



ИНСТИТУТ  
НАЦИОНАЛЬНЫХ  
ПРОЕКТОВ



**AQUARIUS**

# СДВИГИ В СТРУКТУРЕ ЗАНЯТОСТИ ИТ-КОМПАНИЙ ПОД ВОЗДЕЙСТВИЕМ ВНЕШНИХ ШОКОВ

**УДК 331.101**

**ББК 65.24**

**С27**

**Авторский коллектив:** Александр Аузан, Асия Бахтигараева, Виктор Брызгалин, Антон Золотов, Ирина Калабихина, Артемий Комаров, Наталия Король, Елена Никишина, Александра Ставинская, Сергей Трухачев, Ирина Бармина, Елизавета Лихачева, Анастасия Лунина, Даниил Михайлов, Ольга Подбуцкая, Софья Фельбуш, Александра Шульц  
Дизайн-макет: Елизавета Майорова

**Сдвиги в структуре занятости ИТ-компаний под воздействием внешних шоков.** Аузан А., Бахтигараева А., Брызгалин В., Золотов А., Калабихина И., Комаров А., Король Н., Никишина Е., Ставинская А., Трухачев С., Бармина И., Лихачева Е., Лунина А., Михайлов Д., Подбуцкая О., Фельбуш С., Шульц А. – Москва: Институт национальных проектов, 2024. – 35 страниц. – ISBN 978-5-6047628-3-7 [Электронное издание]

В презентации приведены ключевые результаты исследования сдвигов в структуре занятости ИТ-компаний, проведенного на основе данных трех ведущих российских ИТ- компаний: ГК ЛАНИТ, АК Аквариус, ООО «Сила».

Приведенные результаты основаны на обзоре международных и российских исследований, анализе статистических данных кадровых служб двух компаний; результатах глубинных интервью с топ-менеджментом и фокус-групп с сотрудниками компаний, а также обработки данных социологических опросов, проведенных весной 2024 г.

Авторы благодарят экспертов и респондентов, принявших участие в опросах и глубинных интервью, ГК ЛАНИТ, АК Аквариус , ООО «Сила» (и лично Ирину Бармину, Александру Шульц, Марию Михалчеву и Владислава Сабирова – за активное содействие в проведении исследования), компанию «Ipsos Comcon» за проведение фокус-групп.

Отчет подготовлен Институтом национальных проектов (ИНП, [www.inp.ru](http://www.inp.ru)) в рамках проекта «Парадигмальные сдвиги в структуре занятости ИТ-компаний под воздействием внешних шоков».

# ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

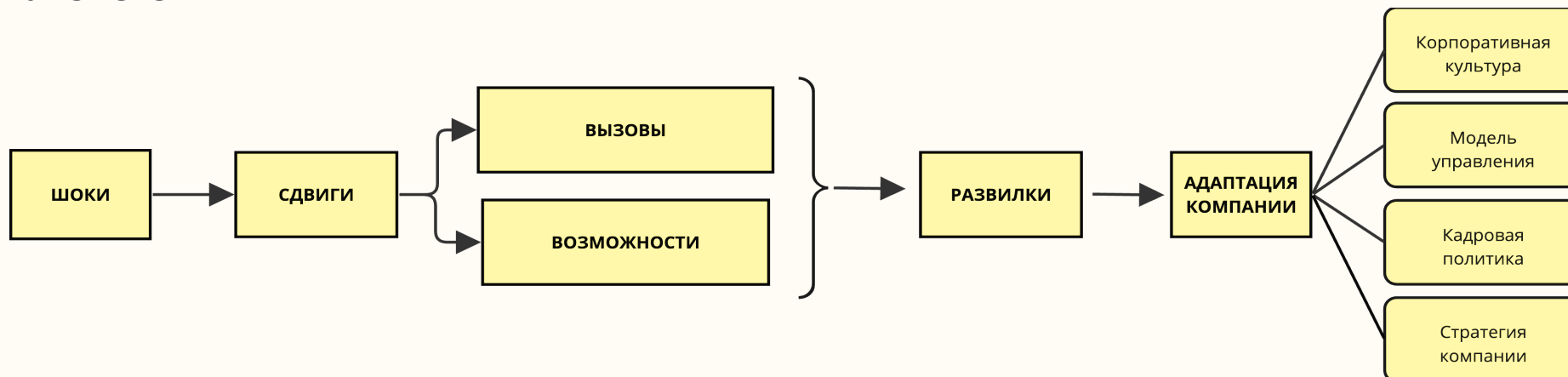
## Почему это исследование важно

- Начиная с пандемии коронавируса в 2020 г., российский рынок труда оказался подвержен серии шоков, запустивших изменения в структуре занятости ИТ-компаний.
- Происходящие изменения порождают новые вызовы и возможности, игнорирование которых подрывает будущую конкурентоспособность компаний.
- Устойчивое развитие ИТ-компаний в условиях нарастающего дефицита кадров требует от работодателей понимания силы произошедших сдвигов, а также системной реакции – корректировки стратегии развития, подстройки системы управления и мотивации, изменений в корпоративной культуре.

## Цель исследования

- определение характера сдвигов в структуре занятости ИТ-компаний под воздействием внешних шоков и подходов к адаптации к ним.

## Схема изменений



# МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

## АНАЛИЗ ДАННЫХ КАДРОВЫХ СЛУЖБ

**2** крупные российские ИТ-компании

Период: 01.01.2019 – 1.10.2023 гг.

Анализ данных по...

- **4059** действующим сотрудникам
- **3599** уволенным сотрудникам

### Анализируемые показатели:

- Пол
- Возраст
- Формат работы (очный/гибридный/дистанционный)
- Карьерные перемещения
- Город

### Анализируемые разрезы данных:

- Вся выборка
- Отдельные компании
- Различные уровни иерархии
- Различных виды деятельности
- Различные форматы работы

## ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

- Анализ цепочек институциональных изменений и их влияния на разные типы сотрудников
- Анализ дискретных институциональных альтернатив, обусловленных новыми вызовами и возможностями, в т.ч. на основе:
  - международных и российских исследований и отчетов
  - анализа демографических показателей

## КАЧЕСТВЕННАЯ СОЦИОЛОГИЯ

**16** интервью

### Участники интервью

- руководители HR-служб
- руководители ИТ-отделов,
- руководители не ИТ-отделов,
- директора по стратегии и др.

**12** фокус-групп\*

### Участники фокус-групп

- ИТ-специалисты разных уровней иерархии, различающиеся по полу, возрасту, семейному статусу, а также формату работы (очный / дистанционный / гибридный)

*\*Непосредственным проведением фокус-групп занималась компания «Ipsos-Comcon»*

## КОЛИЧЕСТВЕННАЯ СОЦИОЛОГИЯ

**3** крупные российские ИТ-компании

**2251** респондент

*Разные специальности, грейды, половозрастные группы*

Период проведения опроса:  
март-май 2024 г.

Статистический, регрессионный, факторный и кластерный анализ

# СХЕМА ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

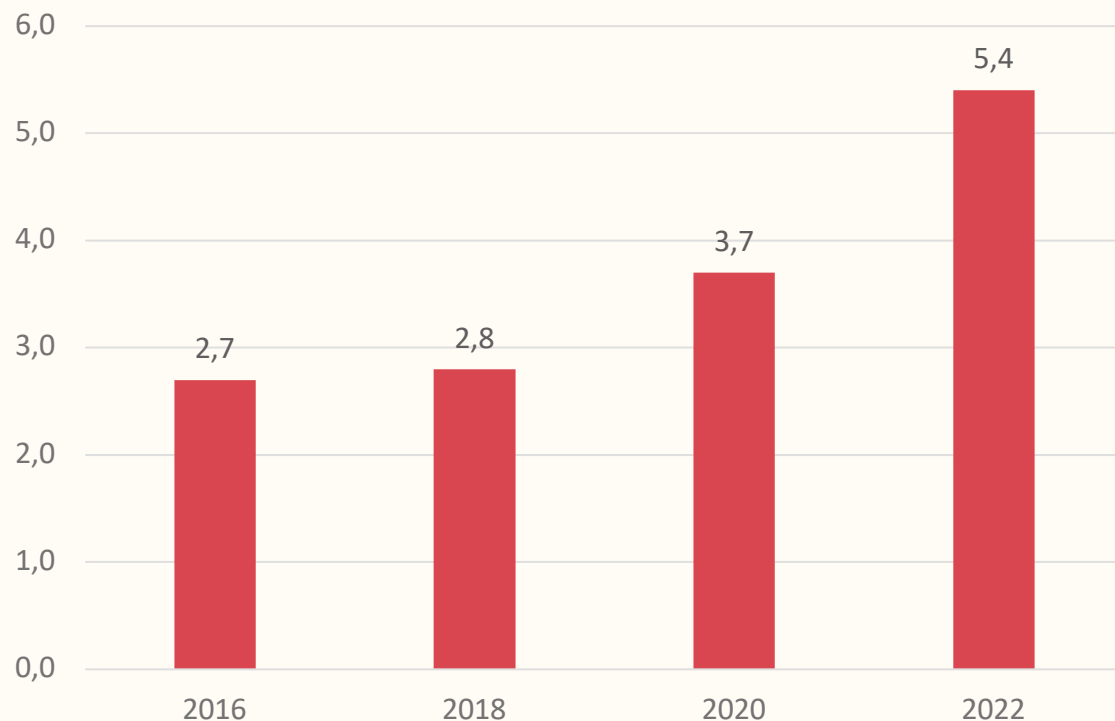
## Влияние шоков на сдвиги в структуре занятости ИТ-компаний



# СДВИГ 1. Дефицит кадров уже проявляется

*Рост конкуренции за кадры будет нарастать в кратко- и среднесрочном периодах*

**Дефицит кадров в России, %**



→ Дефицит кадров приводит к изменению структуры человеческих ресурсов в компании.

→ Компаниям необходимо уже сейчас думать

- **о вариантах восполнения кадрового дефицита:**
  - задействовании дополнительных резервных групп,
  - использовании гибридных и дистанционных форматов работы,
  - развитии новых компетенций сотрудников,
  - использовании искусственного интеллекта и др.
- **о способах борьбы с выгоранием** сотрудников на фоне более высокой загрузки и **дополнительных мерах по удержанию кадров.**

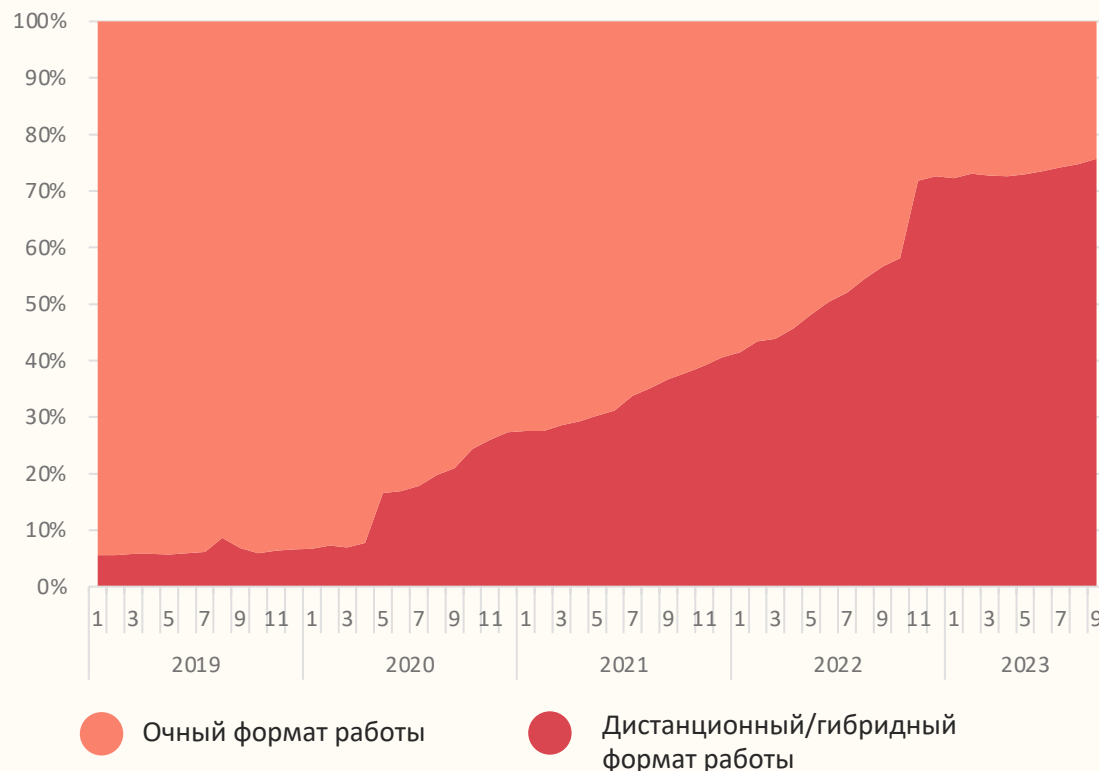
Источник: Расчеты по данным Росстата

Примечание: дефицит рассчитан как удельный вес потребности в работниках для замещения вакантных рабочих мест в общем числе рабочих мест (все формы собственности).

## СДВИГ 2. Переход к дистанционному/гибридному формату работы произошел

*Необходима адаптация к произошедшему сдвигу*

### Динамика распространения дистанционного/гибридного форматов работы среди ИТ-специалистов



Источник: Расчеты на данных кадровых служб двух ИТ-компаний, 2019-2023 гг.

Примечание: При расчетах использовались средневзвешенные значения для двух компаний. В силу специфики кадрового учета компаний часть сотрудников, работающих в гибридном формате, может учитываться в очном формате.

→ Уровень распространенности дистанционного формата работы различается в зависимости от специализации компаний / профессии (дистанционный формат наиболее распространен среди ИТ-специалистов).

→ Распространение дистанционного формата работы позволяет:

- **задействовать сотрудников**, которые не могут работать очно,
- **использовать сравнительные преимущества** различных форматов работы и экономить на прямых издержках.

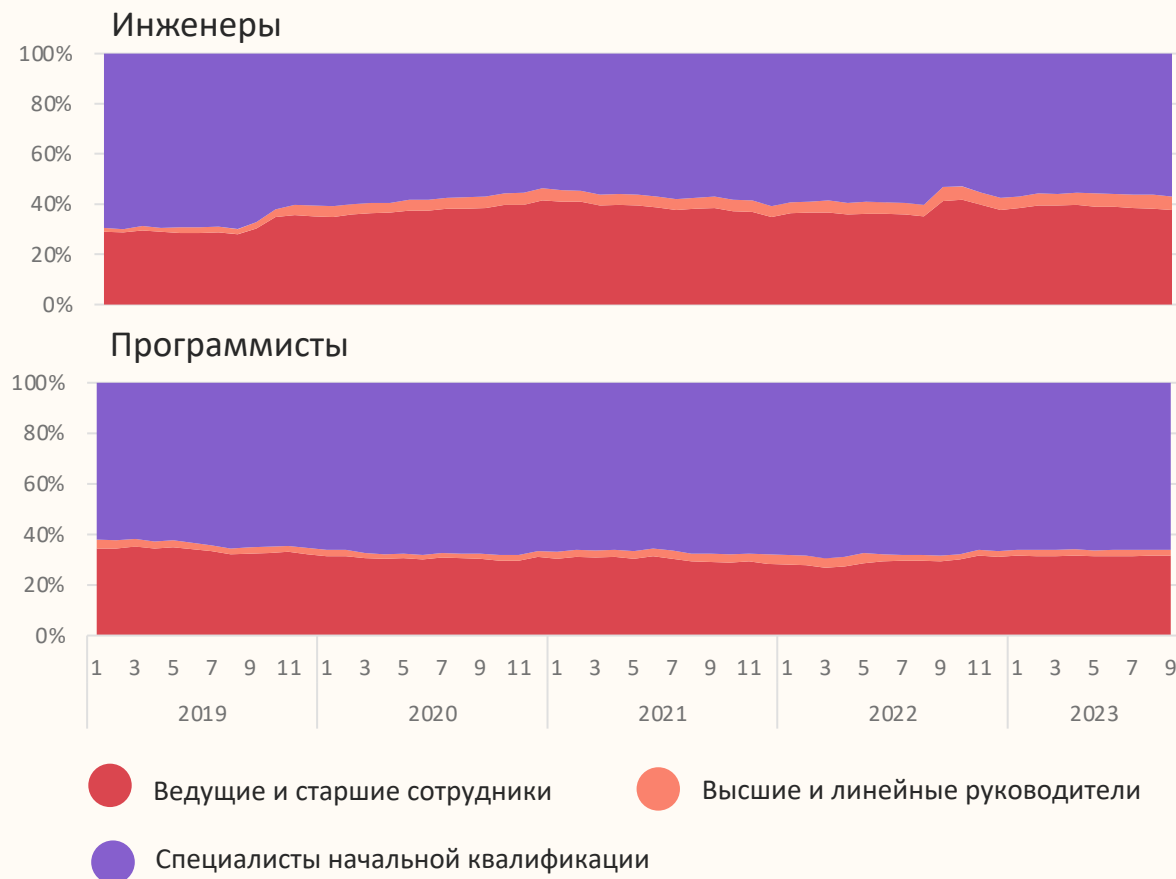
Но при этом:

- **обостряет проблему асимметрии информации и безбилетника** в команде (в силу меньшей наблюдаемости действий сотрудников), требуя модификации системы управления;
- **приводит к размыванию корпоративной культуры и уменьшению социального капитала**, определяя потребность компании в корректировке системы обмена информацией и сплочении сотрудников единой корпоративной культурой, миссией, ценностями.

## СДВИГ 3. Снижение спроса на специалистов начальной квалификации в ИТ-компаниях незначительно

*Эффект проявляется пока только среди инженеров*

Доля сотрудников на разных уровнях иерархии  
(помесячные данные), %



→ В среднесрочном периоде **развитие искусственного интеллекта** – за счет эффекта замещения – **может еще больше снижать спрос на специалистов начальной квалификации («джунов»)**.

→ Для устойчивости воспроизводства в компании в среднесрочной перспективе специалистов средней и высокой квалификации уже сейчас важно **вкладывать в найм, развитие и выстраивание длинных карьерных траекторий молодых сотрудников в компании**. Это особенно важно в условиях малочисленности поколения, выходящего на рынок труда.

Источник: Расчеты на данных кадровых служб двух ИТ-компаний, 2019-2023 гг.

Примечание: При расчетах использовались средневзвешенные значения для двух компаний.



## СДВИГ 4. Рост доли женщин в структуре ИТ-компаний только формируется Проявление вероятно уже в кратко- и среднесрочном периодах



→ Несмотря на то, что за 5 лет в исследуемых ИТ-компаниях (в силу их роста) произошло увеличение численности женщин, **доля женщин практически не изменилась** ни в целом по компании, ни среди ИТ-специалистов.

→ **У ИТ-компаний есть резерв по увеличению доли женщин в структуре рабочей силы.**

→ Увеличение доли женщин в структуре занятости ИТ-компаний будет способствовать:

- **снижению текучести кадров** (в силу большей склонности женщин к стабильности)  
[Annabi, Lebovitz, 2018, Joseph, Ang, Slaughter, 2015]
- **росту разнообразия в компании**, которое часто сопряжено с большей инновационностью и среднесрочной эффективностью

[Dixon-Fyle et al., 2020]

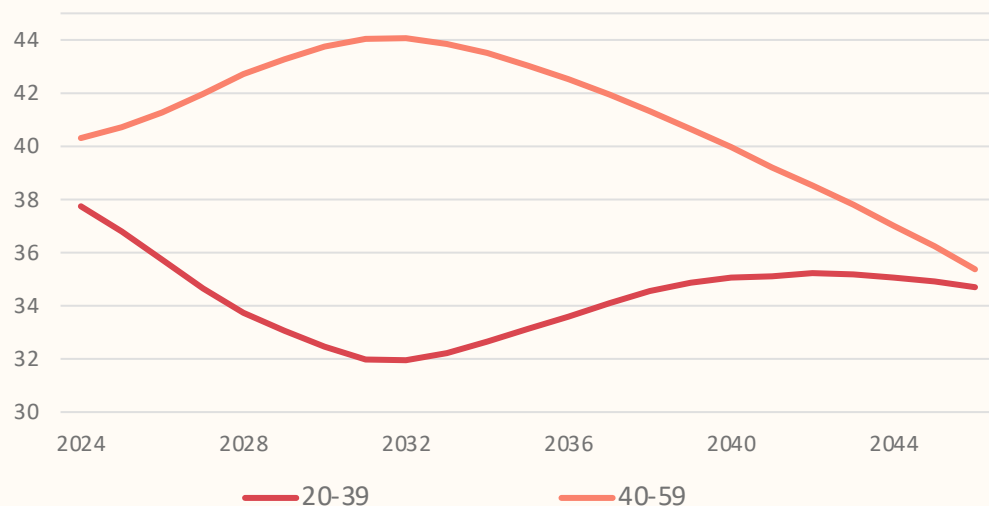
Источник: Расчеты на данных кадровых служб двух ИТ-компаний, 2019-2023 гг.

Примечание: При расчетах использовались средневзвешенные значения для двух компаний.

## СДВИГ 5. Появление возрастных диспропорций

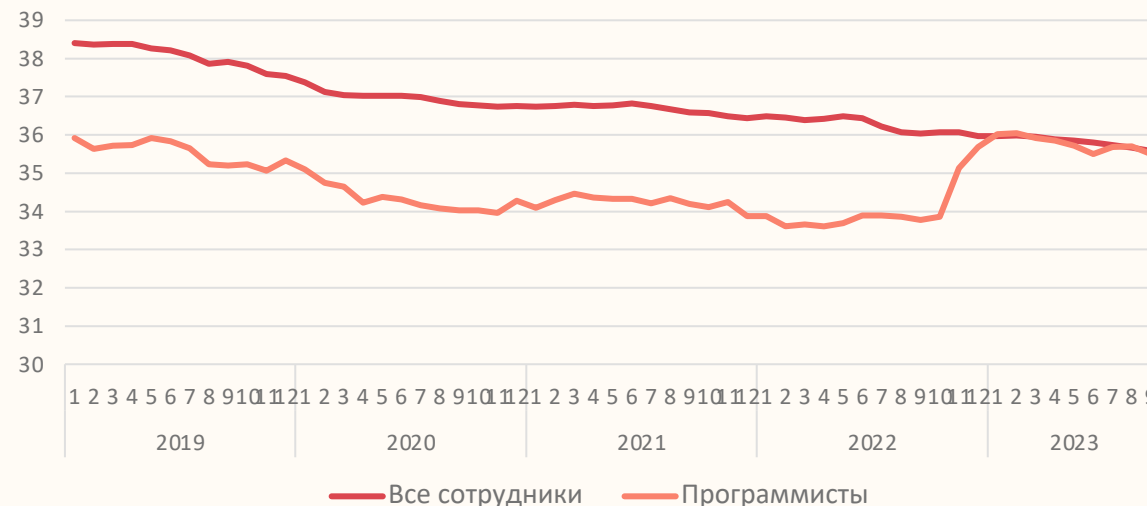
*Сдвиг формируется. Проявление вероятно уже в кратко- и среднесрочном периодах*

Россия. Молодые и зрелые сотрудники, 2024-2046 гг., млн чел. (прогноз)



Источник: Расчеты по данным Росстата

Помесячная динамика среднего возраста в исследуемых компаниях, 2019-2023 гг.



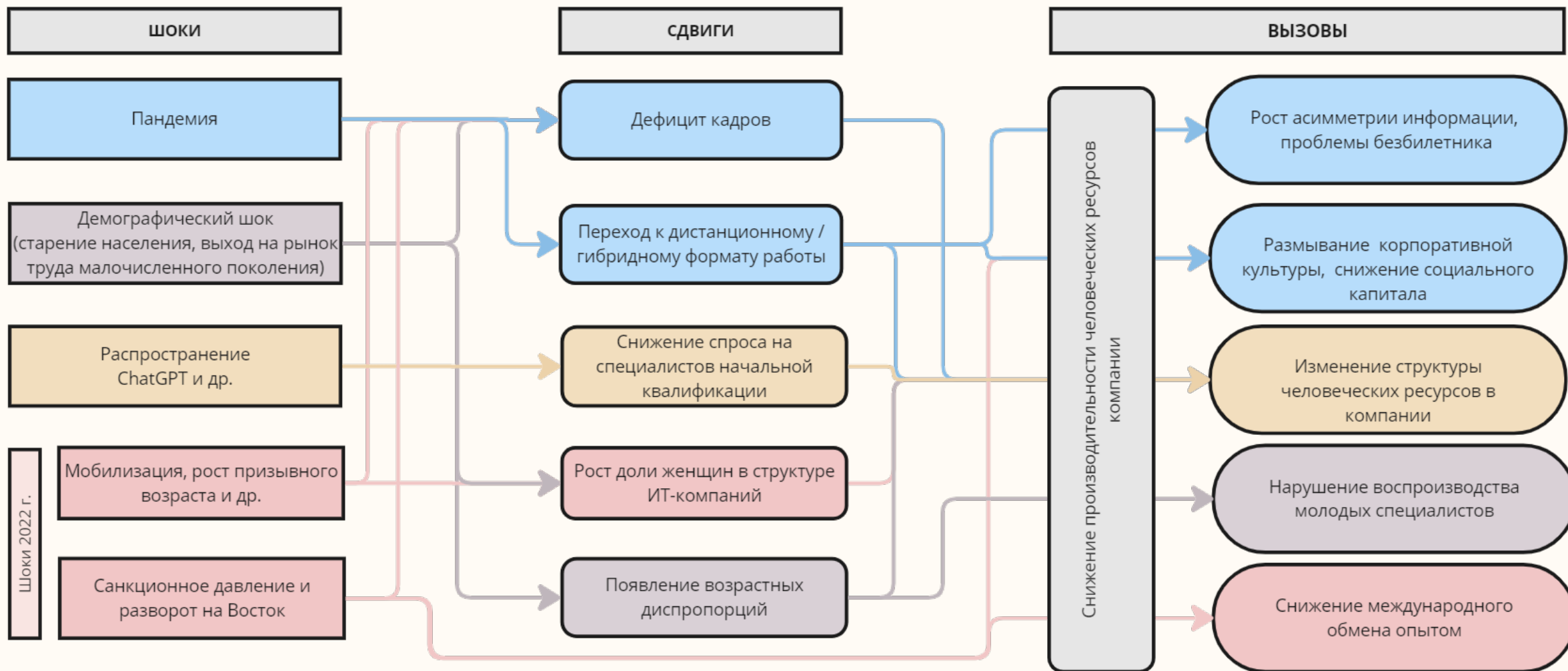
Источник: Расчеты по данным HR-служб двух ИТ-компаний, 2019-2023 гг.

Примечание: Использовались средневзвешенные значения для двух компаний.

- Общероссийский тренд на старение населения и появление возрастных диспропорций на рабочих местах в исследуемых ИТ-компаниях пока не наблюдается. Это можно использовать как точку опоры для развития более **горизонтальной / инновационной корпоративной культуры**.
- Для средне- и долгосрочной устойчивости ИТ-компаниям необходимо продолжать нанимать молодых сотрудников и в большей степени задействовать **возможности передачи опыта от старших поколений к младшим**.
- С учетом долгосрочных трендов ИТ-компаниям важно уже сейчас закладывать **меры по повышению производительности сотрудников старших возрастов**, в т.ч. за счет **использования искусственного интеллекта**.

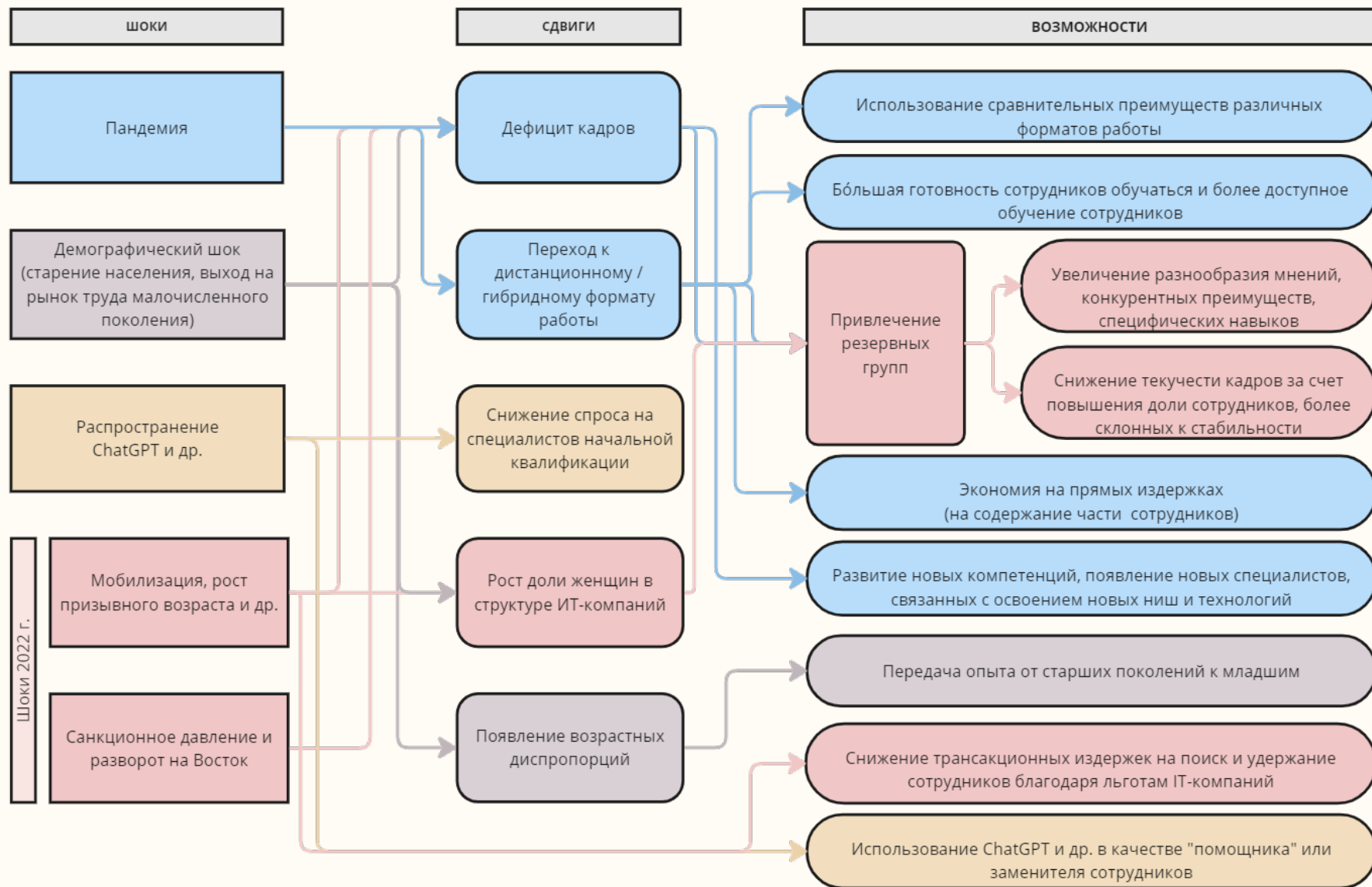
# СХЕМА ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

*Произшедшие шоки и сдвиги создают вызовы для компаний*



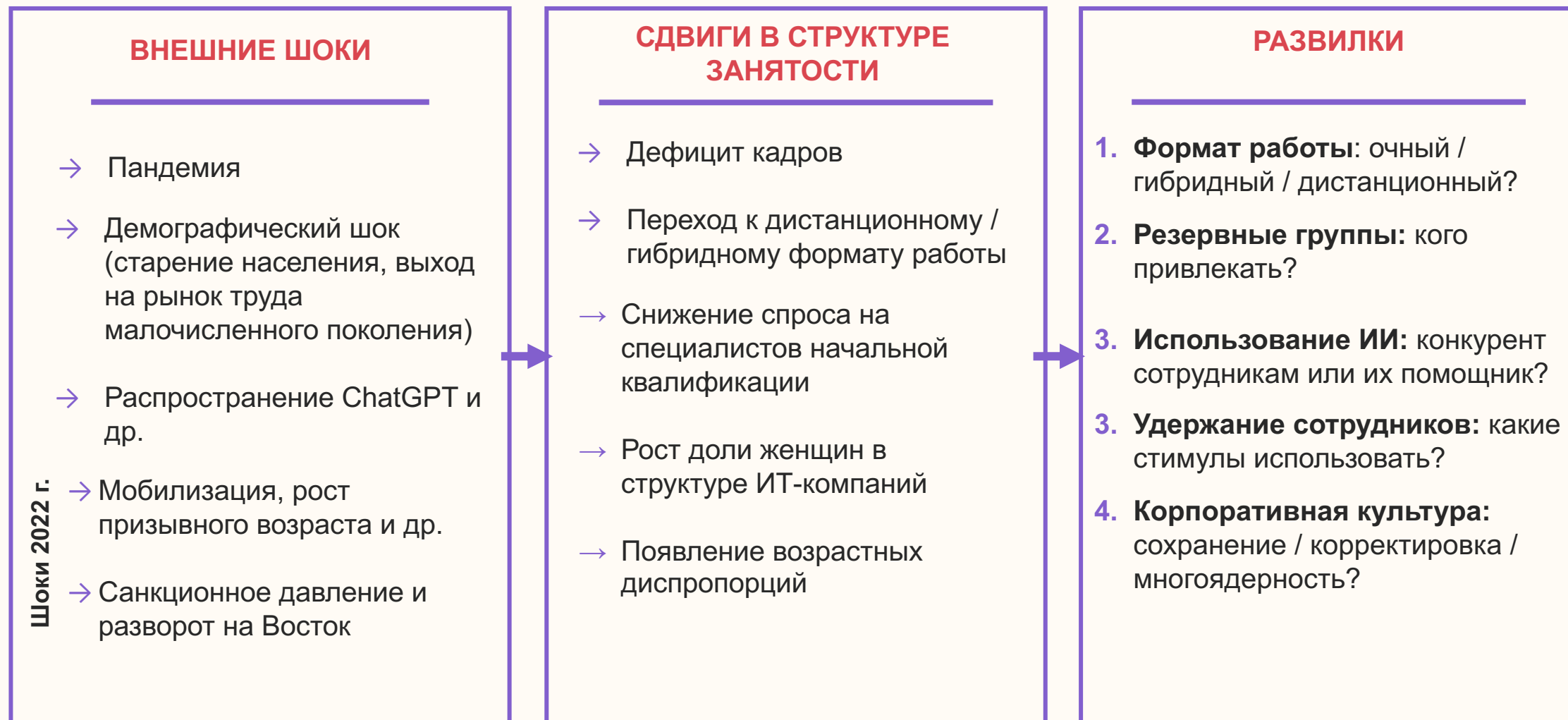
# СХЕМА ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

*Произшедшие шоки и сдвиги формируют возможности для компаний*

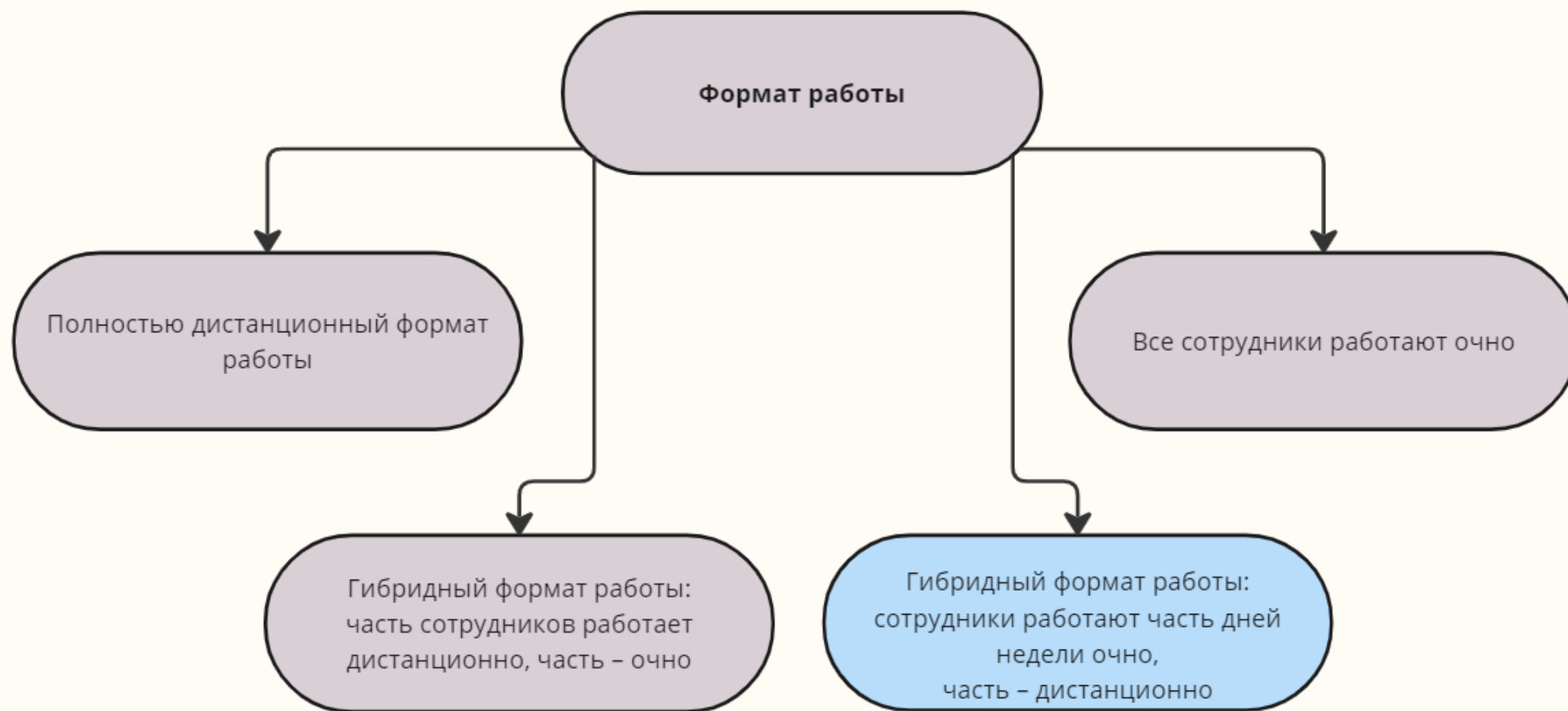


# ВНЕШНИЕ ШОКИ ПРИВОДЯТ К ИЗМЕНЕНИЯМ В СТРУКТУРЕ ЗАНЯТОСТИ

*Перед компаниями стоят пять ключевых развилок, требующих решения*



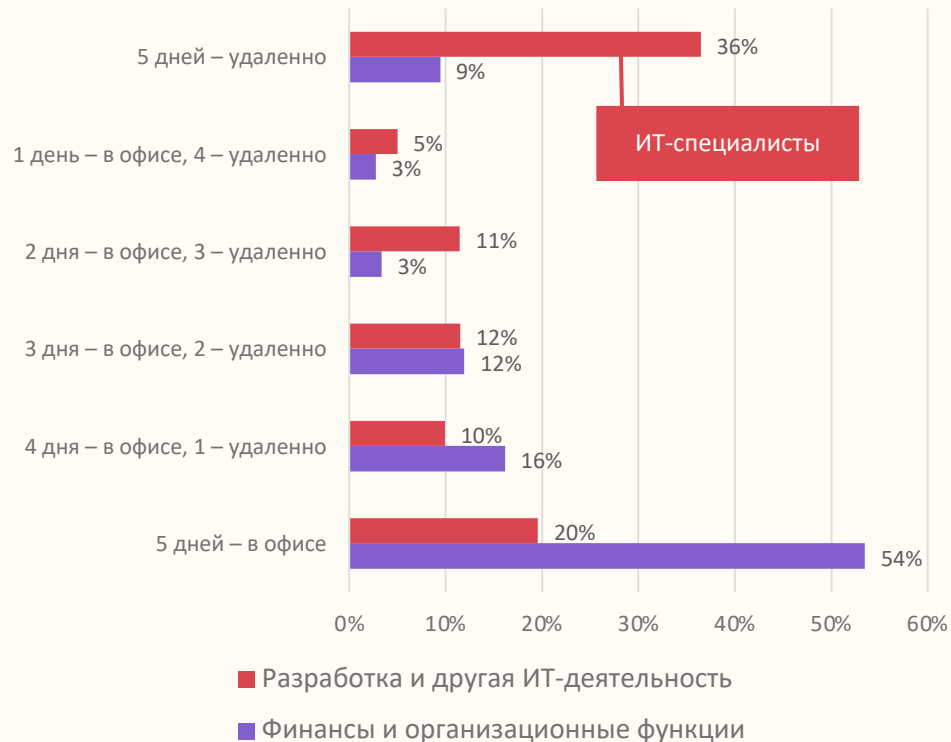
## РАЗВИЛКА 1. Формат работы: очный VS гибридный VS дистанционный?



# РАЗВИЛКА 1. Формат работы: очный VS гибридный VS дистанционный?

## Дистанционный формат работы не доминирует в ИТ-компаниях

### Фактический формат работы разных специалистов в ИТ-компаниях



Источник: По данным опроса сотрудников трех ИТ-компаний, 2024 г.

Примечание: При расчетах использовались средневзвешенные значения для трех компаний

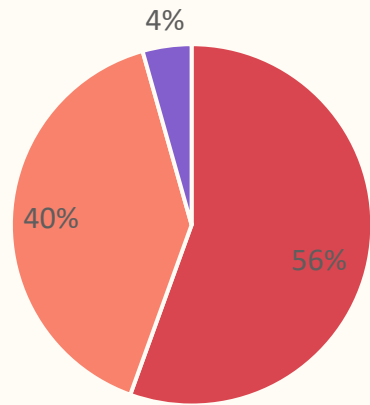
- Дистанционный формат не является доминирующим ни среди ИТ-специалистов (разработчики, тестировщики и др.), ни среди сотрудников блока бухгалтерии и финансов и других организационных функций.
- Распространенность полностью дистанционного формата **зависит от специфики бизнеса** компании и функционала специалистов. Разработчики ПО, тестировщики и другие ИТ-специалисты чаще работают в дистанционном формате. Сотрудники блока бухгалтерии и финансы, юристы и др. – чаще в очном формате
- **50% опрошенных ИТ-сотрудников, работающих дистанционно, проживают в регионах, где нет офисов компании.** Использование дистанционного формата в таких случаях – **возможность задействования специалистов, которые при очном формате работы были бы не достигаемы.**
- Наличие сотрудников, работающих в трёх разных форматах, создаёт **дополнительные издержки** для системы управления.

# РАЗВИЛКА 1. Формат работы: очный VS гибридный VS дистанционный?

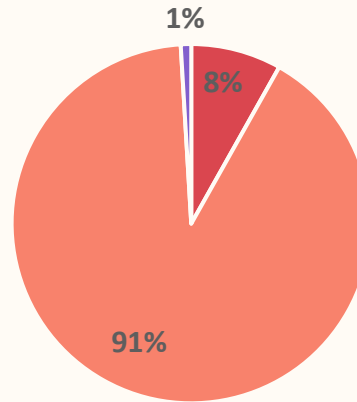
*Наиболее предпочтительный формат работы – гибридный*

## Предпочтения среди ИТ-специалистов, работающих...

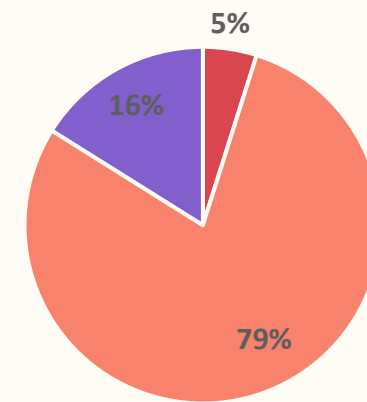
### ... в дистанционном формате



### ... в гибридном формате



### ... в очном формате



■ Дистанционный формат

■ Гибридный формат

■ Очный формат

Источник: По данным опроса сотрудников трех ИТ-компаний, 2024 г.

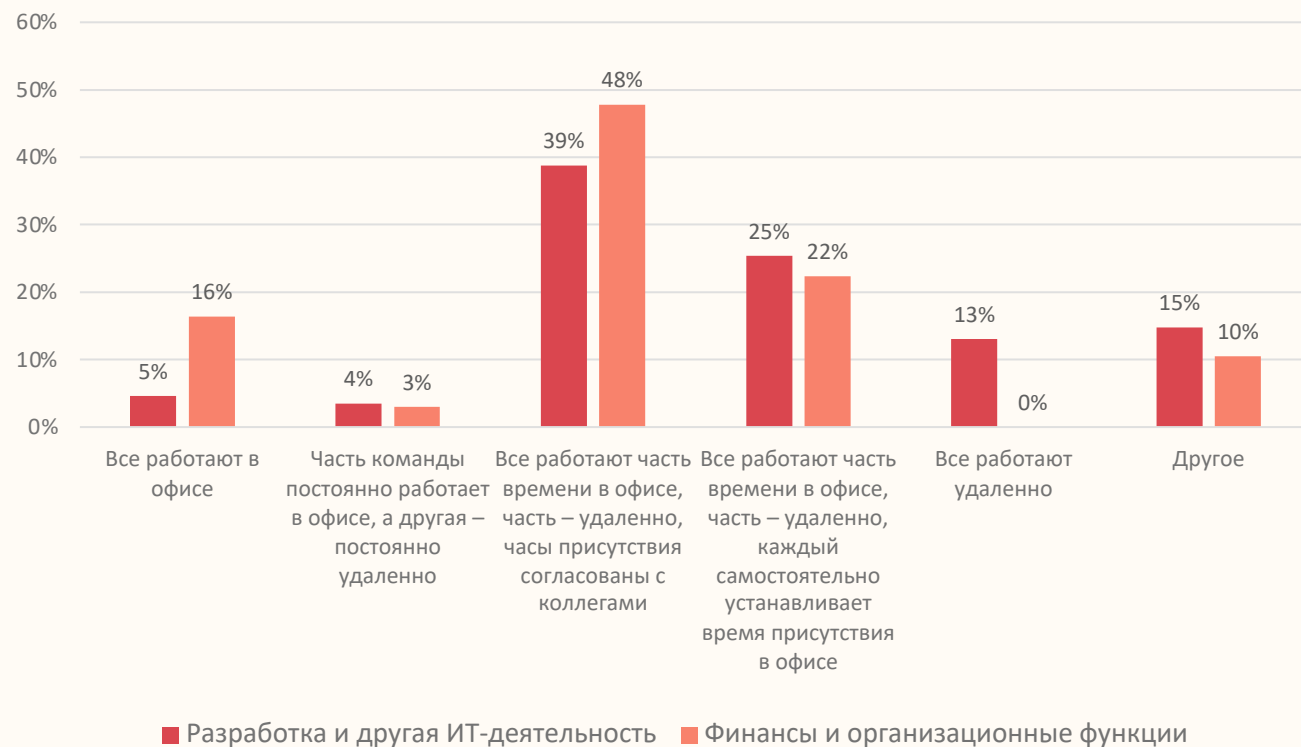
- Гибридный формат работы (при котором часть рабочей недели сотрудник работает в офисе, а часть – дистанционно) является наиболее привлекательной опцией для ИТ-специалистов
  - Подавляющее большинство ИТ-специалистов, работающих в гибридном формате, **хотели бы сохранить этот формат работы.**
  - Значительная часть специалистов, работающих в полностью дистанционном формате и в очном формате, **хотели бы поменять свой формат работы на гибридный.**
- Спрос на присутствие в офисе предъявляют и сотрудники, работающие в регионах, где отсутствуют офис компании. 67% опрошенных готовы были бы к очной работе, если бы компания создала соответствующие условия (открыла бы дополнительный офис, оплатила бы переезд сотрудника или командировки).



# РАЗВИЛКА 1. Формат работы: очный VS гибридный VS дистанционный?

Наиболее предпочтителен для руководителей – гибридный формат, при котором все сотрудники работают то в офисе, то дистанционно

## Предпочитаемый руководителями формат работы их подразделения

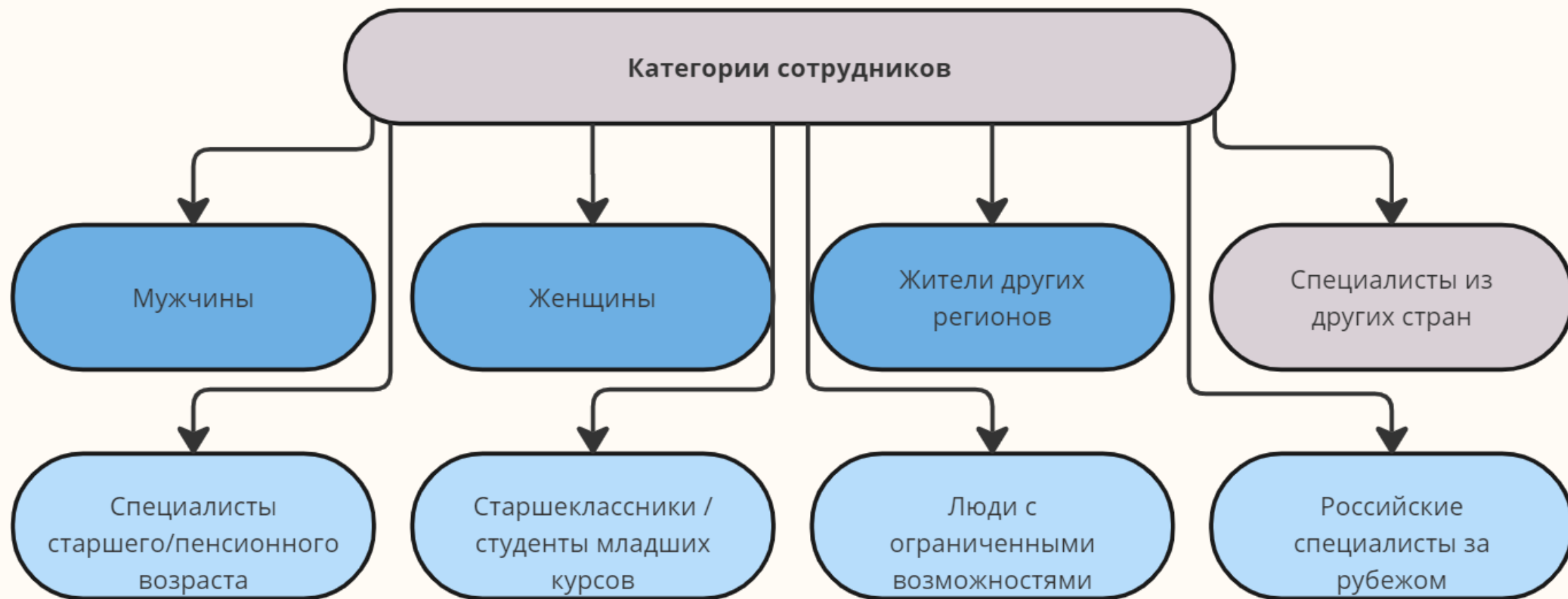


→ Формат работы, при котором сотрудники работают **часть времени в офисе, а часть – удалённо**, согласовывая время присутствия с коллегами, является **наиболее предпочтительным** по мнению большинства руководителей. Этот формат работы может позиционироваться как опция по умолчанию, одновременно удовлетворяющая запросы сотрудников на удалёнку и обеспечивающая эффективность и связность команды.

→ При высоком уровне консенсуса, есть различия: руководители в ИТ чаще считают, что для их подразделений подойдет полностью дистанционный формат, а руководители в финансовом и организационном блоке – полностью очный.

Источник: По данным опроса сотрудников трех ИТ-компаний, 2024 г.

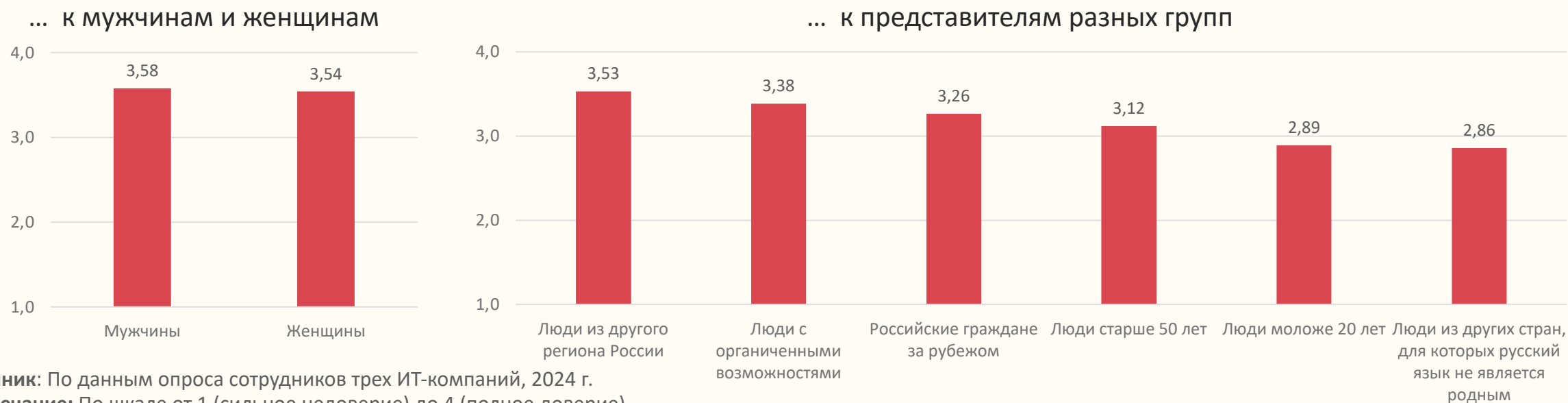
## РАЗВИЛКА 2. Резервные группы: кого привлекать?



## РАЗВИЛКА 2. Резервные группы: кого привлекать?

*Отсутствие существенных разрывов в доверии – ресурс для расширения разнообразия в компании*

### Оценка ИТ-специалистами отношения коллектива к новым коллегам...



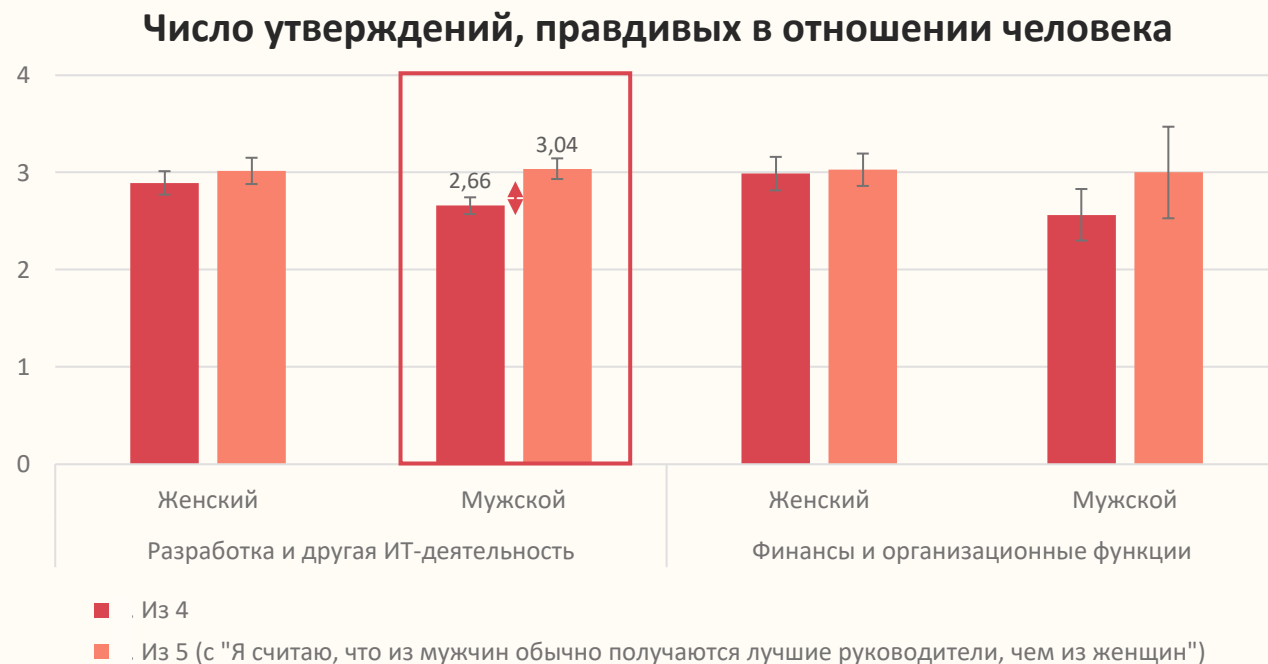
Источник: По данным опроса сотрудников трех ИТ-компаний, 2024 г.

Примечание: По шкале от 1 (сильное недоверие) до 4 (полное доверие)

- **Структура доверия в команде влияет на эффективность коммуникаций.** Сравнительно меньшие показатели доверия людям младше 20 лет и людям, для которых русский язык не является родным, могут создавать **трения** в командах и **требовать дополнительных мер по адаптации** новых сотрудников и **наращиванию доверия** внутри команд.
- Развитие гибридного формата создает дополнительные возможности по задействованию разных групп сотрудников.

## РАЗВИЛКА 2. Резервные группы: кого привлекать?

Среди ИТ-специалистов существует предубеждение относительно женщин-руководителей



Источник: По данным опроса сотрудников трех ИТ-компаний, 2024 г.

Примечание: на графике представлены средние значения для каждой группы и 95% доверительные интервалы; общая выборка по трем компаниям

→ 38% опрошенных мужчин в ИТ считают, что из мужчин получаются лучшие руководители, чем из женщин. Среди специалистов финансового и организационного блока смещений в пользу мужчин-руководителей не выявлено.

(на основе списочного эксперимента\*)

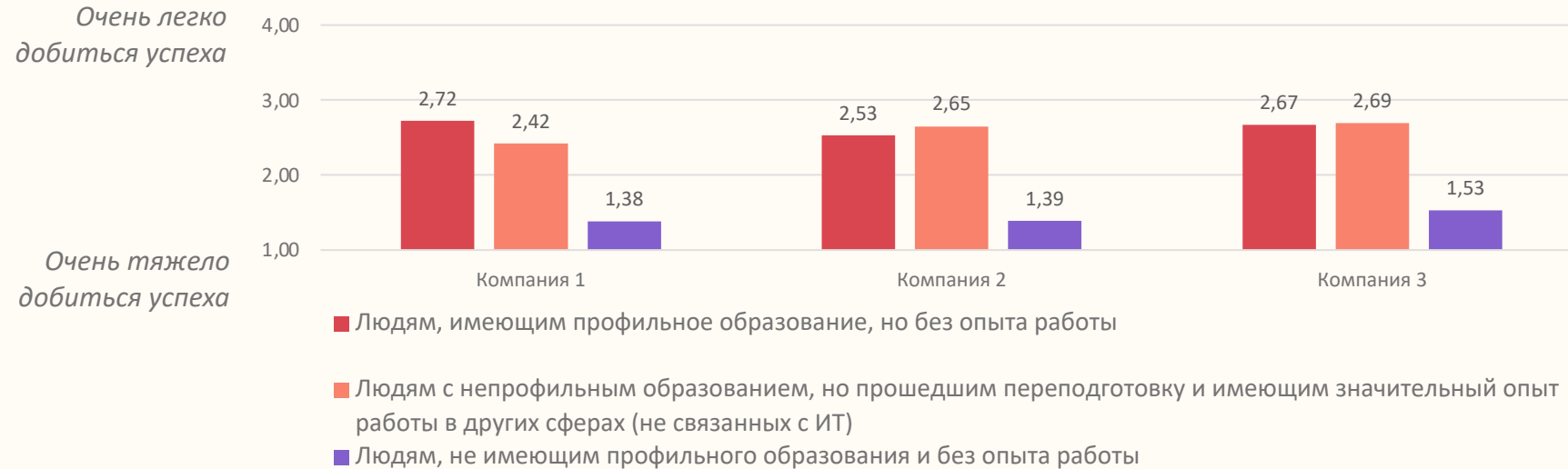
Списочный эксперимент — метод, позволяющий выявить отношение людей к чувствительному вопросу. Респондентов случайным образом делят на 2 группы. Каждой группе предоставляют список утверждений и просят указать число утверждений, с которыми они согласны. Одной группе показывают 4 утверждения, другой — 5 (эти же 4 утверждения и дополнительно «чувствительное» утверждение). В условиях случайности распределения участников между группами разница между средними значениями в двух группах соответствует доли респондентов, выбравших чувствительное утверждение.

- Хотя результаты опроса и фокус-групп свидетельствуют о декларативно **позитивном отношении** к женщинам в ИТ, это не относится к женщинам-руководителям.
- Выявленное опросным экспериментом непроговариваемое скептическое отношение мужчин к женщинам-руководителям в ИТ может быть барьером для развития компании, который важно учитывать в коммуникациях с сотрудниками.

## РАЗВИЛКА 2. Резервные группы: кого привлекать?

*Отсутствует консенсус о принципиальности наличия профильного образования в ИТ*

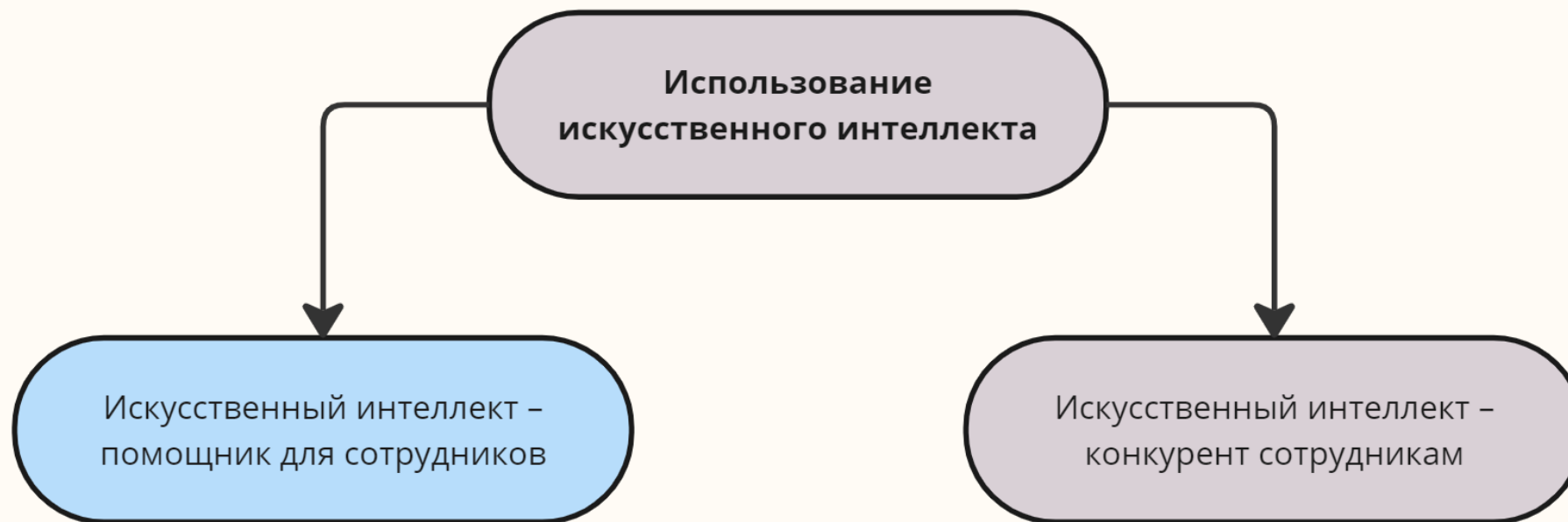
### Оценка ИТ-специалистами вероятности успеха в работе по ИТ-специальности разных групп сотрудников



Источник: По данным опроса сотрудников трех ИТ-компаний, 2024 г.

- **Отсутствие образования** в сфере ИТ – **значимый барьер** для успешной карьеры.
- Однако среди сотрудников ИТ-компаний **отсутствует консенсус относительно принципиальности** наличия **профильного образования** (а не пройденных программ переподготовки) для успеха в ИТ-сфере.
- **Стратегия привлечения** специалистов из резервных групп **зависит от специфики деятельности** компании / подразделений

## РАЗВИЛКА 3. Использование искусственного интеллекта: помощник VS конкурент сотрудникам?



## РАЗВИЛКА 3. Использование искусственного интеллекта: помощник VS конкурент? ИИ пока полноценно не применяется в работе, но спрос на его использование есть

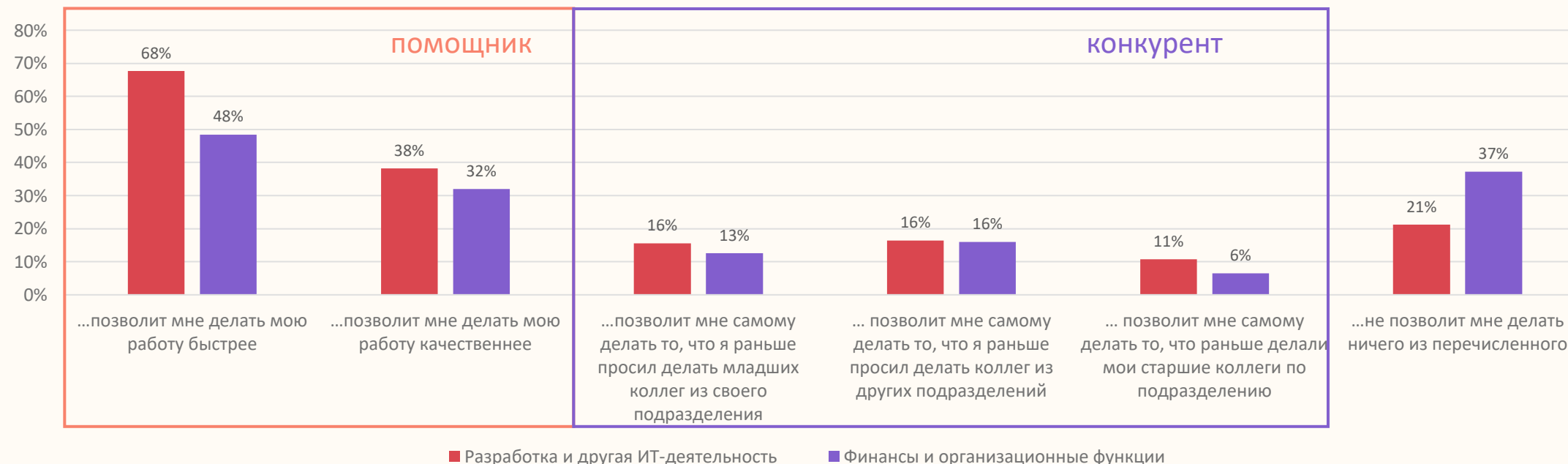


Источник: По данным опроса сотрудников трех ИТ-компаний, 2024 г.

- Использование искусственного интеллекта (ChatGPT либо иных генеративных моделей ИИ) – **альтернативный способ восполнения дефицита кадров / повышения производительности труда** сотрудников, который пока полноценно не используется ни ИТ-специалистами, ни сотрудниками финансовых и организационных служб.
- Желание сотрудников начать использовать ChatGPT (либо иные генеративные модели ИИ) – **свидетельство спроса** на соответствующие **программы обучения** и **ресурс для повышения производительности труда**.

# РАЗВИЛКА 3. Использование искусственного интеллекта: помощник VS конкурент? ИИ воспринимается как помощник, а не как конкурент сотрудникам

## Использование ChatGPT (либо иных генеративных моделей ИИ)...



Источник: По данным опроса сотрудников трех ИТ-компаний, 2024 г.

Примечание: Респонденты могли выбрать несколько подходящих вариантов ответа

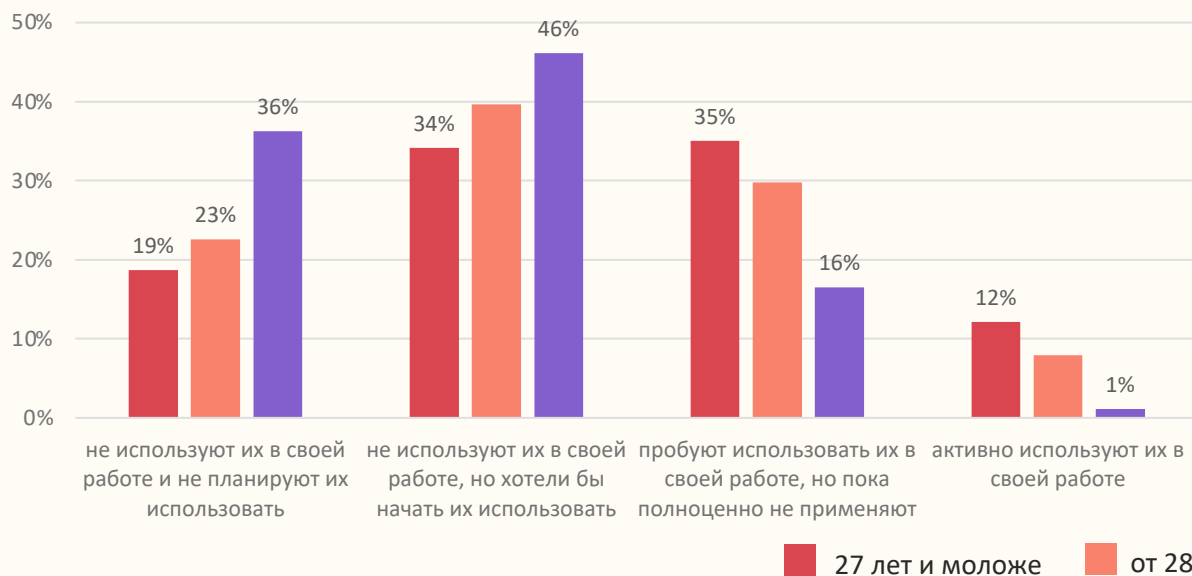
- **Позитивное отношение** к перспективам использования ChatGPT (либо иных генеративных моделей ИИ) в своей работе **свойственно не только ИТ-специалистам**, но и сотрудникам финансовых и организационных служб, что свидетельствует о **перспективах широкого внедрения ИИ в работу разных (необязательно только ИТ) подразделений**.
- Восприятие сотрудниками ChatGPT (либо иных генеративных моделей ИИ), прежде всего, как помощника, а не как конкурента сотрудникам – точка опоры для внедрения ИИ, поскольку **не создает конфликта интересов между сотрудниками**, но разгружает сотрудников, **снижая риски выгорания**.



# РАЗВИЛКА 3. Использование искусственного интеллекта: помощник VS конкурент?

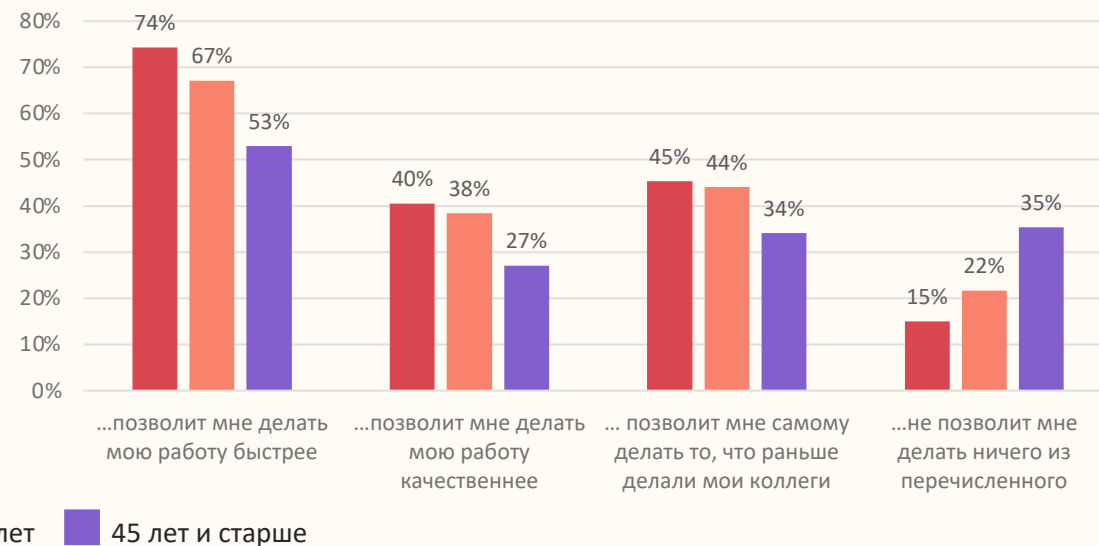
*Молодые сотрудники используют ИИ чаще других и позитивнее относятся к его возможностям*

## Использование ИТ-специалистами в своей работе ChatGPT (либо иных генеративных моделей ИИ)



Источник: По данным опроса сотрудников трех ИТ-компаний, 2024 г.

## По мнению ИТ-специалистов, использование ChatGPT (либо иных генеративных моделей ИИ)...

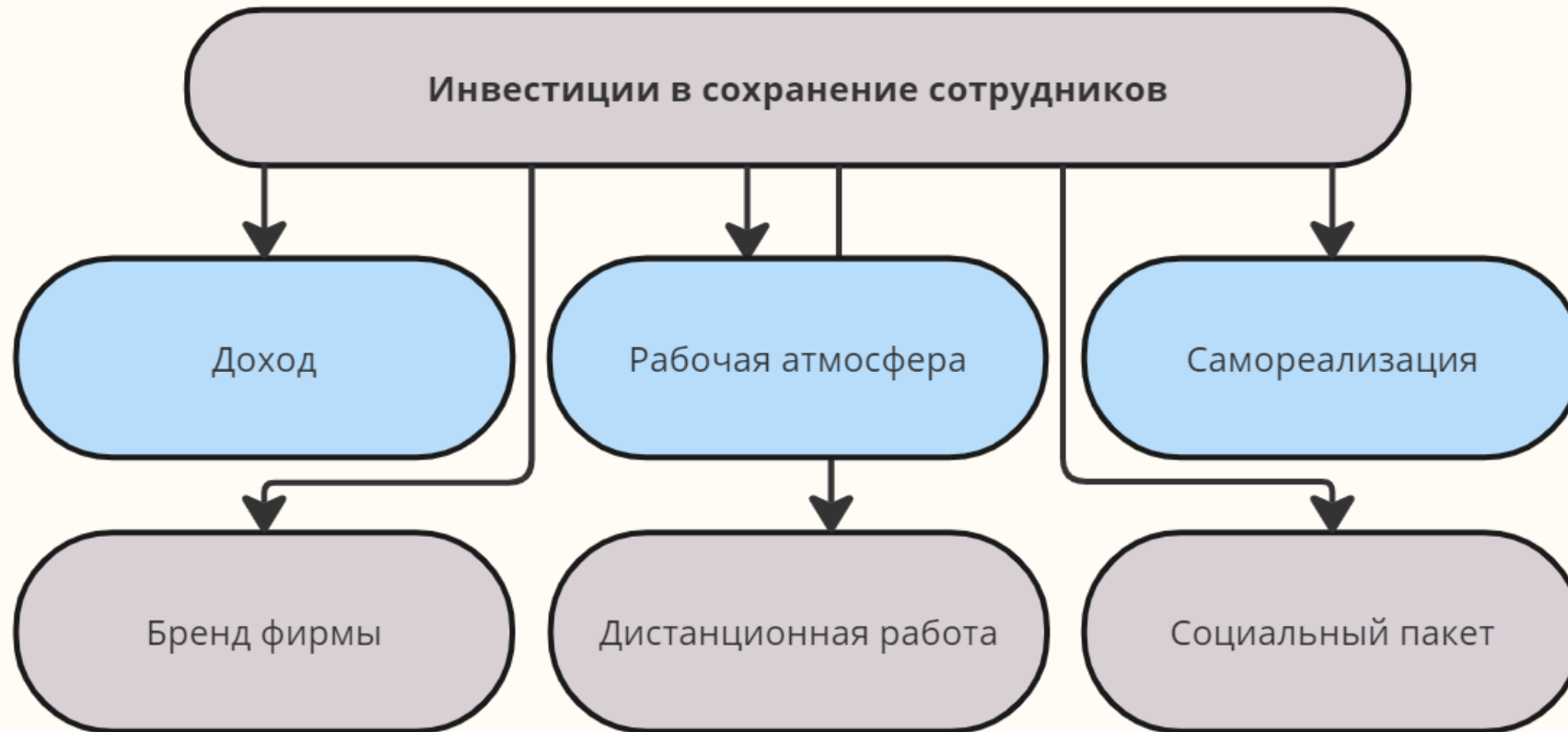


Источник: По данным опроса сотрудников трех ИТ-компаний, 2024 г.

Примечание: Респонденты могли выбрать несколько подходящих вариантов ответа

- **Опыт использования ChatGPT (либо иных генеративных моделей ИИ) положительно коррелирует с оптимизмом** в отношении перспектив его использования в работе.
- **Молодые сотрудники могут быть проводниками** позитивного опыта использования ИИ в работе, снижающими недоверие со стороны скептически настроенных сотрудников.
- Для устранения асимметрии информации, донастройки системы контроля качества и повышения эффективности командной работы **важно показывать возможности ИИ сотрудникам старших возрастов и обучать их его использованию.**

## РАЗВИЛКА 4. Удержание сотрудников: какие стимулы использовать?



# РАЗВИЛКА 4. Удержание сотрудников: какие стимулы использовать?

## Ключевые факторы мотивации – доход, самореализация и рабочая атмосфера

Топ-10 мотиваторов, сгруппированные в шесть типологических групп

	ИТ-специалисты		Финансы и орг. функции	
	Ранг группы	Ранг мотиватора	Ранг группы	Ранг мотиватора
<b>ДОХОД</b> Уровень дохода	1	1	1	1
<b>САМОРЕАЛИЗАЦИЯ</b> Возможность наращивать свои компетенции в процессе работы Возможность самореализации на работе	2	2 3	3	5 8
<b>РАБОЧАЯ АТМОСФЕРА</b> Чувство доверия со стороны руководства Дружеская / позитивная атмосфера в команде Налаженный обмен информацией / знаниями между коллегами Возможность «быть собой» на работе (вести себя естественно) Обратная связь со стороны коллег / руководства	3	4 6 7 10 7	2	2 3 6 7 9
<b>УДАЛЕННАЯ РАБОТА</b> Возможность удаленной работы	4	7	5	17
<b>БРЕНД ФИРМЫ</b> Наличие видимых результатов собственной работы (работы команды) Стабильное положение компании на рынке, дающее ощущение уверенности в завтрашнем дне	5	5 11	3	4 9
<b>СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ</b> Социальный пакет: ДМС, компенсация расходов на спорт, отпуск	6	16	6	11

- Наряду с универсальными факторами мотивации, есть профессиональная специфика: **для ИТ-специалистов важнее, чем для не ИТ-специальностей возможности самореализации и дистанционной работы и менее важен – социальный пакет.**
- Для удержания сотрудников **важно создавать в компании привлекательную среду,**
  - способствующую наращиванию человеческого капитала и самореализации,
  - с высоким доверием и налаженными коммуникациями.

Источник: По данным опроса сотрудников трех ИТ-компаний, 2024 г.

Примечание: В таблице представлены топ-10 мотиваторов (из 26), построенные на средних для трех ИТ-компаний, сгруппированные в шесть типологических групп на основе факторного анализа. Чем насыщеннее зелёный цвет по столбцу, тем важнее этот мотиватор для сотрудников. Чем насыщеннее красный цвет по столбцу, тем менее важен этот мотиватор для сотрудников.

# РАЗВИЛКА 4. Удержание сотрудников: какие стимулы использовать?

*Дистанционный формат работы важен не всем*

## Топ-5 мотиваторов для ИТ-специалистов в трех компаниях

	Компания 1	Компания 2	Компания 3
Уровень дохода	1	1	1
Возможность наращивать свои компетенции в процессе работы	2	3	3
Возможность самореализации на работе	5	5	5
Чувство доверия со стороны руководства	8	2	6
Наличие видимых результатов собственной работы (работы команды)	6	9	2
Дружеская / позитивная атмосфера в команде	4	7	11
<b>Возможность удаленной работы</b>	<b>3</b>	16	7
Обратная связь со стороны коллег / руководства	10	5	11
Возможность «быть собой» на работе (вести себя естественно)	13	4	10
Высокое качество продуктов / услуг, создаваемых компанией	11	19	4

Источник: По данным опроса сотрудников трех ИТ-компаний, 2024 г.

Примечание: В таблице представлены топ-5 мотиваторов (из 26) для трех ИТ-компаний

→ **Доход и самореализация – ключевые и универсальные факторы мотивации ИТ-специалистов** в разных компаниях. Дистанционный формат работы таким не является.

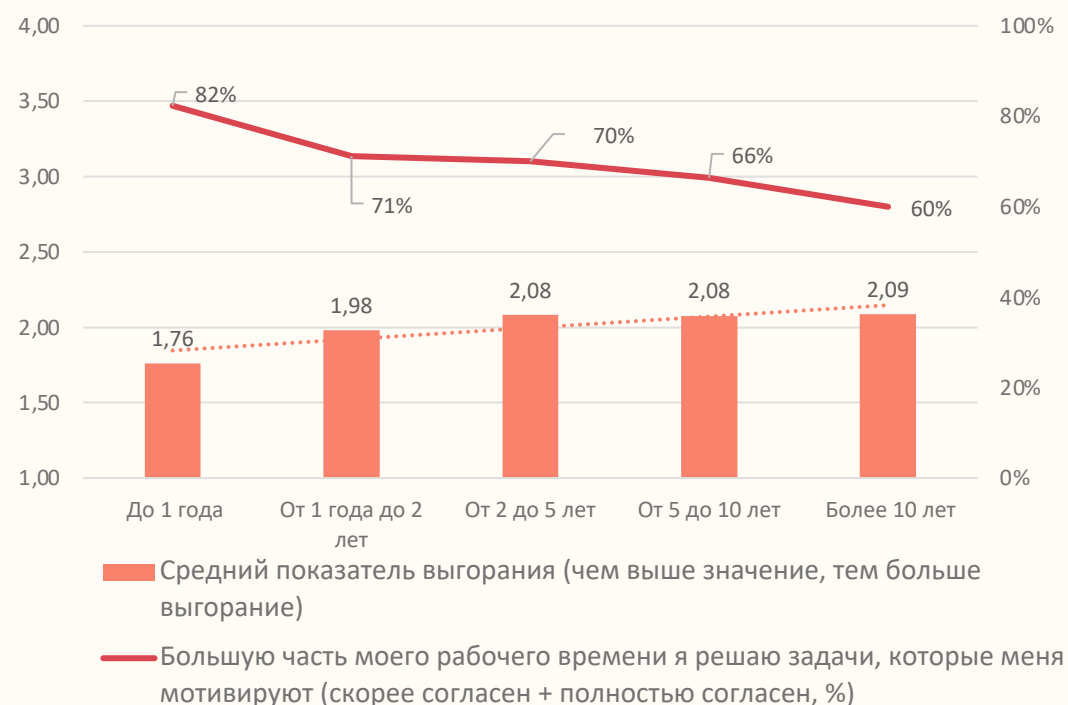
*Возможность дистанционной работы – самый значимый мотиватор для ИТ-специалистов, работающих в дистанционном формате (для них доход – только на третьем месте, после возможностей наращивать свои компетенции).*

→ **Различия в ключевых мотиваторах в разных компаниях – свидетельство важности выстраивания уникальной корпоративной культуры и системы мотивации, отвечающих запросам сотрудников.**

## РАЗВИЛКА 4. Удержание сотрудников: какие стимулы использовать?

*Сложности удержания ИТ-специалистов растут вместе со стажем*

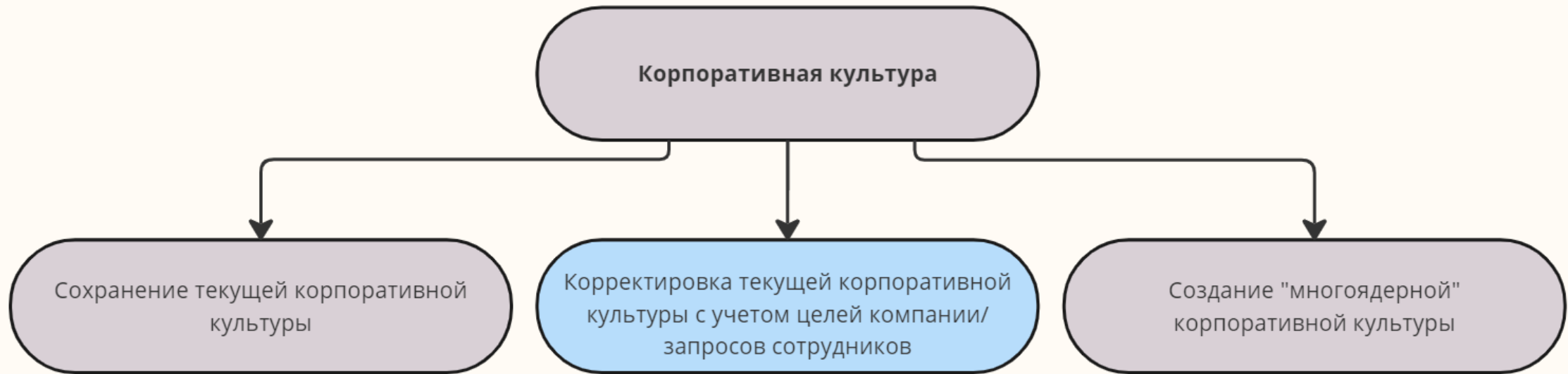
**С ростом стажа в компании растет выгорание и падает мотивация ИТ-специалистов**



Источник: По данным опроса сотрудников трех ИТ-компаний, 2024 г.

- С ростом стажа в компании у ИТ-специалистов
  - снижается мотивация к выполнению задач,
  - растет выгорание,
  - снижается лояльность к компании.
- С ростом стажа для сотрудников растет сравнительная важность бренда компании (стабильность положения компании на рынке, качество создаваемых продуктов и услуг).
- Для сотрудников со стажем больше 10 лет сравнительно большее значение имеет атмосфера в команде и доверие со стороны руководства.

## РАЗВИЛКА 5. Корпоративная культура: сохранение VS корректировка VS многоядерность



# РАЗВИЛКА 5. Корпоративная культура: сохранение VS корректировка VS многоядерность

За три года значимость корпоративной культуры для сотрудников возросла

## Изменения значимости мотиваторов в 2021-2024 гг.

Мотиватор	Вся компания	ИТ-специалисты
Возможность удаленной работы	Рост важности	Рост важности
Наличие задач, по которым отсутствует готовое решение	Рост важности	
Привлекательность миссии/целей/ценностей компании	Рост важности	
Высокое качество продуктов/услуг, создаваемых компанией	Рост важности	
Наличие четких карьерных траекторий, понимание следующих шагов для роста	Рост важности	
Налаженный обмен информацией/знаниями между коллегами	Рост важности	Рост важности
Чувство доверия со стороны руководства	Рост важности	
Социальный пакет: ДМС, компенсация расходов на спорт, отпуск	Рост важности	
Поддержка/наставничество со стороны более опытных коллег	Рост важности	
Возможность «быть собой» на работе (вести себя естественно)	Рост важности	
Обратная связь со стороны коллег/руководства	Рост важности	Рост важности
Дружеская/позитивная атмосфера в команде	Рост важности	
Возможность самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность	Снижение важности	
Возможности корпоративного обучения	Снижение важности	
Гибкий рабочий график	Снижение важности	

- С 2021 по 2024 гг. для ИТ-специалистов **выросла важность:**
  - **дистанционного формата работы** (как новой нормы);
  - **налаженности обмена информацией и обратной связи** (как способа сохранения связности).
- Рост значимости группы мотиваторов, связанных с корпоративной культурой и отношениями в команде, – **вероятно, следствие нарушенных коммуникаций** в условиях распространения гибридного и дистанционного формата работы.

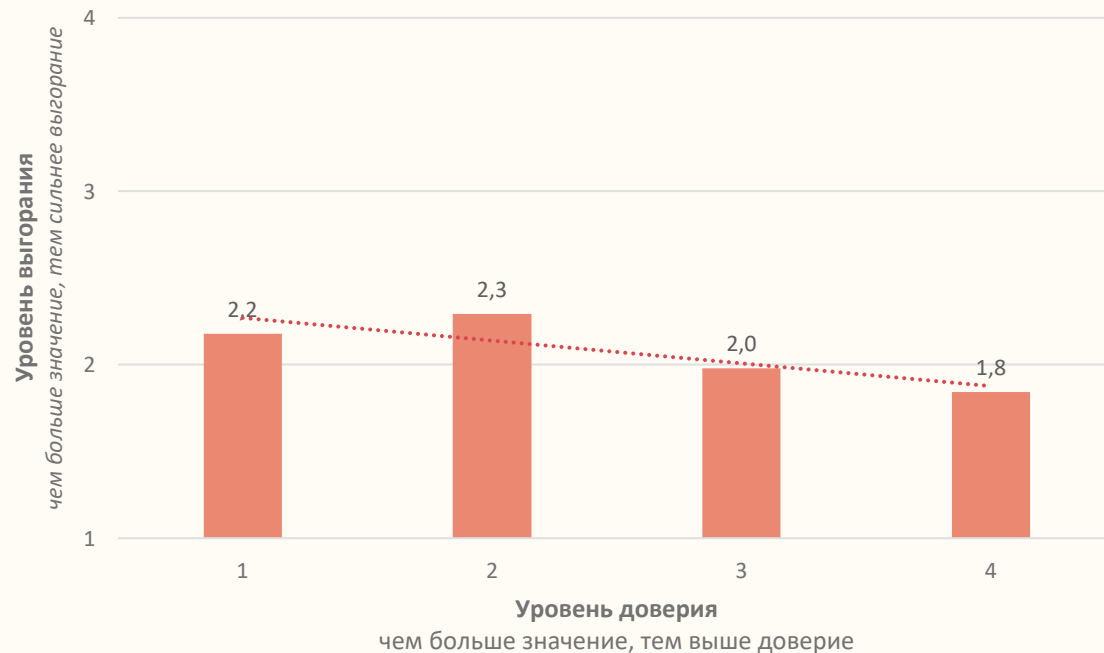
Источник: По данным опроса сотрудников трех ИТ-компаний, 2024 г.

Примечание: Таблица построена на основе регрессионного анализа данных опросов, проведенных в ЛАНИТ в 2021 и 2024 гг. при контроле на пол, возраст, должность, компанию, входящую в группу. Мотиваторы отсортированы от наибольшего изменения к наименьшему. Заливкой выделены мотиваторы, связанные с корпоративной культурой.

# РАЗВИЛКА 5. Корпоративная культура: сохранение VS корректировка VS многоядерность

*Усиление корпоративной культуры и укрепление доверия – защита от выгорания*

**С ростом уровня доверия в компании падает уровень выгорания ИТ-специалистов**



Источник: По данным опроса сотрудников трех ИТ-компаний, 2024 г.

→ В условиях дефицита кадров и распространения переработок вероятен **рост выгорания сотрудников**, что будет требовать от компаний **дополнительных усилий по удержанию специалистов**.

→ **Укрепление доверия и повышение силы корпоративной культуры** (проявленности и распространенности в компании общих ценностей и установок) – не только **ресурс для снижения издержек и повышения инновационности и эффективности компании**, но и **способ борьбы с демотивацией и выгоранием сотрудников**.

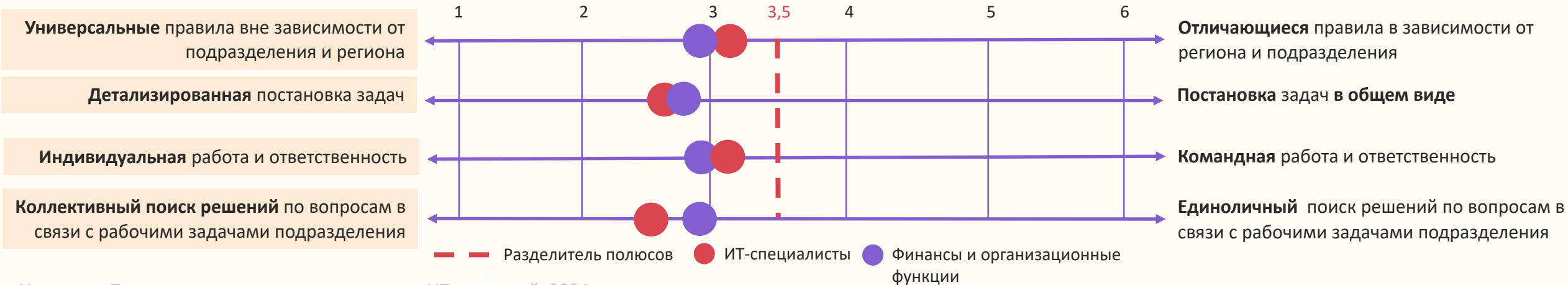
См. также Li, Mai, Shen, Yan, 2019; Wang et al., 2021 и др.



# РАЗВИЛКА 5. Корпоративная культура: сохранение VS корректировка VS многоядерность

Корректировка корпоративной культуры может повысить эффективность компании

## Особенности корпоративной культуры: предпочтения



Источник: По данным опроса сотрудников трех ИТ-компаний, 2024 г.

→ **Предпочтения сотрудников соответствуют полюсам характеристик, повышающим эффективность дистанционного и гибридного формата работы:**

- правила универсальны для всех сотрудников, вне зависимости от подразделения / региона,
- задачи ставятся детализированно,
- сотрудники решают задачи индивидуально и несут за них ответственность,
- сотрудники коллективно ищут решения при возникновении рабочих вопросов в подразделении

[Coffey, Wolf, 2018; Zakaria et al., 2004, 2015, Trevor, Holweg, 2022, Lee, Edmondson, 2017; Lepsinger, DeRosa, 2010]

→ Отсутствие принципиальных разногласий о предпочитаемых характеристиках корпоративной культуры у представителей разных профессиональных групп и сотрудников, работающих в разных форматах, – **точка опоры для наращивания силы культуры и ресурс для повышения эффективности компании** в условиях смешанных форматов работы.

→ **Кастомизация** других характеристик корпоративной культуры (с учетом специфики компании) – **дополнительный источник повышения ее эффективности** и фактор конкуренции за сотрудников на ИТ-рынке труда.

## ВЫВОДЫ

1. Пандемия – шок, в наибольшей степени повлиявший на структуру занятости ИТ-компаний и форматы работы. Последствия негативных демографических трендов и распространения GPT будут нарастать и требуют проактивной реакции уже сейчас.
2. Наиболее предпочитаемый всеми сотрудниками формат работы – гибридный. Переход к нему требует организационных изменений и работы с культурой компании.
3. Успех задействования резервных групп связан с использованием гибридного и дистанционного формата работы, а для руководящих позиций – с работой с предубеждениями относительно женщин-руководителей.
4. Искусственный интеллект воспринимается как помощник, а не конкурент. Перспективно демонстрировать возможности ИИ всем категориям сотрудников, корректируя рабочие процессы.
5. Уровень дохода, возможности самореализации и атмосфера в команде – первостепенные факторы мотивации ИТ-специалистов. Компенсаторные механизмы удержания сотрудников связаны с построением отлаженных организационных процессов, привлекательной корпоративной культуры, а также среды для развития человеческого капитала.
6. Для среднесрочной эффективности важно инвестировать в корректировку и укрепление корпоративной культуры, способствующей росту эффективности сотрудников в условиях гибридного формата работы, а также в накопление социального капитала.

# ИСТОЧНИКИ

1. Богомолова, Е. В., Кот, Ю. А., Никифорова, Е. А., & Петренко, Е. С. (2021). Антикризисные трансформации корпоративной культуры российских компаний во время пандемии COVID-19. Социологический журнал, (4), 53-71.
2. Волгин, А. Д., Гимпельсон, В. Е. (2022). Спрос на навыки: анализ на основе онлайн данных о вакансиях. Экономический журнал Высшей школы экономики, 26(3), 343-374.
3. Гимпельсон, В. Е., Зинченко, Д. И., & Чернина, Е. М. (2023). «Цена» инженера. Вопросы экономики, (11), 28-50.
4. Капелюшников, Р. И. (2023). Российский рынок труда: статистический портрет на фоне кризисов. Вопросы экономики, (8), 5-37.
5. Гимпельсон, В. Е., & Капелюшников, Р. И. (2022). Рутинность и риски автоматизации на российском рынке труда. Вопросы экономики, 8, 68-94.
6. Капелюшников, Р. И. (2024). Экспансия вакансий на российском рынке труда: динамика, структура, триггеры. Вопросы экономики, (7), 81-111.
7. Терников, А. А. (2023). Искусственный интеллект и спрос на навыки работников в России. Вопросы экономики, (11), 65-80.
8. ЭФ МГУ (2024, в печати). ИИ, рынок труда и образование. М.: Экономический факультет МГУ.
9. Adams, R. and Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. Journal of Financial Economics, 94(2):291-309.
10. Aghion, P., Antonin, C., & Bunel, S. (2019). Artificial intelligence, growth and employment: The role of policy. Economie et Statistique/Economics and Statistics, (510-511-512), 150-164.
11. Alon, T., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J., & Tertilt, M. (2020). This time it's different: the role of women's employment in a pandemic recession (No. w27660). National Bureau of Economic Research.
12. Althoff, L., Eckert, F., Ganapati, S., & Walsh, C. (2022). The geography of remote work. Regional Science and Urban Economics, 93, 103770.
13. Annabi, H., & Lebovitz, S. (2018). Improving the retention of women in the IT workforce: An investigation of gender diversity interventions in the USA. Information Systems Journal, 28(6), 1049-1081.
14. Apesteguia, J., Azmat, G., and Iriberrri, N. (2012). The impact of gender composition on team performance and decision-making: Evidence from the field. Management Science, 58(1):78-93.
15. Banzragch O, Zagdbazar M, Gankhuyag U, Tumurtogoo D, Avirmed A, Davaatsersen D, Lkhagva U, Mashir O, Javkhlan G, Tumur B, Galbat A (2022) Gendered Impacts of the COVID-19 in Mongolia: results from big data research. Population and Economics 6(4): 123-145
16. Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The evolution of work from home. Journal of Economic Perspectives, 37(4), 23-49.
17. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. QJE, 2015.Brueckner, J. K., Kahn, M. E., & Lin, G. C. (2023). A new spatial hedonic equilibrium in the emerging work-from-home economy?. AEJ: Applied, 2023.
18. Brueckner, J. K., Kahn, M. E., & Lin, G. C. (2023). A new spatial hedonic equilibrium in the emerging work-from-home economy?. AEJ: Applied, 2023.
19. Coffey, R., & Wolf, L. (2018). The challenge and promise of remote work: A brief study of remote work and best practices (No. ANL/ALCF-18/4). Argonne National Lab.(ANL), Argonne, IL (United States).
20. Demsetz H. (1967). Toward a Theory of Property Rights. American Economic Review, 57, 347–359.
21. Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., and Baumgarten, P. (2007). Women matter: Gender diversity, a corporate performance driver. Technical report, McKinsey & Company.
22. Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, V., & Prince, S (2020). Diversity wins: How inclusion matters. Retrieved August 27, 2024
23. Emanuel, N., Harrington, E., & Pallais, A. (2023). The power of proximity to coworkers: training for tomorrow or productivity today? NBER, WP 31880
24. Falk, A., Kosfeld, M. (2006). The hidden costs of control. American Economic Review, 96(5), 1611-1630.
25. Gallea, Q. (2023). From Mundane to Meaningful: AI's Influence on Work Dynamics--evidence from ChatGPT and Stack Overflow. arXiv preprint arXiv:2308.11302.
26. Gibbs, M., Mengel, F., & Siemroth, C. (2023). Work from home and productivity: Evidence from personnel and analytics data on information technology professionals. Journal of Political Economy Microeconomics, 1(1), 7-41.
27. GitLab (2020) Методика удаленной работы
28. Joseph, D., Ang, S., & Slaughter, S. A. (2015). Turnover or turnaway? Competing risks analysis of male and female IT professionals' job mobility and relative pay gap. Information Systems Research, 26(1), 145-164.
29. Kartseva MA, Kuznetsova PO (2022) Short-term effects of the COVID-19 pandemic on employment and income of the Russian population: which groups were affected the most? Population and Economics 6(4): 21-42.
30. Lane M., Saint-Martin A. (2023) The impact of Artificial Intelligence on the labour market: What do we know so far? OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 256.
31. Lane M., Williams M., Broecke S. (2023) The impact of AI on the workplace: Main findings from the OECD AI surveys of employers and workers, OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 256.
32. Lee, M. Y., Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. Research in Organizational Behavior
33. Lepsinger, R., & DeRosa, D. (2010). Virtual team success: A practical guide for working and leading from a distance. John Wiley & Sons.
34. Lévesque, M., & Minniti, M. (2011). Age matters: How demographics influence aggregate entrepreneurship. Strategic Entrepreneurship Journal, 5(3), 269-284.
35. Li, K., Liu, X., Mai, F., & Zhang, T. (2021). The role of corporate culture in bad times: Evidence from the COVID-19 pandemic. Journal of Financial and Quantitative Analysis, 56(7), 2545-2583.
36. Liang, J., Wang, H., & Lazear, E. P. (2018). Demographics and entrepreneurship. Journal of Political Economy, 126(S1), S140-S196.
37. Lin, Y., Frey, C. B., & Wu, L. (2023). Remote collaboration fuses fewer breakthrough ideas. Nature, 623(7989), 987-991.
38. Martens, B., & Tolan, S. (2018). Will this time be different? A review of the literature on the Impact of Artificial Intelligence on Employment, Incomes and Growth.
39. Matsa, D. and Miller, A. (2010). A female style in corporate leadership? Evidence from quotas. IZA Discussion Paper.
40. Meyer, J. (2011). Workforce age and technology adoption in small and medium-sized service firms. Small Business Economics, 37, 305-324.
41. Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. Journal of occupational and organizational psychology, 86(4), 585-616.
42. Subbotin, A., & Aref, S. (2021). Brain drain and brain gain in Russia: Analyzing international migration of researchers by discipline using Scopus bibliometric data 1996–2020. Scientometrics, 126(9), 7875-7900.
43. Trevor, J., & Holweg, M. (2022). Managing the new tensions of hybrid work. MIT Sloan Management Review, 64(2).
44. Woolley, A., Chabris, C., Pentland, A., Hashmi, N., and Malone, T. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. Science, 330(6004):686-688.
45. Zakaria, N., Amelinckx, A., & Wilemon, D. (2004). Working together apart? Building a knowledge-sharing culture for global virtual teams. Creativity and innovation management, 13(1), 15-29.
46. Zakaria, N., & Yusof, S. A. M. (2015). Can we count on you at a distance? The impact of culture on formation of swift trust within global virtual teams. Leading global teams: Translating multidisciplinary science to practice, 253-268.
47. Zarnadze, N., & Kasradze, T. (2020). Strong organizational culture—an effective tool for companies to survive in a pandemic world. European Journal of Language and Literature, 6(2), 1-14.
48. Zhang, S., Fjermestad, J., & Tremaine, M. (2005, January). Leadership styles in virtual team context: Limitations, solutions and propositions. In Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 48c-48c). IEEE.