



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.

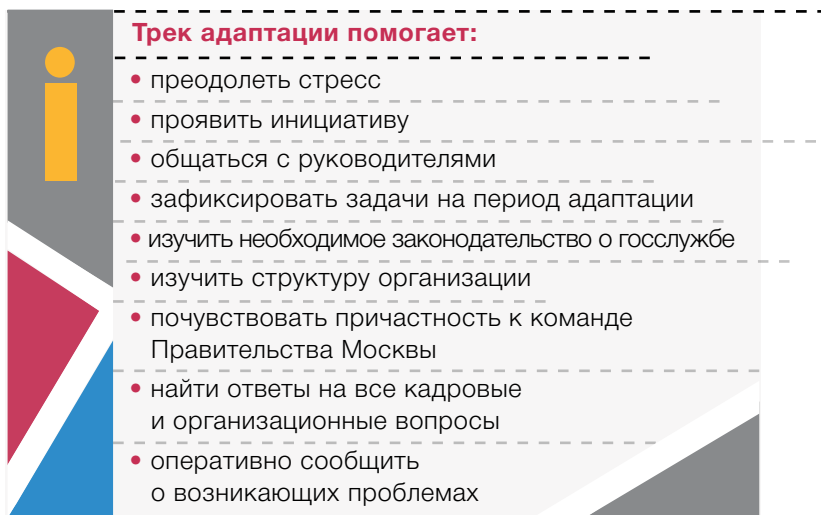
For citation: Vlasova K. A. Moscow Government HR Services: We Build Efficient Teams of the Future. *MMGU Herald*, 2020, no. 3, pp. 10-17. (In Russ.).

■ 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.



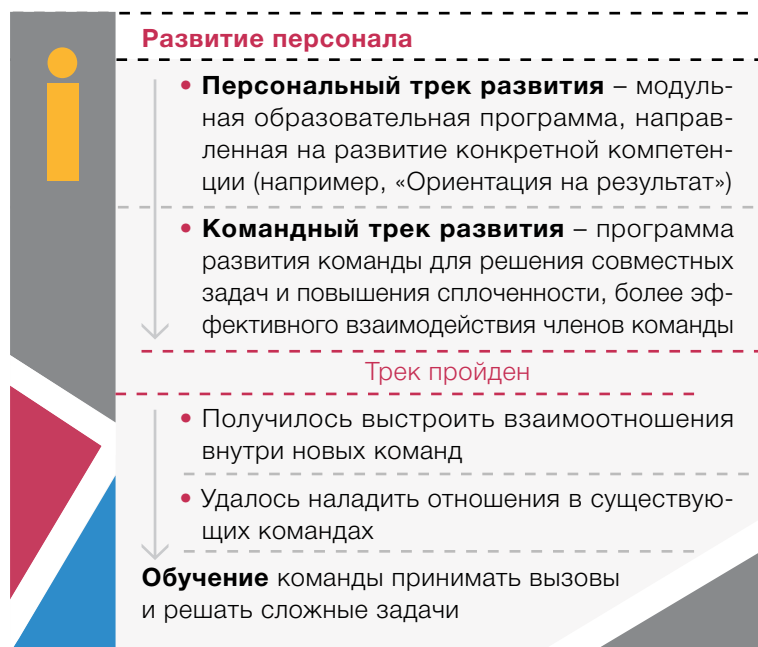
Трек адаптации помогает:

- 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,

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-

Наши треки развития принципиально отличаются от традиционных курсов повышения квалификации

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 необходимыми программами 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 завоевывать 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**