисы Правительства Москвы:
создаем эффективные команды будущего
- 18** **Л. А. Соколов**
Современные тренды, формирующие рынок
труда и HR-стратегии

- 25** **И. И. Задорожная, Н. Д. Мачнева**
Well-being-программы как современная стратегия
работы с персоналом

Теория и практика управления

- 32** **Г. А. Сульдина, С. А. Владимирова**
Управление персоналом: ключевые особенности
образовательной программы Университета
Правительства Москвы

Кадровые проекты

- 36** **О. О. Жданова, Н. Ю. Филимонова, А. П. Хмара**
Дистанционная методика отбора кандидатов на
стажировку в Правительство Москвы

Повышение квалификации государственных служащих

- 43** **О. А. Полобок**
Управляй уверенно: обеспечение эффективной
работы команд в удаленном, офисном и
смешанном форматах

Наука и инновации

- 48** **А. Г. Дорохин**
Поддержание экономики после пандемии:
опыт зарубежных стран

- 56** Вынужденная корона 2020: успехи и трудности
дистанционных технологий современного
университета. Материалы круглого стола



П. А. Гончаренко,
первый заместитель руководителя Аппарата Мэра
и Правительства Москвы

Правительство Москвы – крупнейший работодатель столицы: в наших организациях работает более 850 тыс. человек. На столичном рынке труда мы уже давно находимся в условиях высокой конкуренции. За достойных сотрудников нам приходится соперничать с бизнес-организациями, федеральными структурами и госкорпорациями. Чтобы привлекать лучшие кадры и, вырастив свои таланты, удерживать их, мы должны предлагать им возможности, сравнимые, а то и превосходящие те, которые имеются у других работодателей. Поэтому среди наших приоритетов – современная кадровая политика и новейшие кадровые технологии.

Правительство Москвы – также самый диверсифицированный работодатель с точки зрения кадрового состава структур. Сегодня мы нанимаем сотрудника МФЦ,

завтра ведем поиск кандидата на вакансию заместителя министра, а послезавтра ищем инженера для проекта строительства новых станций метрополитена. Мы постоянно изучаем рынок, выбираем новейшие HR-технологии и адаптируем их для наших задач, получая продукт, который отвечает самым высоким запросам столичных органов власти и подведомственных организаций.

Специфика Правительства Москвы как работодателя стала определяющей для нашей кадровой стратегии и легла в основу новой сервисной модели. Почему мы выбрали именно сервисную модель, а не формат административного ресурса? Для нас важно, чтобы созданные нами кадровые инструменты действительно работали и реально помогали в решении проблем. Поэтому мы исходили из потребностей руководителей и тех сложностей, с которыми им приходится сталкиваться при управлении командой. В результате мы смогли предложить им простые и понятные сервисы, сопровождающие каждый этап жизненного цикла работника в организации. С момента принятия на вакансию мы с помощью инструментов адаптации, оценки, повышения компетентности и техник удержания стабильно ведем сотрудника по его карьерной траектории, давая руководителю возможность системно и целенаправленно совершенствовать профессиональные качества своей команды.

Так мы решаем нашу главную задачу – находим, развиваем и бережем свои кадры: именно эти люди изо дня в день работают над тем, чтобы сделать наш город лучше и комфортнее.



П. А. Малышев,
начальник Управления государственной службы
и кадров Правительства Москвы

Наши кадровые сервисы призваны помочь руководителю эффективнее управлять своими подчиненными. Между тем роль руководителя в современном мире меняется. Тот, кто раньше просто ставил задачи и контролировал их выполнение, сегодня должен быть лидером, вдохновителем, отвечать за эффективность своей команды и ее развитие. Таковы требования времени.

Изменились инструменты управления: сегодня использование цифровых технологий – это не дань моде, а необходимость. Стал другим коллектив: многие люди,

работающие удаленно, уже не готовы возвращаться к офисному формату. Мы видим, что сам руководитель оказался в более напряженных условиях, чем раньше: ему приходится в сжатые сроки осваивать новые модели управления удаленной командой. Кроме того, предъявляются иные, чем прежде, требования к его эмоциональному интеллекту: ему нужно сохранять собственную работоспособность и продуктивность своих сотрудников в условиях стресса, вызванного необходимостью часто и быстро перестраиваться.

Этот стремительный ритм жизни был учтен при построении системы кадровых сервисов Правительства Москвы. Мы стараемся быть максимально гибкими и оперативно внедряем самые современные HR-технологии, отвечающие актуальным запросам в сфере управления персоналом. Так, наша линейка сервисов полностью переносится в цифровой формат, появились инструменты, помогающие достичь эмоционального баланса, и многое другое.

Происходящие сегодня изменения – это не только трудности, но и открывающиеся возможности. Работать в Москве – значит реализовывать эти возможности, помогать развитию столицы и развиваться вместе с ней.



В. Ю. ФИВЕЙСКИЙ

ректор Университета Правительства Москвы,
кандидат психологических наук

УДК 352.075(470-25):005.95/.96:378.635.2(470-25)

V. Yu. FIVEYSKIY

Rector of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,
PhD in Psychology

Университет находит и разрабатывает лучшие HR-технологии для кадровой работы Правительства Москвы

The University Searches Out and Devises the Best of HR Technologies for Moscow Government's Personnel Administration

В интервью журналу ректор Университета Правительства Москвы излагает точку зрения на важнейшие задачи, стоящие сегодня перед вузом. Он рассказывает о текущих результатах работы университета по продвижению бренда Правительства Москвы как работодателя. Описывает новейшие кадровые технологии, разработанные университетом и внедряемые в практику столичной системы государственного управления. Благодаря созданию новых кадровых сервисов Правительства Москвы удается унифицировать процессы управления кадрами во всех структурах московского правительства. В интервью обозначены проблемы кадровой диагностики и обучения персонала в период самоизоляции и найденные решения. Описаны важнейшие проекты университета в сфере развития персонала: разработка профилей должностей, создание образовательных треков, VR-технологии в обучении. Ректор поделился своим мнением о городских проектах Правительства Москвы, вызывающих наибольший интерес не только в столице, но и в регионах.

In his interview to the Herald Rector of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University provides a viewpoint on the imperatives facing the institution. He tells the story of the current University's key takeaways in promoting Moscow Government's brand as employer; spells out the cutting-edge University's own HR technologies being entrenched into Moscow executive branch's practices. Due to the appearance of newly created HR services Moscow Government is a complete success in standardizing HR management procedures throughout the Capital's government structures. The interview also features the list of HR diagnostics and personnel training snags during the period of social withdrawal, as well as computed solutions. Insights are provided into University's milestone projects regarding personnel development: designing job profiles, elaborating educational tracks, pursuing VR learning technologies. Rector shared his vision of the Moscow Government's city development projects that spark not only Moscow citizens' biggest interest, but also that of regional public.



Ключевые слова: Правительство Москвы, кадровые проекты, кадровые сервисы, кадровые технологии, VR-тренажеры, трек обучения, профиль должности.

Key words: Moscow Government, HR projects, HR services, HR technologies, VR simulators, education track, job profile.

Для цитирования: Фивейский В. Ю. Университет находит и разрабатывает лучшие HR-технологии для кадровой работы Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 3–9.

For citation: Fiveyskiy V. Yu. The University Searches Out and Devises the Best of HR Technologies for Moscow Government's Personnel Administration. *MMGU Herald*, 2020, no. 3, pp. 3-9. (In Russ.).

■ Василий Юрьевич, Вы регулярно рассказываете о новых достижениях, которые касаются кадровой работы Правительства Москвы. Как сейчас воспринимают структуры Правительства Москвы на рынке труда?

Начну с того, что сегодня Москва реализует действительно большие проекты. Деятельность московского правительства и подведомственных организаций охватывает все сферы жизни города. Наша задача – найти для этих проектов лучших сотрудников. Поэтому продвижением бренда работодателя мы занимаемся постоянно, и мы видим, как наша деятельность приносит результаты.

Москва реализует действительно большие проекты. Наша задача – найти для этих проектов лучших сотрудников

Мы создаем конкурентоспособные условия труда – это и достойная заработная плата, и возможности обучения, развития, и участие в интересных городских проектах. Одна из важных задач здесь – информирование сотрудников и потенциальных кандидатов о реальных возможностях работы в Правительстве Москвы.

Наша команда ориентируется на разные целевые аудитории. Например, отдельное внимание уделяется молодежи. Наш проект «Стажировка в Правительстве Москвы» для студентов и выпускников вузов помогает привлекать молодые кадры. Проект существует уже много лет, и мы постоянно обновляем его, создаем новые направления стажировки, предлагаем участникам новые интересные проекты. В дополнение к ним открыта «Летняя карьерная школа», где участников знакомят с городскими проектами и практиками. В рамках летней школы мы проводим мастер-классы, экскурсии и тренинги, рассказываем о работе городских структур.

Большим успехом пользуется проект «Команда Москвы» – цикл встреч руководителей го-

родских структур и выпускников нашей стажировки со студентами столичных вузов¹. Проект стартовал в 2018 г. С тех пор состоялось множество интересных встреч. В 2020 г. в условиях ограничений мы не смогли провести запланированные мероприятия в полном объеме, но, когда ситуация нормализуется, обязательно вернемся к этому формату взаимодействия.

Разумеется, мы активно используем и социальные сети для повышения привлекательности бренда работодателя.

Что касается опытных специалистов, каждый, кто приходит на работу в Правительство Москвы, получает шанс принять участие в решении интересных задач и реализации городских проектов. Для поиска новых кадров мы используем весь арсенал современных технологий. Найти профессионалов помогает сотрудничество с ведущими веб-сайтами по поиску работы. Если говорить о вакансиях на ключевые руководящие должности, здесь, конечно, применяются иные методы – прежде всего прямой поиск талантливых сотрудников с релевантным опытом.

Специально для задач поиска и отбора персонала мы создали новую структуру – Центр подбора персонала, который находит сотрудников для наших органов власти с использованием современных инструментов рекрутинга. Как уже сказано мной ранее, важно не только привлечь и отобрать талантливых сотрудников, но и мотивировать их на результативную работу. Кроме того, надо суметь удержать их, иначе все усилия по поиску и отбору будут напрасны.

В нынешнем году, в условиях кризиса, вызванного пандемией, когда многие компании были вынуждены сокращать численность персонала, госструктуры имеют преимущество на рынке труда. Люди, работающие здесь, получают определенную стабильность – это касается и самого места работы, и заработной платы. Также мы знаем, что компании, переходя на режим экономии, в первую очередь сокращают расходы на управление персоналом, в частности урезают бюджет на обучение сотрудников. Мы

¹ Команда мечты / Университет Правительства Москвы. URL: <https://mguu.ru/category/management-tech> (дата обращения: 25.08.2020). – Прим. ред.

в сложившейся ситуации сумели сохранить текущие объемы инвестиций в персонал.

■ Вы упомянули текущий период как время перемен. Какие изменения этот год привнес в кадровые технологии Правительства Москвы? С какими проблемами пришлось столкнуться системе управления кадрами Правительства Москвы в условиях пандемии?

Для нас 2020 г. – это не только трудности, но и определенные положительные результаты, которые принесла трансформация кадровых технологий. Речь идет о комплексе кадровых сервисов Правительства Москвы. Благодаря им мы объединили все кадровые функции в единую логичную систему и максимально унифицировали подходы к управлению персоналом во всех структурах Правительства Москвы. Применяемая стратегия дает возможность масштабировать наши разработки на большое количество столичных ОИВ и организаций без существенного увеличения затрат на персонал. Во-первых, она нивелирует различия в управлении персоналом во всех московских структурах. Единая система кадровой работы улучшает имидж Правительства Москвы как надежного работодателя. Во-вторых, помощь получают руководители. Если раньше каждый управленец решал вопросы с кадрами самостоятельно, а это затраты времени и сил, то сейчас ему предлагают систему кадровых сервисов. В ней уже заложены нужные инструменты подбора, адаптации, оценки, мотивации сотрудников. Как только возникает необходимость решить очередную кадровую задачу – найти нового сотрудника, адаптировать его, организовать обучение, оценку, провести кадровый аудит, мы подключаемся и находим совместное решение.

Если говорить о проблемах, которые принес нам 2020 г., то в меньшей степени они затронули обучение, поскольку все наши курсы имеют электронную версию. Чуть сложнее стало с оценкой – я имею в виду проекты, связанные не с тестированием, а с очной оценкой сотрудников. Например, в Центре оценки один из важных элементов техноло-

гии – наблюдение за участниками, фиксация поведения, в том числе в ситуациях командной работы. Однако в дистанционном формате, во-первых, это сложно назвать полноценным процессом работы в команде, а во-вторых, наблюдение с экрана снижает качество оценки. И эти вопросы в будущем мы планируем решать с помощью новых систем веб-ассессмента.

Мы объединили все кадровые функции в единую логичную систему и максимально унифицировали подходы к управлению персоналом во всех структурах Правительства Москвы

Основной проблемой режима удаленной работы стало то, что не все люди оказались готовы полноценно выполнять свои профессиональные обязанности в новых условиях. Дело здесь не столько в технических возможностях – они как раз не составили особых сложностей, если говорить о Москве. На первое место вышел фактор, который в большей степени относится к психологии труда. Кто-то испытывал трудности при коммуникации через экран монитора, потому что ему психологически комфортнее находиться рядом с собеседником. Ведь мы, общаясь онлайн, не имеем возможности считывать невербальные сигналы, и некоторым это доставляет определенное неудобство. Кому-то сложнее перестроить свой режим работы, особенно когда есть привычка четко разграничивать день на рабочее время и домашний быт. В период самоизоляции все перемешалось – работа и дом 24 ч в сутки, и возникла необходимость научиться четко планировать свой график. Руководители должны были дистанционно управлять командами, не теряя эффективности. Для нас было важно помочь всем – и руководителям, и сотрудникам – адаптироваться к новым условиям. Поэтому для всех наших сотрудников было проведено дополнительное обучение по организации удаленной работы.

■ Здесь сразу приходит на ум проект Университета Правительства Москвы «ДОМ: делаем офис мобильным».

Да, причем этот проект оказался востребованным не только в Москве. Серия наших бесплатных вебинаров принесла пользу всей России. Наша идея оказалась популярной: явное тому подтверждение – гигантское число просмотров буквально с первых дней. Разумеется, мы были не единственными, кто предложил такие вебинары, но темы, выбранные нами, оказались актуальными и интересными. К тому же мы рассказываем не только о работе, но и различных полезных вещах, например о том, как помочь ребенку учиться удаленно, как избежать профессионального выгорания, как защитить свои трудовые права и о многом другом. Особо надо отметить, что все наши эксперты откликнулись на предложение участвовать в проекте и выступили бесплатно. В итоге мы создали значимый социальный продукт. Сейчас уже меньше внимания уделяется именно «домашним» аспектам работы: и люди выходят на работу, и все основные темы, касающиеся «удаленки», уже освещены. Но проект обязательно будет продолжаться как часть нашего «Открытого университета». Теперь ждем новых идей от постоянных участников: мы организовали своего рода краудсорсинг, чтобы понять, какие еще вопросы и темы интересны нашей аудитории, что еще полезного мы можем рассказать.

Профиль должности – это основа всех кадровых процессов

■ В Университете Правительства Москвы создана мощная система подбора и отбора кандидатов на госслужбу, оценки сотрудников, уже работающих в структурах городского управления. Какие новые проекты реализуются в этом направлении?

Поскольку внедряется новая система кадровых сервисов, наша система оценки сотрудников также кардинально обновилась. Мы организовали работу по созданию профилей должностей и новой модели компетенций. Профиль должности – это основа всех кадровых процессов. Что-

бы создать такие профили, мы опросили около 400 руководителей, проанализировали рабочие функции и риски, связанные с работой на конкретных должностях. Мы оценили факторы эффективности, построили матрицу индикаторов поведения, эффективно обеспечивающего результат. В итоге получились очень четкие и удобные описания должностей, куда входят основной функционал, требования к квалификации и компетенции, как личностно-деловые, так и профессиональные. Учитываются и коррупционные риски. Теперь на любом этапе кадровой работы мы можем использовать этот инструмент диагностики – и в привлечении новых кадров, и в планировании развития сотрудников, и в их удержании. Это значительно упрощает задачу руководителя, поскольку профиль должности помогает сформировать правильный запрос для рекрутера, занимающегося подбором кандидатов. Он же служит подспорьем рекрутеру, так как имеется сформированный запрос из подразделения на требования к сотруднику. Соответственно, с руководителем уже установлено взаимопонимание в том, что касается характеристик будущего работника. Профиль играет роль постоянного ориентира в принятии основных кадровых решений.

■ Примерная численность тех, кто работает в системе Правительства Москвы, – свыше 850 тыс. человек. Понятно, что должностей гораздо меньше, но все равно их огромное количество, поэтому составление профилей всех должностей выглядит невероятно трудоемкой работой. Какие из них оказались в центре внимания в первую очередь? Каким образом происходит выбор должностей для составления профиля?

При отборе должностей мы прежде всего рассмотрели государственных гражданских служащих, число которых в Москве – около 20 тыс. человек. Вы правы: это действительно колоссальная работа, поскольку должностей много. Кроме того, в каждой сфере есть своя специфика. Разработка шла и «по вертикали», и «по горизонтали». Для руководителей, к примеру, мы взяли три уровня управления – топ-менеджмент, среднее звено и управление

подразделениями. Затем для каждого уровня рассмотрели группы должностей по «отраслевой горизонтали» и составили своего рода матрицу. Это основа для построения так называемых типовых профилей. Еще раз стоит отметить: в каждой отрасли имеется своя специфика и ее надо было учитывать.

Что касается органов управления, то составление профилей должностей мы начали с себя, т. е. с Аппарата Мэра и подведомственных ему структур. Далее охватили Стройкомплекс, Главное контрольное управление. Мы планируем формировать профили должностей для всех городских комплексов и структур, и эта большая работа продолжается.

■ Если мы говорим о профиле должности в качестве своеобразного стандарта современного чиновника, как в таком случае оценить нестандартные компетенции и уникальные качества кандидата? Может ли возникнуть ситуация, когда рекрутер отбирает кандидатов, которые, по мнению руководителя, не подходят для работы в его подразделении?

Разумеется, такая ситуация возможна, и это нормально, поскольку последнее слово всегда остается за руководителем. Профиль должности в данном случае дает базу для оценки кадров. Затем происходит собеседование, и руководитель, кроме оценки компетенций, должен определить, насколько комфортно будет кандидату работать в его, руководителя, подразделении, впишется ли тот в корпоративную культуру. В конце концов, невозможно отменить субъективные факторы – комфортно с этим человеком или нет, подходит ли он остальной команде.

■ Система обучения персонала в университете регулярно обновляется в соответствии с развитием новых технологий. Сейчас набирают популярность VR-технологии. Какие перспективы Вы видите в этом направлении?

VR- и AR-технологии действительно уверенно вошли в нашу жизнь, и сегодня на их базе мы

Виртуальные курсы нужны везде, где предполагается общение с клиентами, например в МФЦ, органах соцзащиты, банках

активно разрабатываем обучающие курсы. Их главное преимущество – возможность тренировать необходимые навыки без лишнего стресса. Скажем, наш курс «Навыки публичных выступлений» развивает умение правильно держать себя перед большой аудиторией без необходимости тренироваться вживую, в зале, и переживать за свои ошибки. В то же время специальный тренажер, основанный на VR-технологии, дает возможность эти ошибки обнаружить. Так, если человек выступает перед виртуальной аудиторией и в какой-то момент сильно замедлил темп, стал говорить скучнее, употреблять слова-паразиты, он сразу видит, как слушатели реагируют, например начинают зевать, отворачиваться, отвлекаться на свои мобильные телефоны. Тогда он может сделать вывод: надо что-то изменить в своей речи – увеличить темп или, скажем, добавить занимательный эпизод, чтобы сделать сообщение более ярким, интересным, запоминающимся. Если оратор злоупотребляет избыточными словами, словами-паразитами, система укажет и на это. Таким образом, у человека есть возможность проработать недочеты, не испытывая дискомфорт, смущение перед аудиторией. Такие виртуальные курсы нужны везде, где предполагается общение с клиентами, например в МФЦ, органах соцзащиты, банках. Сотрудник должен уметь находить язык с посетителем, поддерживать его, отвечать на сложные вопросы и разрешать конфликты, если они возникают. Что важно, созданные нами VR-тренажеры позволяют учиться самостоятельно и, не испытывая страха, корректировать некоторые элементы своего поведения, которые кажутся сложными, проблемными. Кроме того, технологию легко масштабировать – охватывать одновременно большое количество людей. В этом ее огромное преимущество.

■ Сколько VR-курсов в настоящее время создано в Университете Правительства Москвы?

У нас около 10 готовых VR-курсов, и есть базовая платформа, позволяющая на ее основе делать новые. Инвестирование в базовую платформу позволяет легко создавать и масштабировать новые VR-инструменты под запросы заказчика, затрачивая минимум сил. В перспективе нужно будет лишь писать новые сценарии, учитывающие специфику конкретной предметной области.

■ **Возвращаясь к обучению в «реальной реальности», какие еще новые проекты по обучению и развитию персонала сейчас реализуются в Москве?**

В настоящий момент мы заняты разработкой образовательных треков – это наше главное направление работы, мейнстрим. Под треком развития мы понимаем выстроенную определенным образом последовательность различного рода образовательных и развивающих мероприятий для изучения конкретной темы. Пример такой последовательности: дистанционный курс-погружение; вебинар; очный тренинг; список литературы, которую надо прочитать; кейс, который надо изучить; специальный тренажер, на котором необходимо позаниматься для закрепления материала, а также – общение с тьютором. Иначе говоря, образовательный трек – это путь, по которому система обучения сама вас ведет, и на каждом этапе происходит закрепление материала, тестирование. Он включает и чисто цифровые технологии, и очный формат, и взаимодействие с экспертом или учебной группой.

Сейчас мы активно развиваем свою собственную платформу, на которой эти треки реализуем. Но надо подчеркнуть, платформа – это цифровая часть, а есть и очная составляющая. В условиях самоизоляции ее представленность в треке была меньше, но она обязательно подумевалась – мы всегда учитываем очные занятия. Так, очевидно, что для тренировки навыков коммуникации надо и теорию изучить, и поупражняться на коммуникационном тре-

нажере, и потом в аудитории, в реальной группе, поучаствовать в обсуждении, пообщаться с экспертом и коллегами. Наша задача на сегодняшний день – делать в год 13–15 образовательных треков.

Одновременно мы продолжаем обучение студентов и слушателей по самым востребованным направлениям подготовки городских управленцев, открываем новые программы бакалавриата и магистратуры², создаем дистанционные курсы, записываем вебинары в рамках проекта «ДОМ». Продолжаем вести наши большие отраслевые программы – для Стройкомплекса, ЖКХ, здравоохранения. Мы их обновляем, но это обновление состоит не в том, что обучение просто переводится в цифровой формат и проводятся вебинары, мы также ищем свежие темы и подходящих спикеров, потому что жизнь не стоит на месте. В программу для сферы ЖКХ, например, мы добавили такие насущные вопросы: как эффективно взаимодействовать с проверяющими органами; как снизить число штрафов для «Жилищника». Наша задача – постоянно выявлять актуальные вопросы и давать на них ответы в своих программах.

■ **Университет Правительства Москвы по праву считается корпоративным университетом. Однако его деятельность не ограничивается только городскими проектами. Он активно сотрудничает с другими регионами, транслируя опыт городского и муниципального управления, современной кадровой работы. Какие новые тренды можно назвать в области межрегионального сотрудничества университета?**

Мы действительно много сотрудничаем с регионами – их привлекают наши технологии и опыт. Замечу, что в данный момент интерес к нашим дистанционным курсам проявляют структуры на самом высоком федеральном

² См. подробнее о программе бакалавриата «Управление персоналом» и программе магистратуры «Стратегическое управление персоналом» в этом номере: Сульдина Г. А., Владимирова С. А. Управление персоналом: ключевые особенности образовательной программы Университета Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 32–35. – Прим. ред.

уровне: их проходят сотрудники Администрации Президента и Правительства Российской Федерации. Что касается конкретно регионов, недавно был запущен большой проект для Якутии. Наши специалисты отправились в Якутск, организовали там обучение специалистов, руководителей на базе VR-тренажеров, и далее те на переданном им оборудовании продолжили заниматься самостоятельно.

Регионы также охотно используют наши технологии кадрового аудита – это и функциональный анализ, и расчет численности сотрудников, и «фотография рабочего дня». Проекты кадрового аудита, например, были сделаны нами недавно для Челябинска. В данный момент они привлекли внимание правительства Республики Бурятия. Эта тема всегда будет актуальной, потому что все структуры на местах сталкиваются с задачей оптимизации ресурсов – расходования бюджета, задействования персонала. Любой руководитель хочет получить максимальную эффективность при наименьших затратах. Процедура кадрового аудита как раз дает возможность обосновать оптимальную численность сотрудников, выстроить необходимую оргструктуру и отладить рабочие процессы. В этом направлении очень интересно работать. Мы изучаем системы управления в других субъектах Российской Федерации и, помогая налаживать кадровую работу, сами учимся, собираем новые кейсы, анализируем с их помощью положительный опыт и ошибки. Естественно, мы стараемся накапливать и по мере сил систематизировать полученную информацию. Поэтому можно сказать, что в сфере управления разные регионы имеют достаточно много общего. Когда мы начинаем работу в новом субъекте России, многие процессы уже понятны, как и причины имеющихся проблем. Таким образом, мы, обладая определенным опытом, можем аргументированно обосновывать свои рекомендации.

Если говорить об общегородских мероприятиях, во многих субъектах заметен интерес

к проекту «Активный гражданин», платформе «Наш город». Существует много аналогов, но Москва на шаг впереди. В свое время наш университет проводил для регионов семинары по созданию платформ для таких проектов. К сожалению, нельзя полностью, без дополнительных вложений перенести московские практики в регионы, хотя столица может и готова передавать эти технологии безвозмездно. Как пример, проект «Наш город» подразумевает цифровизацию всех городских, а следовательно, специфичных объектов, нанесение их на интерактивную карту. Это отдельная масштабная работа.

Мы изучаем системы управления в других субъектах Российской Федерации и, помогая налаживать кадровую работу, сами учимся

Проще адаптировать проект «Активный гражданин», хотя и здесь тоже есть свои нюансы. Под него надо выстраивать соответствующую систему управления, а в регионах она несколько иная, чем в Москве. Тем не менее отдельные его технологии применяются, и московский опыт оказывается полезен – это та важнейшая часть проекта, в которой жители вовлечены в управление городом.

Иногда нет возможности транслировать свой опыт во всех деталях, в этом случае важно донести принципы организации конкретного проекта. В прошлом году университет проводил программу «Экспедиция в Москву: цифра и душа» для трех субъектов: Ямало-Ненецкого, Ханты-Мансийского автономных округов и Якутии. Мы демонстрировали наши новые технологии и вызвали живой отклик участников. В условиях самоизоляции наше взаимодействие стало в большей степени дистанцированным, но мы полагаем, что скоро с новыми силами вернемся к очным встречам и к новым интересным проектам.

Беседовала **Е. Ю. Колетвинова**



К. А. ВЛАСОВА

заместитель начальника Управления государственной службы и кадров Правительства Москвы

УДК 352.075(470-25):005.95/.96

K. A. VLASOVA

Deputy Head of PA and HR Department of Moscow Government

Кадровые сервисы Правительства Москвы: создаем эффективные команды будущего

Moscow Government HR Services: We Build Efficient Teams of the Future

В интервью журналу заместитель начальника Управления государственной службы и кадров Правительства Москвы К. А. Власова рассказала об основных результатах внедрения кадровых сервисов для государственных гражданских служащих и сотрудников подведомственных организаций столицы. Она описала современного московского чиновника как человека, заинтересованного в реализации полезных для города проектов, готового развиваться и приобретать новые знания и умения. Названы инструменты, созданные для сотрудников Правительства Москвы, чтобы помочь им при вынужденном переходе на удаленную работу. В интервью дана положительная оценка деятельности руководителей структурных подразделений Правительства Москвы по созданию благоприятной рабочей атмосферы в период пандемии. Отмечен и вклад Университета Правительства Москвы: вуз оперативно создал и внедрил актуальные проекты в помощь городу. Большое значение для дальнейшей кадровой работы Правительства Москвы имеет постановка стратегических целей, главные из которых – задавать тренды на мировом уровне и создавать гибкие, технологичные команды профессионалов для развития города.

In her interview to the Herald Deputy Head of PA and HR Department of Moscow Government K. Vlasova recounts the main results of introducing HR services for the Capital's State civil servants and personnel of subordinate authorities. K. Vlasova endeavored to portray a modern Moscow civil servant as a person keen on realization of exciting and valuable projects for the benefit of the city, eager to grow professionally, acquire new knowledge and competences. Instruments were identified that were put in place to help Moscow Government personnel in their forced switch into remote working mode. The interview contains words of appreciation of departments heads' activities on setting up favorable working environment during the pandemic. The contribution of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University was also marked out, since it swiftly launched up-to-date projects to help the city. What counts for a great deal for Moscow Government's further HR efforts is strategic goals setting, the central goal being to become the source of world class trends, and to set up flexible, smart teams of professionals to boost the city's development.



Ключевые слова: Правительство Москвы, кадровая стратегия, кадровые сервисы, профиль должности, трек обучения.

Key words: Moscow Government, HR strategy, HR services, job profile, educational track.

Для цитирования: Власова К. А. Кадровые сервисы Правительства Москвы: создаем эффективные команды будущего // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 10–17.

For citation: Vlasova K. A. Moscow Government HR Services: We Build Efficient Teams of the Future. *MMGU Herald*, 2020, no. 3, pp. 10-17. (In Russ.).

■ С 2019 г. в кадровой стратегии и политике Правительства Москвы произошли существенные изменения, касающиеся, прежде всего, создания кадровых сервисов и их диджитализации. Каковы результаты этих изменений сегодня, в 2020 г.?

Действительно, уже прошел год с момента начала реализации проекта по разработке кадровых сервисов Правительства Москвы. С большим удовольствием хочу отметить, что уже есть реальные результаты, которые видны и Управлению государственной службы и кадров Правительства Москвы, и Университету Правительства Москвы, и заказчикам кадровых сервисов – руководителям в органах власти. При создании кадровых сервисов мы исходили из потребностей руководителя, возникающих при управлении командами. В сфере привлечения и подбора сотрудников мы полностью выстроили и интегрировали в систему кадрового менеджмента работу единого Центра подбора персонала. Технологически деятельность центра полностью охватывает весь спектр задач по подбору персонала в удаленном режиме. Согласование запросов с заказчиками происходит дистанционно. Это важно, учитывая условия, в которых мы неожиданно оказались в нынешнем году. Коллеги создали единые стандарты и линейку оценочных процедур для всех кандидатов. Они подключили максимум возможных современных технологичных инструментов, таких, например, как VCV-система отбора через видеointервью, что особенно удобно для подбора кандидатов на «массовые» позиции. Кандидат получает перечень вопросов, готовится, а затем запускает видеозапись и в режиме реального времени отвечает на них¹. Благодаря VCV рекрутеру проще планировать работу, поскольку теперь он просматривает видеозапись в удобное время, делает предварительный отбор и далее уже проводит очные интервью.

На следующем этапе цикла работы с сотрудниками внедрены инструменты адаптации.

В этом году у нас запущен отдельный онлайн-трек, который включает поддержку на этапе испытательного срока для всех заинтересованных сторон – нового сотрудника, его руководителя и кадрового специалиста.



Трек адаптации помогает:

- преодолеть стресс
- проявить инициативу
- общаться с руководителями
- зафиксировать задачи на период адаптации
- изучить необходимое законодательство о госслужбе
- изучить структуру организации
- почувствовать причастность к команде Правительства Москвы
- найти ответы на все кадровые и организационные вопросы
- оперативно сообщить о возникающих проблемах

Трек адаптации не только содержит информационные материалы для новичка, посвященные нормативно-правовым актам и структуре организации, но и систематизирует взаимодействие работника с кадровой службой и руководителем в процессе адаптации, по сути, ведет для них общий график. Первой точкой на графике становится установочная встреча нового сотрудника с руководителем, на которой фиксируются его цели на испытательный срок. Далее новичок регулярно проходит опрос о том, как он чувствует себя на рабочем месте, есть ли какие-то сложности, какой информации ему не хватает. На завершающем этапе руководитель подводит итоги, дает обратную связь сотруднику. Новичок, в свою очередь, отзывается о том, каким образом проходило его введение в должность, с какими проблемами он столкнулся. Такой отклик очень важен, так как дает ценную информацию, помогающую нам оптимизировать кадровые процессы.

Большой рывок в этом году совершен в блоке развития сотрудников. Здесь мы уже вошли в плановый режим выпуска образовательных

¹ См.: Жданова О. О., Филимонова Н. Ю., Хмара А. П. Дистанционная методика отбора кандидатов на стажировку в Правительство Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 36–42.



треков. Трек – уникальный цифровой продукт, направленный на развитие определенной компетенции – от таких базовых навыков, как грамотный русский язык, до востребованных в современном мире компетенций «Открытость новому» или «Работа в напряженных условиях». Наши треки развития принципиально отличаются от традиционных курсов повышения квалификации тем, что руководитель направляет своего сотрудника на обучение на основании результатов его оценки и совместно с ним планирует траекторию его развития. Процедура оценки выявляет соответствие компетенций специалиста профилю его должности, определяет уровень этих компетенций и необходимые зоны развития. Под каждую компетенцию назначается персональный трек развития, который включает интерактивный курс длительностью от двух недель до трех месяцев. Треки гибко встраиваются в рабочий график, не требуя участия в длительных очных мероприятиях. Чаще всего они подразумевают дистанционный формат занятий продолжительностью 20–30 мин в день. В удобное для себя время и в удобном месте сотрудник может открыть трек, изучить тему дня, тут же позаниматься на тренажерах, пройти тесты и выполнить контрольное задание. Готовую работу он направляет тьютору, чтобы тот оценил, насколько хорошо усвоен материал. В большинстве треков следующий блок не доступен, пока не получено подтверждение от тьютора о том, что предыдущая часть пройдена успешно. Таким образом,

Наши треки развития принципиально отличаются от традиционных курсов повышения квалификации

не удастся «отсидеться» и получить «корочку» о пройденном треке – нам важно, чтобы участники действительно были мотивированы на совместную работу.

Почему для карьерного развития сотрудников Вы решили остановиться именно на методике треков? В чем ее преимущество?

Мы, планируя треки развития, должны были решить две задачи. Первая – повышение квалификации государственных служащих, их уровня компетентности, в том числе в работе с конкретными инструментами и технологиями. Вторая – вовлечение сотрудника, удержание его внимания на протяжении длительного периода, поскольку общение в основном происходит в удаленном формате. Каждый персональный трек развития уникален: мы создаем отдельный мир с элементами геймификации, со своим сюжетом, чтобы сотруднику было интересно и хотелось продолжать движение по предложенной траектории. Такой подход потребовал от проектной команды завидной смекалки и выраженного творческого подхода. Так, трек «Ориентация на результат» – это путь, в котором участника сопровождает виртуальный образ М. В. Ломоносова. Этот персонаж дает наставления, советы. Трек «Гравитация» выполнен в космическом стиле с объяснением физических явлений. Трек по русскому языку погружает участников в атмосферу вечерней Москвы. Таким образом, разработка треков – это, с одной стороны, творчество, с другой – огромный вызов, потому что треков будет становиться больше, они не должны повторяться, а каждый раз придумывать что-то уникальное – серьезная задача. Однако нас очень воодушевляют отзывы участников: они подчеркивают в первую очередь полезность, важность предложенных инструментов и отдельно благодарят за увлекательность.

У нас произошел большой прорыв и в разработке сервисов, связанных с оценкой персонала. Самый фундаментальный проект, который стал базой для остальных сервисов, – профилирование должности. Это совместная работа консультантов центра оценки и руководителей в органах исполнительной власти и подведомственных учреждениях города. По опреде-

ленной методологии на базе специально созданной цифровой библиотеки компетенций формируется перечень компетенций, необходимых для работы в той или иной должности, с указанием степени их проявления. Так мы получаем профиль должности. Его наличие позволяет упорядочить и сделать технологичной работу с сотрудником: профиль служит основой для заявки на подбор персонала, поскольку известны требования, и для формирования плана развития сотрудника. Отчасти профиль помогает мотивации и удержанию персонала, особенно планированию горизонтального и вертикального роста в организации. Руководители сейчас активно включились в процесс создания профилей должностей. Сначала приходилось затрачивать много усилий на просветительскую работу: нужно было объяснить цели и задачи профилирования, обосновать, зачем следует тратить время на составление списка компетенций для той или иной должности. Однако те, кто уже прошел этот путь и начал получать конкретные плоды собственного труда, увидели, насколько прозрачным стал процесс управления сотрудниками. Теперь эти руководители с большим пониманием и откликом продолжают профилировать другие должности.

Что касается блока сервисов по удержанию персонала, здесь мы пока в начале большого пути. Исторически в Правительстве Москвы сложилось понимание работы как службы. Соответственно, сотрудники Правительства Москвы были всегда больше мотивированы на труд ради людей, ради города – им было важно приносить пользу. В сознании руководителей это представление существует как базовая установка и никак не меняется. Сегодня мы впервые подошли к тому, что над мотивацией, вовлечением и удержанием кадров нужно и важно работать. Сотрудник должен видеть, какой вклад он вносит в общее дело, ощущать свою ценность, получать признание. Первым шагом в этом направлении стало исследование вовлеченности, проведенное в прошлом году. Это был первый «срез»: мы замерили показатели в начальной точке – выявили, каков уровень вовлеченности сотрудников в том или ином структурном подразделении, определили



значения основных индикаторов. Как только эта работа началась, мы сразу получили много полезных сведений. Некоторые из наших гипотез подтвердились, а какие-то факты оказались новостью. Так, наших руководителей удивило, что многие сотрудники жалуются на запаздывание информации, необходимой для реализации задач.

Самый фундаментальный проект, который стал базой для разработки остальных сервисов, – профилирование должности

Еще одна проблема, которая характерна для большинства организаций и в государственном, и в коммерческом секторе, – это недостаточно хорошо организованная система нематериальной мотивации, все, что связано с похвалой, устной оценкой, а также недостаточно прозрачная в целом система материальной и нематериальной мотивации. Это всегда самые сложные зоны для управления в любой структуре, и нам есть что улучшать.

Отдельное направление, на котором мы сконцентрировались, – это вовлечение руководителей, убеждение их в необходимости работать с мотивацией в своей команде. Исследование вовлеченности показало, что руководители по-разному распоряжались переданной им информацией. Одни получили результаты опроса, приняли к сведению, а работу с подчиненными отложили до лучших времен. Но есть и такие, кто воспользовался этими результатами как руководством

к действию. У нас есть органы власти, которые уже провели большую работу по реализации своего экшн-плана², – это и разработка отдельных разделов на корпоративном портале, связанных с упомянутым выше своевременным информированием, и даже создание корпоративного радио.

■ **Назовите самых активных руководителей. Кто они?**

Самые активные в этом плане – Государственная инспекция по контролю за использованием объектов недвижимости города Москвы (Госинспекция) под руководством В. А. Овчинского. Мы на него смотрим как на «передовика производства» и даже берем с него пример в каких-то аспектах, скажем, в отношении нематериальной мотивации. В Госинспекции по каждому направлению на портале есть свой виртуальный «зал славы», где сотрудник может написать о своих успехах в реализации важного проекта. Руководители тоже туда заходят, дают обратную связь. Много делается и для формирования командного духа, организации общего информационного пространства. Так, насколько мне известно, в Госинспекции создан книжный клуб для совместного обсуждения интересных книг из серии деловой литературы. Обсуждения ведутся сквозь призму деятельности организации. На самом деле эта самая сложная работа ложится на плечи руководителей. Исследование вовлеченности – это только часть большого труда, а основная ее цель – применить результаты во благо сотрудников. Мы стараемся донести эту цель до каждого руководителя.

Исследование вовлеченности – это только часть большого труда, а основная его цель – применить результаты во благо сотрудников

В настоящий момент, чтобы отследить динамику, мы уже готовы проводить повторное исследование вовлеченности по контуру, который начертили в прошлом году. Сейчас к нам в полном объеме присоединился Транспортный ком-

плекс Москвы. Его сотрудники тоже участвуют в исследовании, а это более 100 тыс. респондентов, т. е. масштабы проекта растут в геометрической прогрессии. Наш исследовательский интерес тут очевиден: есть возможность на довольно большой выборке проверить определенные гипотезы, посмотреть взаимосвязи между индикаторами вовлеченности и даже откорректировать работу наших кадровых сервисов. Поэтому мы с большим воодушевлением ждем результатов нового исследования.

■ **Такая продуманная система не могла быть создана без понимания ситуации «на местах» и без представления о тех, на кого она рассчитана. Какой он, современный госслужащий, сотрудник органов власти города Москвы?**

Это интересный вопрос. В системе Правительства Москвы трудится более 850 тыс. человек. Соответственно, тут представлена такая широкая палитра отраслей и функциональных направлений, а также стилей управления и корпоративных культур, что однозначно ответить сложно. Тем не менее во время проектирования мы изучали потенциального клиента, чтобы понять, в ответах на какие вызовы ему нужна помощь. В отношении руководящего состава могу сказать, что сейчас в Правительстве Москвы работает хорошо подобранная команда технологичных управленцев, ориентированных на результат и выполнение масштабных проектов. Что касается потребностей и ценностей сотрудников, здесь в одном ряду с зарплатными ожиданиями практически всегда стоит и вопрос профессионального развития, интересных задач. Иначе говоря, для госслужащих важна самореализация.

Кроме того, при подготовке сервисов по развитию мы выявили общую тенденцию, которая проявляется во всем мире: почти полностью ушел в прошлое формат исключительно очного обучения – лекций и семинаров. Все чаще сотрудники ориентированы на быстрые, точечные «инъекции» знаний. Такие ожидания обусловлены высоким темпом жизни: выделить день-два на полноценное обучение мало кто может се-

² От англ. *action plan* – план действий. – Прим. ред.

бе позволить, но есть потребность как можно скорее получить конкретный инструмент для работы. Поэтому растет популярность обучающих роликов, подкастов, аудиокниг. Еще сотруднику важно осознать, каким образом он может применить знания здесь и сейчас. Если он не видит такой возможности, его внимание к обучающему модулю быстро угасает, поскольку материал не имеет для него практической ценности.

Другой вектор нашей работы связан с молодым поколением – сотрудниками, которые начали карьеру уже в XXI в. и постепенно станут большинством. Мы можем наблюдать за их особенностями во время программы молодежных стажировок. Так мы понимаем, в чем их отличия от более зрелых поколений, каковы их специфические потребности, их видение мира в целом и рабочего процесса в частности. Благодаря этому мониторингу мы сами становимся более гибкими, осознавая, в чем нам надо меняться, что нужно совершенствовать, чтобы соответствовать реалиям дня.

■ Вы упомянули ценность электронного обучения. Однако очный формат – это не только передача информации, но и обмен опытом внутри группы, возможность обсудить актуальные вопросы, удовлетворить социальные потребности. Есть ли оптимальное сочетание очного и дистанционного форматов обучения и каким Вы его видите?

Да, это актуальный вопрос для нашей системы. В отношении сочетаемости ничего нового не скажу – известно, что наиболее эффективно смешанное обучение. Большинство наших треков спроектировано таким образом, что в течение нескольких месяцев будет один-два дня очных занятий. Сотрудники получают возможность вместе с тренером обобщить полученные знания, наработать практику. Это особенно полезно, если развиваются компетенции, связанные с коммуникацией, эмоциональным интеллектом. В дистанционном формате, фактически наедине с самим собой, ими полностью овладеть невозможно. В текущей ситуации, когда мы были вынуждены ограничить проведение аудитор-

Сейчас в Правительстве Москвы работает хорошо подобранная команда технологичных управленцев, ориентированных на результат и выполнение масштабных проектов

ных занятий, на помощь пришли современные технологии, в том числе платформы для проведения встреч и конференций онлайн. Они позволяют собирать большое количество людей, делить их на малые группы и максимально воспроизводить очный формат в онлайн-режиме. Но, конечно, период самоизоляции показал нам, насколько людям не хватает живого общения, эмоций. Вы абсолютно точно отметили, что обмен мнениями, опытом, впечатлениями, атмосфера, которую создают участники в учебной группе, – важные моменты в обучении. Запустив первые треки развития, мы сразу получили выразительную обратную связь: участники отмечали, что им мало общения только с тьютором, им хочется поделиться впечатлениями от освоения трека с кем-то еще. Поэтому мы практически сразу откорректировали треки, усилив коммуникации между участниками. Большое подспорье в этом – мессенджеры. В частности, сейчас мы используем «Телеграм», который является основной средой взаимодействия участников. Одновременно с запуском персонального трека создается телеграм-канал, куда приглашаются участники. Он решает две задачи. Во-первых, это информирование: на канале публикуются напоминания о новых этапах трека, анонсы о вспомогательных материалах по теме обучения. Во-вторых, на канале проходят опросы и отдельно создается раздел с чатом, где участники получают возможность для обмена опытом и впечатлениями, компенсируя недостаток общения в аудитории. Не могу не согласиться с тем, что примерно треть всей эффективности обучения обеспечивается именно в ходе общения: участники объясняют друг другу непонятные моменты, дополняют, приводят примеры из своей практики, обсуждают достижения. В одном треке мы даже подключили к такому обсуждению эксперта. Мы отбирали самые популярные вопросы из чата и в нем же раз

в несколько дней публиковали ответы специалиста. Такая информационная площадка очень понравилась нашим участникам!

■ **Текущий 2020 г. можно назвать переломным и сложным для многих организаций. Благодаря тому что Правительство Москвы успешно развивает дистанционные технологии управления, многие вопросы, касающиеся удаленной работы, полагаю, решились легко. Какие новые вызовы возникли в кадровой работе в условиях пандемии и каким был ответ на них?**

Это действительно необычный для всех год. На мой взгляд, в нашей работе самым ярким изменением стала возросшая роль руководителя в организационном и психологическом аспектах. Традиционно он отвечал за результат работы команды и обеспечение ее необходимыми ресурсами. А текущая ситуация обозначила важность другой стороны деятельности руководителя – это собственно проявление его лидерских качеств, забота о подчиненных. В одночасье руководителям пришлось полностью перестроить работу – и свою, и команды. А главное, это происходило в ситуации неопределенности, ведь никто не знал ответов на вопросы: как долго продлится пандемия, когда снимут ограничения, будет ли вторая волна, планировать ли большие очные мероприятия в среднесрочной перспективе или нет? Такая неизвестность серьезно давит на людей. Руководитель должен был стать оплотом стабильности в возникшей турбулентной зоне, лоцманом, который проведет команду сквозь шторма и бури перемен, не теряя при этом позитивного настроения и уверенности. В условиях, когда все одновременно оказались изолированными друг от друга, такая поддержка руководителя очень нужна, потому что длительный период стресса – серьезное испытание, особенно для чувствительных людей. Мы благодарны тем лидерам команд, которые это быстро поняли, сориентировались буквально на уровне интуиции и стали психологически поддерживать свои подразделения в условиях удаленной ра-

боты. Они устраивали небольшие ежедневные летучки, организовывали командные мероприятия вроде неформальных чаепитий в Zoom. Такая забота очень ценна для команды, и сами сотрудники отплатили тем же – своим вниманием, ответственным отношением к работе, хорошим настроением.

Серьезным испытанием стало вынужденное изменение режима труда в период самоизоляции. До пандемии у руководителей не было большого опыта управления распределенными командами. Между тем в Правительстве Москвы практически во всех структурах коллектив разделился на две части: кто-то в силу профессиональной специфики не мог перейти на удаленный формат, а другие стали работать дома. Возникла проблема координации, налаживания коммуникации. В этот период руководители убедились, что IT – это не дань моде, а жизненная необходимость.

Заслуживает самых высоких похвал деятельность Университета Правительства Москвы и всей его команды во время режима повышенной готовности. Вуз одним из первых оперативно организовал перевод сотрудников на удаленную работу, обеспечил коллектив необходимой программой и платформами, отладил все рабочие процессы в дистанционном режиме. Все это позволило университету не только продолжить свою деятельность без перебоев, но и в кратчайшие сроки запустить новые проекты для помощи городу в тот непростой период. Блестящей находкой стал новый онлайн-проект «ДОМ: делаем офис мобильным»³. Сразу после запуска он вышел за рамки университетской среды, затем – города и даже страны. Отвечая на насущные запросы работников: как организовать работу на дому, как совмещать ее с общением с семьей, как наладить коммуникацию с коллегами, – проект ДОМ помог многим сориентироваться в нестандартных условиях и одновременно открыл вузу новые пути для просветительской работы.

■ **Если сравнить новую кадровую стратегию Правительства Москвы с «дорожной**

³ ДОМ. Делаем офис мобильным / Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова. URL: <https://mguu.ru/dom> (дата обращения: 02.05.2020). – Прим. ред.

картой» реализации основных направлений развития государственной гражданской службы в России в 2019–2021 гг., то можно увидеть, что в Москве они фактически уже воплощены в жизнь, в том числе путем создания кадровых сервисов. Каким Вы видите дальнейшее развитие госслужбы в столице?

Горизонты здесь бесконечны: чем больше мы делаем, тем яснее видим, как много работы еще предстоит. Мэр Москвы недавно заметил, что ранее у столицы была цель достичь уровня лучших мегаполисов Земли. Постепенно наш город занял достойное место в мировых рейтингах. Поэтому теперь пора ставить новую цель: Москва должна быть законодателем мод – задавать новые векторы развития для мирового сообщества, формировать собственные рейтинги экономических и социальных явлений национального масштаба. Надо признать, что уже сегодня некоторые столичные проекты не имеют себе равных.

В сфере управления кадрами нам надо продолжать развитие кадровых сервисов. Есть тактические цели и стратегические. Сейчас мы больше сосредоточены на тактике: нужно помочь руководителям решить конкретные задачи в работе с персоналом, которые уже стоят на повестке. Правительство Москвы как крупнейший работодатель всегда будет заниматься крупными, принципиальными вопросами поиска и удержания кадров. Рынок труда в Москве отличается высокой конкуренцией со стороны тех, кто предлагает работу: здесь много крупных международных и российских компаний, федеральных структур, которые также стремятся привлечь лучших специалистов. В области поиска кадров мы успешно решили много задач, но проблема удержания ключевых сотрудников остается актуальной. Некоторые подразделения Правительства Москвы традиционно являются «донорами» для рынка труда: люди приходят туда, приобретают опыт, а потом их с готовностью принимают к себе другие компании. Поэтому важно сразу планировать внутри-

организационную карьеру для каждого ценного работника.

Стоит упомянуть о роли HR-менеджера – сейчас она меняется. Этому изменению способствовали и условия пандемии. Сегодня HR-менеджер становится стратегическим консультантом руководителя. Если на данном этапе наши кадровые сервисы ориентированы на решение текущих вопросов управления персоналом, то в дальнейшем нам предстоит стратегически оценивать возможности и риски и готовить эффективную команду на будущее. Технологию можно закупить, и это можно быстро сделать, а вот формирование и подготовка команды требуют времени. Кого привлекать в перспективе? Какие компетенции развивать у сотрудников? Это серьезные вопросы, и нам в роли стратегического консультанта нужно завоевать доверие руководителя.

Проект ДОМ помог многим сориентироваться в нестандартных условиях и одновременно открыл вузу новые пути для просветительской работы

Если смотреть еще более глобально, новые вызовы связаны с урбанизацией. Согласно последним исследованиям, через 20–30 лет в городах будет проживать две трети жителей Земли. Можно смело говорить о том, что сегодня между собой конкурируют уже не компании, а города, мегаполисы. Об этом пора задуматься. Люди ориентированы на поиск благоприятных условий для жизни, в которых хорошо работать, растить детей, учиться, отдыхать. Кроме того, стоит также учитывать, что сотрудники становятся все более мобильными. Поэтому, наряду с формированием постоянного штата, массово понадобятся сервисы для привлечения специалистов в разные проектные команды. Наконец, несомненно, надо продолжать совершенствовать технологичность – это залог успешного, энергичного развития любой организации.

Беседовала **Е. Ю. Колетвинова**



Л. А. СОКОЛОВ

профессор кафедры государственного управления
и кадровой политики Университета Правительства Москвы,
доктор экономических наук

УДК 331.5:004:005.94/.96

L. A. SOKOLOV

Professor with the Chair of Public Administration and HR Policy
of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,
Doctor of Economics

Современные тренды, формирующие рынок труда и HR-стратегии

Modern Trends Influencing Labor Market and HR Strategy

Ситуацию на рынке труда, а следовательно, и стратегии управления человеческими ресурсами определяет ряд факторов внешней среды в масштабе как отдельных организаций, так и стран и регионов. Среди наиболее значимых трендов, влияющих на рынок труда, – динамика уровней умственных способностей и образования, цифровизация производств, мобильность рабочей силы. Уровень интеллектуальных способностей с начала XX в. в среднем возрастал, но в настоящее время наблюдается тенденция к его снижению. В сфере образования произошел разрыв между академической и прикладной сферами. Быстрой адаптации системы образования к меняющимся реалиям жизни мешают, в частности, жесткие действующие стандарты. Усиливается тренд перехода на удаленную работу, что обусловит изменение потребности в рабочей силе. Совместное действие перечисленных факторов может привести к усилению поляризации на рынке труда и в обществе.

It's a number of environmental factors at the level of individual organizations, as well as countries and regions that determine the labor market situation and consequently – the HR strategies. Among the most significant trends affecting the labor market are intelligence and education ratings dynamics, industries' digitalization level and labor force mobility. The intelligence ratings level was growing on average starting from the early 20th century, but is now showing a downward trend. The educational domain has witnessed a divorce between academic and applied areas. The educational system's swift adjustment to the volatile everyday realities is hampered in particular by the existing rigid standards. There's a growing trend of switching to distance working, which will bring about the changes in workforce demand. The combined effect of the above factors can boost polarization in both labor market and society.



Ключевые слова: управление персоналом, рынок труда, образование, дистанционная работа, удаленная работа.

Key words: personnel management, labor market, education, distance working, remote working.

Для цитирования: Соколов Л. А. Современные тренды, формирующие рынок труда и HR-стратегии // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 18–24.

For citation: Sokolov L. A. Modern Trends Influencing Labor Market and HR Strategy. *MMGU Herald*, 2020, no. 3, pp. 18-24. (In Russ.).

При формировании стратегии управления персоналом очень важно понимать контекст, в котором она возникает. Существует целый ряд трендов, определяющих направление развития организации, в том числе подходы к управлению персоналом. Диапазон влияющих факторов здесь достаточно широк, но в данной статье фокус направлен на самые критичные, на наш взгляд, факторы (или связанные с ними тренды), определяющие перспективы рынка труда и стратегии управления персоналом, такие как:

- 1 • интеллектуальные способности и уровень образования людей, выходящих на рынок рабочей силы;
- 2 • цифровизация и роботизация производственных процессов;
- 3 • мобильность рабочей силы (тенденция к удаленной работе).

Первый фактор, собственно, определяет качество рабочей силы. Очевидно, что в условиях стремительных изменений современного мира, быстрой смены технологий, парадигм и методов управления бизнесами и деятельностью кадров ключевую роль играют умения людей быстро адаптироваться к переменам, учиться и переучиваться. Эти умения, в свою очередь, определяются уровнем интеллектуальных способностей. Разговор о названном факторе лучше начать с так называемого эффекта Флинна, названного по имени Джеймса Флинна, изучавшего динамику показателей оценки интеллекта по шкале IQ в странах Европы в течение XX в. [5]. Дж. Флинн обнаружил, что с начала века уровень интеллекта возрастал примерно на 3 IQ-балла в десятилетие. Он отметил еще один интересный факт: прирост интеллекта у женщин был больше, чем у мужчин. Данное явление вполне объяснимо, так как с начала XX в. социальная роль женщины, традиционно описывавшаяся немецким выражением «Kinder, Küche, Kirche»¹, стала радикально меняться. В европейских

странах женщины в массовом порядке получили доступ к образованию и работе, что не могло не повлиять на рост показателя их интеллектуальных способностей. В наибольшей степени «эффект Флинна» проявился у людей, рожденных в середине 1970-х гг. Однако последние исследования показывают, что ситуация начала меняться. Анализ более чем 730 тыс. результатов тестов, проведенных норвежским центром экономических исследований Ragnar Frisch Centre for Economic Research, выявил тенденцию к снижению уровня интеллектуальных способностей [4]. Такие выводы были сделаны на основе изучения выборки 18–19-летних норвежцев. Описанное исследование является не единственным. Последующие работы самого Дж. Флинна показали аналогичные результаты, например, для Великобритании [6].

Ключевую роль играют умения людей быстро адаптироваться к переменам, учиться и переучиваться

Однако практика применения тестов общего интеллекта для оценки кандидатов на работу и действующих сотрудников не лишена недостатков. Так, непонятно, каким образом задачи, которые испытуемый решает при тестировании, связаны с выполнением его рабочих задач. Критика со стороны уважаемых исследователей и практиков [8] привела к тому, что организации при отборе персонала стали делать больший упор на оценку компетенций, т. е. моделей поведения, обеспечивающих успешную профессиональную деятельность. Кроме того, они начали разрабатывать тесты специальных способностей, имеющие четкую связь с выполняемыми в процессе работы задачами.

Как бы то ни было, по мнению многих исследователей и педагогов-практиков, активное использование смартфонов и планшетов, мессенджеров и социальных сетей приводит, в первую очередь у детей и подростков, к снижению уровня интеллектуальных способностей

¹ «Kinder, Küche, Kirche» (нем. «Дети, кухня, церковь») – обозначение сфер, которые в патриархальных обществах традиционно связывали с социальным предназначением женщины.

и формированию так называемого клипового мышления, ослабляет умение концентрировать внимание и т. п. [2]. Помимо ухудшения интеллектуальных способностей, не в лучшую сторону меняется и так называемый эмоциональный интеллект (EQ). Современное молодое поколение меньше времени проводит, общаясь вживую, хуже умеет устанавливать контакты и выстраивать отношения в реальном мире. По оценкам педагогов, более 60% детей в школе не проявляют в достаточной мере эмпатию [1].

Помимо технического прогресса, на общий уровень интеллектуальных способностей населения (IQ) негативно влияют снижение ценности образования в целом, а также несоответствие образовательных технологий и образовательного контента запросам современности.

Многие представители современной молодежи, скорее всего, в течение жизни сменят несколько работ

Сейчас 40% работодателей заявляют, что испытывают сложности с наймом сотрудников, обладающих навыками коммуникации, критического мышления и социального взаимодействия, необходимыми работникам в XXI в. [9]. Перечень актуальных компетенций будет меняться. По некоторым оценкам, пока не существует преобладающего большинства видов профессиональной деятельности, которые в 2030 г. предстоит осуществлять тем, кто сегодня еще учится в школе. Многие представители современной молодежи, скорее всего, в течение жизни сменят несколько работ, причем под «работой» подразумевается не место выполнения профессиональных обязанностей, а профессиональная специализация. Одновременно возникает вопрос о перспективах занятости старших поколений. Сегодня в мире в це-

лом происходит старение населения. Примечательно, что многие планируют продолжать работу после достижения пенсионного возраста. Значит, им придется продолжать учиться и переучиваться, приобретая новые навыки и квалификацию.

Поскольку изменения требований к набору компетенций, видимо, будут происходить регулярно, особо актуальной становится тема непрерывного образования в течение всей жизни – того, что получило название «3L» (от англ. *life-long learning* – «обучение в течение всей жизни»). Доступность такого обучения во многом будет зависеть от активности учебных заведений. Университет Правительства Москвы уже сегодня предоставляет возможность обучаться всю жизнь. Здесь разработаны программы повышения квалификации, переквалификации в нескольких научных областях, связанных с функционалом управленца. В частности, можно освоить современный подход к управлению – проектный метод, который применяется, в частности, в сфере креативных индустрий (социально-культурное проектирование в городе²), строительстве³, медицине.

Сегодня в системе образования накопился ряд трудностей, требующих оперативного решения. Первая из них в том, что ученые, учителя и преподаватели вузов вынуждены строить свою работу с учетом «паспортов специальности», образовательных и прочих стандартов. В то же время сами понятия «стандарт» и «постоянные изменения» противоречат друг другу. Предназначение любого стандарта – зафиксировать норму в виде однажды установленных требований. Однако меняющийся мир, напротив, требует постоянно пересматривать свои подходы, методы, структуру и содержание обучающих курсов, материалов и т. п. В итоге наблюдается разрыв между академическим и прикладным образованием: зажатые в рамки формальных требований российские учеб-

² Климкович Е. В. Проектный подход: подготовка городских управленцев в вузах // Вестник Университета Правительства Москвы. 2019. № 4. С. 44–49. – *Прим. ред.*

³ Талан М. В. Проектное управление в строительстве: подготовка кадров для Стройкомплекса Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2019. № 3. С. 45–48. – *Прим. ред.*

ные заведения не успевают за реальными потребностями рынка труда. Поэтому многие работодатели в нашей стране стали массово создавать собственные программы обучения сотрудников, не дожидаясь, когда это сделают российские вузы. Здесь можно назвать такие крупные компании, как Сбербанк, РЖД, «Росатом». Корпоративные университеты имеют соответствующее название, статус, лицензию на ведение образовательной деятельности. Количество обучающихся в них иногда исчисляется десятками тысяч [3]. Параллельно во многих организациях и на предприятиях действует большое число подразделений по обучению и развитию персонала. Часто они не имеют лицензии на образовательную деятельность, но фактически выполняют функцию корпоративного обучающего центра. Стоит отметить, что отсутствие лицензии и, как следствие, необходимости соблюдать связанные с ней ограничения позволяет этим образовательным центрам быть значительно более гибкими и существенно снизить издержки.

Однако есть и обратные примеры, когда работодатели в рамках государственного задания или на договорной основе сотрудничают с государственными вузами (такими как Университет Правительства Москвы). Совместно они разрабатывают линейки образовательных продуктов – начиная от базовой подготовки в бакалавриате и магистратуре и заканчивая сфокусированными тренинговыми программами для узких специалистов.

Следующая проблема, мешающая развитию системы образования, – несоответствие критериев оценки вузов современным реалиям. Главным «оценщиком» учебного заведения, его преподавателей и выпускников, на наш взгляд, должен выступать рынок. Между тем в России в настоящее время наиболее часто при оценке вуза фигурируют следующие критерии: процент трудоустройства по специальности и публикационная активность преподавателей, т. е. количество публикаций в журналах, индексируемых в международных наукометрических базах и (или) включенных в перечень журналов Высшей аттестационной комиссии (ВАК). Действующие сегодня рей-

тинги разного рода, безусловно, имеют право на существование, но лишь в информационном и рекомендательном смысле.

Такой показатель качества образования, как процент трудоустройства по специальности, в современных реалиях выглядит противоречиво. В настоящее время на самых разных уровнях говорят о высокой динамичности рынка труда, о том, что людям в течение жизни предстоит несколько раз сменить карьерное направление. В таких условиях названный показатель становится анахронизмом, а оценка вузов по этому индикатору тормозит развитие системы высшего образования.

Университет Правительства Москвы уже сегодня предоставляет возможность обучаться всю жизнь

Что касается публикационной активности преподавателей, в данной статье уместно привести пример из области управления персоналом. Такие востребованные профессиональным сообществом научно-практические журналы, как «Управление персоналом», «Директор по персоналу», «Корпоративные университеты» и целый ряд других, не входят ни в перечень журналов ВАК, ни в международные наукометрические базы. Соответственно, публикации в этих журналах никак не учитываются при оценке публикационной активности преподавателей. Более того, в современном мире огромный объем экспертизы по вопросам управления персоналом сосредоточен в Интернете, причем на неформальных площадках, таких как сообщества в Facebook: HR Хаб, HR-Клуб «Скорая Кадровая Помощь», HR-LAND, HRDome и многих других. Подобные сообщества есть и в других социальных сетях, а также на разного рода интернет-форумах. Количество участников в них исчисляется десятками тысяч. Здесь обсуждаются насущные, самые актуальные вопросы и передовые идеи, в них делятся самыми современными практиками. Однако активность профессионалов на интернет-площадках также не учитывается при оценке вузов, в которых эти люди работают.

Еще одна важная, по нашему мнению, проблема – отсутствие ощутимого прогресса в школьном образовании. Перед тем как выйти на рынок труда, люди обучаются в средней школе. Показательно исследование PISA, в котором оценивались остаточные, т. е. функциональные, результаты обучения подростков в возрасте 15 лет по следующим направлениям: чтение и понимание текста, применение математических знаний для решения практических задач, понимание и применение принципов разных наук [7]. Результаты последней оценки (за 2018 г.) были опубликованы в декабре 2019 г. (табл. 1).

Московские школы, принявшие участие в исследовании PISA, показали более высокие результаты, чем в прошлые годы

В рейтинг PISA входит более 40 государств. Среди них лидерами являются промышленно и экономически развитые страны, определяющие тренды мирового масштаба, в том числе США, Китай, Великобритания, Германия, Япония. Хотя Россия в данном рейтинге не занимает первые позиции, примечателен следующий факт. В 2018 г. московские школы, принявшие участие в исследовании PISA, показали более высокие результаты, чем российские школы в целом. Это позволяет предположить: между школами Москвы и школами других регионов имеется разрыв в уровне подготовки учеников. Однако ситуацию можно изменить в лучшую сторону.

Таким образом, можно сформулировать ряд тезисов, касающихся интеллектуально-

го и образовательного потенциала современной России на рынке труда.

- 1 • В сфере интеллектуального потенциала, а именно в отношении наиболее востребованных видов интеллекта – вербального и числового, не отмечено сколько-нибудь существенной положительной или отрицательной динамики.
- 2 • В сфере высшего образования наблюдается ряд проблем, обусловленных, прежде всего, невозможностью для общества и государства моментально реагировать на стремительные изменения в науке, технологиях, экономике.
- 3 • В сфере среднего образования Россия находится в середине рейтинга стран мира, уступая ряду других государств.
- 4 • Заметна неравномерность распределения интеллектуального и образовательного потенциала на территории нашей страны. При исправлении этой ситуации мировой рейтинг России в области школьного образования возрастет.

Необходимо осветить еще один важный тренд, который отчетливо проявился, пожалуй, в самом масштабном вынужденном эксперименте, обусловленном внезапной пандемией коронавируса, – при введении режима самоизоляции. Это тренд на переход к удаленной работе, за которым, на самом деле, кроются намного более глубокие процессы. Они затрагивают не только рынок труда, но и экономику в целом. От введе-

ТАБЛИЦА 1

Место России в рейтинге стран – участниц исследования PISA в 2000–2018 гг.

| Грамотность | Год | | | | | | |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2000 | 2003 | 2006 | 2009 | 2012 | 2015 | 2018 |
| Естественнонаучная | 26/32 | 24/40 | 35/57 | 39/65 | 37/65 | 32/70 | 33/80 |
| Математическая | 22/32 | 29/40 | 34/57 | 38/65 | 34/65 | 23/70 | 30/80 |
| Читательская | 27/32 | 32/40 | 39/57 | 43/65 | 42/65 | 26/70 | 31/80 |

Примечание. Числитель – место России в рейтинге, знаменатель – общее число стран-участниц.

ния противоэпидемических мер пострадали практически все отрасли, более всего – сфера услуг: HORECA (гостинично-ресторанный бизнес), индустрия красоты, спорт, фитнес, индустрия развлечений. Вместе с тем опрос в компаниях с годовой выручкой от 500 млн до 50 млрд долл. показал [7], что почти три четверти респондентов готовы оставить на удаленной работе до 5% персонала. Значительное количество компаний планирует сохранить дистанционный режим работы и для большего числа своих сотрудников.

Кроме того, в период самоизоляции произошло сокращение традиционного потребления в сфере HORECA и ритейле. Находясь на самоизоляции, люди были вынуждены значительно больше покупать онлайн, соответственно, у них сформировались новые потребительские привычки. Необходимо заметить, что онлайн-торговля и система доставки во время пандемии не только продолжили функционировать, но в ряде случаев и расширились. Определенно трансформация бизнес-модели повлечет за собой изменение потребности в рабочей силе. Можно наблюдать и другие подвижки в обществе, связанные с перестройкой моделей потребления, а следовательно, и бизнес-моделей.

Как все описанные тренды повлияют на глобальный и российский рынки труда, на систему управления персоналом? По нашему мнению, на рынке и в обществе все больше будет нарастать разрыв между двумя неравными по размеру группами. Первая – весьма небольшое количество людей, обладающих высоким уровнем интеллектуальных способностей, отличным образованием и высокой квалификацией, которых можно условно назвать «создателями технологий». Вторая группа – остальное подавляющее большинство населения. Первые будут выступать движущей силой цифровизации, создавая новые цифровые решения для всевозможных отраслей народного хозяйства

и усиливая роботизацию производственных процессов. Они окажутся предметом постоянной «войны за таланты», причем конкуренция между работодателями будет начинаться на все более ранних стадиях подготовки работников. Даже сейчас ведущие игроки IT-индустрии начинают поиск и обучение перспективных, талантливых профессионалов, пока те еще не покинули школьную скамью. «Война за таланты» уже сегодня имеет глобальный характер.

Трансформация бизнес-модели повлечет за собой изменение потребности в рабочей силе

В то же время сохранится довольно значительное количество профессий, относящихся в сфере «человек – человек», это индустрии развлечений, красоты и здоровья, многие виды услуг. Однако они останутся уязвимыми с экономической точки зрения. Очевидно, что данные рынки труда в большинстве своем являются производными и зависят от внешних обстоятельств. Ситуация с коронавирусом здесь ярко обозначила проблему: остановка производства и падение уровня потребления в короткие сроки создали угрозу банкротства для очень большого количества подобных бизнесов.

Таким образом, если говорить о модели конкуренции, то в секторе «IT-талантов», наиболее вероятно, проявится «рынок продавца» со стороны работника. Соответственно, это будет обострять конкуренцию работодателей и повышать (выражаясь языком политэкономии) цену товара «рабочая сила». В массовом секторе ситуация будет обратной: усилится «рынок продавца» со стороны работодателя. Названные тенденции станут основой для выбора стратегий управления персоналом как на территории нашей страны, так и за рубежом.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Катаева О. 11 навыков, которых не хватает современным первоклассникам // МЕЛ. 13.08.2019. URL: <https://mel.fm/blog/olga-katayeva> (дата обращения: 15.07.2020).
2. Люди с клиповым мышлением элитой не станут // Росбалт.ru. 28.03.2015. URL: <https://www.rosbalt.ru/piter/2015/03/28/1382125.html> (дата обращения: 15.07.2020).
3. Об университете / Корпоративный университет Сбербанка [веб-сайт]. URL: <https://sberbank-university.ru/about> (дата обращения: 15.07.2020).
4. Bratsberg B., Rogeberg O. Flynn Effect and Its Reversal are Both Environmentally Caused // PNAS. 26.06. 2018. No. 115 (26). Pp. 6674–6678. doi: 10.1073/pnas.1718793115.
5. Flynn J. R. Massive IQ Gains in 14 Nations: What IQ Tests Really Measure // Psychological Bulletin. 1987. No. 101. Pp. 171–191.
6. Gray R. British Teenagers Have Lower IQs Than Their Counterparts Did 30 Years Ago // The Telegraph. 07.02.2009. URL: <https://www.telegraph.co.uk/education/educationnews/4548943/British-teenagers-have-lower-IQs-than-their-counterparts-did-30-years-ago.html> (дата обращения: 15.07.2020).
7. Levin A. How One Crash 10 Years Ago Helped Keep 90 Million Flights Safe // Bloomberg Businessweek. 12.02.2019. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-02-12/the-colgan-air-crash-helped-keep-90-million-flights-safe> (дата обращения: 15.07.2020).
8. McClelland D. C. Testing for Competence Rather Than for «Intelligence» // American Psychologist. 1973. Vol. 28 (1), January. Pp. 1–14.
9. Preparing Today's Students for Tomorrow / Boston Consulting Group [website]. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/industries/education/future-education/overview.aspx> (дата обращения: 15.07.2020).

REFERENCES

1. Kataeva O. 11 Skills Missing in Present-day First-grade Pupils. *MEL*. Available at: <https://mel.fm/blog/olga-katayeva> (accessed: 15.07.2020). (In Russ.).
2. People with Clip Thinking will Never Join the Elites. *Rosbalt.ru*, 28.03.2015. Available at: <https://www.rosbalt.ru/piter/2015/03/28/1382125.html> (accessed: 15.07.2020). (In Russ.).
3. About University. *Corporate University of Sberbank* [website]. Available at: <https://sberbank-university.ru/about> (accessed: 15.07.2020). (In Russ.).
4. Bratsberg B., Rogeberg O. Flynn Effect and Its Reversal Are Both Environmentally Caused. *PNAS*, 26.06.2018, no. 115 (26), pp. 6674-6678. doi: 10.1073/pnas.1718793115
5. Flynn J. R. Massive IQ Gains in 14 Nations: What IQ Tests Really Measure. *Psychological Bulletin*, 1987, no. 101, pp. 171-191.
6. Gray R. British Teenagers Have Lower IQs Than Their Counterparts Did 30 Years Ago. *The Telegraph*, 07.02.2009. Available at: <https://www.telegraph.co.uk/education/educationnews/4548943/British-teenagers-have-lower-IQs-than-their-counterparts-did-30-years-ago.html> (accessed: 15.07.2020).
7. Levin A. How One Crash 10 Years Ago Helped Keep 90 Million Flights Safe. *Bloomberg Businessweek*, 12.02.2019. Available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-02-12/the-colgan-air-crash-helped-keep-90-million-flights-safe> (accessed: 15.07.2020).
8. McClelland D. C. Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”. *American Psychologist*, 1973, vol. 28 (1), January, pp. 1-14.
9. Preparing Today's Students for Tomorrow. *Boston Consulting Group* [website]. Available at: <https://www.bcg.com/ru-ru/industries/education/future-education/overview.aspx> (accessed: 15.07.2020).



И. И. ЗАДОРОЖНАЯ

доцент кафедры государственного управления и кадровой политики Университета Правительства Москвы, кандидат социологических наук, доцент

I. I. ZADOROZHNYAYA

Associate Professor of the Department of Public Administration and Personnel Policy of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in Sociological Sciences, Associate Professor



Н. Д. МАЧНЕВА

директор по персоналу LabQuest, бизнес-тренер, бизнес-консультант, член правления Ассоциации русскоязычных коучей, executive coach, руководитель проекта БЛАГО (Well-Being для компаний)

N. D. MACHNEVA

HR Director of "LabQuest", Business-Consultant, Business-Trainer, Member of Executive Board ARC, Executive Coach, Leader of Well-Being Project for Companies

Well-being-программы как современная стратегия работы с персоналом

Well-being Programs as Modern Strategy of HR Management

Проведен анализ развивающегося в настоящее время в России направления социальной политики организаций – корпоративных программ благополучия. Эти программы положительно влияют на вовлеченность сотрудников и увеличивают производительность труда. В нашей стране уже наметились тренды внедрения социальных программ в организациях. Но в западных и российских организациях подходы к формированию социальных программ благополучия различны, и работодателю полезно учитывать это при построении собственной бизнес-стратегии. В статье предложен алгоритм внедрения программ благополучия на основе принципа стратегического соответствия целей организации и потребностей работников.

Analysis has been made of corporate well-being programs – a currently booming trend in Russia in organizations' social policy. These programs show positive effect on employee engagement and labor productivity growth. Some trends have taken shape of social programs roll-out in organizations in our country. However Western and Russian organizations differ in their approach to shaping social well-being programs, and employers stand to win from taking account of that in building their business strategies. An algorithm to introduce well-being programs is attached, based on the principle of strategic match between the organizations aims and employee's needs.



Ключевые слова: социальная политика организации, социальная программа, программа благополучия, вовлеченность, индекс благополучия.

Key words: social policy of an organization, social program, well-being program, engagement, well-being index.

Для цитирования: Задорожная И. И., Мачнева Н. Д. Well-being-программы как современная стратегия работы с персоналом // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 25–31.

For citation: Zadorozhnaya I. I., Machneva N. D. Well-being Programs as Modern Strategy of HR Management. *MMGU Herald*, 2020, no. 3, pp. 25-31. (In Russ.).

В российской практике управления персоналом укоренилась традиция переводить термин «well-being» как «благополучие». Эту тему начали активно изучать в Европе и в США в начале 2000-х гг. Но еще в XX в. американский психолог, основоположник позитивной психологии Мартин Селегман, изучая феномены счастья, оптимизма, удовлетворенности жизнью, заметил, что в развитых странах, несмотря на рост материальной обеспеченности, общий уровень ощущения счастья остается неизменным или снижается [4]. Таким образом, стало ясно, что необходимо измерять данный показатель.

Комплекс well-being строится так, чтобы улучшались условия работы сотрудников в компании и в то же время были охвачены все остальные сферы жизни человека

Впервые методология для расчета индекса благополучия была разработана Институтом Гэллапа, который проводит регулярные опросы населения, в сотрудничестве с организацией Healthways. Методы исследования благополучия и техники применения данных в практической деятельности взяли на вооружение представители бизнеса и HR-сообщества европейских стран и США. За рубежом уже накоплен значительный эмпирический материал, подтверждающий положительную корреляцию между благополучием и психологическим состоянием работников, а также между благополучием и вовлеченностью [9].

Понятия «благополучие» и «вовлеченность» часто смешивают. Между тем вовлеченность – это то, как сотрудник чувствует себя в своем текущем статусе в компании, а благополучие – внутренняя оценка человеком своего физического состояния, профессиональной самореализации, социальной устойчивости, материального положения, отношений с окружающими, комфортности места проживания и рабочего пространства, понимание своего вклада в жизнь общества. Благополучие служит опорой и для вовлеченности, и для производительности сотрудни-

ков [8]. Поэтому при подборе программы часто используют модель комплексной оценки пяти ключевых факторов: здоровья, карьеры, финансов, социальных связей и окружающей среды. Все они находятся в тесном взаимодействии, непосредственно влияя на повседневное состояние человека и его способность эффективно работать.

Согласно исследованию, проведенному аналитической компанией Willis Towers Watson [7], несмотря на положительные результаты применения программ благополучия, существует вероятность того, что возникнет эффект инерционности, т. е. в долгосрочной перспективе программы перестанут воздействовать на персонал. Поэтому прежде чем начать внедрение well-being-программ в организации, необходимо решить ряд вопросов: как увеличить вовлеченность, как оптимизировать расходы на персонал и как подобрать программы, в которых сотрудники действительно нуждаются. Только тогда программы благополучия действительно будут повышать вовлеченность.

По данным международной компании Virgin Pulse, которая занимается аналитикой в области управления благополучием, можно сформировать рейтинг программ [5]. На первом месте – программы эмоционального благополучия: борьба со стрессом, программы типа «Найди свое призвание». Второе место – программы физического благополучия. Третье – управление здоровьем: программы ДМС, по борьбе с курением. Далее в списке – digital-решения, клубы по интересам внутри компании.

Полноценный комплекс well-being строится так, чтобы улучшались условия работы сотрудников в компании и в то же время были охвачены все остальные сферы жизни человека, учитывая факторы, влияющие на его самочувствие, ощущение счастья и продуктивность.

Сегодня функционируют три подхода к разработке комплексных программ благополучия, появившихся на разных этапах развития этой области [2]. Well-being 1.0 – программы, направленные на поддержание здорового образа жизни. Этот подход включает финансовые стимулы, скрининги здоровья, программы отказа от курения, оснащение сотрудников фит-

нес-браслетами¹. Но исследования Дж. Болла и М. Маселли [2] показали, что названный комплекс неэффективен, поскольку был создан в основном как механизм экономии затрат работодателей на социальное страхование в области здравоохранения. На практике, получая денежные средства и гаджеты, работники не поддерживали усилия своих работодателей по сохранению здоровья.

Well-being 2.0 – комплексы, направленные на финансовое благополучие. Работодатели, признавая, что финансовые проблемы могут оказать негативное влияние на работников, начали уделять особое внимание их финансовой стабильности. Предлагаемые техники помогли сотрудникам лучше управлять своими финансами, принимать разумные финансовые решения. Сотрудники высоко ценили поддержку, но она редко была связана с их индивидуальными потребностями.

Well-being 3.0 – целостный подход. Несомненно, важными составляющими общего благополучия человека являются и физические, и финансовые элементы. Но ни первый, ни второй подходы не учитывали весь спектр потребностей сотрудника. Подход Well-being 3.0 охватывает четыре взаимосвязанных аспекта, каждый из которых характеризует работника как личность, а именно: физическое состояние, финансовый и эмоциональный аспекты, социальные сети (в социально-психологическом понимании). Сотрудники находятся на разных этапах пути к благополучию. Крайне важно каждому из них помочь определить свои текущие «координаты» во всех четырех измерениях и ту желаемую точку в «четырёхмерном пространстве», где работник хотел бы оказаться.

В России well-being-подход стал трендом буквально один-два года назад. В наших компаниях давно существуют социальные программы, корпоративно-социальная ответственность, волонтерство, программы по поддержке здоровья. Однако такие мероприятия либо не были системными, либо организовывались в качестве «бенефита» (вознаграждения) в период

экономического подъема. Как показал наш анализ действующих практик в сфере благополучия сотрудников, в настоящее время большинство компаний уделяют значительное внимание программам поддержания здоровья работников. Большой массив информации об этом направлении социальной политики организаций содержится в собрании лучших корпоративных практик – «Библиотеке корпоративных программ укрепления здоровья работников» [1]. Свои данные представили 47 российских и зарубежных компаний. Среди них такие крупные и известные, как «Аэрофлот», Johnson & Johnson, РЖД, «Ростех», «Северсталь», Сбербанк, «Сибур», «Татнефть», ТНК-ВР, «Уралсиб», «Газпромнефть», «Лукойл». Полученная в результате анализа информация позволяет сделать следующие выводы.

Основной недостаток применяемых сегодня программ – отсутствие показателей их эффективности и механизмов мониторинга

Представленные в библиотеке 619 социальных программ можно классифицировать следующим образом:

- программы, направленные на работников компаний;
- программы, направленные на внешнее сообщество;
- программы, связанные с целями устойчивого развития.

Все они в большинстве ориентированы на развитие физической культуры, на семейный и детский отдых, добровольное медицинское страхование и организацию питания. В компаниях с тяжелыми и вредными условиями труда элементами социальных программ выступают охрана труда и техника безопасности, а также медицинские осмотры. Некоторые предприятия пытаются бороться с вредными привычками сотрудников, такими как курение и употребление

¹ Фитнес-браслет – портативное электронное устройство в виде браслета для мониторинга физической активности со счетчиком шагов, регистратором фаз сна и т. п.

алкоголя, но это влияние ограничивается запретительными мерами. Лишь некоторые компании оценивают показатели здоровья персонала.

Основной недостаток применяемых сегодня программ – отсутствие показателей их эффективности и механизмов мониторинга. Единственные критерии, которые можно использовать для оценки эффективности программ, – расходы на мероприятия и охват участвующих в них сотрудников. Также недостаточное внимание в социальных программах уделяется формированию самосохранительного поведения работников.

Работодатели осознают, что инвестиции в персонал необходимы, поскольку на рынке труда усиливается конкуренция за талантливых, компетентных специалистов

Анализ социальных практик, используемых российскими и зарубежными организациями в сфере общественного здоровья, выявил ряд различий. Так, в зарубежных компаниях социальные программы содержат элементы материальной мотивации сотрудников к здоровому образу жизни, различные формы участия руководителей в мероприятиях по охране здоровья и их разработке. Важное место занимают меры по защите окружающей среды, организация медицинской помощи на производстве. К счастью, в России данное направление социальной политики продолжает совершенствоваться. В этом значительную роль играют такие объединения, как Российский союз промышленников и предпринимателей, под эгидой которого в конце 2019 г. прошла крупная международная конференция «Партнерство во имя здоровья трудоспособного населения». Нельзя забывать и о вкладе вузов, которые готовят молодые поколения сотрудников и руководителей для сферы HR. Так, в Университете Правительства Москвы преподается дисциплина «Социальная защита персонала в организации». Она включена в образовательную программу по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом» для профиля «Стратеги-

ческое управление персоналом организации». Содержание дисциплины регулярно пополняется обзорами лучших инновационных практик внедрения социальных программ. Таким образом учащиеся магистратуры получают современные знания об инструментах, технологиях и методах управления персоналом, используемых в реалиях сегодняшнего дня.

Рынок программ благополучия продолжает экспоненциальный рост, так как работодатели осознают, что инвестиции в персонал необходимы, поскольку на рынке труда усиливается конкуренция за талантливых, компетентных специалистов. Пришло и понимание того, что обычные социальные программы не увеличивают, а в некоторых случаях даже снижают уровень вовлеченности сотрудников. Именно поэтому well-being стал способом привлечения и удержания лучших работников. Его значение будет только увеличиваться. Об этом свидетельствует прогноз развития программ благополучия на 2020 г., составленный Virgin Pulse совместно с мировыми HR-экспертами – руководителем Bersin by Deloitte Дж. Берсиным, главой CIPD Г. Купером и др. В данном прогнозе [5] указаны следующие тенденции:

- для большинства организаций благополучие из важной HR-программы перерастет в насущную корпоративную стратегию;
- сотрудники, особенно молодые, ожидают, что ценности работодателей будут соответствовать их собственным;
- в основном востребованы будут программы благополучия с использованием цифровых технологий;
- будет происходить персонализация программ посредством сбора персональных данных с использованием портативных гаджетов;
- среди работников все больше будет востребован баланс «работа – личная жизнь», т. е. гармоничное сочетание профессиональных и семейных интересов и обязанностей;
- программы благополучия по-прежнему будут играть важную роль в привлечении и удержании талантов;

- усилится действие фактора цифровизации в лечении хронических состояний;
- увеличится контроль за питанием;
- продолжат развитие программы саморегуляции эмоционального состояния.

Российские эксперты, анализируя эволюцию well-being в нашей стране, пока не высказывают такой же ясности в своих прогнозах. Они характеризуют процесс реализации программ благополучия на практике как довольно неопределенный. Специалисты отмечают, что внедрение данных программ до сих пор недостаточно структурировано и не имеет общих подходов, технологий и методик.

Что же такое well-being как стратегия, и какое преимущество она даст компании? Долгосрочной целью организации является, конечно, не само благополучие сотрудников, а экономический эффект от этого благополучия. Поэтому благополучие, равно как и программы well-being, – это инструмент достижения экономических целей [6]. Как ставить такие цели и достигать их? Во-первых, необходимо выяснить уровень благополучия сотрудников, чтобы понимать, в каком направлении действовать. Само исследование может быть проведено с помощью простых опросов сотрудников, а для увеличения достоверности результатов нужно задействовать независимых консультантов. Во-вторых, важно соотносить стратегические бизнес-цели компании с результатами опроса и потребностями сотрудников. Очень часто, к удивлению владельцев бизнеса и высшего менеджмента, выясняется, что на местах не удовлетворены базовые потребности работников, влияющие на их ощущение благополучия:

- стабильность и прозрачность выплат;
- понятность целей и задач компании в целом и своих собственных;
- равномерность ритма работы и высокий уровень менеджмента в компании.

Почему так важно сначала урегулировать базовые потребности? Согласно исследованиям

Института Гэллага [3], 25% сотрудников американских компаний работают со 100%-й производительностью, около 55% – вполсилы, а оставшиеся 20% не исполняют свои функциональные обязанности, приносят компании лишь убытки и даже могут сознательно наносить вред (например, мелким воровством). Можно предположить, что российские показатели незначительно отличаются от американских. Такое распределение производительности труда объясняется, скорее всего, тем, что сотрудники не воспринимают работу как место, где можно решить свои насущные проблемы.

Важно соотносить стратегические бизнес-цели компании с результатами опроса и потребностями сотрудников

После того как базовые потребности удовлетворены, можно приступать к разработке комплексных программ благополучия, соответствующих стратегическим целям компании и нуждам сотрудников. Среди самых частых запросов работников фигурируют следующие проблемы: неумение управлять стрессом (необходимость в уменьшении стрессовости ситуации), снижение внимания, хроническая усталость, высокая заболеваемость, трудоголизм и ощущение нереализованности, отсутствие баланса «работа – личная жизнь», необходимость развивать карьеру, недостаточность персональных ресурсов (физических сил, времени, навыков планирования). Если организация составит общий список насущных проблем, сразу станет понятно, как запросы сотрудников можно вписать в систему развития и обучения персонала. Эта система, в свою очередь, станет частью системы управления персоналом и HR-стратегии.

Нередко директор по персоналу не может по психологическим причинам провести силами своей команды объективную, всестороннюю оценку потребностей сотрудников. Если он сам ощущает ограничения, диктуемые системой, то произвольно может полагать, что запросы на снятие этих ограничений, поступающие от других работников, неправомерны и излишни. Внешний консультант свободен от таких «шор

на глазах» – он может увидеть реальные потребности и предложить подходящие решения.

Алгоритм выбора целей и стратегии well-being можно представить на примере кейса (название компании опущено, чтобы не нарушать конфиденциальность, но фактические данные реальные). Имеется предприятие с развитой логистической базой (склад и транспортный отдел). Большой склад с персоналом свыше 800 человек. Круглосуточный режим работы. Высокая текучесть кадров – более 18% ежемесячно, низкие показатели качества работы. Текучесть сотрудников на испытательном сроке – 90%. Средняя производительность сотрудников – 88,5%.

Well-being – это не новомодный тренд, а действенный инструмент для развития компании

Анализ ситуации показал неудовлетворенность сотрудников по ряду параметров: отсутствие прозрачности при начислении заработной платы, несправедливое распределение работ внутри склада, нехватка места и микроволновых печей на кухне в обеденный перерыв. Общая неудовлетворенность сотрудников вылилась в неаккуратное поведение в местах общего пользования. Неопрятность мест общего пользования, в свою очередь, усугубила негативное отношение к ним сотрудников и подтолкнула их к еще большей неаккуратности. Круг замкнулся.

Руководство предприняло существенные усилия, чтобы исправить ситуацию. В течение около полугода была усовершенствована система начислений оплаты труда: она стала более прозрачной для сотрудников и более справедливой. Этому вопросу предварительно посвятили несколько собраний, чтобы прояснить ситуацию. Была налажена разъяснительная работа после каждого начисления заработной платы. Компания докупила необходимое количество микроволновых печей в столовую. Благодаря этому весь персонал мог спокойно, без очередей успевать поесть горячий обед во время пе-

рерыва. Раздевалки и места общего пользования были переоборудованы, а с работниками – проведены общие беседы и установлена договоренность о правилах взаимодействия компании и сотрудников. С того момента чистоту и порядок в раздевалках и местах общего пользования стали поддерживать сами работники. Была внедрена система наставничества для новых кадров. Ежемесячно организовывались общие собрания персонала, чтобы разбирать возникающие запросы, проверять настроения в коллективе, рассказывать о планах компании, а также демонстрировать сотрудникам результаты работы с их запросами. Также были добавлены дополнительные дни отдыха. Открыты возможности отсутствия по болезни за счет работодателя до пяти дней в году и получения льгот на приобретение товаров компаний-партнеров.

В результате полугодовой целенаправленной работы по повышению благополучия в компании изменились показатели производительности. Текучесть кадров снизилась до 2,5–3% ежемесячно, сотрудников на испытательном сроке – до 20%. Показатели качества работы стали самыми высокими за все время существования склада. Средняя производительность труда выросла до 122%. Компания, вложив небольшие средства в переоборудование и значительные усилия в улучшение ситуации удовлетворенности сотрудников, получила существенную экономическую выгоду. Опрос работников показал, что субъективное ощущение неопределенности снизилось, а чувство стабильности возросло. Стресс от неопределенности уменьшился, поскольку сотрудникам стало понятно, как развивается компания и как их собственная работа влияет на работу всего коллектива.

Таким образом, well-being – это не новомодный тренд, а действенный инструмент для развития компании. Чтобы этот подход работал как стратегия, направленная на результат, нужно применять его с позиции исследователя и стратега, а целью должен быть положительный экономический эффект. Самое сложное для руководителя здесь – абстрагироваться от привычных установок «так не делают» и «у нас это не принято». Тогда

возможно качественно провести анализ ситуации в компании и сформировать предложения по изменениям.

Вторая сложность заключается в последовательном и методичном поиске взаимосвязей стратегических целей и потребностей сотрудников, в прогнозе влияния установленных взаимосвязей на ключевые показатели эффективности организации. Практически невозможно составить универсальную формулу well-being-подхода или дать общую

для всех компаний рекомендацию по оценке корректности используемых well-being-программ либо успешности выбранной well-being-стратегии. Для каждой организации она будет своя. Разумеется, well-being окажется эффективным только в том случае, если отношение к нему будет не как к очередной HR-практике, привлекающей своей новизной, а как к системе средств и методов, способной повысить эффективность работы организации.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Библиотека корпоративных программ укрепления здоровья работников // Федеральный проект «Укрепление общественного здоровья» / Министерство здравоохранения Российской Федерации. URL: <https://www.rosminzdrav.ru/poleznye-resursy/natsproektzdravoohranenie/zozh> (дата обращения: 20.02.2020).
2. Бубнова К. Well-being – это новая вовлеченность // Lifeaddwiser [веб-сайт]. URL: <https://lifeaddwiser.com/blog/well-being-engagement-nudge> (дата обращения: 29.05.2020).
3. Лоэр Дж., Шварц Т. Жизнь на полной мощности. М.: Сбербанк: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 160 с.
4. Селигман М. Новая позитивная психология. М.; Киев: София, 2006. 367 с.
5. 2020 Vision Wellbeing Industry Predictions from the Experts / Virgin Pulse. 2019. URL: <https://community.virginpulse.com/en-gb/2020-employee-wellbeing-industry-expert-predictions> (дата обращения: 05.08.2020).
6. Chandler A. D. *Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.
7. Current Health and Well-Being Initiatives Are Falling Short of Expectations / Willis Towers Watson. 25.01.2018. URL: <https://www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/2018/01/infographic-health-and-well-being-current-initiatives-fall-short-of-expectations> (дата обращения: 29.05.2020).
8. Hamill L. *Can You Spot Burnout?* URL: https://www.limeade.com/wp-content/uploads/2018/06/Limeade_Burnout_eBook_2018.pdf (дата обращения: 29.05.2020).
9. Oehler K., Adair C. Trends in Global Employee // Kincentric. 23.11.2019. URL: <https://www.kincentric.com/insights/2019-trends-in-global-employee-engagement> (дата обращения: 20.02.2020).

REFERENCES

1. Ministry of Health of the Russian Federation. Corporate Healthcare Programs Library. "Improving Public Health" Federal Project. Available at: <https://www.rosminzdrav.ru/poleznye-resursy/natsproektzdravoohranenie/zozh> (accessed: 20.02.2020). (In Russ.).
2. Bubnova K. Well-being Is a New Engagement Scheme. *Lifeaddwiser* [website]. Available at: <https://lifeaddwiser.com/blog/well-being-engagement-nudge> (accessed: 29.05.2020). (In Russ.).
3. Lawyer J., Shwarts T. *Living fullblast*. Moscow: Sberbank: Mann, Ivanov, Ferber Publ., 2019. 160 p. (In Russ.).
4. Seligman M. *Novaya pozitivnaya psihologiya* [New Positive Psychology]. Moscow, Kiev: Sofia Publ., 2006. 367 p. (In Russ.).
5. Virgin Pulse. *2020 Vision Wellbeing Industry Predictions from the Experts*. 2019. Available at: <https://community.virginpulse.com/en-gb/2020-employee-wellbeing-industry-expert-predictions> (accessed: 05.08.2020).
6. Chandler A. D. *Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.
7. Current Health and Well-Being Initiatives Are Falling Short of Expectations. *Willis Towers Watson* [website], 25.01.2018. Available at: <https://www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/2018/01/infographic-health-and-well-being-current-initiatives-fall-short-of-expectations> (accessed: 29.05.2020).
8. Hamill L. *Can You Spot Burnout?* Available at: https://www.limeade.com/wp-content/uploads/2018/06/Limeade_Burnout_eBook_2018.pdf (accessed: 29.05.2020).
9. Oehler K., Adair C. Trends in Global Employee. *Kincentric* [website], 23.11.2019. Available at: <https://www.kincentric.com/insights/2019-trends-in-global-employee-engagement> (accessed: 20.02.2020).



Г. А. СУЛЬДИНА

заведующая кафедрой государственного управления и кадровой политики Университета Правительства Москвы, доктор экономических наук, профессор

УДК 005.95/96:378.635.2(470-25)

G. A. SULDINA

Chair of Public Administration and HR Policy of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Doctor of Economics, Professor



С. А. ВЛАДИМИРОВА

доцент кафедры государственного управления и кадровой политики Университета Правительства Москвы, кандидат экономических наук

S. A. VLADIMIROVA

Associate Professor with the Chair of Public Administration and HR Policy of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in Economics

Управление персоналом: ключевые особенности образовательной программы Университета Правительства Москвы

Personnel Management: Key Specific Traits of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University's Training Program

Университет Правительства Москвы с 2017 г. обучает студентов по программе бакалавриата «Управление персоналом», а с 2018 г. – и по программе магистратуры «Стратегическое управление персоналом». Программы разработаны и реализуются при активном участии руководителей органов государственной власти города Москвы и экспертов-практиков из бизнес-структур. Обучение студентов базируется на передовом опыте Правительства Москвы в подготовке кадров – это касается и технологий, и методик, и форм обучения. Разнообразные виды практик, выездных занятий и мастер-классов позволяют будущим управленцам максимально погрузиться в профессиональную деятельность, нацеливая их на эффективную реализацию современных кадровых технологий.

Since 2017 Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University has been training students in “Personnel Management” bachelor program, complimented by “Strategic Personnel Management” masters program in 2018. Both of these were developed and are being run with active participation of Moscow senior government officials and expert practitioners from business community. The training rests on Moscow Government’s best practices in personnel training, which is the case in what regards technologies, methodologies and forms of study. Various kinds of internships, field classes and master classes help students get fully engaged in professional activities, setting their sights on effective realization of modern HR technologies.



Ключевые слова: управление персоналом, кадровые проекты, бакалавриат, магистратура.
Key words: personnel management, HR projects, training bachelors, training masters.

Для цитирования: Сульдина Г. А., Владимирова С. А. Управление персоналом: ключевые особенности образовательной программы Университета Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 32–35.

For citation: Suldina G. A., Vladimirova S. A. Personnel Management: Key Specific Traits of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University's Training Program. *MMGU Herald*, 2020, no. 3, pp. 32-35. (In Russ.).

Сегодня в обществе явно видны последствия серьезной перестройки в понимании того, что служит определяющим фактором и главным ресурсом развития крупных городов [6], – это люди, а именно их знания, умения и навыки. Три названные составляющие определяют основное конкурентное преимущество человека на рынке труда и являются неоспоримой ценностью современного мира. Люди – стратегический актив любой организации. В свою очередь, организации нуждаются в профессионалах, способных пополнять этот актив. Востребованность специалистов в области управления персоналом подтверждается большим числом вакансий в этой сфере, аналитикой порталов поиска работы (рис. 1), а также трендами, доминирующими сегодня в управлении персоналом [4, 7].

В 2015 г. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации приняло профессиональный стандарт специалиста по управлению персоналом [3]. Сотрудники, занятые в этой сфере, должны обладать конкретной квалификацией, т. е. иметь диплом соответствующего профиля. Для Университета Правительства Москвы это послужило толчком к открытию в 2017 г. программы бакалавриата по профилю «Управление персоналом организации». В 2018 г. была

запущена программа магистратуры по профилю «Стратегическое управление персоналом». В ее рамках могут продолжить свое обучение выпускники бакалавриата как данного, так и других направлений подготовки.

Востребованность специалистов в области управления персоналом подтверждается большим числом вакансий в этой сфере

Обучение по программе магистратуры проходит в смешанных группах: вчерашние студенты сидят бок о бок с руководителями разных уровней, которые пришли развивать свои профессиональные компетенции. Такой принцип формирования групп разнообразит работу в командах, делает ее более насыщенной и интересной.

“Я поступила в магистратуру, уже имея достаточно большой практический опыт в области управления персоналом. В процессе обучения представилась возможность не только получить новые знания о современных кадровых технологиях, но и применить их на практике. Магистратура – это абсолютно новый этап в моей жизни. В моей профессии новые знания – это всегда во благо и на пользу.

РИС. 1

Средние зарплаты работников в различных профессиональных областях в I квартале 2020 г. в Москве, по данным портала HeadHunter.ru [5]

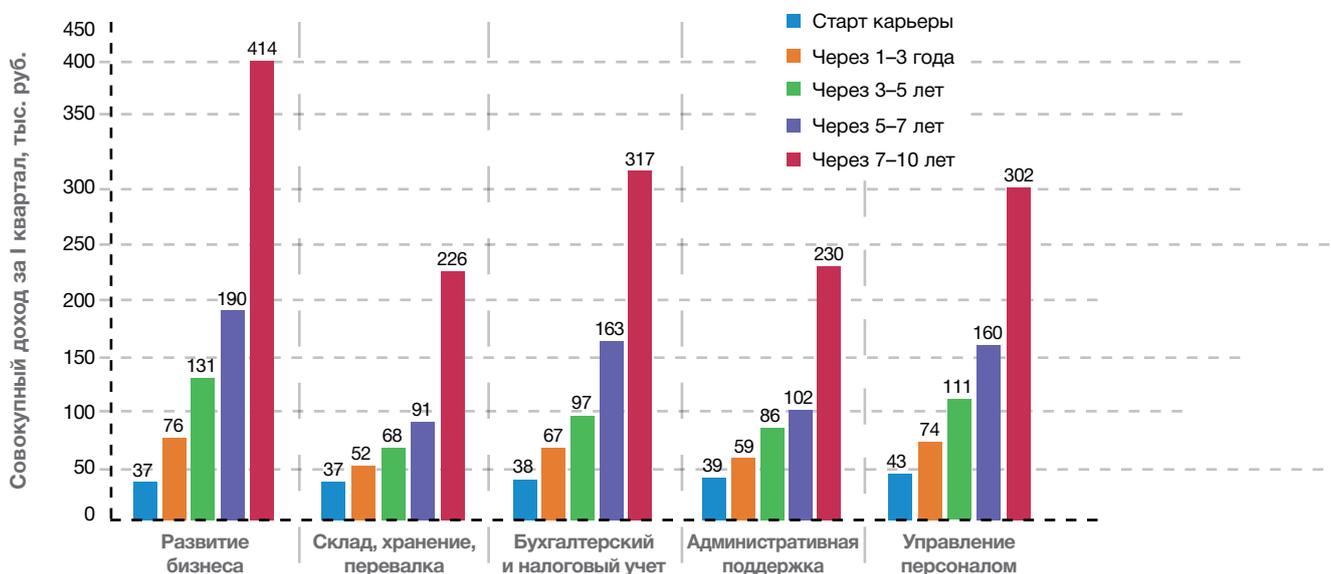




РИС. 2

Студенты программы бакалавриата «Управление персоналом» на практической экскурсии во флагманский Центр занятости населения города Москвы «Моя работа»

Я научилась оценивать свою деятельность, приближать и умножать положительный результат работы.

Г. В. Насырова,
советник Отдела государственной службы и кадров Департамента по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и пожарной безопасности города Москвы, выпускница программы магистратуры «Стратегическое управление персоналом»

Названные программы подготовки бакалавров и магистров позволяют освоить полный спектр методов и инструментов подбора, оценки, мотивации и развития персонала, командной работы и лидерства. Они нацелены на повышение личной эффективности и обеспечение успешного карьерного роста. Обучение ориентировано на полноценное развитие практических навыков, а теоретическая часть постоянно пополняется новейшими знаниями из области управления персоналом с последующей их отработкой. Таким образом, учащиеся университета получают очень высокий уровень квалификации.

Поскольку Университет Правительства Москвы – один из ключевых вузов в подготовке кадров для столицы, он может использовать в обучении все новейшие кадровые технологии. Для формирования и развития необходимых компетенций к учебному процессу привлекаются, помимо профессорско-преподавательского состава университета, известные спикеры и практики из органов государственной власти, бизнес-тренеры и коучи. Кроме того, студенты сами активно участвуют в реализации текущих кадровых проектов Правительства Москвы. Пример такого проекта – «Фотография рабочего дня». Слушатели получают уникальный опыт использования инструмента измерения временных затрат госслужащего, наблюдая за работниками на местах.

С самого начала обучения проходит ежегодная практика в органах государственной власти города Москвы, подведомственных учреждениях, HR-подразделениях бизнес-структур. Эта встроенная в учебный процесс практическая деятельность способствует быстрому трудоустройству. Так, большинство студентов, которые смогли хорошо зарекомендовать во время практики (рис. 2), получают предложения о работе еще до выдачи диплома.

” *За время учебы в магистратуре я получила знания, которые уже сейчас успешно применяю на практике, и они приносят положительные результаты. Каждый преподаватель показывает учебный материал по управлению персоналом со своего ракурса, и в итоге удается изучить эту сферу всесторонне. После двух лет обучения в магистратуре я начала более эффективно анализировать реальные кейсы на работе, более профессионально действовать.*

А. И. Чугина,
специалист Управления делопроизводства Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом», выпускница программы магистратуры «Стратегическое управление персоналом»

Предпочтения по выбору организации для трудоустройства с возрастом могут изменяться. Поэтому обучение по программам управления персоналом разностороннее. Оно построено так, чтобы выпускники могли работать как в государственных, так и коммерческих структурах. Специалист по управлению персоналом может поступить на работу и в финансовую компанию, и на предприятие некоммерческого сектора, и в органы государственной власти. Выпускники, окончившие программы, могут заниматься информационно-аналитической, организационно-управленческой, социально-психологической, экономической и проектной видами деятельности [1, 2].

Обучение по программам носит прикладной характер и проводится в интерактивных формах – это тренинги, проектная работа, кейсы,

симуляторы ситуаций, мастер-классы. Студенты постигают все тонкости управления персоналом, учатся разбираться в трудовом законодательстве и психологии человека. Он проигрывают разные типовые ситуации, оценивают удачные и сложные моменты работы, вырабатывают совместные решения, как это в реальности делают управленцы.

В составлении учебных планов, как и в проведении занятий, всегда участвуют передовые эксперты-практики из Управления государственной службы и кадров Правительства Москвы, а также из бизнес-структур.

Содержание программ постоянно пересматривается с учетом актуальных потребностей рынка труда и текущей экономической ситуации в мегаполисе. Правительство Москвы владеет обширной и постоянно пополняемой базой знаний, техник и методов управления персоналом. Университет Правительства Москвы транслирует эти знания, обучая и выпуская востребованных профессионалов. Таким образом вуз способствует распространению лучшего опыта кадрового управления как в государственных организациях, так и в коммерческих структурах столицы.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Приказ Министерства образования и науки РФ от 08.04.2015 № 367 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (уровень магистратуры)».
2. Приказ Министерства образования и науки РФ от 14.12.2015 № 1461 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата)».
3. Профессиональный стандарт. Специалист по управлению персоналом. Утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.10.2015 № 691н.
4. Костенко Е. П. Современные тренды в управлении персоналом: отечественный и зарубежный опыт // Вопросы регулирования экономики. 2018. Т. 9. № 4. С. 107–123. doi: 10.17835/2078-5429.2018.9.4.107-123.
5. Рынок труда молодых специалистов. Тренды, вызовы, возможности / hh Students. URL: <https://hhcdn.ru/file/16880638.pdf> (дата обращения: 24.07.2020).
6. Khamidulina A. M., Sadyrtidinov R. R., Sul'dina G. A., Vladimirova S. A. Evaluating Business Attractiveness of Cities by Considering the Human Resource Management for Supply Chains in Cities More Than Million Population in Russia // International Journal of Supply Chain Management. 2019. Vol. 8. Is. 5. Pp. 209–213.
7. Totah Z. HR Trends in 2020: The Future of Human Resource Management // SelectHub. URL: <https://www.selecthub.com/hris/future-of-hr-software-trends> (дата обращения: 24.07.2020).

REFERENCES

1. Order of the Ministry of Education and Research of the Russian Federation no. 367 of 08.04.2015 “On Approving Federal State Educational Standard in Program Track 38.04.03 Personnel Management (Masters Level)”. (In Russ.).
2. Order of the Ministry of Education and Research of the Russian Federation no. 1461 of 14.12.2015 “On approving Federal State Educational Standard in Program Track 38.04.03 Personnel Management (bachelor level)”. (In Russ.).
3. Professional Standard Personnel Management Specialist. As Approved by the Order of the Ministry of Labor and Social Security no. 691n of 06.10.2015. (In Russ.).
4. Kostenko E. P. Modern Trends in Personnel Management: Domestic and Foreign Best Practices. *Journal of Economic Regulation*, 2018, vol. 9, no. 4, pp. 107–123. doi: 10.17835/2078-5429.2018.9.4.107-123. (In Russ.).
5. Young Specialists Labor Market. Trends, Challenges, Opportunities. *hh Students* [website]. Available at: <https://hhcdn.ru/file/16880638.pdf> (accessed: 24.07.2020). (In Russ.).
6. Khamidulina A. M., Sadyrtidinov R. R., Sul'dina G. A., Vladimirova S. A. Evaluating business attractiveness of cities by considering the human resource management for supply chains in cities more than million population in Russia. *International Journal of Supply Chain Management*, 2019, vol. 8, is. 5, pp. 209–213.
7. Totah Z. HR Trends in 2020: The Future of Human Resource Management. *SelectHub* [website]. Available: <https://www.selecthub.com/hris/future-of-hr-software-trends> (accessed: 24.07.2020).



О. О. ЖДАНОВА

директор Центра кадровой диагностики и развития персонала
Университета Правительства Москвы

O. O. ZHDANOVA

Director of the Center for HR Personnel Diagnostics and
Development of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov
University



Н. Ю. ФИЛИМОНОВА

директор Центра развития карьеры Университета
Правительства Москвы

N. Yu. FILIMONOVA

Director of the Center for Career Development of Moscow
Metropolitan Governance Yury Luzhkov University



А. П. ХМАРА

начальник сектора реализации программ по оценке персонала
Центра кадровой диагностики и развития персонала
Университета Правительства Москвы

A. P. KHMARA

Head of Section of the Center for Personnel Diagnostics
and Development of Moscow Metropolitan Governance
Yury Luzhkov University

Дистанционная методика отбора кандидатов на стажировку в Правительство Москвы

Distant Methodology of Selecting Candidates for Moscow Government Internship



Ключевые слова: стажировки, кадровые проекты, Правительство Москвы, подбор персонала, видеоинтервью, прокторинг.

Key words: internships, HR projects, Moscow Government, recruitment, video interview, proctoring.

Для цитирования: Жданова О. О., Филимонова Н. Ю., Хмара А. П. Дистанционная методика отбора кандидатов на стажировку в Правительство Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 36–42.

For citation: Zhdanova O. O., Filimonova N. Yu., Khmara A. P. Distant Methodology of Selecting Candidates for Moscow Government Internships. *MMGU Herald*, 2020, no. 3, pp. 36-42. (In Russ.).

В течение нескольких лет Университет Правительства Москвы участвует в отборе молодых кадров на стажировку в Правительство Москвы. Данный кадровый проект имеет огромный потенциал для развития сферы управления городом. Программа рассчитана на студентов старших курсов и выпускников вузов, намеревающихся трудоустроиться в структуры Правительства Москвы. Кроме непосредственной трудовой деятельности, участники стажировки активно развивают профессиональные навыки во время тренингов и мастер-классов. В статье представлен опыт Университета Правительства Москвы по оцениванию кандидатов на стажировку на основе видеointервью с применением прокторинга.

Over the course of several years Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University has participated in personnel selection for Moscow Government internship. This HR project has immense potential vis-a-vis city management sector progress. The program is intended for University senior and graduate students wishing to obtain employment with Moscow Government structures. On top of immediate working activity the interns develop active professional skills in the course of trainings and master-classes. The article features the best practices of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University in applicants' assessment based on a video interview combined with proctoring.

Если рассматривать город как целостную систему, окажется, что она отличается колоссально сложной структурой и высочайшей динамикой внутренних процессов. Еще одна особенность города как системы – способность к развитию. Более того, без постоянного обновления компонентов системы прогресс уступит место тенденциям разрушения. Явный признак столичного мегаполиса как «здоровой» системы – это его способность к самообновлению. Внутренней силой, создающей момент развития, служат молодые сотрудники, которые обеспечивают функционирование всех структур города. Каким образом сам город заботится о пополнении кадров для своих управляющих организаций? Уже девять лет в Правительстве Москвы действует широкий образовательный проект – стажировки в Правительстве Москвы¹. Отбор кандидатов на стажировку – один из важных видов деятельности, дающий возможность заполнить свободные вакансии и обновить штат различных структур столичного правительства за счет молодых кадров. За несколь-

ко лет существования проекта на стажировку в Правительство Москвы было отобрано более 1 100 кандидатов.

Выгодное преимущество программы – официальное трудоустройство: стажеров оформляют по срочному трудовому договору на период работы. Также у них есть уникальная возможность попробовать себя в различных направлениях деятельности и поработать в трех органах власти и организациях Правительства Москвы. Неотъемлемая часть стажировки – встречи с руководителями органов исполнительной власти города Москвы и экспертами городского управления, а кроме того, участие в мастер-классах, тренингах, вебинарах, тимбилдингах.

За несколько лет существования проекта на стажировку в Правительство Москвы было отобрано более 1 100 кандидатов

На стажировку принимают студентов и выпускников вузов, после стажировки им может быть предложено трудоустройство. Программа дает возможность студентам совмещать

¹ Филимонова Н. Ю. Стажировка как инновационная форма привлечения молодых кадров в Правительство Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2019. № 1. С. 45–50. – *Прим. ред.*

учебу с работой и стажироваться по гибкому графику (20 ч в неделю), а выпускники могут работать полный рабочий день (40 ч в неделю). Длительность стажировки в разные годы составляла 6–12 месяцев.

Стажеры Правительства Москвы – полноценные сотрудники и помощники для органов власти и подведомственных учреждений. Работодатели доверяют выбор лучших кандидатов Университету Правительства Москвы и охотно принимают отобранных им стажеров. Это доверие, в свою очередь, обязывает университет со всей тщательностью учитывать запросы и потребности будущих мест стажировки.

Стажировка включает шесть направлений: «HR-город» (специалисты по подбору и адаптации персонала, кадровой работе); «Городская экономика» (финансисты и экономисты); «Медийный город» (журналисты, специалисты по связям с общественностью, SMM-специалисты); «Социальный город» (специалисты по работе с населением и молодежью, организаторы мероприятий); «Комфортная городская среда» (специалисты в сферах транспорта, строительства, урбанистики, ЖКХ); «Правовое пространство» (юристы). Заранее определенных квот на каждое направление нет, однако наибольшее число кандидатов будет стажироваться в том направлении, которое на текущий момент наиболее востребовано в органах власти. Подобный принцип расстановки приоритетов касается и графиков работы, и профильных специальностей.

Стажеры Правительства Москвы – полноценные сотрудники и помощники для органов власти и подведомственных учреждений

Проект осуществляется ежегодно с 2011 г., и над его совершенствованием трудится не одно подразделение Университета Прави-

тельства Москвы. Центр развития карьеры совместно с ректором, PR-службой и другими смежными рабочими коллективами университета обеспечивает широкий «входной» поток кандидатов, привлекая студентов разных направлений из различных вузов. Одновременно Центр развития карьеры из года в год уточняет критерии отбора студентов, согласовывая их с подразделениями, которые приглашают к себе молодых специалистов. Для этого сотрудники центра опрашивают внутренних заказчиков, выясняя, каковы их потребности. Также анализируются показатели стажирующихся студентов, в том числе эффективность их деятельности и последующая востребованность. Таким образом, критерии отбора становятся более точными, дают возможность минимизировать кадровые ошибки.

Совершенствуется и сама система отбора: этапы, а также методы, их сочетание и последовательность использования. Задача подобной модернизации – не только повышение качества отбора, но и оптимизация затрат ресурсов. Разработкой инструментов оценки и реализацией системы отбора занимается Центр кадровой диагностики и развития персонала Университета Правительства Москвы в тесном сотрудничестве с университетским Центром развития карьеры.

Стоит отметить, что в своей работе команда университета ориентируется на использование современных подходов и методов отбора на стажировку. Уже давно применяются такие технологии, как ассесмент-центр² (наиболее объективный способ оценки, включающий деловые игры, которые моделируют рабочую реальность), удаленное (онлайн) тестирование. Новейшие технологии – использование системы прокторинга и отборочных видео кандидатов.

В последние годы масштаб проекта увеличился в несколько раз. Это связано как с ростом его популярности у молодежи, так

² Жданова О. О. Оценка и тестирование персонала в кадровых проектах Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2019. № 1. С. 35–44. – Прим. ред.

ТАБЛИЦА 1

Архитектура отбора кандидатов на стажировку в 2018–2019 гг.

| Этап | Число кандидатов (приблизительно) |
|---|-----------------------------------|
| Сбор заявок. Анализ анкет и эссе кандидатов | 7 000 |
| Онлайн-этап: | |
| • удаленное тестирование | 4 200 |
| • оценка видео кандидатов | 3 300 |
| Очный этап: отбор на деловых играх (ассесмент-центр) – выставление оценок по компетенциям, формирование выводов | 700 |
| Индивидуальные интервью с лучшими кандидатами – выставление оценок по компетенциям, формирование выводов, дифференциация кандидатов | 500 |
| Принятие решений, заключение договоренностей | 200 |

и с повышением заинтересованности органов исполнительной власти в привлечении молодых перспективных кадров. Постепенно прибавляется количество мест на стажировку – сейчас их уже 200 (табл. 1). Для выявления такого числа талантливых стажирующихся необходимо привлекать много кандидатов для отбора. Входной поток может составлять порядка 7 тыс. Другая особенность проекта – его сжатые сроки: нередко на отбор отводится всего 1–1,5 месяца.

Каким же образом выстраивается работа с описанной «воронкой»? Как получить нужное число талантов с ее помощью? Первый шаг – заполнение анкеты-резюме на карьерном портале Правительства Москвы. Важно не только указать образование, но и описать свои достижения в профессиональной деятельности, рассказать об уже приобретенном опыте работы или участии в общественной жизни. Участие кандидата в организации мероприятий, волонтерской или студенческой деятельности, в практиках и стажировках станет плюсом в конкурсном отборе. Кандидаты, указавшие в резюме только контактные данные и образование, будут отсеяны.

В предыдущие годы студенты и выпускники, подававшие заявку на участие в конкурсе на стажировку, писали эссе, которое могли поместить в анкете на портале либо опубликовать в любой социальной сети. Для написания эссе не существовало шаблона. Некоторые кандидаты снимали видеоролики или даже сочиняли стихи – важно было показать свою заинтересованность в проекте и осведомленность о деятельности Правительства Москвы. Оценивались также логичность и структурированность изложения – для текстовых эссе, креативность – для творческих заданий.

Кандидатам, которые успешно пройдут первый этап отбора на стажировку, по электронной почте поступает сообщение с приглашением на второй этап конкурса – тестирование. Оно проходит на базе современных электронных платформ.

При удаленном тестировании определяется способность кандидатов анализировать информацию разного типа в условиях огра-

Оценка кандидатов по видеозаписи – новая технология отбора

ниченного времени. Участники, показавшие низкие результаты, отсеиваются. База тестовых вопросов очень большая, и вероятность того, что на одном потоке стажировки двум участникам попадет одинаковый вопрос, минимальна. Для обеспечения уверенности в том, что кандидат проходит тест сам, к тестированию подключаются инструменты прокторинга.

Прокторинг – это система верификации личности экзаменуемых и подтверждения результатов прохождения онлайн-экзаменов. Технически прокторинг осуществляется во время тестирования и включает в себя:

- запись с веб-камеры компьютера, фронтальной камеры телефона или экрана компьютера;
- запись аудио с микрофона;
- фиксирование действий пользователя (переключение в сторонние приложения, на вкладки браузера);
- распознавание лица экзаменуемого;
- распознавание посторонних звуков во время тестирования.

В ближайшем будущем планируется использовать эту подтвердившую свою эффективность технологию [2] для тестирования всех госслужащих Москвы, в том числе и руководителей.

Молодежи нравится подход к процедуре отбора: видеозапись можно сделать на любом доступном гаджете

На том же, втором, этапе кандидатов ждет еще одно испытание: им нужно без предварительной подготовки записать видео – собственные ответы на вопросы интервью. Оценка кандидатов по видеозаписи – новая технология отбора. Данная методика была разработана и апробирована Центром кадровой диагностики Правительства Москвы. Для ее реализации было выбрано решение, предлагаемое одним из провайдеров технологии, – платформа VCV [3]. Оцениваемые должны записать короткие видео, в которых в режиме онлайн они отвечают на несколько вопросов, касающихся их участия в стажировке. Вопросы появляются перед кандидатами последовательно и заранее неизвестны. На каждый ответ отводится строго определенное время – 1,5 мин. Максимальная продолжительность видеоролика одного человека – 4,5 мин. При оценке видео происходит дифференциация кандидатов по шкале: «лучшие», «выше среднего», «средние», «ниже среднего», «худшие».

В итоге стали очевидны преимущества использования дистанционной технологии. Самые главные из них – возможность ранней дифференциации кандидатов и отсева неподходящих. До этого на деловые игры (затратные по времени и ресурсам) приглашали всех, кто прошел лишь формальный отбор по анкете и эссе. Кроме того, за счет данной дистанционной технологии можно экономить и временные, и материальные ресурсы, расходуемые на оценку претендентов [4].

Кандидаты тоже оказываются в выигрыше. Запись видеointервью, включая озна-

комление с инструкцией и подготовку, занимает не более 5–7 мин. Кандидаты проходят этот этап, никуда не выезжая, самостоятельно выбирая удобное время для записи видео. Более того, молодежи нравится подход к процедуре отбора: видеозапись можно сделать на любом доступном гаджете.

Поэтапное использование в удаленном формате серии заданий (анкета, эссе, тестирование, видеointервью) позволяет проверить устойчивость мотивации кандидатов. Мотивация к работе является одним из ключевых факторов их успешности при стажировке.

Еще одно важное преимущество метода – скорость обработки результатов [5]. Большой объем видеороликов удается проверить быстро, если привлекать к просмотру и оцениванию видеointервью широкий пул консультантов по оценке. Оценщики могут работать в любое удобное для них время и в удобном месте.

Однако технология дистанционной оценки записанных видео кандидатов имеет свои ограничения [1]. В частности, нет возможности задавать кандидату дополнительные вопросы, проверяя предположения, возникающие в процессе просмотра видеответа. Кроме того, из-за большого количества участников, которые выходят на второй этап, пришлось ограничить длительность видеointервью. В итоге видеозаписи оказываются очень короткими. Эти особенности были учтены при разработке и использовании инструментария оценки видеointервью кандидатов. Во-первых, важно четко ограничить число и характер критериев оценки, чтобы определить те, которые действительно возможно измерить при просмотре непродолжительного видеофрагмента. Не стоит оценивать то, что нельзя увидеть, например лидерский потенциал. Самонадеянно предполагать, что за несколько минут получится составить целостный портрет человека. Необходимо выделить реалистичные критерии – маркеры качеств, способностей, устремлений человека, отражающиеся в поведении. В данном проекте были определены следующие из них:

- содержательность ответов на вопросы, умение структурировать свои сообщения, понятно выражать мысли, а также богатство словарного запаса и уровень эрудиции;
- мотивация к выполнению задания, «включенность» и заинтересованность в его качественном выполнении, серьезность подхода, свидетельствующие о стремлении попасть на стажировку;
- эстетическое качество видео – где оно снято, в каком формате, в какой обстановке (оценивались адекватность и уместность выбора кандидатом условий съемки);
- способность реагировать спонтанно (у кандидатов нет возможности подготовиться к вопросам заранее, придумать ответы);
- устойчивость к стрессовым факторам (для многих кандидатов запись видео, которое будет оцениваться, является стрессовой ситуацией);
- уровень драйва и энергетики человека (эмоции проявляются в жестикуляции, мимике, скорости реакции, тембре и динамике речи).

Во-вторых, нужно верно сформулировать вопросы для кандидатов, т. е. предусмотреть, на какие ответы можно рассчитывать, какую информацию о кандидате необходимо получить, какие выводы можно будет сделать, исходя из ответов. Важно иметь в виду, что когда оценивается самопрезентация кандидатов, участвующих в конкурсе и желающих победить, можно столкнуться с социально желательными ответами. Поэтому вопросы должны быть составлены таким образом, чтобы на них можно было дать конкретные, содержательные ответы. Это снизит эффект социальной желательности при оценивании кандидатов.

В-третьих, обязательно нужно позаботиться о подготовке оценивающих. Важно достичь единых стандартов дифференциации кандидатов при отсутствии привычного для

оценки в ассессмент-центре этапа согласования оценок. Обычно в этот момент происходит и калибровка оценок, выставляемых разными экспертами. Соответственно, необходимо предоставить экспертам детально прописанные критерии. Тогда оценщики, работающие индивидуально и не имеющие возможности согласовать с друг другом выводы, будут пользоваться единой «системой координат», одинаково понимаемой всеми. Каждый из критериев должен быть четко сформулирован, проявления каждого критерия должны быть прописаны поуровнево, по заранее согласованной шкале.

При массовой дистанционной оценке, которую проводят разные эксперты индивидуально, не советуясь между собой, полезно получить комментарии к оценкам от каждого эксперта. Это как раз позволяет сделать платформа VCV. Все эксперты, оценивающие кандидатов, через платформу получают доступ к обоснованию оценок, выставленных коллегами.

Чтобы эксперты достигли единого понимания критериев, нужно провести несколько тестовых процедур оценки

Чтобы эксперты достигли единого понимания критериев, нужно провести несколько тестовых процедур оценки: всем вместе просмотреть и оценить видео кандидатов. Общая работа полезна не только для «калибровки» оценщиков, но и для выявления «узких» мест – сложностей, возникающих при оценивании по видео. Так можно будет максимально учесть все нюансы данного формата оценки. Совместный пробный просмотр совершенно необходим, если подобный способ оценки используется впервые. Несомненный плюс платформы VCV также в том, что видео кандидатов доступны всем оценщикам, и если возникает неоднозначная ситуация, то в любой момент можно обратиться к коллегам с просьбой обсудить вывод.

Таким образом, методика дистанционного оценивания по видеointервью имеет ряд

Видеоинтервьюирование – это широкий охват кандидатов, относительно невысокая ресурсоемкость технологии, возможность сделать оценку в короткие сроки

неоспоримых преимуществ. Она помогает эффективно выявлять наилучших кандидатов на вакансии в органах исполнительной власти города Москвы. Видеоинтервьюирование – это широкий охват кандидатов, относительно невысокая ресурсоемкость технологии, возможность сделать оценку в короткие сроки, удобство и привлекательность формата для самих участников. Отбор кандидатов при помощи видеоинтервью на платформе VCV при условии тщательной проработки методики и критериев

оценки и обучения экспертов-оценщиков, без сомнения, удобен. Платформа позволяет задать единые стандарты для экспертов, обеспечить им единовременный доступ к оцениваемому материалу и при необходимости обсудить его с коллегами, снизив уровень субъективности.

Оценка с использованием видеоинтервью на платформе VCV – привлекательный и перспективный подход, пригодный для широкого круга кадровых проектов, в которых подразумеваются масштабные отборочные конкурсы. Внедрение системы верификации личности и подтверждения результатов прохождения экзамена (прокторинга) позволяет повысить надежность дистанционного тестирования и применять его при отборе.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Иванова И. А., Михелашвили Т. Р. Видеоинтервью как современный инструмент отбора персонала: мифы и реальность // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. Т. 5. № 4. С. 78–81.
2. Киселева Т. В., Худовердова С. А. Обеспечение достоверной оценки результатов электронного обучения с помощью систем прокторинга // IV Всероссийская научно-практическая конференция (с международным участием) «Информационные системы и технологии в моделировании и управлении»: сборник трудов. Симферополь: Ариал, 2019. С. 278–281.
3. Что такое видеоинтервью? / VCV. URL: <https://product.vcv.ru/video-interview> (дата обращения: 01.06.2020).
4. Video Recruitment: Nearly Everything You Need to Know / RecRight. URL: <https://www.recright.com/en/video-recruitment> (дата обращения: 02.06.2020).
5. Kjærland L. The Power of Video Applications in Recruitment / Visma. 19.06.2019. URL: <https://www.visma.com/blog/the-power-of-video-applications-in-recruitment> (дата обращения: 02.06.2020).

REFERENCES

1. Ivanova I. A., Mikhelashvili T. P. Video Interview as a Modern Implement of Personnel Selection: Myths and Reality. *Personnel and Intellectual Resources Management in Russia*, 2016, vol. 5, no. 4, pp. 78-81. (In Russ.).
2. Kiselyova T. V., Khudoverdova S. A. Insuring Reliable Evaluation of E-training Results Through Proctoring Systems. *IV All-Russian scientific and practical conference (with international participation) "Information Systems and Technologies in Modeling and Management": collection of works*. Simferopol: Arial Publ., 2019. Pp. 278-281. (In Russ.).
3. What is a Video-interview? VCV [website]. Available at: <https://product.vcv.ru/video-interview> (accessed: 01.06.2020). (In Russ.).
4. Video Recruitment: Nearly Everything You Need to Know. *RecRight* [website]. Available at: <https://www.recright.com/en/video-recruitment> (accessed: 02.06.2020).
5. Kjærland L. The Power of Video Applications in Recruitment. *Visma* [website], 19.06.2019. Available at: <https://www.visma.com/blog/the-power-of-video-applications-in-recruitment> (accessed: 02.06.2020).

**О. А. ПОЛОБОК**начальник Управления обучения и развития персонала
Университета Правительства Москвы**O. A. POLOBOK**Head of Personnel Training and Development Department of Moscow
Metropolitan Governance Yury Luzhkov University

Управляй уверенно: обеспечение эффективной работы команд в удаленном, офисном и смешанном форматах

Be in Secure Command: Providing for Effective Teams' Performance in Remote, Office and Mixed Formats

Как руководителю обеспечить эффективное выполнение производственных задач, если часть его команды работает в офисе, а часть перешла на удаленный режим? В статье представлены рекомендации по организации оптимальных условий труда для каждого типа сотрудников. Роль руководителя как лидера в условиях удаленной работы значительно возрастает. Для успешного взаимодействия с коллективом, работающим удаленно или в смешанном формате, необходимо развивать соответствующие управленческие компетенции. В этом помогают образовательные ресурсы, созданные Университетом Правительства Москвы. Университет предлагает актуальные управленческие решения, позволяющие организовать работу команды в новых условиях¹.

How can a manager effectively fulfill his operational tasks if one part of his team works in the office while other staffers switch for remote working mode? The article offers recommendations as to how organize optimal working conditions for every personnel category. The manager's role as leader increases many-fold under remote working conditions. To successfully interact with the team working in the remote or mixed modes one needs to develop relevant managerial competences. This is where educational resources of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University can help. The University comes up with time-sensitive managerial solutions instrumental to organizing a team's work under new conditions.



Ключевые слова: командное взаимодействие, удаленные команды, дистанционная работа, VR-тренажеры, мотивация персонала.

Key words: teamwork, distant teams, distance working, VR simulators, personnel motivation.

Для цитирования: Полобок О. А. Управляй уверенно: обеспечение эффективной работы команд в удаленном, офисном и смешанном форматах // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 43–47.

For citation: Polobok O. A. Be in Secure Command: Providing for Effective Teams' Performance in Remote, Office and Mixed Formats. *MMGU Herald*, 2020, no. 3, pp. 43-47. (In Russ.).

¹ См.: Журихин С. А. Инструменты для эффективного онлайн-взаимодействия руководителя с командой // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 2. С. 32–36; Евтихевич Е. В. Техники построения удаленной коммуникации с коллективом // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 2. С. 37–42. – Прим. ред.

Сегодня мы продолжаем переживать последствия пандемии и адаптироваться к новым вызовам времени. Слишком много изменений произошло за короткий срок. Сейчас как никогда раньше от руководителя требуется быть гибким в планировании работы своих сотрудников, в том числе их пребывания в офисе. Ситуация одновременного управления командами, функционирующими в различных форматах – офисном, удаленном и смешанном, перестала быть редкостью. Сегодня она, скорее, является все более распространенным сознательным решением руководителя. Этот выбор продиктован нынешними реалиями, а именно:

- 1 • После окончания периода самоизоляции необходимо от полностью удаленного режима перейти к другой форме командной работы без потерь.
- 2 • Временное стало постоянным. Угроза массового заражения опасными вирусами все еще существует. Поэтому мы учитываем ограничения на посещение офиса и пользуемся возможностями организации смешанных форматов.
- 3 • Часть сотрудников вернулась к офисному режиму, часть сохранила дистанционный режим. Важно, учитывая особенности удаленного управления, наладить совместную работу тех, кто в офисе, и тех, кто дома.
- 4 • Многие сотрудники желают вернуть прежние условия труда, какими они были до начала пандемии. Вопросы: нужно ли к этому стремиться? Если да, как это обеспечить?
- 5 • Команда состоит из сотрудников с разными графиками (работа из дома, частично из дома, в офисе). Вопрос: какие решения руководителя в организации собственной работы будут правильными, а какие – нет?

Для того чтобы эффективно справляться с новыми вызовами, лидеру коллектива необходимо увидеть реальные барьеры, мешающие продуктивной работе, выбрать пути их преодоления, оценить новые возможности, взять на себя ответственность.

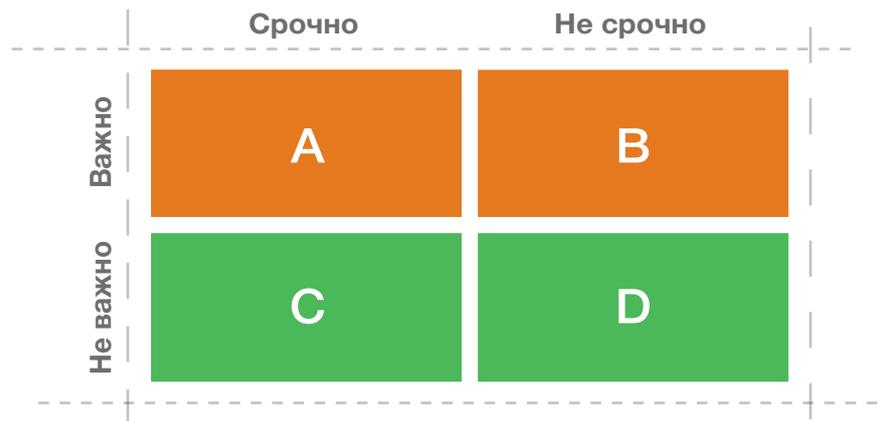
Какие трудности встречаются при организации работы команд в различных форматах?

- 1 • Проблема временных границ. Сотрудники, работающие дома, тратят на свои профессиональные обязанности больше времени, чем когда находятся в офисе. Стираются границы между понятиями «дом» и «работа», исчезают перерывы на отдых, рабочий день затягивается до ночи.
- 2 • Проблема расстановки приоритетов. Сотрудникам необходима высокая самомотивация, чтобы решать сложные задачи в первую очередь. При отсутствии контроля возникает желание поменять приоритеты.
- 3 • Проблема нежелательных перерывов. Сотрудников, которые работают дома и участвуют в онлайн-встречах, совместных проектах, могут в неподходящий момент отвлекать члены семьи, требующие внимания.
- 4 • Недостаток общения. У тех, кто работает удаленно, очень сокращено общение с коллегами. Однако и в офисе команда находится не в полном, привычном, составе, а общение онлайн не всегда является полноценной заменой разговору вживую. Также коммуникацию усложняет формат переписки.
- 5 • Нарушения здорового образа жизни. Вредные привычки могут усугубляться при смешанных и удаленных режимах работы. Меняется режим питания, сотрудники меньше времени тратят на физическую активность.
- 6 • Технические проблемы. Накладки возникают из-за избыточной нагрузки на приложения, предназначенные для удаленного взаимодействия, и (или) внешние серверы, где происходит работа с файлами.

Можно предложить ряд мер по преодолению названных барьеров для эффективного управления своей командой.

Преодоление барьера 1. Руководитель должен следить за соблюдением временных

РИС. 1

Матрица Эйзенхауэра

границ и рекомендовать своим сотрудникам, особенно тем, кто трудится в удаленном или смешанном режиме, придерживаться распорядка дня. Надо вовремя начинать работу и не продолжать ее по окончании рабочего времени, отключать в компьютере и мобильном телефоне уведомления, касающиеся деловых вопросов. Также каждому сотруднику важно определить для себя рабочую зону и выполнять работу исключительно в ней, разделяя таким образом «дом» и «офис». Руководителю дополнительно рекомендуется проконтролировать, чтобы в расписании работников присутствовали регулярные десятиминутные перерывы. Также нужно давать подчиненным команду об окончании рабочего дня и добавлять в их недельное расписание задачи, которые помогают отвлечься на короткий срок от рабочей рутины.

Преодоление барьера 2. Достичь правильной расстановки приоритетов возможно, если использовать основные принципы тайм-менеджмента. Среди них наиболее подходящие в сложившихся условиях таковы:

- выполнение в начале рабочего дня самой сложной и «нежеланной» задачи («съесть лягушку»). После этого заниматься остальными делами станет проще и работа пойдет с большей вовлеченностью и мотивацией;
- планирование работы с опорой на матрицу Эйзенхауэра [3]. Надо определить, какие задачи являются важными и срочными; важными, но не срочными; не важными, но срочными; не важными и не срочными (рис. 1), после чего спланировать рабочий день;
- использование удобных приложений на рабочих и личных гаджетах, которые помогают планировать время.

Преодоление барьера 3. Для членов команды, которые работают дома, нелишней будет рекомендация установить договоренности с членами семьи о графике своей занятости. Можно, например, определить постоянные часы работы и даже сделать табличку: «Занят, не беспокоить».

Преодоление барьера 4. Руководитель может назначить промежутки времени для общения всех членов команды – и тех, кто находится в офисе, и тех, кто работает удаленно. Онлайн-форматы здесь прекрасно подойдут. Сотрудникам, которые трудятся дома, лучше чередовать периоды работы и короткие прогулки на свежем воздухе – это то, что может посоветовать им руководитель. Также нужно одобрять общение в чатах и социальных сетях.

Сейчас как никогда раньше от руководителя требуется быть гибким в планировании работы своих сотрудников

Преодоление барьера 5. Забота о здоровье своих сотрудников – важный момент в организации их труда. Следует напоминать своей команде о необходимости отдыха, правильном режиме питания, пользе физических упражнений и активности на свежем воздухе.

Преодоление барьера 6. Надо быть на связи с IT-службами, выполнять их рекомендации. Для всех подчиненных нужно организовать возможность обратиться к IT-специалисту за помощью в случае необходимости, например, посредством онлайн-консультаций. Для бесперебойной работы смешанных команд важно позаботиться о наличии резервного оборудования.

Немаловажно определить график работы в течение недели для каждого сотрудника. Это позволит достичь синергии, а следовательно, наибольшей эффективности в команде. Варианты графика:

- «3 дня – удаленно, 2 дня – в офисе» – график для сотрудников с высокой степенью автономности, чья работа требует минимум присутствия в офисе;

- «4 дня – удаленно, 1 день – в офисе» – индивидуальный график, используемый исключительно по решению руководителя;
- «5 дней – удаленно, 5 дней в офисе» – график чередующихся недель для сотрудников, чья деятельность требует постоянного присутствия в офисе, но при этом важно не превышать безопасную плотность работников на местах;
- «2 дня – удаленно, 3 дня – в офисе» – подходящий график для тех, чья работа требует регулярного присутствия в офисе для координации решения задач с другими подразделениями;
- «0 дней – удаленно, 5 дней – в офисе» – график для сотрудников, чья работа не может происходить вне офиса и никакое чередование невозможно;
- «5 дней – удаленно, 0 дней – в офисе» – график для тех, чья работа может происходить вне офиса без потери качества.

Особое значение приобрели онлайн-тренинги, а также курсы с использованием VR-тренажеров, созданные Университетом Правительства Москвы

Стоит добавить несколько рекомендаций по организации дистанционного общения коллектива. Они уже доказали свою состоятельность на практике при управлении удаленными командами. Эти советы актуальны и для смешанных команд.

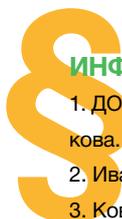
- Планируйте совещания и назначайте организатора.
- Назначайте секретаря совещания – того, кто будет фиксировать динамику решения вопросов и достигнутые договоренности.
- Используйте видеосвязь и делайте так, чтобы участников беседы, работающих

и в удаленном, и в офисном формате, было хорошо видно.

- Разбивайте длинные совещания на несколько коротких: сотрудники, которые работают удаленно, смогут сохранить тонус и внимание.
- Договоритесь с командой о единой форме фиксации задач и контроля за их выполнением.
- Определите механизмы привлечения внимания к рабочим проблемам и сроки реагирования на них.
- Выделите время для обратной связи и индивидуального общения с каждым работником.
- Создайте общее место для хранения документов, для работы с ними и организуйте эту работу.

Изложенные рекомендации несложны. Их суть понятна, и они приносят конкретную пользу, будучи реализованными на практике. Кроме рекомендаций, стоит обратиться к материалам, опубликованным в рамках проекта «ДОМ: делаем офис мобильным» [1]. Университет Правительства Москвы специально запустил этот онлайн-проект, чтобы обеспечивать руководителей самой актуальной информацией об организации дистанционной работы коллективов. Вебинары и статьи освещают насущные вопросы из практики управления удаленными командами и проектами. Приглашенные эксперты также рассматривают личностные, психологические аспекты деловой коммуникации.

В условиях ограничений на офисный формат работы особое значение приобрели онлайн-тренинги, а также курсы с использованием VR-тренажеров, созданные Университетом Правительства Москвы. Эти обучающие инструменты помогают руководителям развивать управленческие и коммуникативные навыки. Ряд онлайн-тренингов направлен на развитие личной эффективности [2], компетенций лидера, абсолютно необходимых каждому управленцу, который желает двигаться вперед и эффективно вести за собой свою команду.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. ДОМ. Делаем офис мобильным / Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова. URL: <https://mguu.ru/dom> (дата обращения: 23.07.2020).
2. Иванова С., Болдогоев Д. Личная эффективность. М.: Альпина Паблишер, 2018. 205 с.
3. Кови С.-Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М.: Альпина Паблишер, 2014. 374 с.

REFERENCES

1. MOM. Making Office Mobile. *Moscow Metropolitan Yury Luzhkov Management University* [website]. Available at: <https://mguu.ru/dom> (accessed: 23.07.2020). (In Russ.).
2. Ivanova S., Boldogoev D. *Personal Efficiency*. Moscow: Alpina Publisher, 2018. 205 p. (In Russ.).
3. Covey S. R. *The 7 Habits Of Highly Effective People*. Moscow: Alpina Publisher, 2014. 374 p. (In Russ.).

Повышение эффективности управления командами: онлайн-тренинги и курсы Университета Правительства Москвы

Совершенствование управленческих навыков

- Фасилитация совещаний
- Коммуникации с сотрудниками в ситуации изменений
- Ключевые управленческие навыки руководителя на государственной гражданской службе
- Школа руководителя
- Как мотивировать сотрудников на достижение результатов. Инструменты нематериальной мотивации
- Эффективная команда: работа на результат
- Мастерство управления людьми. Принципы эффективного управления

Источник: <https://mguu.ru/category/dpo-catalog/management-skills>

Повышение личной эффективности

- Секреты руководителя: эффективное совещание
- Системное мышление
- Основы дизайн-мышления
- Эффективный тайм-менеджмент. Навыки планирования
- Тонус-менеджмент для работы и жизни
- Правила визуализации информации при подготовке отчетов и презентаций
- Управление стрессом. Как избежать профессионального выгорания

Источник: <https://mguu.ru/category/dpo-catalog/personal-development>

VR-обучение

- Обратная связь с сотрудником
- Стратегии влияния и убеждения (для руководителей)
- Эффективные коммуникации
- Типология DISC
- Эмоциональный интеллект

Источник: <https://mguu.ru/vr>



УДК 338.2(1-87):616-036.21"2020"

А. Г. ДОРОХИН

начальник Управления внешнеторговой аналитики и связей с международными организациями Департамента внешнеэкономических и международных связей города Москвы, кандидат экономических наук

A. G. DOROKHIN

Head of Foreign Trade Analysis and Ties with International Organizations Directorate of Moscow Government Foreign Trade and International Ties Department, PhD in Economics

Поддержание экономики после пандемии: опыт зарубежных стран

Keeping Up the Economy in the Wake of the Pandemic: Best Foreign Practices

Проведен анализ мер государственной поддержки экономики, реализованных в период пандемии COVID-19 в ключевых для России странах-партнерах – членах Европейского Союза. В частности, финансовую поддержку в этих государствах получают предприятия малого и среднего бизнеса независимо от доли участия в них иностранного капитала. В России доступ к аналогичным видам поддержки ограничен для ряда компаний с иностранным участием, несмотря на то, что они соответствуют критериям субъектов малого и среднего предпринимательства. Между тем подобные компании вносят значительный вклад в экономику столичного региона. В статье описаны возможные меры, которые могут помочь наиболее пострадавшим малым и средним предприятиям с иностранным участием, осуществляющим свою деятельность на территории нашей страны. Эти меры позволят организациям продолжить работу и будут способствовать развитию экономики Москвы и России в целом¹.

Analysis has been made of government support measures, executed during the COVID-19 pandemic in Russia's key partner countries – the EU member states. In particular – the financial support of small and medium size enterprises irrespective of the foreign capital share in their structure. In Russia a number of foreign invested companies were denied access to such measures even though they conformed with the small and medium size criteria. Yet such companies make a significant contribution to the Moscow Region economy. The article features potential measures that could help out the worst-hit foreign invested nationally operating small and medium size enterprises. These measures could enable the said organizations to keep on working to the benefit of Moscow and Russian economies.



Ключевые слова: малый бизнес, средний бизнес, государственная поддержка, COVID-19.

Key words: small business, medium size business, government support, COVID-19.

Для цитирования: Дорохин А. Г. Поддержание экономики после пандемии: опыт зарубежных стран // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 48–55.

For citation: Dorokhin A. G. Keeping Up the Economy in the Wake of the Pandemic: Best Foreign Practices. *MMGU Herald*, 2020, no. 3, pp. 48-55. (In Russ.).

¹ О поддержке предпринимателей в столице, в том числе в период пандемии, рассказал руководитель Департамента предпринимательства и инновационного развития города Москвы А. А. Фурсин: Фурсин А. А. Актуальный диалог между городом и бизнесом в Москве // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 2. С. 5–10. – *Прим. ред.*

В конце 2019 г. началась эпидемия новой коронавирусной инфекции COVID-19. Уже весной 2020 г. она превратилась в пандемию, унесшую жизни сотен тысяч человек во всем мире. Введенные карантинные меры оказали мощное воздействие на социально-экономическое развитие многих государств, особенно в Европейском Союзе. В течение двух-трех месяцев полностью или частично (в зависимости от страны) была ограничена деятельность большинства предприятий сферы услуг, торговли, производственной отрасли. Буквально целые направления экономической деятельности приостановили свою работу. Сократилось и потребление со стороны конечных покупателей, нарушились цепочки товарных поставок. Как следствие, во главу угла был поставлен поиск путей преодоления негативных тенденций в экономике, вызванных пандемией COVID-19, а также стабильного и устойчивого восстановления пострадавших экономик.

Россия и Москва поддерживают тесные экономические контакты с большинством стран мира, но особенно важны отношения с нашими естественными торгово-экономическими партнерами – странами Европы. В этой связи очевидно: необходимо и полезно проанализировать работу европейских государств в сфере поддержания внутренней экономики и преодоления последствий, вызванных пандемией. Особенно интересны подходы ведущих европейских партнеров столицы – Франции, Италии, Австрии, которые традиционно являются источниками новых технологических решений и инвестиционных ресурсов.

К середине 2020 г. Федеральное правительство Австрии выделило 38 млрд евро на меры по противодействию негативным явлениям в экономике, вызванным распространением вируса COVID-19 [11]. Предприятиям, пострадавшим от введенного режима самоизоляции, закрытия границ, запрета на массовые мероприятия, государство предоставляет гарантии на 90% суммы банковского кредита для устранения дефицита ликвидности в период с 1 марта по 30 сентября 2020 г. [13]. Объем гарантированного кредита не может превышать 25% годового оборота компании или 120 млн евро. Кредит должен быть выдан на срок до пяти лет и может быть продлен еще на пять лет.

Процентная ставка кредита не превышает 1%. Лимит общей суммы государственных гарантий по кредитам и компенсаций постоянных издержек установлен в объеме 15 млрд евро.

Введены налоговые льготы, в частности: сокращена (вплоть до нуля) предоплата по подоходному (корпоративному) налогу за 2020 г. и появилась возможность отсрочки или рассрочки налоговых платежей (при обращении компаний решения принимаются в индивидуальном порядке), отменены штрафы и пени за просрочку.

Карантинные меры оказали мощное воздействие на социально-экономическое развитие многих государств, особенно в Европейском Союзе

В федеральной земле Вена для предприятий с годовым оборотом менее 5 млн евро предоставляются гарантии по банковским кредитам на сумму от 5 тыс. до 350 тыс. евро, а для предприятий с годовым оборотом от 5 млн евро – от 50 тыс. до 500 тыс. евро [9]. Австрия поддерживает создание и расширение онлайн-магазинов на малых и микропредприятиях в сфере местного снабжения, творчества и персональных услуг. Помощь получают ведущие компании всех отраслей, которые важны для поддержания идентичности города Вены, известны за ее пределами и обеспечивают соответствующее количество рабочих мест [7]. В австрийской столице также запущена программа Innovate4Vienna. Она предназначена обеспечить быструю и эффективную реализацию связанных с COVID-19 проектов по производству и разработке медицинских приборов, программного обеспечения, защитного оборудования, средств гигиены и дезинфекции, инструментов для социального дистанцирования, расширения диагностических возможностей или логистических решений. В качестве финансовой помощи предоставляется субсидия, составляющая 75% документированных затрат на персонал и материалы. Максимальный объем поддержки проекта – 200 тыс. евро; максимальная продолжительность его реализации – шесть месяцев; минимальный бюджет – 10 тыс. евро [10].

Правительство Франции в рамках борьбы с последствиями коронавируса объявило

о привлечении 345 млрд евро для поддержки экономики. Из них 300 млрд евро – это государственные гарантии кредитов, в первую очередь для предприятий малого и среднего бизнеса [12]. До 31 декабря 2020 г. предприятия Франции всех типов, размеров и юридической формы могут обратиться в свой банк за ссудой, гарантированной государством, для поддержания денежного потока. В первый год проценты за кредит не взимаются. Компания может погасить задолженность в течение максимум пяти лет [5]. Также банки приняли решение отложить на шесть месяцев погашение кредитов компаниями без применения штрафных санкций.

Предприятия Франции всех типов, размеров и юридической формы могут обратиться в свой банк за ссудой, гарантированной государством

Компании с оборотом менее 1,5 млрд евро и численностью сотрудников до 5 тыс. человек для получения финансовой помощи могут напрямую обратиться в свой банк. Для молодых и инновационных предприятий предусмотрена возможность брать нескольких кредитов при условии, что они в сумме не превышают 25% их оборота или двухгодичного фонда оплаты труда [5]. Компании с оборотом более 1,5 млрд евро и численностью свыше 5 тыс. сотрудников сначала обращаются в свои банки, чтобы получить предварительное разрешение. Затем компании направляют запрос в Казначейство Франции. Государственная гарантия предоставляется в индивидуальном порядке в соответствии с распоряжением министра экономики и финансов Франции.

Одновременно сохраняются меры поддержки государственным инвестиционным банком *WriFrance*. Гарантия малым и средним предприятиям распространяется на займы (для временного восполнения недостатка оборотных средств) продолжительностью 12–18 месяцев, а перенос сроков выплат относится к займам, полученным начиная с 16 марта [5].

Вторая часть объема финансовой помощи в размере 45 млрд евро предусмотрена для прямой помощи предприятиям [8], в том числе:

- 35 млрд евро – на отмену или отсрочку уплаты социальных взносов. Отсрочка предоставляется на три месяца без штрафных санкций. На конец мая 2020 г. почти 380 тыс. предприятий подали заявки;
- 8 млрд евро – на покрытие расходов, сопровождающих перевод сотрудников на частичную занятость. Компания выплачивает своим работникам вознаграждение в размере 70% общей заработной платы;
- 2 млрд евро – на прямую помощь микропредприятиям через Фонд солидарности. Эта поддержка ориентирована на компании, оборот которых в апреле 2020 г. снизился на 50% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года или месячный оборот (в апреле) оказался в среднем ниже среднего оборота в 2019 г.

В индивидуальном порядке рассматриваются запросы компаний на заморозку или урегулирование налоговой задолженности (налога на прибыль и территориального налога – *La contribution économique territoriale*) [2].

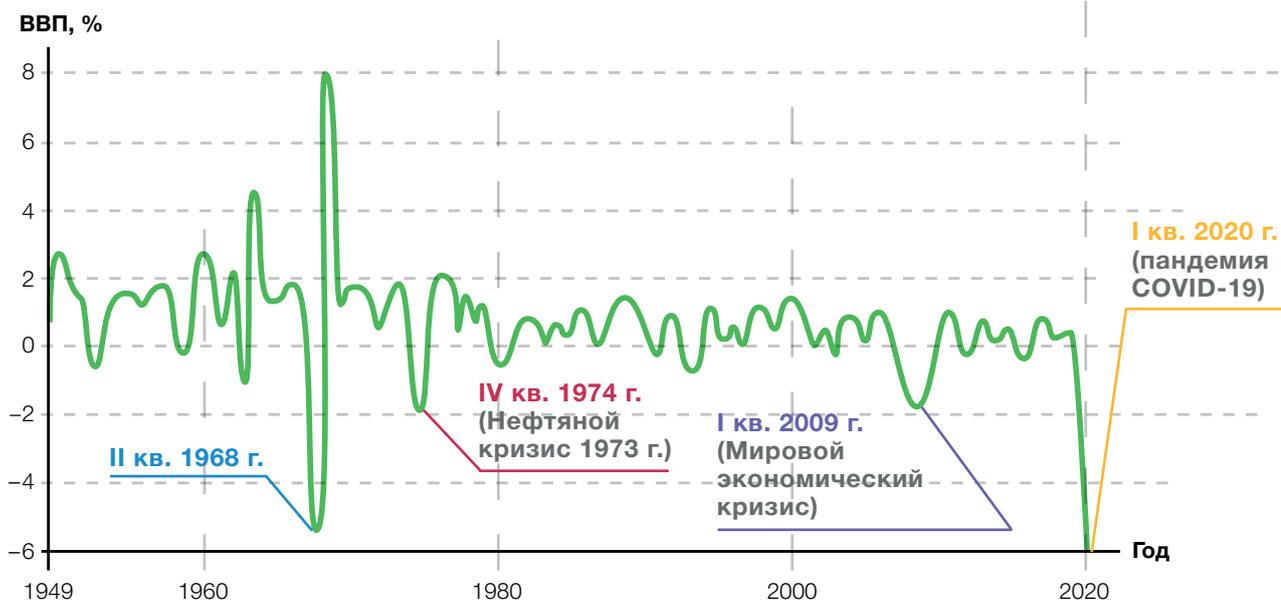
Президент Франции Э. Макрон 16 марта 2020 г. объявил об отсрочке выплаты арендной платы, оплаты счетов за воду, газ и электричество для микропредприятий, находящихся в затруднительном положении [1]. Для получения отсрочки запрос направляется поставщику коммунальных услуг и арендодателю.

Дополнительно в случае возникновения проблемы с реструктуризацией долгов, отсрочкой тех или иных платежей государство безвозмездно предоставляет предприятиям финансового (юридического) посредника, который будет вести переговоры с финансовыми и прочими учреждениями.

По предложению Министерства экономики и финансов Франции прямая поддержка бизнесу к концу 2020 г. может увеличиться с 45 млрд до 110 млрд евро. Предполагается выделить 20 млрд евро примерно 20 крупнейшим стратегическим предприятиям, в том числе авиакомпании *Air France*.

РИС. 1

Квартальный рост ВВП Франции в 1949–2020 гг.
(источник: Insee, www.insee.fr)



Если посмотреть на общие показатели экономического развития одной из ключевых стран Европейского Союза – Франции в период пандемии, то можно отметить: валовой внутренний продукт (ВВП) снизился примерно на 6% в первом квартале 2020 г., согласно оценке, опубликованной Банком Франции [6]. С учетом того что ВВП в четвертом квартале 2019 г. снизился на 0,1% (по данным Insee [3]), Франция технически находится в рецессии уже в течение шести месяцев. Это худший квартальный показатель, зафиксированный в стране с момента окончания Второй мировой войны (рис. 1).

По оценкам Министерства экономики и финансов Франции, государственный долг в конце 2020 г. превысит символический порог, равный 100% ВВП, и достигнет 112%. То же касается и дефицита бюджета: 3,9% от ВВП, или 170 млрд евро, вместо ранее планируемых 2,2% от ВВП, или 93 млрд евро. Согласно экспертным оценкам, общие недополученные налоговые поступления составят примерно 37 млрд евро.

Как показал опрос примерно 8,5 тыс. французских компаний, пандемия коронавируса и карантин привели к снижению активности в экономике Франции на 32%. Наиболее пострадали такие секторы, как строительство (падение экономической активности на 75%), торговля, транспорт, отельный бизнес и общественное питание (падение на 67%). Производственной отрасли также нанесен существенный ущерб (с потерей активности почти на 50%), равно как и рыночным услугам (приблизительно на 33%). Менее затронуты оказались секторы, на которые

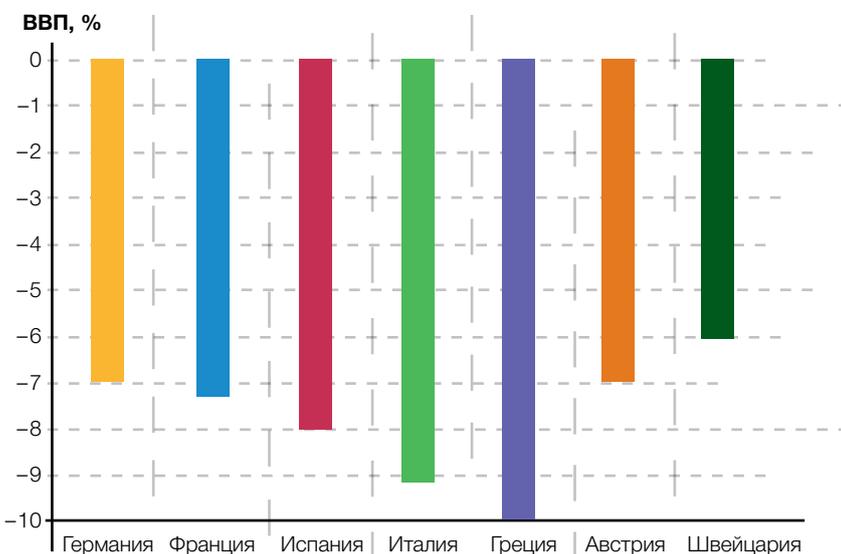
приходится чуть менее половины ВВП, – сельское хозяйство и агропромышленный комплекс, коксование, переработка и производство энергии, финансовые услуги и сфера недвижимости.

В целом, по оценкам Международного валютного фонда, ВВП ведущих стран Еврозоны сократится к концу 2020 г. (рис. 2).

Среди стран ЕС наиболее пострадала от пандемии Италия. Жесткие карантинные меры на протяжении почти трех месяцев, безусловно, крайне негативно сказались на ее экономике. Лишь в начале июня 2020 г. началось постепенное возвращение жизни общества к нормальному режиму. Ключевым моментом для Италии стало принятие системы экстренных мер

РИС. 2

Прогноз изменения ВВП стран – лидеров ЕС к концу 2020 г. [14]



поддержки экономики. В конце марта 2020 г. специальным декретом Совета министров Итальянской Республики было зарезервировано 25 млрд евро на ликвидацию последствий вспышки коронавируса. Из них 3,5 млрд направлено на финансирование национальной системы здравоохранения и гражданской защиты, 10 млрд – на поддержку занятости, защиты труда и доходов, в том числе 4,6 млрд евро определено в Фонд заработной платы. Также за март – апрель 2020 г. семьям с детьми до 12 лет выделен «бебиситтер-ваучер» в размере 600 евро, и в течение всего 2020 г. для каждого из родителей доступен внеочередной отпуск на 15 дней.

Ключевым моментом для Италии стало принятие системы экстренных мер поддержки экономики

В мае 2020 г. в соответствии с декретом Совета министров правительство выделило 400 млрд евро для поддержки предприятий в условиях эпидемии [9]. Из них 200 млрд – компаниям, работающим на внутреннем рынке, и 200 млрд – экспортным. Механизм осуществления поддержки предусматривал предоставление государственной гарантии банкам, выдающим кредиты посредством привлечения ресурсов государственного экспортно-кредитного агентства SACE SIMEST и группы Cassa Depositi e Prestiti.

Кроме того, Совет министров утвердил так называемый Декрет перезапуска – дополнительный пакет мер на сумму 55 млрд евро [4]. Он предусматривает, что субъектам хозяйственной деятельности и индивидуальным предпринимателям, включая сельскохозяйственные и торговые компании, кооперативы с оборотом не более 5 млн евро, предоставляется невозмещаемая субсидия. Компании получают ее при условии, что оборот за апрель 2020 г. составил менее 2/3 объема за апрель 2019 г. Для субъектов, начавших свою деятельность в период с 1 января 2019 г., субсидия выплачивается независимо от объемов снижения оборота в апреле 2020 г. Субсидия не входит в налогооблагаемую базу для уплаты подоходного налога и предоставлена Агентством по налогам во второй половине ию-

ня 2020 г. посредством прямого аккредитива на банковский или почтовый текущий счет бенефициара. Компании и индивидуальные предприниматели с годовым объемом доходов до 250 млн евро освобождаются от уплаты остатка налога IRAP за 2019 г. и аванса (40% от годовой суммы) за 2020 г. Обязательства по выплате аванса за 2019 г. остаются в силе.

Субъектам хозяйственной деятельности, работникам искусства, которые потеряли в марте–апреле 2020 г. доход, превышающий 50% от дохода за март–апрель 2019 г., предоставляется налоговый кредит в размере 60% месячной суммы арендных платежей за недвижимость нежилого назначения, предназначенную для коммерческой, ремесленной, сельскохозяйственной, туристической деятельности или обычной профессиональной деятельности индивидуальных предпринимателей.

В Италии было также принято решение об учреждении Фонда трансфера технологий при Министерстве экономического развития Италии. Работа фонда нацелена на продвижение инициатив и привлечение инвестиций в сферу внедрения результатов исследований на предприятиях с особым акцентом на развитие инновационных стартапов.

В России с учетом международного опыта, прежде всего европейского, был разработан масштабный комплексный план восстановления экономики. Он должен обеспечить выход страны из текущей стагнации на 2,5%-ю траекторию роста уже к концу 2021 г. В то же время планируемые меры поддержки российской экономики пока не затрагивают малые и средние предприятия со значительным иностранным участием в уставном капитале. Однако подобные компании являются важным звеном столичной экономики. К ним относятся как структуры малого и среднего предпринимательства (МСП), так и крупные московские и общероссийские торговые компании, промышленные предприятия и т. д. Надо отметить, что в ЕС нет экономической сегрегации предприятий и фрагментации оказываемой им помощи по признаку преобладания иностранного участия в капитале компании. (Согласно рекомендации Европейской Комиссии от 06.05.2003, в ЕС при установлении критериев отнесения европейских предприя-

тий к субъектам МСП не учитывается фактор национального происхождения капитала учредителей-участников – предприятий-партнеров и связанных предприятий.) В нашей стране на федеральном уровне, конечно, следует принять во внимание упомянутый европейский опыт.

В текущих условиях для подбора оптимальных мер поддержки предпринимательства Департамент внешнеэкономических и международных связей города Москвы организовал мониторинг экономического положения компаний с участием зарубежного капитала в период карантинных ограничений. Департамент совместно с ключевыми торгово-промышленными палатами с иностранным участием провел массовый опрос компаний – членов данных структур. Названные торгово-промышленные палаты объединяют около 5 тыс. предприятий с иностранным капиталом.

По результатам анализа более 90% обследованных функционирующих в Москве предприятий испытали в период ограничений значительные экономические трудности, связанные с падением товарооборота, сокращением поставок сырья и комплектующих, резким уменьшением объемов продаж. Это вызвало объективное снижение фонда оплаты труда сотрудников. В частности, от 20 до 30% компаний (в зависимости от страны расположения материнской организации) имеют существенные задолженности по заработной плате, налогам, арендным платежам. Более 90% респондентов отметили значительные потери выручки и товарооборота. Около 10% предприятий были вынуждены уволить часть сотрудников. Фонд оплаты труда сократился на 35–60%. Свыше 60% опрошенных столкнулись со сбоями в цепочках поставок, ограничением производственных процессов или с частичной (полной) остановкой производства. Если экстраполировать результаты анализа финансовых потерь, понесенных компаниями – участниками опроса, на большинство зарегистрированных в Московском регионе предприятий с зарубежным участием, то сумма их потерь может составить миллиарды евро.

По результатам опроса, более 85% респондентов высказались за равную доступность государственной поддержки для МСП с иностранным участием, созданных в соответствии с россий-

ским законодательством, и для иных российских компаний данной сферы.

Предприятия с участием зарубежного капитала, которые по размеру получаемых доходов и численности своего персонала аналогичны субъектам МСП, находятся в особо неблагоприятном положении. В самом деле, сегодня наше государство активно организует поддержку МСП. Однако действующими нормами Федерального закона «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» установлены ограничения на предоставление статуса субъекта малого и среднего предприятия ряду компаний с иностранным участием. Так, данный статус не могут получить российские хозяйственные лица с иностранным участием в том случае, если доля иностранного участника в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью превышает 49% или он владеет более чем 49% голосующих акций акционерного общества. Лимит на максимальную долю участия иностранного капитала в российском хозяйственном обществе не учитывается, только если материнская компания соответствует критериям среднего бизнеса в части среднесписочной численности сотрудников и дохода от предпринимательской деятельности, полученного за прошлый год. Однако такое исключительное правило не применяется автоматически. Иностранному участнику необходимо истребовать в стране происхождения определенный пакет документов, посредством которого можно доказать соответствие иностранной компании критериям малого и среднего предприятия. К сожалению, в текущих условиях собирать, заверять и легализовывать документы весьма затруднительно и затратно.

В России с учетом международного опыта, прежде всего европейского, был разработан масштабный комплексный план восстановления экономики

На фоне экономической рецессии, вызванной пандемией, которая затронула весь мир, в Московском регионе наблюдается тенденция к частичной или полной остановке деятельности предприятий с иностранными инвестициями. Отчасти она обусловлена тем, что иностранные

Для Москвы весьма актуален вопрос о доступности мер государственной поддержки предприятий с иностранным участием

материнские компании активно проводят политику сокращения и оптимизации собственных издержек и затрат. Они не в состоянии сейчас и в обозримом будущем оказывать финансово стабилизирующее воздействие на деятельность своих российских дочерних предприятий. Следует отметить, что в России наибольшее количество небольших компаний с иностранным участием зарегистрировано именно в столичном регионе. Их закрытие приведет не только к массовым сокращениям работников и служащих, но и к потере многих отлаженных производственных цепочек и каналов внедрения передовых зарубежных технологий и технических решений. Очевидно, что в описанных условиях для Москвы весьма актуален вопрос о доступности мер государственной поддержки предприятий с иностранным участием (и возможности их включения в Единый реестр субъектов МСП), которые в настоящее время по формальным основани-

ям не соответствуют установленным критериям.

Департамент внешнеэкономических и международных связей города Москвы совместно с Департаментом предпринимательства и инновационного развития города Москвы выступил с инициативой внести в действующее законодательство, регулирующее МСП, изменения. Они позволят снять доленое ограничение на участие иностранного капитала в небольших российских компаниях (за исключением иностранных юридических лиц, зарегистрированных в офшорных зонах). Такой подход, кроме достижения своей непосредственной цели, будет способствовать выравниванию российских и общеевропейских критериев, по которым хозяйствующий субъект относят к МСП.

В настоящее время указанные предложения находятся в активной проработке Министерства экономического развития Российской Федерации и Министерства промышленности и торговли Российской Федерации. Принятие этой законодательной инициативы позволит снизить негативные экономические последствия пандемии и учесть важный европейский опыт поддержки экономики и социально-экономического развития.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. «Мы на войне»: Макрон объявил о чрезвычайных мерах во Франции для борьбы с коронавирусом // RFI. Франция. 16.03.2020. URL: <http://rfi.my/5Zlm> (дата обращения: 26.08.2020).
2. Aides financières aux TPE, PME, artisans: comment en bénéficier face au coronavirus? // FranceSoir. Accueil. Société. Economie. 23.03.2020. URL: <http://www.francesoir.fr/aides-et-mesures-economiques-pour-tpe-pme-artisans-comment-beneficier-des-aides-financieres-pour-faire-face-au-coronavirus> (дата обращения: 20.06.2020).
3. Au premier trimestre 2020, le PIB chute de -5,8% / Institut national de la statistique et des études économiques. 30.04.2020. URL: <https://www.insee.fr/en/statistiques/4485646> (дата обращения: 20.06.2020).
4. Comunicato stampa del Consiglio dei Ministri n. 45 «COVID-19, misure urgenti per la salute, l'economia, il lavoro e le politiche sociali» / Governo Italiano. Presidenza del Consiglio dei Ministri. 14.05.2020. URL: <http://www.governo.it/it/articolo/comunicato-stampa-del-consiglio-dei-ministri-n-45/14602> (дата обращения: 20.06.2020).
5. Coronavirus: Bpifrance active des mesures exceptionnelles de soutien aux entreprises // Bpifrance. 10.06.2020. URL: <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Coronavirus-Bpifrance-active-des-mesures-exceptionnelles-de-soutien-aux-entreprises-49113> (дата обращения: 19.06.2020).
6. De Guigné A. Le coronavirus va amputer la croissance «de plusieurs dixièmes de point» en 2020 // Le Figaro. 09.03.2020. URL: <https://www.lefigaro.fr/politique/le-coronavirus-va-amputer-la-croissance-de-plusieurs-dixiemes-de-point-en-2020-20200309> (дата обращения: 20.06.2020).
7. EXHAUSTED: Vienna Online // Vienna Business Agency. URL: <https://viennabusinessagency.at/foerderungen/programme/wien-online-133> (дата обращения: 19.06.2020).
8. Fonds de solidarité pour les entreprises, indépendants, entrepreneurs // impots.gouv.fr / Direction générale des Finances publiques. URL: <https://www.impots.gouv.fr/portail> (дата обращения: 20.06.2020).
9. Fonte G. Italy Announces Guarantees for Bank Loans Worth over 400 bln Euros // Reuters. Bonds News. 06.04.2020. URL: <https://www.reuters.com/article/health-coronavirus-italy-decree/update-1-italy-announces-guarantees-for-bank-loans-worth-over-400-bl-euros-idUSL8N2BU5T8> (дата обращения: 20.06.2020).

10. Innovate4Vienna // Vienna Business Agency. URL: <https://viennabusinessagency.at/funding/programs/innovate4vienna-135> (дата обращения: 19.06.2020).
11. Knolle K. Austria Launches 38 Billion Euros Aid Fund, Border Checks with Germany // Reuters. Business News. 18.03.2020. URL: <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-austria/austria-launches-38-billion-euros-aid-fund-border-checks-with-germany-idUSKBN21536M> (дата обращения: 19.06.2020).
12. L'activité de votre entreprise est impactée par le Coronavirus COVID-19. Quelles sont les mesures de soutien et les contacts utiles pour vous accompagner? // economie.gouv.fr [веб-сайт]. 02.06.2020. URL: <https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/2020/Coronavirus-MINEFI-10032020.pdf> (дата обращения: 19.06.2020).
13. Produktübersichtsseite für Bürgschaften // WKBG. URL: <https://www.wkbg.at/buergschaftsbank-wien-kredite> (дата обращения: 19.06.2020).
14. World Economic Outlook. April 2020: The Great Lockdown / International Monetary Fund. P. 20. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020> (дата обращения: 20.06.2020).

REFERENCES

1. "We Are at War": Macron Announced Emergency Measures in France to Fight against Coronavirus. *RFI. France*, 16.03.2020. Available at: <http://rfi.my/5ZIm> (accessed: 20.06.2020). (In Russ.).
2. Aides Financières aux TPE, PME, Artisans: Comment en Bénéficiaire Face au Coronavirus? *FranceSoir. Accueil. Société. Economie*, 23.03.2020. Available at: <http://www.francesoir.fr/aides-et-mesures-economiques-pour-tpe-pme-artisans-comment-beneficier-des-aides-financieres-pour-faire-face-au-coronavirus> (accessed: 20.06.2020).
3. Au Premier Trimestre 2020, le PIB Chute de -5.8%. *Institut national de la statistique et des études économiques [website]*, 30.04.2020. Available at: <https://www.insee.fr/en/statistiques/4485646> (accessed: 20.06.2020).
4. Comunicato Stampa Del Consiglio Dei Ministri n. 45 "COVID-19, Misura Urgenti per la Salute, l'Economia, il Lavoro e le Politiche Sociali". *Governo Italiano. Presidenza del Consiglio dei Ministri [website]*, 14.05.2020. Available at: <http://www.governo.it/it/articolo/comunicato-stampa-del-consiglio-dei-ministri-n-45/14602> (accessed: 20.06.2020).
5. Coronavirus: Bpifrance Active des Mesures Exceptionnelles de Soutien aux Entreprises. *Bpifrance*, 10.06.2020. Available at: <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Coronavirus-Bpifrance-active-des-mesures-exceptionnelles-de-soutien-aux-entreprises-49113> (accessed: 19.06.2020).
6. De Guigné A. Le Coronavirus Va Amputer la Croissance "De Plusieurs Dixièmes de Point" en 2020. *Le Figaro*, 09.03.2020. Available at: <https://www.lefigaro.fr/politique/le-coronavirus-va-amputer-la-croissance-de-plusieurs-dixiemes-de-point-en-2020-20200309> (accessed: 20.06.2020).
7. EXHAUSTED: Vienna Online. *Vienna Business Agency [website]*. Available at: <https://viennabusinessagency.at/foerderungen/programme/wien-online-133> (accessed: 19.06.2020).
8. Direction Générale des Finances Publiques. Fonds de Solidarité pour les Entreprises, Indépendants, Entrepreneurs. *impots.gouv.fr [website]*. Available at: <https://www.impots.gouv.fr/portail> (accessed: 20.06.2020).
9. Fonte G. Italy Announces Guarantees for Bank Loans Worth over 400 bln Euros. *Reuters. Bonds News*, 06.04.2020. Available at: <https://www.reuters.com/article/health-coronavirus-italy-decree/update-1-italy-announces-guarantees-for-bank-loans-worth-over-400-blm-euros-idUSL8N2BU5T8> (accessed: 20.06.2020).
10. Innovate4Vienna. *Vienna Business Agency [website]*. Available at: <https://viennabusinessagency.at/funding/programs/innovate4vienna-135> (accessed: 19.06.2020).
11. Knolle K. Austria Launches 38 Billion Euros Aid Fund, Border Checks with Germany. *Reuters. Business News*, 18.03.2020. Available at: <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-austria/austria-launches-38-billion-euros-aid-fund-border-checks-with-germany-idUSKBN21536M> (accessed: 19.06.2020).
12. L'activité de Votre Entreprise Est Impactée par le Coronavirus COVID-19. Quelles Sont les Mesures de Soutien et les Contacts Utiles pour Vous Accompagner? *economie.gouv.fr [website]*, 02.06.2020. Available at: <https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/2020/Coronavirus-MINEFI-10032020.pdf> (accessed: 19.06.2020).
13. Produktübersichtsseite für Bürgschaften. *WKBG [website]*. Available at: <https://www.wkbg.at/buergschaftsbank-wien-kredite> (accessed: 19.06.2020).
14. International Monetary Fund. *World Economic Outlook*, April 2020: The Great Lockdown. P. 20. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020> (accessed: 20.06.2020).



Вынужденная корона 2020: успехи и трудности дистанционных технологий современного университета

Материалы круглого стола

Forced Corona 2020: the Strides and Woes of Remote Technologies Application in a Modern University

Roundtable Discussion Docs

В 2020 г. образовательные учреждения всего мира были вынуждены перейти на удаленный формат работы из-за пандемии COVID-19. Учитывая обстоятельства, Университет Правительства Москвы оперативно организовал международный круглый стол по вопросам управления образовательным процессом в новых условиях. На встрече представители нескольких вузов обменялись опытом решения проблем, возникших в период самоизоляции, и сделали выводы о перспективах онлайн-обучения в сфере высшего образования.

In 2020, educational institutions of the world had to switch to a remote work due to the COVID-19 pandemic. Given the situation, Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University promptly organized an international roundtable discussion on matters of education management under new conditions. At the meeting, peer learning of the several universities' representatives on solving the problems during the self-isolation took place. Conclusions were made about the prospects for online learning in higher education.



Ключевые слова: дистанционное обучение, образовательные технологии, онлайн-обучение.
Key words: distance learning, educational technologies, online learning.

Участники дискуссии:

- **Ладислав Тылл**, Ing., MBA, PhD, академический директор зарубежных программ факультета экономики предприятия и менеджмента Пражского экономического университета (Чехия, Прага);
- **Игорь Иванович Ганчеренок**, профессор, доктор физико-математических наук, директор Белорусско-Узбекского межотраслевого института прикладных технических квалификаций, Белорусский национальный технический университет (Беларусь, Минск);
- **Игорь Владимирович Денисов**, профессор, доктор экономических наук, заведующий кафедрой теории менеджмента и бизнес-технологий Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова (Россия, Москва).

Модератор:

- **Алексей Анатольевич Александров**, кандидат исторических наук, проректор по учебной и научной работе Университета Правительства Москвы (Россия, Москва).

В мероприятии также приняли участие сотрудники и преподаватели Университета Правительства Москвы.

■ А. А. Александров (Университет Правительства Москвы):

Наш международный круглый стол называется «Вынужденная корона 2020: успехи и трудности дистанционных технологий современного университета». Конечно, в названии – игра слов: без чувства юмора нам всем было бы трудно работать. Но важно всерьез оценить роль, которую сыграли университеты в условиях пандемии. Почему же, пусть и с известной долей публицистического преувеличения, мы можем говорить о социальном лидерстве вузов весной 2020 г., когда распространялась коронавирусная инфекция? Считаю, что две причины определяют значение университетов в условиях пандемии. Первая – хорошо сработали электронные технологии, без которых невозможно общение в удаленном формате. Практика показала эффективность университетских компьютерных систем. Вторая причина – сами университеты и школы как социальные институты не просто выстояли и продолжили работу, но совершили фантастический рывок в своем развитии, сохранив системность работы. Университеты смогли в кратчайшие сроки предложить новые курсы, открытые лекции, организовать научные конференции. В дистанционном формате был успешно завершён весенний семестр.

Оглядываясь назад, мы видим, что профессионализм врачей и экспертов, деятельность властей и ответственная позиция всех сограждан в нашей стране позволили избежать тех масштабов эпидемии, которые, к несчастью, нанесли ущерб ряду регионов мира. В марте Москва находилась в эпицентре событий, а новости, приходившие из-за рубежа, были весьма тревожны. Мне кажется, что во многом благодаря силе и устойчивости системы нашей средней и высшей школы, которые были дополнены усилиями других институтов гражданского общества и власти, мы сумели сохранить рациональность и достоинство перед лицом надвигающейся угрозы. Учебные заведения – это не только школьники, студенты и преподаватели. Конечно школы и вузы задают направляющие жизни миллионов семей. В период кризи-

са особенно важно сохранять стабильность организации, демонстрировать устойчивость принятых правил, традиций. Именно поэтому, на мой взгляд, правы те университеты, которые не отказались в 2020 г. от государственных экзаменов. Признаю, что вуз может так организовать аттестацию студентов, что сама формализованная процедура экзаменов окажется не нужна. Но нужно ли отменять государственный экзамен за несколько недель до его проведения? Отказываясь от одного из неотъемлемых элементов обучения, можно поставить под сомнение всю логику университетской жизни. Да, трудности возникали, однако вуз как единое целое должен принять этот вызов, преодолеть препятствия и показать, что способен найти выход из сложной ситуации. Мы также должны признать: наличие навыков работы с цифровыми технологиями – сегодня такое же незыблемое требование к преподавателям, как грамотность или профессионализм в своей сфере науки. Именно обсуждение новых реалий университетской работы – главная тема сегодняшнего круглого стола. Я приглашаю коллег обсудить следующие вопросы: новый взгляд на содержание учебных курсов, проблемы эффективного диалога между участниками образовательного процесса, практический опыт онлайн-преподавания, имеющийся у участников круглого стола.

Университеты смогли в кратчайшие сроки предложить новые курсы, открытые лекции, организовать научные конференции

■ Л. Тылл (Пражский экономический университет):

Тема нашего круглого стола содержит некоторую долю юмора, и я тоже начну с небольшой шутки, которая стала популярна в Чехии. Вопрос менеджерам: «Кто является основным драйвером инноваций на вашем предприятии – генеральный директор, директор по развитию, директор по исследованию, директор по маркетингу или коронавирус?» И ответ: «Да, конечно, это коронавирус». Если говорить о нашем университете,

мы думали ввести дистанционное обучение довольно давно, но многие коллеги и руководство не очень активно поддерживали такие инициативы. На нашем факультете есть требование: студенты обязаны посещать определенное количество лекций, т. е. каждый студент должен присутствовать в университете физически. Внезапно, 11 марта, это требование оказалось невыполнимым: в течение двух дней весь факультет вынужденно перешел на полностью дистанционное обучение. В первое время возникали вопросы технического характера, например, какие электронные приложения и ресурсы предпочесть для работы. Мы в течение одного дня проанализировали программы, выяснив возможности разных продуктов, и в итоге выбрали две системы – Zoom и MS Teams. Наш университет предоставляет бесплатный доступ сотрудникам и студентам к MS Teams. Zoom, по нашему мнению и мнению наших партнеров в США и Канаде, – лучшая система для организации виртуального класса.

Главная проблема, на которой необходимо сосредоточить усилия при дистанционном обучении, – как удержать внимание студента

Что касается преподавания, могу поделиться своим опытом, который согласуется с наработками моих коллег, в том числе из Гарварда и Массачусетского технологического университета. Основной принцип таков: чтобы обеспечить эффективность обучения, общение со студентами должно проходить только при включенной камере. В противном случае их мотивация к восприятию материала сильно снижается.

Надо заметить, что для видеотрансляции обычно необходим хороший канал интернет-связи. Как раз здесь и проявляется свои преимущества Zoom по сравнению с другими программами: он допускает поток данных с низким разрешением, но зато от многих участников одновременно. Кроме того, если нужно провести блиц-опрос во время лекции, то Zoom позволяет сделать это за

минуту. (Если же делать его в MS Teams, надо специально готовиться.) Во время режима самоизоляции мне довелось удаленно читать лекции во Вьетнаме. В этой стране пользователи не могут пользоваться Zoom, потому что он считается не вполне надежным в плане информационной безопасности. (Те же проблемы есть у MS Teams, но только Microsoft располагает более мощными ресурсами и потому быстрее устраняет возникающие угрозы.) В итоге во время лекций для вьетнамских студентов я видел только малую часть аудитории – максимум 10%, что, на мой взгляд, значительно снизило эффективность занятий.

Что ожидает нас в будущем? После бесед с коллегами и студентами, а также накопив собственный опыт преподавания в удаленном режиме, я обнаружил, что мое мнение о дистанционном обучении изменилось. Ранее мне казалось, что лекцию для потока в 100–300 студентов можно проводить в форме вебинара, а затем устраивать очные встречи с малыми группами, чтобы поддерживать личный контакт. Но позже я заметил: читая лекцию онлайн, я не могу наблюдать более чем за 30 студентами на экране. Даже когда поток массовый, остальные слушатели для меня как бы отсутствуют. Поэтому на психологическом уровне я невольно меняю подход к изложению материала. Иначе лекцию воспринимают и студенты. В итоге мои выводы однозначны: лекцию для 300–400 человек лучше проводить очно, в аудитории, а Zoom идеально использовать для индивидуальных консультаций, работы над проектами. Вместе с тем мы должны учитывать, что сейчас большинство наших студентов, обучающихся по различным образовательным программам, находятся в разных странах. Так, утром у меня встреча по поводу проекта со студентами из Малайзии, а между нами – семичасовая разница во времени, вечером – занятие со студентами из Канады. В такой ситуации дистанционный формат необходим и удобен. Кроме того, важно обязательно использовать разные формы интерактивной работы: кроме лекции с презентацией, в течение занятия надо регулярно проводить и опросы, и викторины

и т. п. Нужно поддерживать разные форматы ответов студентов. Если человек стесняется говорить в камеру, он может выразить свое мнение, написав сообщение, которое увидят все участники. В целом, главная проблема, на которой необходимо сосредоточить усилия при дистанционном обучении, – как удерживать внимание студента, чтобы он был готов воспринимать то, что говорит преподаватель.

■ **И. И. Ганчеренок (Белорусско-Узбекский межотраслевой институт прикладных технических квалификаций, Белорусский национальный технический университет):**

Коронавирусная пандемия 2020 г. вынудила системы образования многих государств, включая Республику Беларусь, буквально «рухнуть» в онлайн-среду. Нельзя сказать, что переход на дистанционный режим оказался для университетов экстраординарным событием, но, очевидно, неожиданным и значимым. Серьезность вызова обусловило несколько факторов. В их числе ограниченное время повсеместного внедрения дистанционных технологий в традиционную образовательную практику, технические сложности, в том числе отсутствие проверенной, надежной и единой для вуза цифровой образовательной платформы, неоднородность информационно-компьютерных компетенций у представителей профессорско-преподавательского состава и обучающихся. Необходимо было также подготовить большие массивы цифрового контента для образовательных курсов. Кроме того, на процесс перехода к удаленному режиму обучения существенно повлияло отсутствие выверенной методики высшей школы в цифровом формате (необходимость трансформации «золотого правила» Яна Коменского). Особо трудную «зону перехода» составили наукоемкие и практикоориентированные направления подготовки специалистов (инженерное, медицинское).

Перед вузами возникло сразу множество трудностей: ограниченные технические возможности, такие как перегрузка серверов (например, в марте ежедневно Zoom использовали в среднем 200 млн человек); по-

теря системности обучения (перенос ряда практических, лабораторных работ на более поздние сроки, комбинирование синхронных и асинхронных форм обучения); временная неопределенность; сложности воспитательной работы со студентами; возросшая трудоемкость управления в вузе (озвученная заведующими кафедрами и деканами); фактическая длительность учебного часа, учебные нагрузки и многое другое. Однако, возвращаясь к иронии в названии круглого стола, преодоление трудностей быстро превращает их в конкурентные преимущества. Если судить по опыту двух ведущих белорусских вузов, это именно так. Белорусский национальный технический университет в качестве единой образовательной платформы выбрал для себя приложение MS Teams, причем как для местных обучающихся, так и для студентов, которые находятся за пределами Республики Беларусь. Белорусский государственный медицинский университет использует несколько технологий: платформу Moodle, Zoom и TrueConf, а также виртуальную доску iDroo, сервисы Canva и Padlet.

Наши университеты, пройдя сквозь череду технических, организационных и психологических проблем, стали сильнее

Более того, в Беларуси появилась собственная масштабная онлайн-платформа – peregovorka.by, аналог Zoom. Этот бесплатный сервис работает на белорусских серверах, где выделены такие мощности и обеспечена такая скорость, чтобы видеозвонки, онлайн-занятия и конференции были доступны всем желающим. В сервисе нет ограничений ни на количество участников, ни на продолжительность сеанса.

Наши университеты, пройдя сквозь череду технических, организационных и психологических проблем, стали сильнее, по моему мнению. По окончании пандемии из возможных сценариев – «все станет, как и было» (вернуться в будущее) и «все будет по-другому» – я выбираю сценарий «будет лучше»!

■ **И. В. Денисов (Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова):**

Вынужденный переход на дистанционный формат обучения заставил администрацию и преподавателей вузов оперативно отвечать на новые вызовы. То, о чем велись разговоры на высшем уровне в течение нескольких последних лет, одновременно стало новой действительностью для студентов и педагогов. Практики дистанционного обучения, характерные для заочного обучения, стали повседневной рутинной классических университетов, ориентированных на аудиторную работу со слушателями.

Дистанционный формат обучения также потребовал перестройки всей системы вуза, связанной с организацией учебного процесса

Первый этап можно назвать технологическим – это выбор платформ для дистанционного обучения, адаптация преподавателей и студентов к новым условиям, трансформация административных процедур, и с ним все университеты справились. Названные процессы были благополучно завершены по меркам инерционной системы классического высшего образования практически моментально. Большую роль в успехе перехода на дистанционный формат сыграло то, что вузы имели значительный задел в виде собственных IT-служб и структурных подразделений, обеспечивающих процесс заочного обучения, дополнительного профессионального образования.

В настоящее время в процессе обучения широко используются платформы Zoom, MS Teams, Skype, Webinar, «Мираполис» и др. Они позволяют вести занятия в режиме реального времени, что практически решило проблемы чтения лекций и отчасти – проведения семинаров. Также сформирована и прошла проверку электронная информационно-образовательная среда (ЭИОС), предполагающая общение на основе Moodle, технологий веб-сайтов и т. д.

Трудности первого этапа заключались в определении оптимального объема на-

грузки для студентов. В отсутствие методических рекомендаций и наработанной практики преподавателям приходилось опытным путем определять объем заданий, с которым студенты могли бы справиться в новых условиях. Еще одна характерная черта этого этапа – рост реальной нагрузки на преподавателей, поскольку общение со студентами стало намного более продолжительным и уже не ограничивалось привычными рамками расписания.

Дистанционный формат обучения также потребовал перестройки всей системы вуза, связанной с организацией учебного процесса. И если преподавателям удалось сравнительно быстро перестроиться, то для административных структур эта задача стала серьезным испытанием. С одной стороны, довели требования режима самоизоляции, удовлетворяемые за счет современных технологий. С другой – существовала необходимость соблюдать юридические правила многочисленных ведомств, в поле зрения которых находится система образования. Для крупных университетов отдельной задачей стало планирование занятий для студентов, разъехавшихся по домам в разные часовые пояса России и даже другие страны.

Второй этап перехода на дистанционный формат обучения – поиск форм эффективного взаимодействия преподавателя и студента. Довольно быстро стало понятно, что преподавание в аудитории и посредством Интернета – это довольно сильно различающиеся способы общения, причем для обеих сторон. Переход на дистанционное образование выявил проблемы, которые ранее нивелировались в ходе очного взаимодействия. Непосредственный визуальный контакт педагога и ученика позволяет на психологическом уровне снимать многие слабо формализуемые аспекты обучения.

Третий, предстоящий, этап развития дистанционного образования ставит новые вопросы. Возникла проблема организации экзаменов и других форм контроля знаний, полученных студентами в режиме дистанционного обучения. На первый план выходит задача идентификации человека, находя-

щегося по другую сторону экрана (прокторинг) и сдающего экзамен. Существующие программные продукты, такие как «Экза-мус», технологически довольно значительно продвинулись в этом направлении. Тем не менее актуальными остаются вопросы переквалификации преподавателей на новые типы заданий, ухода от механической проверки знаний, которые можно легко получить из Интернета, и др.

На сегодняшнем круглом столе мы вряд ли найдем ответы на все вопросы, которые поставила жизнь перед образовательным сообществом, но можно приблизиться к ответам на некоторые из них.

Как обеспечить эффективность восприятия студентами выступления преподавателя во время лекции? Очевидно, что «говорящая голова» – это совсем не тот формат, в котором нынешнее молодое поколение привыкло воспринимать новую информацию. Уже устаревшими выглядят технологии презентаций. Обеспечение большей наглядности и даже зрелищности – необходимое требование современности. И оно не исчезнет, даже когда занятия вернутся в аудитории.

Каким образом можно получить обратную связь во время семинара? В силу разных причин и возможностей студенты не всегда могут включать камеру, микрофон или иным способом реагировать на задания преподавателя. Здесь в игру вступает программное обеспечение, позволяющее проводить различного рода квизы, опросы и т. п. (например, Kahoot) во время занятия. Так все студенты могут одновременно отвечать на вопросы, и преподаватель оценивает средний уровень восприятия в группе. Мы перестаем тратить время на переключение между окнами, и онлайн-контроль за аудиторией сохраняется.

Как повысить эффективность самостоятельной работы? Очевидно, что в задания нужно встраивать больше игровых технологий. Необходимо широко привлекать проектировщиков образовательных платформ, имеющих большой опыт получения и анализа ответов, самостоятельной работы, решения практических кейсов.

Как не снизить социализацию студентов в процессе обучения? Во все времена университеты были не только центрами получения, накопления и передачи знаний, но и местом, где происходит социальное развитие нового поколения. Невозможно утверждать, что функция социализации менее важна, чем функция образования. Связи и контакты, которые получает молодое поколение во времена студенчества, находят свое применение на протяжении всей их последующей жизни. Соответственно, можно предположить, что очное образование с кампусами, профессорами в аудитории приобретет дополнительную ценность, что, возможно, отразится на стоимости такого обучения. Каким образом проводить контроль знаний? При сдаче экзамена различия в технологических и других возможностях студентов, которые присутствуют во время онлайн-занятий, становятся критичными. Некоторые используют все преимущества широкополосного Интернета. У других намного более скромные условия доступа. В таких условиях идентификация студента и предотвращение возможных злоупотреблений становятся самостоятельными и значимыми задачами.

Период самоизоляции продемонстрировал перспективность дистанционного обучения в системе высшего образования

В качестве резюме следует отметить, что период самоизоляции продемонстрировал перспективность дистанционного обучения в системе высшего образования. Однако на современном этапе развития общества дистант не может полностью заменить живое общение. Проблемы есть как в технологической сфере, так и в методологической. Можно предположить, что в ближайшее время будут происходить попытки комбинирования различных видов обучения, и это определит формат работы университетов на последующие несколько лет. Стресс-тест, с которым в целом справилась система высшего образования, можно расценивать как опыт, способствующий дальнейшему прогрессу.

■ **А. А. Александров (Университет Правительства Москвы):**

Очевидно, развитие новых цифровых технологий выступает условием прогресса не только в образовании, но и в обществе в целом. Но важно помнить: дистант – это лишь форма, а не содержание современного образования, и тут нужно сказать о его «минусах». Недостатком является, разумеется, не само электронное обучение. Угроза – в иллюзии, в том, что просмотр обучающего ролика, чтение электронного текста и есть обучение. Опасность таится в утрате системности образования и живого интеллектуального взаимодействия ученика и учителя. Личность профессора, его знания, как принято говорить, профессиональные компетенции – вот главное богатство высшей школы, а не современные компьютеры и компьютерные программы (без которых современного университета не будет тоже).

Дистант – это лишь форма, а не содержание современного образования

Еще один минус выявился весной 2020 г. Стало очевидным различное техническое оснащение семей с разным достатком или, возможно, правильнее сказать, с разными приоритетами в расходовании семейного бюджета. В Университете Правительства Москвы ни студенты, ни преподаватели не испытали каких-либо принципиальных технических затруднений, но, согласно публикациям в СМИ, в ряде регионов проблемы технического обеспечения, скорости Интернета стояли довольно остро. Государство инвестирует значительные средства в развитие образовательных технологий. Важны и роль бизнес-сообщества, всего гражданского общества, ответственная жизненная позиция студентов, семей школьников. Без

равных возможностей в образовании социальная стабильность невозможна.

Если в вузе в обычное время качественно организован учебный процесс, то вынужденный переход к дистанционному формату существенных трудностей не вызовет. Главное – иметь сплоченную команду сотрудников – именно сотрудников, понимающих друг друга с полуслова. Важно четко объединить студентов и преподавателей в работающей обучающей системе.

Если же говорить о технической стороне дела, то в 2020 г. фактически была проведена тотальная проверка качества электронной информационно-образовательной среды университетов. Те, кто планомерно в течение многих лет работали над ее развитием, смогли успешно адаптироваться. Так, благодаря существовавшей системе дистанционного обучения Университет Правительства Москвы оказался способен в кратчайшие сроки не только перестроить учебный процесс, но и дополнить его возможностью самообразования. Например, студентам был предоставлен доступ к модулям курсов, предназначенных для государственных служащих города Москвы, которые проходят обучение в университете.

Нужно признать: глубинные знания студенту навязать нельзя – он может только сам получить их пусть в непростой, но захватывающей, увлекательной работе с профессором, ученым. Настоящее образование требует сосредоточенности. Одновременно университетское образование – это процесс радости познания, настоящая дружба, веселье молодости. Только гармоничное сочетание индивидуального и системного, очного и дистанционного, традиционного и современного электронного обучения дает настоящие глубинные знания. Очно или дистанционно будет человек воспринимать знания – совершенно неважно. Главное, чтобы он думал, размышлял, критически мыслил.

Отзывы участников круглого стола по итогам мероприятия

■ **М. Ю. Погодаева, доктор экономических наук, начальник Учебного отдела Университета Правительства Москвы:**

Опыт текущего учебного года бесценен, мы еще долго будем обсуждать плюсы и минусы дистанционного обучения и вспоминать наши первые шаги, проблемы адаптации и новые успехи.

Личный опыт позволяет мне сделать вывод: режим онлайн некоторыми студентами-бакалаврами воспринимается как игра, в которой надо обойти преподавателя. Преподаватель же, теряя живую связь («глаза в глаза»), не может объективно оценить, насколько хорошо студенты воспринимают информацию. Поэтому возникает задача – подобрать другой формат подачи материала, сделать занятие с полным включением студентов. Это могут быть кейс или деловая игра, лекция-диалог и т. п.

Подводя итог, отмечу, что мы получили уникальный опыт быстрого реагирования на изменяющиеся условия. Онлайн-обучение имеет право на жизнь. Вебинары, открытые дискуссии, консультации могут служить его эффективным инструментом.

■ **И. П. Гладиллина, доктор педагогических наук, профессор кафедры управления государственными и муниципальными закупками Университета Правительства Москвы, почетный работник общего образования Российской Федерации:**

Работать в условиях неопределенности и нести ответственность за результаты своего труда – непростая задача и для опытного, и для начинающего преподавателя. Принимать на себя многие риски, в том числе и технологические, – вызов, с которым нам удалось

справиться. При этом мы убедились, что все преподаватели университета оказались готовы к постоянному социальному обучению – обмену опытом и знаниями внутри коллектива¹. Именно оно один из основных признаков цифровой образовательной среды.

Вместе с тем появилось четкое понимание необходимости нового формата «упаковки» образовательных продуктов как теми, кто учит, так и теми, кого учат. Поэтому развивать метакогниции необходимо и преподавателям, и студентам. Только человек, который знает, как устроена его когнитивная система, может успешно управлять своим обучением.

Мы получили уникальный опыт быстрого реагирования на изменяющиеся условия. Онлайн-обучение имеет право на жизнь

■ **А. Н. Данчул, доктор технических наук, профессор кафедры экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы:**

Возникающие задачи и сложность оперативного перевода преподавания учебных дисциплин в дистанционный режим, по моему опыту, были определены рядом факторов. Среди них: специфика содержания учебных дисциплин – соотношение теоретических знаний и практических навыков и умений, доля лабораторных занятий, требующих соответствующего оснащения; степень формализованности содержания; количество и значимость внешних источников информации. Значение имела и методика преподавания, например: доля и интенсивность коммуникаций с различным числом

¹ В рамках проекта «КОД: как обучать дома» проходили ежедневные онлайн-встречи преподавателей и сотрудников университета по вопросам использования платформ online.mguu.ru, факультативных площадок webinar.ru; conf.mguu.ru, электронных образовательных технологий в режиме удаленной работы.

участников; ориентированность изложения материала на студентов с конкретной мотивацией и уровнем подготовки; степень использования информационно-коммуникационных технологий. Немаловажны наличие у студентов и преподавателей необходимых программно-технических средств и степень готовности осваивать их использование, надежность работы таких средств в условиях высокой нагрузки, временные ресурсы. Все это определило необходимость гибкого подхода руководства вузов, в том числе Университета Правительства Москвы, к выбору средств и технологий в условиях оперативного массового перехода к дистанционному обучению.

■ **О. И. Веселицкий, старший преподаватель кафедры экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы:**

Стресс, вызванный пандемией, вынужденный отказ от очного общения преподавателей и студентов и переход на цифровые платформы обучения являются серьезным испытанием для университетской среды. Тем не менее следует констатировать: коронавирус стал драйвером инновационного развития для системы образования. Вузы, правильно оценившие обстановку, гибко реагируют на вызовы, развивают информационную структуру, создают цифровые рабочие места, тем самым подтверждая, что высшее образование – неотъемлемая часть цифровой экономики.

■ **Т. А. Половова, доктор экономических наук, профессор кафедры государственного управления и кадровой политики Университета Правительства Москвы:**

Особенностью сферы образования является взаимодействие для передачи знаний, опыта, формирования навыков, воспитания личности. Это особая материя, определяемая личностью преподавателя, его контактом с обучаемым. Дистанционные технологии здесь сильно уступают живому общению. Но научное сообщество отличается тем, что оно способно не только выделить тенденции

каких-то явлений, но и обобщить опыт, сформировать рекомендации. И этот круглый стол – прекрасное тому подтверждение. Было высказано много полезных предложений. В условиях ограниченности общения это стало ценным источником внешней информации, основой для объективной оценки ситуации, выбора актуальных технологий процесса обучения и знакомства с новыми полезными инструментами.

■ **Ю. Г. Бабаева, кандидат юридических наук, заместитель заведующего кафедрой юриспруденции Университета Правительства Москвы:**

Целями любого образования, на мой взгляд, выступает одновременное достижение двух результатов: получение знаний и воспитание личности. Учится тот, кто хочет учиться и готов для этого приспособиться, затем принять и наконец использовать со знаком «плюс» для себя новые условия. Дистанционное обучение сделало доступнее возможность «прослушать» лекцию, но в то же время выявило сложности, связанные с необходимостью самостоятельной проработки большего количества материала, так как отсутствует постоянный личный контакт с преподавателем. Как раз здесь усиливается фактор воспитания личности, готовой к любым условиям, с сохранением себя, своего «я».

Выводы, которые можно сделать на основании собственного опыта, таковы. Традиционный учебник неприменим при дистанционном обучении. Нужен именно дистанционный курс, позволяющий емко, но кратко изложить материал. Задания должны либо проверять знания точечного характера (тест), либо носить творческий характер, чтобы задействовать сразу несколько групп знаний. Необходимо предусмотреть дополнительные консультационные часы для преподавателей, так как общение со студентами в большой мере идет не в вербальном формате.

Материалы подготовлены к печати
О. В. Горбулиной,
Е. Ю. Колетвиновой

Главный редактор –

Фивейский В. Ю., ректор Университета
Правительства Москвы,
кандидат психологических наук

Редакционная коллегия

Абрамов Р. А., доктор экономических наук
(Российский экономический университет
имени Г. В. Плеханова)

Акимов Н. А., кандидат экономических наук

Александров А. А., кандидат исторических наук

Брюханов Д. Ю., кандидат экономических наук
(Ярославский государственный
университет имени П. Г. Демидова)

Бабаева Ю. Г., кандидат юридических наук

Вайсера К. И., доктор психологических наук

Владимирова С. А., кандидат экономических наук

Гладилина И. П., доктор педагогических наук

Глуценко В. М., доктор экономических наук,
доктор военных наук

Горанова О. А., кандидат экономических наук

Гуслистая Т. В., кандидат юридических наук

(Российская академия народного хозяйства
и государственной службы

при Президенте Российской Федерации)

Данчиков Е. А., кандидат экономических наук

Денисов И. В., доктор экономических наук

Дёгтев Г. В., доктор юридических наук

Дорохин А. Г., кандидат экономических наук

Карманов М. В., доктор экономических наук

Когденко В. Г., доктор экономических наук

(Национальный исследовательский
ядерный университет «МИФИ»)

Колетвинова Е. Ю., кандидат экономических наук

Кочетков А. В., доктор юридических наук

(Российская академия народного хозяйства
и государственной службы

при Президенте Российской Федерации)

Леонова Т. Н., доктор экономических наук

(Национальный исследовательский
ядерный университет «МИФИ»)

Новиков И. В., доктор экономических наук

Опарина С. И., кандидат экономических наук

Погудаева М. Ю., доктор экономических наук

Половова Т. А., доктор экономических наук

Попков С. Ю., доктор экономических наук

(Всероссийский научно-исследовательский
институт труда Минтруда России)

Соколов Л. А., доктор экономических наук

Сульдина Г. А., доктор экономических наук

Фадеева Г. В., кандидат экономических наук
(Академия труда и социальных отношений)

Царанов К. Н., кандидат медицинских наук

Шатилов А. Б., кандидат политических наук

(Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации)

Учредитель и издатель:

**Государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования**

**«Московский городской университет
управления Правительства Москвы
имени Ю. М. Лужкова»**

Адрес редакции и издателя:

107045, Москва, ул. Сретенка, д. 28.

Тел.: +7 (495) 957-75-75, e-mail: info@mguu.ru

**Журнал основан в 2003 г. (До февраля 2017 г.
издавался под названием «Вестник МГУУ».)
Выходит 4 раза в год.**

**Журнал зарегистрирован в Федеральной службе
по надзору в сфере связи, информационных
технологий и массовых коммуникаций.
Свидетельство ПИ № ФС 77-68492 от 27 января
2017 г.**

**В оформлении обложки № 3 (49) использовано
изображение нового корпуса Университета
Правительства Москвы (ул. Зои и Александра
Космодемьянских, д. 3/2). В оформлении статей
использованы фотографии из архивов авторов.**

**Материалы подготовлены при информационной
поддержке СПС «КонсультантПлюс».**

**Перепечатка материалов номера без письменного
разрешения редакции запрещена. Мнение авторов
статей может не совпадать с мнением редакции.**

Редактор Карпова Т. В.

Переводчик Колодников В. И.

Корректор Паркани Т. Г.

**Художественное редактирование,
компьютерная верстка** – Касимов Н. Н.

Рисунок на обложке – Уварова О. К.

Фото на с. 1 – Падалко Н. Ю.

0+

Тираж 600 экз.

Подписано в печать 30.09.2020.

Дата выхода в свет 14.10.2020.

Усл. печ. л. 8. Гарнитура Neue Helvetica.

Формат 60 x 90 1/8. Заказ № 20-Z-0493.

Отпечатано с готового оригинал-макета

в ООО «МЕДИАКОЛОР», 127273, г. Москва,

Сигнальный пр-д, д. 19, стр. 1, этаж 7.

**Распространение в государственных организациях
города Москвы — бесплатно.**

Подписной индекс в каталоге

**АО Агентство «Роспечать» «Газеты. Журналы» –
80844. Цена свободная.**

**© ГАОУ ВО «Московский городской университет
управления Правительства Москвы
имени Ю. М. Лужкова», 2020**

Бакалавриат

| Направление подготовки | Направленность/Профиль | |
|---|---|----------------------|
| 38.03.04 Государственное и муниципальное управление | <ul style="list-style-type: none"> Управление городским хозяйством Управление цифровыми проектами города Социально-культурное развитие мегаполиса Управление государственными услугами | Очная, 4 года |
| 38.03.02 Менеджмент | <ul style="list-style-type: none"> Корпоративное управление Менеджмент организации / российско-чешская программа: диплом Университета Правительства Москвы по направлению «Менеджмент» и диплом Пражского экономического университета по направлению «Экономика предприятия и менеджмент» | |
| 38.03.01 Экономика | <ul style="list-style-type: none"> Экономика и финансы организаций | |
| 40.03.01 Юриспруденция | <ul style="list-style-type: none"> Правовое регулирование деятельности органов государственной власти Правовое регулирование гражданско-правовых отношений | |
| 41.03.05 Международные отношения | <ul style="list-style-type: none"> Международные и внешнеэкономические связи | |
| 38.03.03 Управление персоналом | <ul style="list-style-type: none"> Управление персоналом организации Управление персоналом в международных организациях, компаниях и дипломатических представительствах | Заочная, 4,5 года |

Магистратура

| Направление подготовки | Магистерская программа | |
|---|---|----------------------|
| 38.04.04 Государственное и муниципальное управление | <ul style="list-style-type: none"> Управление развитием ЖКХ и благоустройства Контрольно-надзорная деятельность | Очная, 2 года |
| 38.04.08 Финансы и кредит | <ul style="list-style-type: none"> Контроль и аудит в финансово-бюджетной сфере | |
| 38.04.02 Менеджмент | <ul style="list-style-type: none"> Управление экспертизой в сфере закупок Управление государственными программами и проектами Управление государственными и муниципальными закупками Управление государственными, муниципальными и корпоративными закупками | Заочная, 2,5 года |
| 38.04.03 Управление персоналом | <ul style="list-style-type: none"> Стратегическое управление персоналом организации | |
| 38.04.01 Экономика | <ul style="list-style-type: none"> Управление экономическим развитием города | |

Аспирантура

| Направление подготовки | Профиль программы | |
|------------------------|--|------------------|
| 38.06.01 Экономика | <ul style="list-style-type: none"> Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в том числе региональная экономика) Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в том числе менеджмент) | Очная, 3 года |

Университет Правительства Москвы



Россия, 107045,
г. Москва, ул. Сретенка, д. 28
тел.: +7 (495) 957-91-32
факс: +7 (495) 957-91-27

www.mguu.ru, info@mguu.ru
facebook.com/mguu.ru
vk.com/mguu_ru
instagram.com/mguupm

Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова»

Учредитель университета – город Москва. Университет основан 10 января 1994 г. Лицензия на осуществление образовательной деятельности № 2886 от 26.03.2020 г. Свидетельство о государственной аккредитации № 3224 от 7 августа 2019 г.

