

МАССОВАЯ УНИКАЛЬНОСТЬ

ГЛОБАЛЬНЫЙ ВЫЗОВ В БОРЬБЕ ЗА ТАЛАНТЫ



BCG — международная компания, специализирующаяся в управленческом консалтинге, ведущий консультант по вопросам стратегии бизнеса. Нашими партнерами являются частные, государственные и некоммерческие организации во всех отраслях и регионах мира. Вместе мы работаем над тем, чтобы выявить наилучшие возможности создания стоимости, найти оптимальные решения важнейших задач и преобразовать бизнес. Наш подход индивидуален: глубокий анализ динамики развития компаний и рынков сочетается с тесным сотрудничеством на всех уровнях управления компании клиента. Такой подход обеспечивает нашим клиентам устойчивое конкурентное преимущество, эффективность организации и долгосрочные результаты. Созданная в 1963 г., сегодня компания BCG имеет глобальную сеть из более чем 90 офисов в 50 странах.

МАССОВАЯ УНИКАЛЬНОСТЬ

ГЛОБАЛЬНЫЙ ВЫЗОВ В БОРЬБЕ ЗА ТАЛАНТЫ

СОДЕРЖАНИЕ

- 6 ВВЕДЕНИЕ

- 10 **ГЛАВА 1. ЭКОНОМИКЕ БУДУЩЕГО НЕОБХОДИМ
КАЧЕСТВЕННО НОВЫЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ**
Знание — необходимое условие экономики будущего

- 16 **ГЛАВА 2. КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ЯМА —
ГЛОБАЛЬНЫЙ ВЫЗОВ**
Проблема более миллиарда человек и каждого второго
работодателя
Скрытый налог на производительность и социальные риски
Квалификационная яма и система образования

- 24 **ГЛАВА 3. НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ ДЛЯ РЫНКА ТРУДА
И ОБРАЗОВАНИЯ: ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ**
Вызов XXI века: массовая уникальность
Насколько рынок труда далек от человекоцентричности?

- 32 **ГЛАВА 4. СТРАТЕГИИ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ
И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА**
Кластеры стран по уровню человекоцентричности
Стратегии формирования человекоцентричности

- 46 **ЗАКЛЮЧЕНИЕ. СОТРУДНИЧАЙ ИЛИ ПЛАТИ**

- 51 **ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ГЛОССАРИЙ**

- 53 **ПРИЛОЖЕНИЕ 2. МЕТОДОЛОГИЯ**

- 55 **БЛАГОДАРНОСТИ**



Проблема растущего кадрового разрыва, так называемой кадровой ямы, является сегодня одним из ключевых пунктов мировой повестки на рынке труда. Ситуация, когда и выпускники, и уже состоявшиеся профессионалы не могут найти работу по специальности, а работодатели, как ни парадоксально, тратят годы, чтобы подобрать специалистов на ключевые должности, возникла не вчера. Новые технологии, искусственный интеллект, роботы и интернет вещей – все это радикально меняет рынок труда, высвобождая миллионы человек и усугубляя разрыв.

Существующая система подготовки кадров не успевает адаптироваться к этим изменениям и неспособна обеспечить растущие потребности бизнеса в кадрах новой формации. В результате кадровая яма затрагивает в значительной степени все индустрии, все страны и практически любые типы бизнесов.

Для Росатома как для компании, ведущей бизнес на разных отраслевых и географических рынках, это очень актуальная тема.

Именно поэтому мы всегда находимся в поиске лучших инструментов развития потенциала сотрудников. Мы также уверены, что в современном связанном мире наиболее эффективные решения являются результатом кооперации, когда действия всех партнеров приводят к синергетическому эффекту.

Данный отчет представляет собой анализ лучших практик по работе с наиболее острыми кадровыми проблемами на уровне стран и корпораций, а также приглашение к дальнейшему обмену опытом для совместного поиска решений. Хотелось бы пожелать, чтобы исследование нашло свое продолжение в плодотворных проектах и инициативах, идеи для которых читатели почерпнут в этом отчете.

С уважением,

Алексей Лихачев,
*генеральный директор
Госкорпорации «Росатом»*



Дорогие друзья!

Мы рады представить вашему вниманию результат длительной и очень усердной работы, которую мы провели в преддверии 45-го мирового чемпионата по профессиональному мастерству по стандартам «Ворлдскиллс» — WorldSkills Kazan 2019.

Идея данного исследования возникла исходя из осознания двух фактов: с одной стороны, мы живем в мире, где изменения с невиданной ранее скоростью ежедневно вносят корректировки в окружающую нас реальность, — развитие технологий, глобализация и автоматизация и другие глобальные тренды. И это то, что, безусловно, влияет на всех и каждого и, едва ли не прежде всего, на рынок труда и систему подготовки специалистов.

С другой стороны, в каждом отдельно взятом уголке нашей планеты эти изменения оказывают различное воздействие. В международное движение Ворлдскиллс входит более 80 стран и регионов со всех континентов, представители разных экономических укладов и культурных традиций, каждому из которых приходится отвечать на этот вызов по-своему. Может ли здесь быть единое решение?

Наша гипотеза изначально заключалась в том, что нет, единого для всех решения быть не может, общим может быть подход. Но если подобрать ряд стран, которые обладают схожими характеристиками, отвечают на те же вызовы, имеют в чем-то похожие экономические уклады, системы подготовки и рынки труда, то решения для кластеров таких стран могут быть схожими.

Позже мы сфокусировались на проблеме кадрового дисбаланса и стали искать как общий подход к ответу на данный вызов, так и лучшие практики, которые используются в мировом сообществе для его преодоления.

В итоге мы готовы предложить вам наше видение ответа на вызов кадрового дисбаланса, заключающийся в переходе к человекоцентричности и массовой уникальности, подразумевающий восприятие человека не только и не столько как пассивного потребителя образовательных услуг и элемента рабочей силы, но равноправного партнера и активного созидателя общества и экономики будущего.

Мы старались, чтобы наше исследование носило практический характер и было полезно как странам — участницам движения, так и широкой аудитории. Надеемся, что после ознакомления с отчетом у вас возникнет желание обратиться к навигатору лучших практик, где мы собрали практические примеры от и для всех участников процесса развития талантов — государств, образовательных организаций и работодателей. Мы будем рады, если найденные нами проекты принесут пользу вам и поспособствуют совершенствованию систем подготовки в вашей стране или организации, а вас же призываем делиться своими успешными практиками — вместе мы можем больше!

Екатерина Лошкарева,

Заместитель генерального директора по исследованиям и разработкам

WorldSkills Russia, член Совета директоров

WorldSkills International, Официальный делегат



Около 11 лет назад международное сообщество впервые заговорило об одном из основных препятствий для инноваций и экономического роста — квалификационной яме. Темпы экономических изменений и распространения технологий побуждали ученых, лидеров стран и ведущих предпринимателей начать дискуссию о том, какой человеческий капитал, когда и где может потребоваться для ускорения экономических изменений, и о том, как же обеспечить достаточное количество талантливых управленцев, специалистов по большим данным, разработчиков продуктов и т. д. Было представлено более 200 докладов и научных работ, заложивших основу для областей знаний, которые сегодня называют «Будущее рынка труда» и «Образование будущего».

Цель данной работы — изучить такой важный фактор глобального разрыва в навыках, как неэффективное распределение человеческого капитала. Говоря простыми словами, этот разрыв означает, что работодатели не могут найти работников с необходимыми компетенциями. При этом такие работники на самом деле где-то существуют — в другой отрасли или в другом регионе. Авторы данного отчета называют это квалификационной ямой и предлагают действенное решение.

Исследование ОЭСР показывает, что один из трех трудоустроенных работников, обладающих недостаточной или избыточной квалификацией для своей текущей работы, мог бы работать гораздо продуктивнее и жить более счастливой и полноценной жизнью, если бы сменил работу. По сути, это является скрытым налогом на производительность на существующем рынке труда и в сегодняшних образовательных моделях. Рабочая сила, обученная стандартным навыкам и лишенная доступа к возможно-

стям, за исключением самых близких и очевидных вакансий, неизбежно попадает в ловушку несоответствия навыков в сегодняшнем мире, где весь технологический цикл может измениться всего за 2,5 года. Растущие потери мирового ВВП, составляющие более 5 трлн долл. США ежегодно, говорят о том, что мы едва ли можем позволить себе продолжать в том же духе.

Но есть и хорошие новости. Так, данное исследование выявило десятки успешных решений по всему миру, которые помогают сократить разрыв в навыках и позволяют работодателям и работникам извлечь максимальную выгоду из своей работы. Эксперты, создающие и исследующие эти решения, стремятся построить мир, в котором государственные органы, работодатели и учебные заведения будут объединены в экосистему, гарантирующую успех каждому работнику, а каждый работник стремится использовать эту экосистему для своего развития и построения карьеры на протяжении всей жизни. Мы определяем такой мир как человекоцентричный.

Позволю себе высказать надежду, граничащую с уверенностью, что данная работа послужит стимулом для более активного взаимодействия между работодателями, государственными органами, учебными заведениями и работниками, благодаря которому человекоцентричный мир и «Будущее рынка труда» станут реальностью уже сегодня.

Джей Пакетт,
*управляющий директор и старший партнер,
BCG Даллас;*
*глава Экспертной практики организационного
управления BCG в Северной и Южной Америке,
входит в состав руководства региона;*
глава Экспертной практики BCG по образованию

ВВЕДЕНИЕ

Если собрать в одной комнате представителей четырех поколений — рожденного в эпоху первых полетов в космос бэби-бумера, появившегося на свет вместе с персональными компьютерами человека поколения X, миллениала, заставшего начало массового распространения мобильных телефонов, и цифрового аборигена из поколения Z, — мы увидим группу абсолютно разных людей, с разными интересами, ценностями, знаниями и компетенциями, разным жизненным опытом и устремлениями. Однако все они части единого человеческого капитала страны, все активно участвуют в ее экономической и социальной жизни, учатся или переобучаются, работают или пытаются найти работу, выходят на пенсию или ищут новые пути развития.

На эффективность использования человеческого капитала в экономике влияет множество глобальных мегатрендов: скорость появления новых технологий и глубина их проникновения во все сферы жизни, изменение социально-демографической карты мира, экономические и геополитические вызовы, продолжающаяся урбанизация и возникновение новых форматов бизнеса. Уже сейчас от 5% до 45% занятых в разных странах участвуют в так называемой гиг-экономике¹. К 2025 году в структуре занятости будет 26% представителей поколения Z², предъявляющих принципиально новые требования к работодателям, а к 2030 году еще миллиард человек переедут в города³.

В условиях высокой скорости изменений и возрастающей сложности процессов нелегко найти универсальное решение, которое позволит максимально эффективно использовать потенциал каждого человека — его знания, навыки и компетенции. Все чаще работодатель не может подобрать необходимого специалиста, потому что таких специалистов просто нет на рынке. Компании вынуждены или мириться с долгими сроками закрытия вакансий, или, что случается значительно чаще, брать на работу людей, у которых нет нужных компетенций и опыта, и инвестировать в их переобучение. При этом государство продолжает финансировать обучение специалистов, чьи навыки и компетенции больше не востребованы или находятся в избытке на рынке труда, а образовательные учреждения — готовить кадры под те потребности работодателей, которые к моменту выпуска студента уже успеют значительно измениться.

1. Опрос сотрудников компаний, проведенный компанией BCG совместно с Research Now SSI в рамках Future of Work, 2018.

2. ILOSTAT, 2018; Всемирный банк, 2018.

3. ILOSTAT, 2018.

В то же время человек с достаточным опытом работы может столкнуться с тем, что его умения и навыки потеряли актуальность и больше не нужны рынку, а приобрести новые, более востребованные навыки он не может или не хочет. Эта проблема — так называемый кадровый разрыв — есть в каждой стране. Она обсуждается и контролируется на разных уровнях и с помощью множества показателей: уровня безработицы, количества открытых вакансий, заполняемости вакансий и т. д. Так, в январе 2019 года в Великобритании была зарегистрирована рекордно высокая за последние 17 лет доля открытых вакансий — 2,9%, при этом общий уровень занятости также достиг максимального значения — 75,8%⁴.

В условиях кадрового разрыва работодатели часто вынуждены нанимать сотрудников, даже если их компетенции лишь приблизительно соответствуют необходимым требованиям, при этом сталкиваясь с необходимостью инвестировать ресурсы в переобучение кандидатов. Подобная ситуация со стороны предложения на рынке труда возможна, когда человек из-за отсутствия вакансий, соответствующих его квалификации, соглашается на любую работу. При этом его накопленные знания и умения остаются невостребованными, а значит, устаревают, тогда как сам он занимает рабочее место кандидата с более подходящими навыками и опытом. Эта проблема — так называемая квалификационная яма — гораздо менее очевидна, чем кадровый разрыв, поскольку ее скрывает возникающая иллюзия занятости и экономической и социальной стабильности. По нашим оценкам, сегодня квалификационная яма затрагивает 1,3 млрд человек, что обходится мировой экономике в 6% скрытого налога в виде потерянной производительности труда⁵.

Технологические преобразования, ознаменовавшие XX век, — промышленная революция в начале и цифровая революция в конце, оказали радикальное влияние на систему подготовки кадров: сначала во главу угла была поставлена ликвидация безграмотности, далее с ростом темпов массового производства потребовалось значительно повысить качество образования до базового уровня, удовлетворяющего потребностям основных секторов экономики. Получение среднего и высшего образования обернулось универсальной валютой, которую работник мог обменять на одну профессию, и ее хватало ему на всю жизнь. Образовательный путь становился длиннее, качественное образование — дороже. За последние полвека средняя продолжительность обучения в мире выросла в 2,5 раза, а стоимость четырехлетнего бюджетного образования за последние 30 лет увеличилась в 3 раза (за вычетом эффекта инфляции)⁶. XXI век ускорил изменения: регулярно возникающие новые технологии и новые виды бизнеса создают спрос на новые и новые специальности, и старая система подготовки кадров уже не может оперативно предлагать рынку труда актуальный набор профессий: он постоянно обновляется. Если в середине XX века период устаре-

4. Национальное статистическое ведомство (ONS) Великобритании, февраль 2019.

5. Оценка BCG на основе данных ОЭСР, 2016.

6. College Board, 2017.

вания технических знаний составлял десять лет, то сейчас этот срок сократился до двух–пяти лет⁷.

Квалификационная яма возникает из-за того, что сегодня мы продолжаем развивать человеческий капитал так же, как это делалось в середине XX века, в условиях совершенно другого экономического и социального контекста. Массовая стандартизация, одно образование и одна профессия на всю жизнь — все эти принципы не могут работать в современном мире, где от человека требуются гибкость мышления, навыки быстрого и постоянного обучения и готовность к мобильности.

В результате несовпадения потребностей и возможностей рынка труда и работников возникают **семь вызовов**, без ответа на которые невозможно реализовать весь потенциал человеческого капитала и справиться с проблемой квалификационной ямы:

- Недостаточный уровень подготовки к еще не существующим видам деятельности
- Отсутствие культуры постоянного развития и переподготовки в течение всей жизни
- Низкий уровень внутренней мотивации и чувства ответственности за свое развитие у сотрудников
- Ограниченный доступ к возможностям рынка труда
- Неравномерное географическое распределение человеческого капитала
- Нераскрытый потенциал отдельных групп трудоспособного населения
- Изменение ценностей и потребностей работников

Для преодоления этих вызовов нужны новые, отличающиеся от свойственных XX веку подходы. Уменьшить квалификационную яму, повысить производительность труда, снизить издержки на поиск и переобучение специалистов возможно лишь в рамках системы социальных взаимоотношений, предполагающих раскрытие личного и профессионального потенциала без ущерба для других. В основе этой **человекоцентричной концепции** лежат следующие принципы: приобретение навыков будущего, культура постоянного развития, осознанная самостоятельность в выборе профессионального пути, прозрачность рынка труда, мобильность компетенций, инклюзивность рынка труда и уважение ценностей сотрудников.

В нашем исследовании мы поставили несколько ключевых вопросов.

7. IEEE Spectrum, 2013.

- **Насколько сегодня рынок труда готов к будущему?**

На национальном уровне можно оценить усилия по развитию кадровых ресурсов по основным направлениям: «Способности», «Мотивация» и «Возможности». Эти блоки представляют собой совокупность параметров, описывающих, соответственно, навыки и знания работников, которые позволяют им быть постоянно востребованными на рынке труда, уровень внутренней мотивации людей, нацеленности на собственное развитие и адаптацию к изменениям, а также доступность возможностей рынка труда всем потенциальным работникам. На основе полученной оценки можно выделить восемь кластеров стран, которые характеризуются похожими вызовами в вопросах развития талантов.

- **Что необходимо сделать, чтобы квалификационная яма сократилась?**

Причины, из-за которых возникает квалификационная яма в той или иной стране, могут различаться. Очевидно, что универсального решения для всех не бывает, но можно рассмотреть варианты стратегий, целью которых станет сокращение квалификационной ямы, а результатом — более эффективная конвертация усилий по развитию талантов в раскрытие полного потенциала трудовых ресурсов.

- **Кто может стать движущей силой перехода к человекоцентричности в развитии талантов?**

Мы убеждены, что решить проблему квалификационной ямы возможно только при взаимодействии всех участников процесса развития талантов: государства, образовательной системы, бизнеса и каждого человека лично. Нацеленность на достижение единого положительного результата для всех, взаимная ответственность и открытость будут гарантией успешного перехода к новой, человекоцентричной системе. Условия для такой кооперации можно создать только с активным вовлечением экспертного сообщества и запуском новых инструментов для международного обмена опытом и конкретными решениями.



ГЛАВА 1

ЭКОНОМИКЕ БУДУЩЕГО НЕОБХОДИМ КАЧЕСТВЕННО НОВЫЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ



БУДУЩЕЕ В ЦИФРАХ¹

13%

ожидаемый рост мирового населения к 2030 году

1/3

видов занятости изменится к 2035 году по причине автоматизации и цифровизации

26%

доля поколения Z в структуре рабочей силы к 2025 году

85%

глобальных трудовых ресурсов — это низко- и среднеквалифицированные работники

14%

всех рабочих задач могут быть автоматизированы уже сегодня

от 5% до 45%

населения разных стран уже работает в гиг-экономике

1. ООН, 2019; ILOSTAT, 2018; ОЭСР, 2018; Всемирный банк, 2018; опрос сотрудников компаний, проведенный компанией BCG совместно с Research Now SSI в рамках Future of Work, 2018.

Будущее уже наступило. Просто оно пока еще неравномерно распределено.

Уильям Гибсон,
американский писатель

Мы привыкли думать о будущем как о качественно новом этапе развития, который наступит в некоторой отдаленной перспективе. Однако сегодня скорость и глубина изменений во всех сферах — экономической, политической, социальной, технологической — достигла невиданных темпов. Эти изменения не тренды будущего. Они трансформируют рынок труда уже сегодня — с разной скоростью, разным масштабом и разной степенью глубины, но повсеместно, по всему миру.

Переформатирование рынка труда происходит под влиянием мегатрендов — крупномасштабных структурных изменений, затрагивающих абсолютно все области человеческой жизни. Мы выделяем три группы мегатрендов: технологические, социально-экономические и культурные (рис. 1).

К первой группе относятся процессы **автоматизации и развития технологических инноваций**. Они включают в себя такие направления, как дополненная реальность, робототехника, интернет вещей и другие, а также **развитие больших данных и углубленной аналитики** и все, что с ними связано: облачные вычисления, платформенные решения, машинное обучение и т. д.

Для рынка труда это означает автоматизацию рутинных задач, появление новых и исчезновение или усложнение части старых видов деятельности, повышение требований к квалификации работников и рост производительности.

Вторая группа мегатрендов связана с перераспределением трудовых ресурсов и включает в себя изменение демографического состава населения, смещение баланса сил в геополитике и экономике и развитие мегаполисов и агломераций.

В частности, на фоне **роста численности мирового населения** с сегодняшних

7,6 млрд человек до 8,6 млрд к 2030 году будет меняться и его **возрастной состав**: к 2025 году мировое трудоспособное население будет на 26% состоять из поколения Z, на 37% — из миллениалов (поколение Y), на 28% — из представителей поколения X и на 9% — из беби-бумеров. Однако динамика изменений в разных странах может быть разнонаправленной. С одной стороны, будет расти доля молодежи в структуре рабочей силы в странах с развивающейся экономикой. Для рынка труда это означает необходимость обеспечивать молодежь рабочими местами, а также благоприятной средой для эффективной реализации ее потенциала. С другой — увеличивается продолжительность жизни и сохраняется тенденция к старению населения в развитых странах. Это приведет к тому, что существующие принципы организации систем пенсионного и социального страхования перестанут работать и их придется полностью пересматривать, чтобы обеспечить дальнейшее участие представителей старшего поколения в активной экономической жизни. Не меньшее влияние на изменение качественных характеристик рынка труда оказывают **ускоряющаяся урбанизация** и ожидаемое к 2030 году увеличение городского населения на миллиард человек, а также **геополитические изменения**, вызванные проявлениями протекционистской политики и новыми формами интеграции на уровне регионов¹.

Наконец, последняя группа мегатрендов относится к изменению ценностей и культуры работающего населения. Рост общественного спроса на обеспечение **многообразия и инклюзивности** на рынке труда будет означать более активное вовлечение в экономическую деятельность женщин, представителей старшего поколения, мигрантов, инвалидов и других групп населения. В свою очередь, это предполагает повышение требований со стороны потенциальных сотрудников к корпоративной социальной ответственности работодателя и увеличение спроса на возможности мобильности.

¹ МОТ, 2018.

Рис. 1 | Мегатренды, меняющие глобальный рынок труда

Фактор изменений

Мегатренды

Изменения
в технологиях



Автоматизация
и технологические инновации



Большие данные
и углубленная аналитика

Изменения
в распределении
трудовых
ресурсов



Изменение демографического
состава населения



Смещение баланса сил
в геополитике и экономике



Мегаполисы и агломерации

Изменение
ценностей и культуры
работающего населения



Многообразие и инклюзивность



Зеленая экономика



Предпринимательство
и новые бизнес-модели



Неравенство, национализм
против глобализма

Источник: анализ BCG.

Кроме того, для молодых поколений, только выходящих на рынок труда, одними из основных ценностей являются позитивное влияние на окружающую среду, экологическая ответственность и устойчивое развитие, которые уже сейчас оказываются драйверами роста **зеленой экономики**. Следующий мегатренд – **развитие предпринимательства и новых бизнес-моделей, дальнейшая индивидуализация потребления** – уже проявляется в распространении удаленной занятости и так называемой гиг-экономики, в которой сегодня участвует, в зависимости от конкретной страны, от 5% до 45% трудоспособного населения². Замыкают список **усиление неравенства** в возможностях и уровне доходов и связанные с ним проявления национализма и глобализма как на уровне государственной политики, так и среди обычных граждан, требующих для себя либо большей защиты со стороны регулятора, либо, напротив, большей автономии и более широких возможностей для трудоустройства на других рынках.

Будущее уже наступило, и мы наблюдаем структурные изменения, которые оно приносит: исчезновение одних видов деятельности и появление других, принципиально новых профессий и задач; недостаток качественных рабочих мест для новых поколений и отсутствие условий для долгой производительной жизни старших поколений; изменение структуры ценностной модели работников в сторону устойчивого развития; локальные дисбалансы на рынках труда, связанные с продолжающейся урбанизацией и межрегиональной мобильностью рабочей силы; нереализованный потенциал не включенных сегодня в активную экономическую деятельность социальных групп; появление новых моделей и форматов взаимодействия работников и работодателей и т. д. Например, для рынков труда с более высоким проникновением технологий уже сегодня характерна большая доля людей, занятых в гиг-экономике, в предпринимательской деятельности, а также адаптация работодателей к новым ценно-

2. Опрос сотрудников компаний, проведенный компанией BCG совместно с Research Now SSI в рамках Future of Work, 2018 год.

стям потенциальных работников, таким как высокая социальная ответственность и устойчивое развитие. На других рынках наиболее актуальными будут вопросы создания качественных рабочих мест для молодежи, обеспечение условий для гибких и виртуальных форматов занятости, переобучение работников, выполняющих рутинные задачи с высоким риском автоматизации, и т. д.

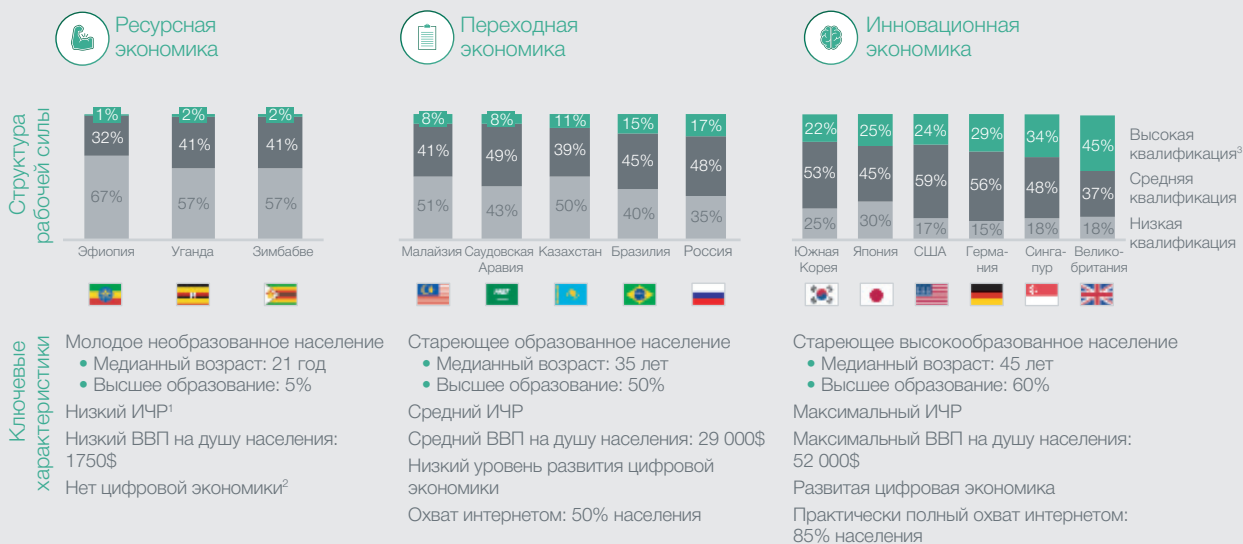
Скорость и степень проявления тех или иных процессов зависят от специфики локального рынка труда, социально-демографических условий и структуры экономики каждой страны. Эффективное управление этими структурными изменениями потребует разной степени усилий от участников рынка труда в разных странах, чтобы реализовать весь потенциал национального человеческого капитала.

Знание – необходимое условие экономики будущего

В условиях опережающего развития технологий и постоянных рыночных преобразований для роста экономики необходимо обеспечить соответствующую динамику и повышение качества человеческого капитала. В странах с высоким показателем ВВП на душу населения и инновационной экономикой доля высококвалифицированных работников является самой высокой в мире, от 22% до 45%, при среднем показателе 15% по миру в целом (рис. 2). С одной стороны, эта закономерность свидетельствует о том, что без развития человеческого капитала не будут возможны ни дальнейший технический прогресс, ни решение социально-демографических проблем, ни соответствующие культурные преобразования.

С другой стороны, понятно, что высококвалифицированные и мобильные кадры в экономике не появятся сами по себе. Мир в XXI веке формирует новые запросы на качество и разнообразие компетенций рабочей силы, но образовательной системе требуется время, чтобы адаптировать «исторически проверенные» образовательные методы к новым запросам рынка труда. Система образования начинает меняться

Рис. 2 | По мере усложнения экономики меняются требования к человеческому капиталу



¹ Индекс человеческого развития, ПРООН 2016.

² Индекс цифровизации E-Intensity, BCG.

³ На основе методологии Расмуссена. Высококвалифицированные — работники категории «Знание», выполняющие аналитические, творческие задачи в условиях неопределенности. Среднеквалифицированные — работники категории «Правило», выполняющие рутинные когнитивные задачи. Низкоквалифицированные — работники категории «Умение», выполняющие повторяющиеся, прежде всего физические задачи.

Источник: Всемирный банк; MOT; The Economist; анализ BCG.

уже сегодня, однако ей по-прежнему необходимо ответить на несколько фундаментальных вопросов, чтобы сократить разрыв между спросом на компетенции и предложением знаний. Как сделать подход к обра-

зованию по-настоящему индивидуальным, адаптировать его под нужды каждого человека? Как стимулировать обучение на протяжении всей жизни? Как сфокусироваться на «нужных» знаниях?



ГЛАВА 2

КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ЯМА – ГЛОБАЛЬНЫЙ ВЫЗОВ



КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ЯМА В ЦИФРАХ¹

1,3 млрд

работников затронуты
проблемой несоответствия
навыков

6%

потеря производительности
труда в странах ОЭСР
из-за несоответствия навыков

\$5 трлн

недополучает мировой ВВП
по причине более низкой
производительности труда

45%

работодателей
испытывают сложности
с поиском сотрудников
требуемой квалификации

76%

работников считают, что нужно
готовиться к сложностям,
которые возникнут с работой
в будущем

за 2–5 лет

устаревают технические
навыки в современном мире

в 2–3 раза

увеличилась стоимость обра-
зования за последние 30 лет

1. ОЭСР, 2016; ILOSTAT, 2016; Manpower Group, 2018; опрос среди 7 тыс. менеджеров и 11 тыс. производственных рабочих, проведенный Институтом стратегии Брюса Хендерсона BCG, 2018; IEEE Spectrum, 2013; College Board, 2017.

СИСТЕМА ФОРМИРОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА в любой стране мира должна обеспечивать экономику кадрами. Это означает, что предприятия, производства, учреждения при любой форме организации труда должны иметь возможность найти работников для выполнения стоящих перед ними задач. Соответственно, эти работники должны обладать требуемыми их нанимателям знаниями и компетенциями. И вместе с тем по мере перехода стран к инновационной экономике одной из главных проблем на рынке труда становится невозможность найти достаточное количество кадров с нужной квалификацией.

В мире эта проблема известна как *skills gap* – кадровый разрыв.

Проблема более миллиарда человек и каждого второго работодателя

Одной из ключевых причин кадрового разрыва является не физическое отсутствие работников, а несоответствие их знаний и компетенций требуемым от них видам деятельности. По данным ОЭСР, при текущем объеме глобальных

трудовых ресурсов в 3,5 млрд человек компетенции каждого третьего работника, занятого на рынке труда, либо избыточны, либо недостаточны для выполняемой ими деятельности (рис. 3). Эта так называемая квалификационная яма (*skills mismatch*) уже касается каждого второго работодателя. Сегодня 1,3 млрд человек затронуты проблемой несоответствия навыков, а к 2030 году ее действие распространится более чем на 1,4 млрд работников¹.

Работники, излишне квалифицированные для занимаемой ими позиции, могли бы претендовать на места во многих видах деятельности, требующих высокопроизводительных трудовых ресурсов. Отметим в качестве примера, что в США в 1970 году доля водителей такси с дипломом колледжа не превышала 1% общей численности, а в 2013 году таких высококвалифицированных таксистов было уже 15%². Навыки и умения этих людей могли бы быть использованы с большей выгодой для работодателя, экономики и общества

1. Оценка BCG на основе данных ОЭСР, 2016, и МОТ, 2018.
2. University Enrollments and Labor-Market Realities, 2013.

Рис. 3 | Как формируется квалификационная яма



Рис. 4 | Экспресс-опрос BCG среди работодателей по проблеме квалификационной ямы

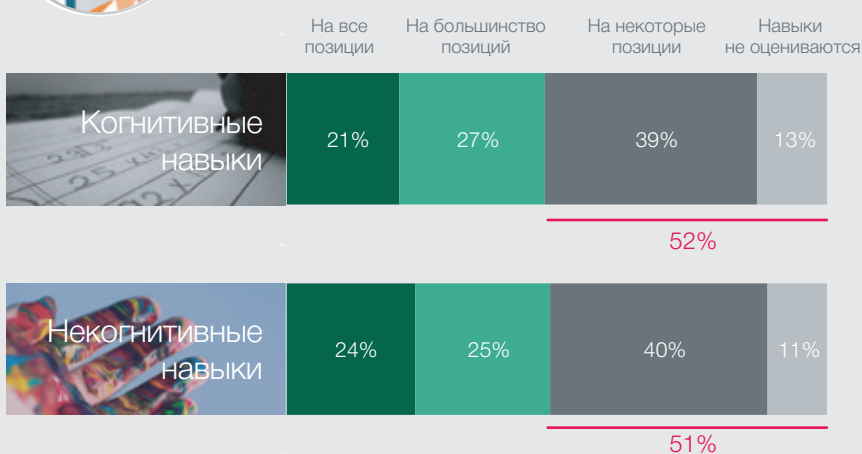
Оценка представителями компаний уровня несоответствия навыков среди сотрудников



Доля сотрудников с несоответствующей квалификацией

~23%

Доля компаний, проводящих оценку уровня навыков при приеме на работу



Источник: Опрос BCG. 161 компания из 47 стран.

в целом. Вместе с тем кадры, недостаточно квалифицированные для выполняемой работы, не справляются с ней и, очевидно, требуют до- или переобучения, а в некоторых случаях не могут быть переучены никогда. Это напрямую влияет на эффективность работодателей.

Индия, как и многие развивающиеся экономики, сталкивается с проблемой квалификационной ямы, и эта проблема будет расти. Особенно с учетом того, что, по нашим оценкам, в 2022 году мы увидим совершенно другой рынок труда: 9% работников будут заняты видами деятельности, которые не существуют сегодня, и 37% будут заняты видами деятельности, которые радикально изменяют требования к навыкам и компетенциям сотрудников.

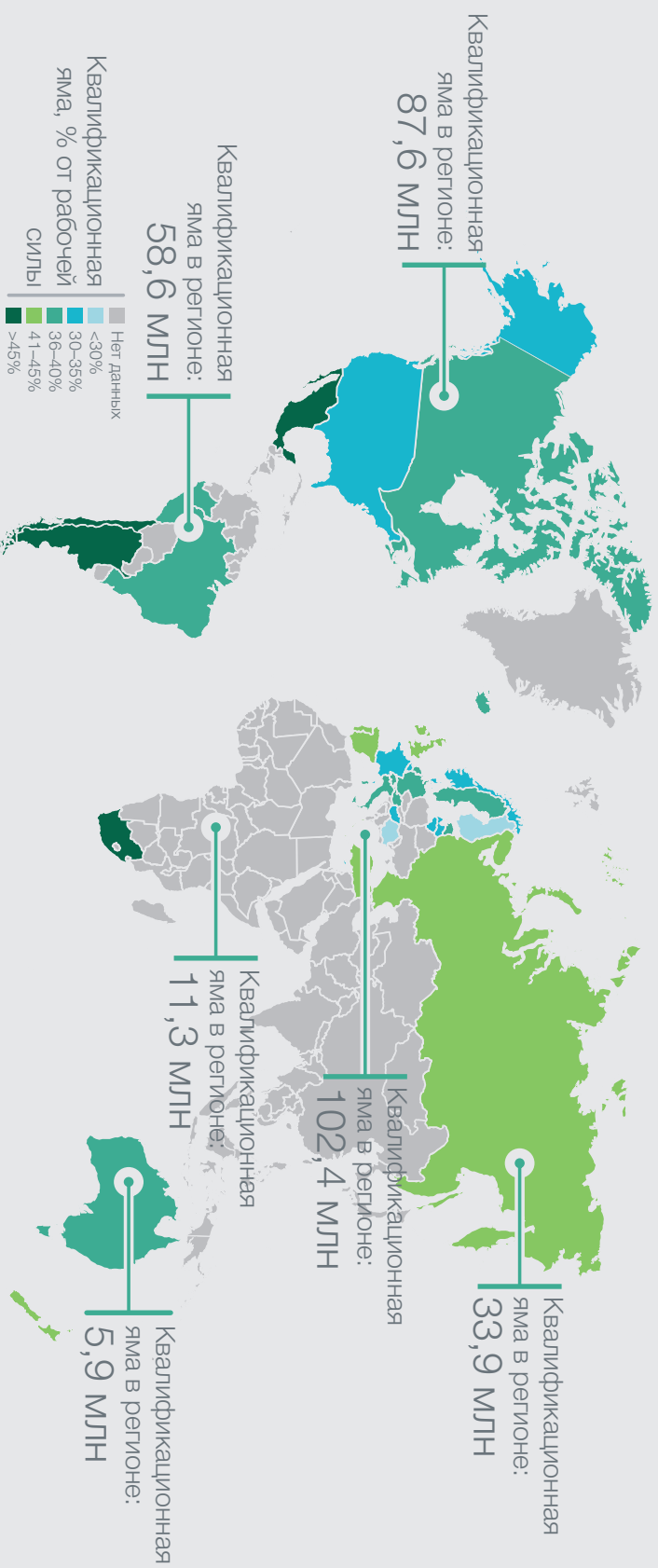
**Представитель FICCI
(Индия)**

Квалификационная яма – это проблема южноафриканского рынка труда, так как сегодня в условиях высокой безработицы люди с высоким уровнем квалификации вынуждены трудоустраиваться на менее квалифицированную работу.

**Представитель African Innovators
(Южная Африка)**

В странах ОЭСР проблема квалификационной ямы затрагивает, по разным оценкам, от 17% до 52% общего числа трудовых ресурсов, или в среднем двух из пяти работников (рис. 5).

Рис. 5 | Масштаб проблемы квалификационной ямы в мире на примере стран ОЭСР¹



¹ На иллюстрации представлены данные по 41 стране, включая 34 страны ОЭСР и 7 стран, не входящих в ОЭСР (Аргентина, Болгария, Кипр, Перу, Румыния, ЮАР, Россия).

Источники: ОЭСР, 2016; МОТ, 2016; Всемирный банк, 2016; анализ ВСО.

Скрытый налог на производительность и социальные риски

Квалификационная яма представляет серьезную угрозу для роста мировой экономики. В глобальном масштабе это оборачивается снижением темпов развития и ростом объема недополученных доходов. В 2016 году в странах ОЭСР снижение производительности труда по причине квалификационного дисбаланса составляло в среднем 6% (рис. 6).

Экономические последствия квалификационной ямы — это скрытый налог на производительность труда. Нанимая недостаточно квалифицированного работника, работодатель либо теряет в производительности и недополучает выгоду, либо вынужден дополнительно обучать или переучивать такого сотрудника. Скрытый налог возникает и в обратной ситуации, когда в обучение работника были вложены средства, но он длительное время не использует полученные знания и навыки в полной мере и постепенно теряет квалификацию, а его мотивация снижается.

Квалификационная яма — не только экономическая проблема. Она угрожает стабильности и благополучию общества, вызывая состояние неопределенности и обеспокоенности у работников по поводу их дальнейшего трудоустройства, развития карьеры и уровня доходов. Опасения работников усиливаются на фоне новостей о массовых увольнениях. В 2019 году глобальный игрок на рынке потребительских товаров объявил о программе оптимизации персонала, предполагающей в ближайшие 5 лет сокращение более 1000 сотрудников, чья работа может быть автоматизирована. В мире крупных корпораций существуют различные причины сокращений персонала: автоматизация производства, появление новых технологий, изменение бизнес-модели, смена рыночной парадигмы, сокращение неконкурентоспособных подразделений и т. д. Но каковы бы ни были причины, массовые увольнения остаются фактором повышения социальной напряженности.

Наконец, проблема несоответствия требуемых от работника и имеющихся у него

Рис. 6 | Потеря производительности труда из-за квалификационной ямы в различных регионах мира



Источники: ОЭСР, 2015, 2016; МВФ, 2017; анализ BCG.

навыков создает риски и для государства. В среднесрочной и долгосрочной перспективе можно ожидать еще большего увеличения разрыва между странами по показателям экономического роста и глобального разделения труда. Наиболее конкурентоспособными окажутся те страны, трудовые ресурсы которых будут в максимальной степени готовы к высокотехнологичной экономике будущего — экономике знаний.

Мы конкурируем не только за рынки сбыта, но и за человеческий капитал, когда молодые люди видят востребованность определенной профессии (например, сфера технологий искусственного интеллекта), видят, что высокий уровень квалификации дает больше шансов найти работу. Для страны, участвующей в этой конкуренции, крайне важно заполучить таких молодых специалистов.

**Петер Альтмайер,
федеральный министр экономики
и энергетики (Германия),
ПМЭФ, совместная панельная
дискуссия «Росатома», BCG
и союза «Молодые профессионалы»
(Worldskills Russia)**

Квалификационная яма и система образования

Сдвиг в сторону экономики знаний требует наличия у работников как умения работать с цифровыми технологиями, так и универсального набора навыков XXI века, включая умение решать сложные проблемы, адаптивность и коммуникативную компетентность. Количество специальностей в мире продолжает расти, при этом многие из них появились в последние 10–15 лет. Специализация постоянно углубляется, отдельные профессиональные задачи выделяются в самостоятельные области знаний. Технические навыки устаревают в течение двух–пяти лет — быстрее, чем в среднем длится обучение высококвалифицированного специалиста³.

3. IEEE Spectrum, 2013.

Однако система формирования человеческого капитала до сих пор во многом сохраняет подход к обучению, который получил распространение в XX веке, — это стандартизация обучения и централизованное управление образованием и рынком труда. Как следствие, продолжается массовая подготовка кадров со стандартизированными знаниями и навыками, которые выходят на рынок труда, не обладая востребованными компетенциями, а значит, попадают в квалификационную яму (рис. 7).

Попытка системы образования адаптироваться к новым, более сложным требованиям рынка, не меняя принципиально подход к обучению, приводит к тому, что она становится все более громоздкой, а само образование — все более длительным

ИССЛЕДОВАНИЕ BCG О ПЕРСПЕКТИВАХ ТРУДОУСТРОЙСТВА, ПРОВЕДЕННОЕ СРЕДИ СОТРУДНИКОВ (2018):¹

- каждый второй работник считает, что в будущем его шансы на трудоустройство снизятся;
- 76% работников уверены, что им нужно готовиться к сложностям, которые могут возникнуть с работой в будущем;
- 30% рядовых сотрудников и менеджеров ожидают повышения уровня требований к навыкам, необходимым для успешной работы, в ближайшие три–пять лет;
- при этом более 30% сотрудников считают, что они никак не могут подготовиться к надвигающимся переменам.

1. Опрос 7 тыс. менеджеров и 11 тыс. производственных рабочих, проведенный компанией BCG Henderson Institute, 2018 год; IEEE Spectrum, 2013; College Board, 2017.

Рис. 7 | Основы сегодняшней системы образования закладывались в эпоху индустрии 2.0

	 Индустрия 1.0 >	 Индустрия 2.0 >	 Индустрия 3.0 >	 Индустрия 4.0 >
	Конец XVIII века Энергия пара	XIX–XX вв. Электричество	1970-е годы Электроника	Сегодня и в будущем Киберфизические системы
Скорость распространения технологий, число лет ¹	50+ (газ. плита)	20 (электричество)	10 (цветное ТВ)	3 (смартфоны)
Доля среднего класса в мире, %	2–3%	5–10%	10–20%	55–60%
Развитие производства и потребления	Рост производительности труда Рост городского населения Потребление товаров, произведенных вне дома	Разделение труда Массовая урбанизация Потребление стандартных товаров массового производства	Частичная автоматизация производства Рост агломераций Возможность индивидуального выбора из стандартных опций	Полная автоматизация и цифровизация производства Формирование мегагородов Персонализация товаров и услуг
Система формирования навыков	Ликвидация безграмотности, образование — для элиты	Массовая ликвидация безграмотности	Рост специализации	Массовая персонализация образования

Система формирования навыков отстает от потребностей экономики и общества

Система формирования навыков

Экономика и общество

¹ Количество лет с момента запуска до массового распространения среди 60% домохозяйств.

Источники: Harvard Business Review, 2013; Brookings Institution, 2017; анализ BCG.

и дорогим. Например, по данным исследования College Board, за последние 30 лет стоимость четырехлетнего образования (как государственного, так и частного) выросла с учетом инфляции в 2–3 раза, а по данным совместного исследования Harvard University и Korean University, средняя продолжительность обучения за последние 50 лет увеличилась в 1,9 и 3,6 раза, в развитых и развивающихся странах соответственно, и продолжает расти.

Сформировавшийся в XX веке подход к образовательному процессу во многом был обусловлен требованиями масштабного индустриального производства, которое нуждалось в работнике со стандартизированными знаниями и умениями,

способном дисциплинированно выполнять типовые действия. У него была определенная степень свободы в принятии решений относительно профессионального развития, он мог сменить место работы, но саму профессию, как правило, выбирал раз и на всю жизнь. При этом работодатель заказывал подготовку нужного специалиста у системы образования, которая стала (и до сих пор продолжает быть) именно серийным производителем, обеспечивая потенциальных работников стандартным, заранее определенным набором навыков и знаний. Ключевая роль государства в этой системе взаимоотношений заключалась в обеспечении стабильности и (весьма скромных в большинстве стран) социальных гарантий в случае потери работы.



ГЛАВА 3

НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ ДЛЯ РЫНКА ТРУДА И ОБРАЗОВАНИЯ: ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ



ВЫЗОВЫ В ЦИФРАХ¹

27%

достигнет доля новых видов деятельности к 2022 году

30%

работников не уверены, что смогут подготовиться к будущему рынка труда

49%

населения Земли не имеют доступа к интернету

30 млн

взрослого населения США имеют какую-либо форму инвалидности, при этом...

79%

инвалидов в США не являются частью рабочей силы

1. ВЭФ, 2018; Статистическое управление Министерства труда США, 2019; опрос 7 тыс. менеджеров и 11 тыс. производственных рабочих, проведенный Институтом стратегии Брюса Хендерсона BCG, 2018 год; Международный союз электросвязи, 2018; Статистическое управление Министерства труда США, 2019; Организация Объединенных Наций, 2019.

Вызов XXI века: массовая уникальность

Основные механизмы реализации социального контракта XX века — стандартизированные профессии, выбранные на всю жизнь, и стандартизированное же обучение им, локальный рынок труда, институт заработной платы, работа или практика по распределению и т. д. В рамках такого социального контракта устранить квалификационную яму практически невозможно, неравномерное распределение человеческого капитала заложено в самой сути идеи стандартизации.

Решить проблему возможно только при условии кардинального изменения социального контракта между работником, работодателем, государством и системой образования. Ключевая задача нового контракта — предоставить работникам максимально широкие возможности для обучения и трудоустройства, а работник, в свою очередь, берет на себя всю полноту ответственности за максимальную реализацию собственного потенциала. Для этого система образования должна выступать посредником между потребностями работодателя, государства и личности, формировать полный набор инструментов для персонализированного обучения на протяжении всей жизни человека. Задача работодателя — подбирать сотрудников, руководствуясь их реальными навыками, а не формальным образованием, учитывать их личные ценности и предоставить им возможности для максимальной самореализации на рабочем месте. Государство должно обеспечивать возможности трудоустройства и развития для каждого человека с учетом его предпочтений.

Вызов **массовой уникальности** — в том, чтобы сформировать множество индивидуальных путей личностной и профессиональной реализации в экосистеме, создаваемой государством, работодателем, системой образования и работником. Изменение условий социального контракта — от массовой стандартизации к массо-

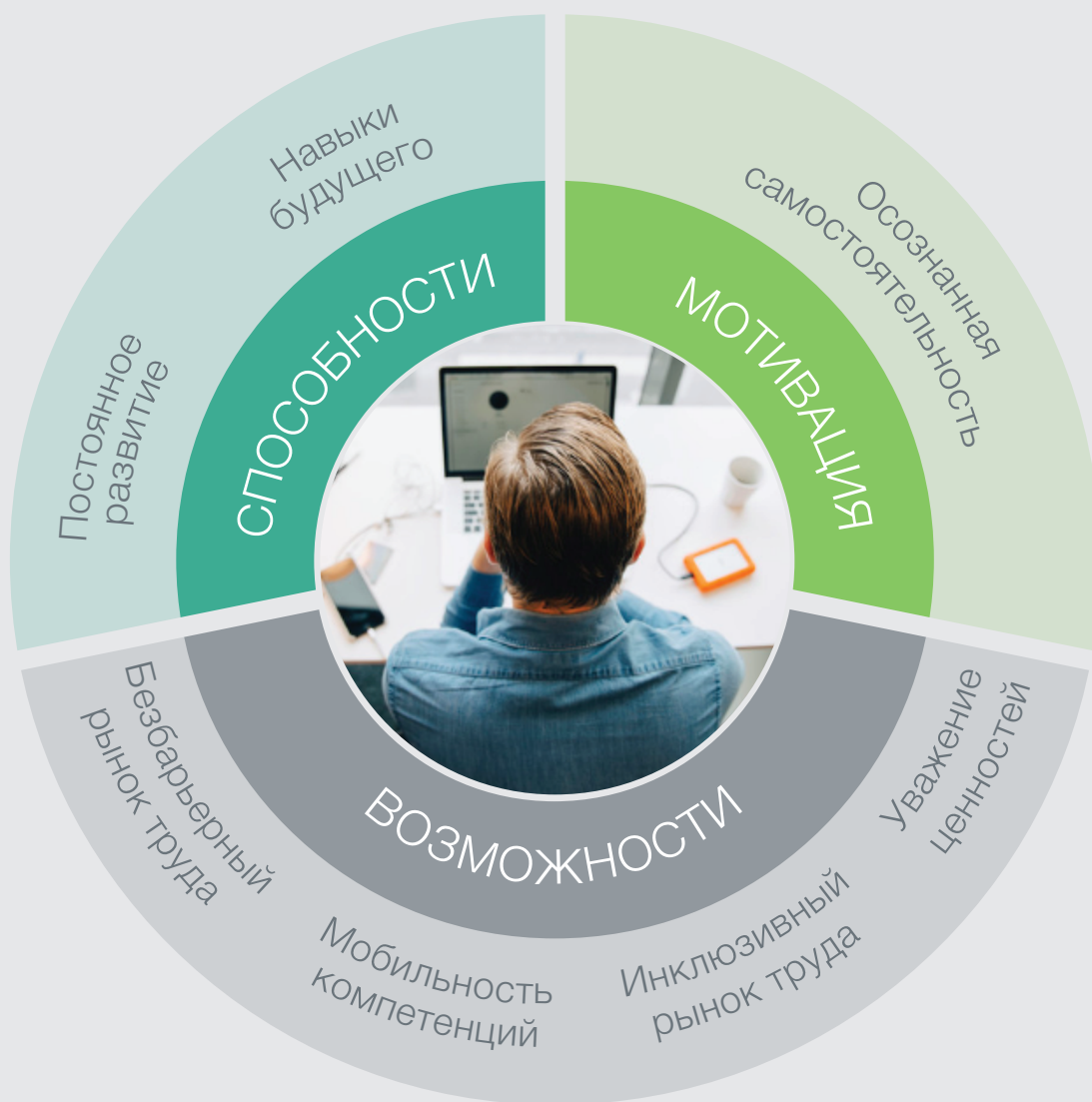
вой уникальности — предъявляет новые требования к способностям и мотивации человека, а также к его доступу к возможностям на рынке труда.

В условиях высокой неопределенности у работников должны быть все необходимые когнитивные и некогнитивные навыки и знания, которые позволят им быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям работодателей и, таким образом, быть постоянно востребованными на рынке труда. При этом им нужно осознанно подходить к собственному профессиональному развитию, чтобы пользоваться возможностью выбора разных карьерных путей на протяжении жизни и максимально раскрывать свой профессиональный потенциал. Государству же необходимо обеспечить равный открытый доступ к возможностям развития и трудоустройства для каждого человека, а работодателю — создать недискриминационные условия найма сотрудников на основе навыков и компетенций и адаптироваться к новым ценностям и приоритетам работников. От образовательной системы, в свою очередь, требуется выработать новые подходы к подготовке кадров, предполагающие персонализацию обучения с учетом уровня знаний и навыков и возможных путей их развития, а также постоянно меняющихся требований работодателей.

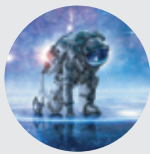
Реализация перечисленных **семи условий** — приобретения навыков будущего, постоянного развития, мотивации, безбарьерного рынка труда, мобильности, инклюзивности и уважения ценностей сотрудников — лежит в основе концепции **человекоцентричного рынка** труда.

Чтобы преодолеть квалификационную яму, нужно существенно пересмотреть подходы к обеспечению всех этих составляющих — и на национальном уровне, и в целом на уровне международного сообщества (рис. 8).

Рис. 8 | Принципы человекоцентричной системы



Источник: анализ BCG.



Недостаточный уровень подготовки к еще не существующим видам деятельности

К 2022 году доля новых видов деятельности будет составлять 27%¹. Большинство работников видят происходящие на рынке труда изменения, но не понимают, какие профессии и навыки будут востребованы в будущем. Существующая система образования не умеет эффективно адаптироваться к быстро меняющемуся миру — и не учит людей идти в ногу с происходящими изменениями и находить себя в новых реалиях.

1. ВЭФ, 2018.



Отсутствие культуры постоянного развития и переподготовки в течение всей жизни

На фоне развития новых технологий стремительно увеличивается скорость появления новых и устаревания текущих навыков. Если раньше технические навыки устаревали за 15–20 лет, то сейчас — за 2–5¹. Из-за этого растет спрос на регулярное повышение квалификации и переподготовку, однако устаревшая и неэффективная система образования не может предложить актуальное и качественное обучение всем, кому это необходимо.

1. IEEE Spectrum, 2013.



Низкий уровень внутренней мотивации и чувства ответственности за свое развитие у сотрудников

Несмотря на то что большинство работников понимают, что рынок труда кардинально меняется, лишь немногие готовы взять на себя ответственность за собственное развитие и профессиональное будущее. Как показало исследование BCG, лишь 28% респондентов рассматривают возможность использования ресурсов для самостоятельного обучения, а 30% работников считают, что никак не могут подготовиться к надвигающимся переменам¹.

1. Опрос 7 тыс. менеджеров и 11 тыс. производственных рабочих, проведенный Институтом стратегии Брюса Хендерсона BCG, 2018.

СПОСОБНОСТИ: формирование навыков будущего и постоянное развитие человека

Среди ключевых вызовов существующей системы подготовки кадров — необходимость подготовки к еще не существующим видам деятельности и постоянного обучения, чтобы сохранить востребованность и эффективность работника в условиях постоянных технологических изменений.

Согласно концепции человекоцентричности, каждому следует получать набор навыков будущего — когнитивных и некогнитивных, необходимых для работы в условиях высокой неопределенности и постоянных изменений на рынке труда. Профессиональное развитие должно быть постоянным, в течение всей жизни человека и осуществляться по персональной траектории.

Сегодняшний ребенок сможет сменить работу по крайней мере семь раз в течение своей жизни, и пять из этих видов работ еще не существуют. Чтобы лучше понять навыки, необходимые для работы в будущем, мы провели опрос почти 900 компаний. Результаты подтвердили, что мягкие навыки, такие как командная работа, знание цифровых инструментов, понимание правил и норм, ответственность и лояльность, наиболее актуальны в будущем.

Эстебан Буллрих,
министр образования Аргентины

МОТИВАЦИЯ: человек — заказчик своего образования и развития

В XX веке сложилась система, при которой ответственность за профессиональное развитие личности брал на себя преимущественно заказчик образования, то есть работодатель или государство, так как именно эти два участника социального контракта обеспечивали формирование и эффективное использование трудовых ресурсов. На уровне отдельного человека это привело к размыванию чувства личной ответственности за собственное развитие. По данным опроса BCG среди работодате-

лей, внутренняя мотивация сотрудников является одной из самых проблемных областей в 74% стран.

Концепция человекоцентричности предполагает, что работники осознанно и самостоятельно подходят к выбору навыков, которым будут обучаться, объема знаний, которые будут получать, и количества времени, которое они готовы на это потратить. Роль государства и работодателей при этом должна заключаться в поддержке и создании необходимых условий для обеспечения максимально широкого доступа к возможностям.

Люди, как правило, формируют представления о том, чего они могут достичь в жизни, еще в молодости, развитие положительной мотивации к достижениям в школе является необходимым условием для достижения успеха в жизни.

ОЭСР, «Мотивация студентов к достижениям», 2017

ВОЗМОЖНОСТИ: трудоустройство на базе компетенций с учетом ценностей сотрудника

Потенциал человека невозможно реализовать, если его доступ к возможностям рынка труда ограничен, например, из-за отсутствия информации о существующих вакансиях, из-за предвзятого отношения работодателя к формальному образованию соискателя, из-за особых личных обстоятельств или ценностей, которые работодатели не могут или не хотят учитывать при найме. Подобные барьеры резко ограничивают возможности профессионального развития человека, снижая его шансы на самореализацию и достижение максимальной производительности труда, или подталкивают его к поиску возможностей на других рынках — отраслевых или географических.

Концепция человекоцентричности предполагает безбарьерный рынок труда, то есть трудоустройство прежде всего на базе компетенций, а не формального статуса образования, и максимальную доступность всей информации о возможностях на рынке



Ограниченный доступ к возможностям рынка труда

Сегодня в большинстве случаев людям доступна информация о карьерных возможностях только в их городе или регионе — но не в других странах. Информация о реальных возможностях, как правило, фрагментирована и доступна в системном виде только через посредников-рекрутеров или внутренние ресурсы крупных компаний. В основном соискатели находят работу на онлайн-платформах (41%) или через социальные сети (14%), но при этом около 3 млрд людей в мире не имеют доступа к интернету (преимущественно в Азии и Африке)¹.

1. Clutch, 2019; International Telecommunication Union, 2018.



Неравномерное географическое распределение человеческого капитала

На глобальном рынке труда сегодня существует целый ряд географических дисбалансов в распределении человеческого капитала и возможностей для профессионального развития. Например, в США работодатели находят 90% кандидатов в пределах 100 км от офиса, хотя количество потенциальных кандидатов, чьи навыки и знания соответствуют требованиям вакансии, увеличивается на 2–20% при расширении географии поиска¹.

1. I. Marinsecu, R. Rathelot, 2013.



Нераскрытый потенциал отдельных групп трудоспособного населения

Существует ряд категорий трудовых ресурсов, которые из-за существующих ограничений сейчас не работают. Это женщины, занимающиеся работой по дому и уходом за детьми, лица пожилого возраста и люди с инвалидностью. Например, в США инвалиды составляют 13% населения; более половины из них находятся в трудоспособном возрасте 18–65 лет — однако всего треть из них работают. Создание инклюзивных условий труда для этой категории населения оказало бы положительное влияние на ВВП на уровне 0,5–2%¹.

1. Статистическое управление Министерства труда США, 2019; анализ BCG.



Изменение ценностей и потребностей работников

На рынок труда с каждым годом выходит все больше представителей поколения Z. Для них карьера и финансовое вознаграждение не являются основным приоритетом; на передний план выходят саморазвитие и баланс работы и личной жизни. Только 36% зетов рассматривают продвижение по службе как основной приоритет в работе¹. В отличие от предыдущих поколений, зеты склонны чаще менять не только работодателей, но и сферы деятельности. В этом же направлении изменяются ценности представителей других поколений.

1. Harvard Business Review, 2016.

труда; мобильность компетенций — создание благоприятных условий для трудовой мобильности, включая адаптивные форматы занятости; инклюзивность рынка труда — равные возможности успешного трудоустройства вне зависимости от жизненной ситуации и социального статуса, а также уважение ценностей каждого человека как конкурентное преимущество для личного и профессионального роста всех потенциальных сотрудников.

Рынок труда претерпевает большие изменения. Создается много возможностей для большего количества и более качественных рабочих мест. Но правительства, профсоюзы и работодатели должны работать вместе, чтобы сделать экономику и рынки труда более инклюзивными.

**Стефан Лефвен,
премьер-министр Швеции**

Насколько рынок труда далек от человекоцентричности?

Человекоцентричный подход в развитии и реализации работников — не отвлеченная гуманистическая концепция, а реальный инструмент повышения производительности труда, снижения издержек на поиск и переобучение специалистов, улучшения бренда работодателя и т. д.

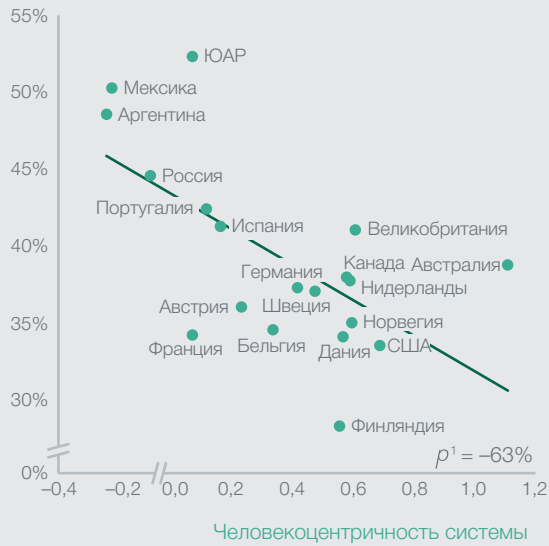
Отдельные составляющие и элементы этого подхода уже начинают использоваться в бизнесе и при формировании национальных стратегий развития рынка труда и образования. Однако выстраивание принципиально новой системы взаимоотношений — длительный и сложный процесс. Насколько рынок труда сегодня, в 2019 году, далек от человекоцентричности?

Усилия стран и работодателей по внедрению человекоцентричного подхода в систему формирования и управления человеческим капиталом и результат этих усилий могут быть измерены в разрезе семи глобальных вызовов рынка труда. В результате этой оценки мы получим показатель «человекоцентричности системы», отражающий усилия стран по преодолению квалификационной ямы¹. Исследование BCG, основанное на данных международных организаций и результатах опроса, проведенного среди представителей более чем 30 стран, показывает, что страны с большей квалификационной ямой характеризуются низким уровнем человекоцентричности на рынке труда. В свою очередь, уровень человекоцентричности системы напрямую связан с производительностью труда — в странах с более высоким уровнем человекоцентричности системы производительность труда значительно выше (рис. 9).

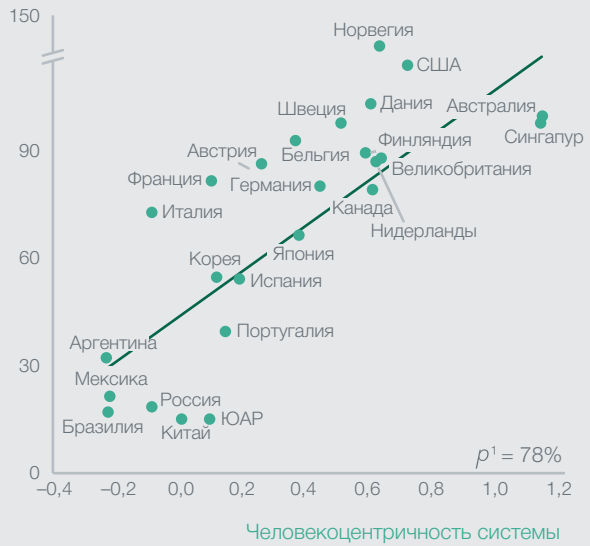
1. Методология оценки стран по семи вызовам в рамках подхода «Человекоцентричность системы» представлена в приложении 2.

Рис. 9 | Взаимосвязь человекоцентричности системы с квалификационной ямой и производительностью труда по странам

Квалификационная яма
(% от рабочей силы, 2016)



Производительность труда
(ВВП, тыс. \$ (в ценах 2015 года) на рабочую силу, 2016)



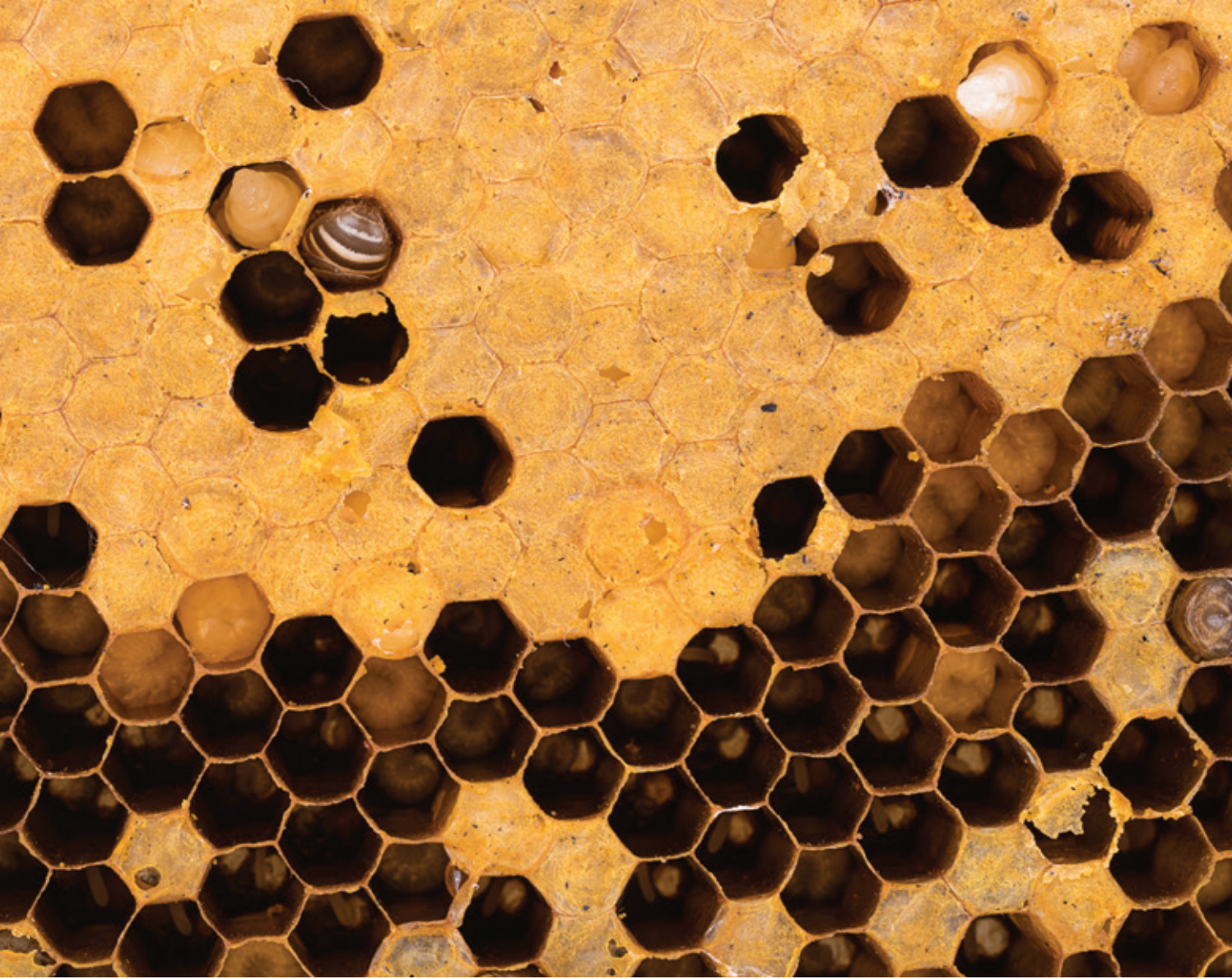
¹ Коэффициент корреляции.

Источники: ОЭСР; Oxford Economics; анализ BCG.



ГЛАВА 4

СТРАТЕГИИ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА



ЧТОБЫ СФОРМИРОВАТЬ НОВУЮ СИСТЕМУ взаимоотношений и решить проблему квалификационной ямы, необходимо разработать четкую и последовательную стратегию. Понимание структуры концепции человекоцентричности и ее взаимосвязи с производительностью труда позволит разрабатывать и реализовывать информированные стратегии на национальном и международном уровне, определять реалистичные цели и задачи таких стратегий, а также подбирать действительно работающие решения для трансформации отдельных элементов рынка труда и образования (рис. 10).

Кластеры стран по уровню человекоцентричности

Универсальную стратегию для повышения производительности труда выработать практически невозможно. Однако это не значит, что в ситуациях разных национальных рынков труда нет определенного сходства, которое позволило бы предложить методологически сопоставимые решения. Обратимся к структуре концепции человекоцентричности: она оперирует параметрами, сгруппированными в три

основных блока: **«Способности»**, то есть уровень развития профессиональных навыков и индивидуальных компетенций работников и, соответственно, уровень развития систем образования и профессиональной подготовки; **«Возможности»**, то есть наличие на рынке труда вакансий и доступ населения к ним; **«Мотивация»**, то есть готовность населения заниматься саморазвитием и наличие на рынке условий и стимулов для такого саморазвития. С учетом различных возможных комбинаций показателей соответствующих блоков можно поделить страны на ряд кластеров, для которых такие методологически сопоставимые решения будут наиболее применимы.

В рамках каждого блока мы оценили показатели двух типов: показатели, оценивающие уровень развития среды (существующие правовые нормы, бизнес-практики и т. д.), и показатели результативности данной среды (уровень развития навыков, степень мотивации к постоянному обучению, распространенность гибких форматов занятости и т. д.). Оценка уровня человекоцентричности системы была проведена для 25 стран с учетом доступности

Рис. 10 | Подход к развитию стратегии формирования и управления человеческим капиталом



достаточного объема качественной сопоставимой статистической информации по этим странам. Для целей сегментации был проведен сравнительный анализ стран в рамках каждого блока. На основе проведенного анализа были выделены восемь кластеров стран с уникальной комбинацией вызовов по трем блокам: «Способности», «Мотивация» и «Возможности» (рис. 11). Страны из одного кластера обладают схожими условиями и вызовами с точки зрения внедрения человекоцентричного подхода.

Инициативные и открытые. Для стран, использующих подобные стратегии, характерно наличие высокомотивированного и образованного населения с высокой степенью социальной и профессиональной мобильности. Граждане здесь четко осознают личную ответственность за собственное профессиональное развитие и диверсификацию имеющихся у них навыков и при этом могут рассчитывать на поддержку со стороны хорошо развитой системы подготовки. Кроме того, для таких стран характерен открытый и инклюзивный рынок труда, на котором есть место как для местных, так и для иностранных работников. К этому кластеру можно отнести, в частности, Великобританию, США, Финляндию и др.

Следующими идут страны с **закрытыми и самодостаточными** рынками труда, такие как, например, Япония и Китай. Для них также характерна высокая мотивированность и активность граждан, нацеленных конкурировать за рабочие места, используя для этого хорошо развитые системы образования и самоподготовки. Однако, в отличие от предыдущей группы, это, скорее, «рынки работодателя», где спрос определяется компаниями и обеспечивается главным образом за счет внутренних ресурсов.

К третьему кластеру мы отнесли стратегии, характерные для **развитых и стабильных** рынков (рис. 12). Среди них следует упомянуть Австрию, Францию и Германию. Это страны с очень сильной образовательной базой, но довольно инертным населением, для которого лич-

ная стабильность намного важнее роста. Ситуация отчасти усугубляется тем, что для этих стран характерны очень хорошо развитые и сверхнадежные системы социальной защиты. Эти механизмы страхуют население от безработицы, зато полностью исключают создание так называемого эффекта Элопа, или «горящей платформы», который заставлял бы работников, оказавшихся выключенными из экономической жизни, предпринимать более активные действия для того, чтобы вернуться обратно в строй. Это «рынки работника», характеризующиеся высокой степенью открытости и инклюзивности и повышенным вниманием к интересам и потребностям населения.

Уровень развития системы социального страхования [в Германии] очень высок: доход примерно 800 евро для безработного и средняя зарплата для низкоквалифицированного работника около 1300 евро, поэтому наличие мотивации к развитию – это вызов.

Представитель Федерального института профессионального образования и подготовки Германии (ViBV)

Четвертый кластер стран – это **экспортеры талантов**, такие как Россия или Казахстан (рис. 13). Здесь исторически сильные системы среднего и высшего образования сочетаются с низкой эффективностью рынка труда. Непрозрачный и сложный процесс поиска работы, низкая мобильность и запутанная и столь же непрозрачная конкуренция приводят к постоянной утечке мозгов, с одной стороны, и низкой мотивации работников, остающихся в стране, с другой.

Сейчас в России среднее время поиска работы – 7,8 месяца. Согласитесь, не очень оптимистичная цифра. Наша задача – сделать все возможное, чтобы она уменьшалась.

Денис Васильев,
заместитель руководителя
Федеральной службы
по труду и занятости (Россия)

Рис. 11 | Человекоцентричность системы: восемь кластеров стран с уникальной комбинацией вызовов



**Инициативные
и открытые**



**Закрытые и
самодостаточные**



**Развитые
и стабильные**



**Экспортеры
танталов**



Ключевой вопрос

Как удержать
темпы развития
и сохранить
лидерство?

Как дать людям
максимальные
возможности
для самореали-
зации?

Как мотивировать
людей на само-
развитие?

Как удержать
танталы и дать
им возможности
для развития?

СПОСОБНОСТИ

МОТИВАЦИЯ

ВОЗМОЖНОСТИ

Примеры
стран

Великобритания
США
Финляндия

Китай
Япония

Австрия
Германия
Франция

Казахстан
Россия

Источник: анализ BCG.



**Экспортеры
рабочей силы**



**Растущий
новый мир**



**Импортёры
тантов**



**Затяжной
кризис**

Ключевой вопрос

Как выстроить систему образования и рынка труда?

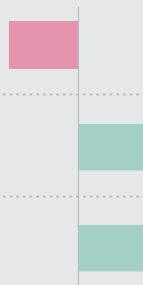
Как обеспечить население навыками для перехода на новый этап развития?

Как интегрировать мигрантов и мотивировать местное население?

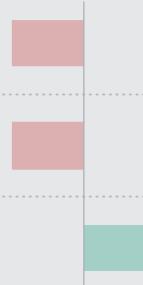
Как стабилизировать ситуацию?



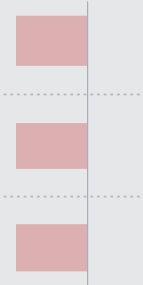
Бразилия
Мексика
ЮАР



Индия



Саудовская
Аравия



Венесуэла

СПОСОБНОСТИ

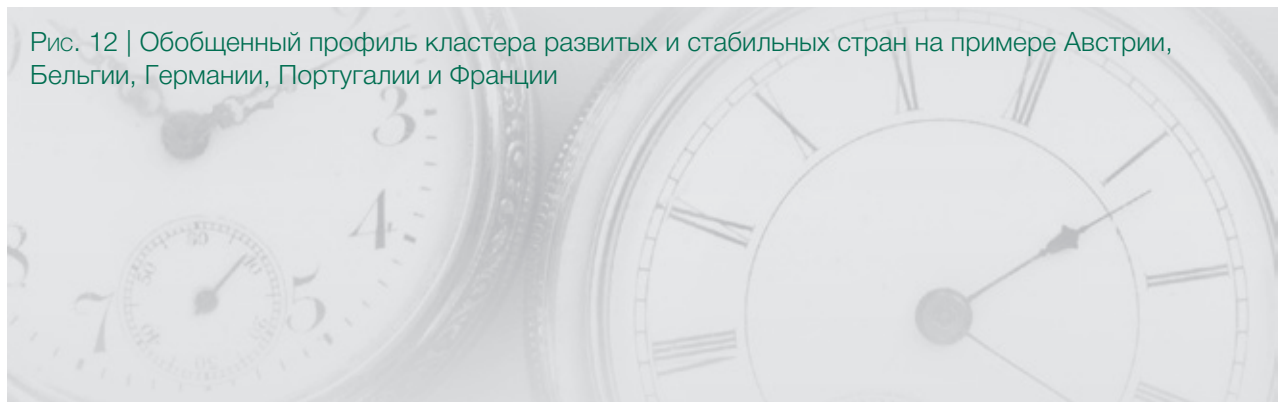
МОТИВАЦИЯ

ВОЗМОЖНОСТИ

Примеры
стран

Усредненное значение параметров для кластера стран
 Иллюстрация, нет данных

Рис. 12 | Обобщенный профиль кластера развитых и стабильных стран на примере Австрии, Бельгии, Германии, Португалии и Франции



1 Человекоцентричность системы

Способности	☆ Навыки будущего	■	Система образования делает акцент на формирование творческого и критического мышления Страны входят в топ-30 по развитию цифровых навыков Школьники показывают высокий уровень подготовки по математике и решению задач в группах : топ-30 по обоим наборам навыков
	☆ Постоянное развитие	■	Доля людей 25–34 лет с высшим образованием соответствует средней для стран ОЭСР (44%) Страны отличаются поддержкой сотрудников в профессиональном росте и развитии : большинство стран из кластера входит в топ-25 рейтинга
Мотивация	☆ Осознанная самостоятельность	■	Большая часть населения ценит стабильность выше, чем рост Пособие по безработице и минимальный размер заработной платы почти на одном уровне , что приводит к снижению мотивации населения Заинтересованность населения в самостоятельном обучении ниже среднего
Возможности	☆ Безбарьерный рынок труда	■	Государство предоставляет безработным возможности повышения навыков для успешного трудоустройства: места стран в рейтинге варьируются от 3-го до 39-го из 125 Компании не сталкиваются с большими сложностями в поиске талантов: страны входят в топ-30 по простоте поиска квалифицированных сотрудников
	☆ Мобильность компетенций	■	Страны входят в топ-30 лидеров по привлечению иностранной рабочей силы Большая часть работников использует возможности фриланса и неполной занятости
	☆ Инклюзивный рынок труда	■	Участие пожилого населения (доля населения соответствующей возрастной категории) в рабочей силе ниже, чем в среднем в странах ОЭСР (9% против 15,3%) В целом рынок предоставляет возможности трудоустройства и предпринимательства для женщин: страны находятся выше медианы рейтинга гендерного разрыва
	☆ Уважение ценностей	■	Компании создают благоприятную социальную среду для сотрудников : средний показатель удовлетворенности сотрудников для кластера составляет 61,6 балла при среднем 56 для всех рассмотренных стран

2 Квалификационная яма¹ 37%

¹ Среднее значение для стран — представителей кластера.

Источник: ВЭФ, 2016–2018; Программа международной оценки учащихся ОЭСР, 2015; ОЭСР 2017–2018; INSEAD, The Adecco Group, Tata Communications, 2018; Всемирный банк, 2018; MOT 2015; ПРООН, 2018; Martin Prosperity Institute, 2015; Tomson Reuters, 2018; анализ BCG.

Рис. 13 | Обобщенный профиль кластера стран — экспортеров талантов на примере Казахстана и России

1 Человекоцентричность системы



2 Квалификационная яма¹ 45%

¹ Среднее значение для стран — представителей кластера.

Источник: ВЭФ, 2016–2018; Программа международной оценки учащихся ОЭСР, 2015; ОЭСР 2017–2018; INSEAD, The Adecco Group, Tata Communications, 2018; Всемирный банк, 2018; MOT 2015; ПРООН, 2018; Martin Prosperity Institute, 2015; Tomson Reuters, 2018; анализ BCG.

Рис. 14 | Обобщенный профиль кластера стран — экспортеров рабочей силы на примере Бразилии, Мексики и ЮАР



1 Человекоцентричность системы

Способности	☆ Навыки будущего	■	<p>Система образования направлена в большей степени на запоминание материала, чем на формирование творческого и критического мышления</p> <p>Цифровые навыки развиты слабо: страны занимают 65-е место и ниже в рейтинге 139 стран</p> <p>Результаты школьников по математике среди 25% стран с худшими баллами</p> <p>Только около 15% населения 25–34 лет имеют высшее образование, при среднем уровне примерно 44% для стран ОЭСР</p> <p>Работодатели оказывают поддержку сотрудникам в профессиональном росте: страны находятся в середине рейтинга развития сотрудников из 125 стран</p>
	☆ Постоянное развитие	■	
Мотивация	☆ Осознанная самостоятельность	■	<p>Для стран характерна высокая разница в заработной плате высоко- и низкоквалифицированных работников (около 222%), что мотивирует население к развитию навыков</p> <p>Население проявляет высокий уровень заинтересованности в самостоятельном обучении (например, участие в MOOC)</p>
	☆ Безбарьерный рынок труда	■	<p>Существуют значительные сложности в поиске талантов: страны находятся в нижней части рейтинга по простоте поиска квалифицированных сотрудников</p> <p>Процесс поиска и найма сотрудников непрозрачен, а платформы для поиска работы имеют низкий охват населения</p>
Возможности	☆ Мобильность компетенций	■	<p>Для ЮАР и Мексики характерна высокая мобильность населения между регионами — входят в топ-30 среди 140 стран по внутренней мобильности</p> <p>Страны не ориентированы на наем иностранных сотрудников: в рейтинге простоты найма иностранных сотрудников ЮАР и Бразилия занимают 102-е и 122-е места среди 140 стран</p>
	☆ Инклюзивный рынок труда	■	<p>В среднем пожилое население Бразилии и Мексики продолжает активное участие в рынке труда — процент вовлеченности равен показателю для стран ОЭСР — 15,3% (доля участия от населения соответствующей возрастной категории)</p>
	☆ Уважение ценностей	■	<p>Возможности трудоустройства и предпринимательства для женщин сильно ограничены: страны входят в топ-30 стран с худшими показателями гендерного разрыва</p> <p>Компании стараются создавать благоприятную социальную среду для сотрудников: средний показатель удовлетворенности сотрудников для кластера составляет 53,2 при среднем 56 для всех рассмотренных стран</p>

2 Квалификационная яма¹ 51%

¹ Среднее значение для стран — представителей кластера.

Источник: ВЭФ, 2016–2018; Программа международной оценки учащихся ОЭСР, 2015; ОЭСР 2017–2018; INSEAD, The Adecco Group, Tata Communications, 2018; Всемирный банк, 2018; MOT 2015; ПРООН, 2018; Martin Prosperity Institute, 2015; Thomson Reuters, 2018; анализ BCG.

К пятому кластеру относятся страны — **экспортеры рабочей силы** (рис. 14). Исторически недостаточно развитые системы государственного образования и высокую стоимость платного обучения наиболее активная часть населения здесь старается компенсировать за счет самообразования и самоподготовки. Однако неэффективный рынок труда и неравенство возможностей трудоустройства в итоге заставляют людей эмигрировать и искать работу за рубежом. Наиболее яркие примеры таких рынков — это Мексика, Бразилия, ЮАР.

Независимо от того, насколько вы богаты или бедны в Мексике, ваше образование — плохое или очень плохое.

**Специалист по образованию
Аналитического центра
Мексиканского института
конкурентоспособности
(Мексика)**

В шестой кластер попали страны **растущего нового мира**, например Индия. Высокомотивированное и готовое работать население здесь страдает от недостатка базового образования. Рынок труда характеризуется высокой степенью активности и открытости и способствует развитию предпринимательства, миграции рабочей силы и формированию новых форматов работы.

Иная ситуация наблюдается в странах — **импортерах талантов**, например в Саудовской Аравии. Их население, напротив, отличает довольно низкая степень мотивации к развитию и самореализации и относительно невысокая по сравнению с другими странами заинтересованность в активном саморазвитии или карьерном росте. Рынок труда здесь достаточно активен и открыт, но имеется сильный перекос в сторону специалистов, работающих на временной или проектной основе, и иммигрантов. Система образования и профессиональной подготовки в таких странах, как правило, развита достаточно слабо, хотя правительство и предпринимает попытки исправить ситуацию, но опять же за счет импорта талантов и ноу-хау с более развитых в этом отношении рынков.

Наконец, к последней группе мы отнесли страны, находящиеся в состоянии **продолжительного экономического или военно-политического кризиса**. Развитие системы образования и возможностей рынка труда здесь очевидным образом имеет меньший приоритет по сравнению с другими социально-экономическими задачами, прежде всего стабилизацией ситуации.

Стратегии формирования человекоцентричности

В странах каждого из выделенных восьми кластеров есть проблемы той или иной степени сложности, источники которых можно связать с одним или сразу несколькими блоками параметров, выделяемыми в рамках концепции человекоцентричности: «Способностями», «Мотивацией» или «Возможностями». Подход к формированию стратегии можно рассмотреть на примере кластеров.

ПРОБЛЕМА: СПОСОБНОСТИ

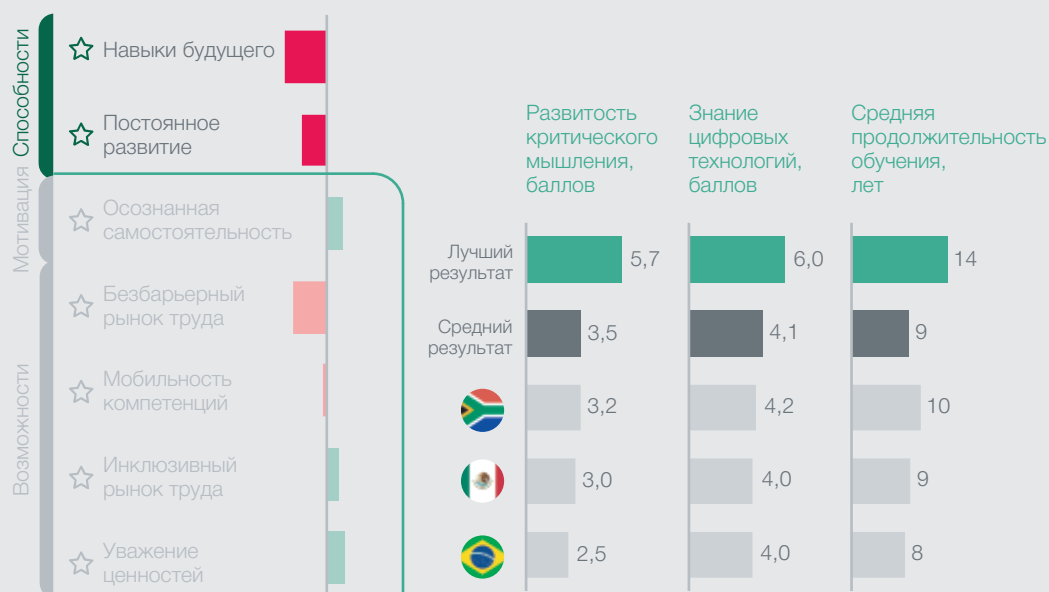
Для стран, экспортирующих рабочую силу, первоочередная проблема, касающаяся трудовых ресурсов, — недостаточная сформированность навыков будущего, как когнитивных, так и некогнитивных (блок показателей «Способности»). Главные вопросы, которые стоят перед этими рынками: как помочь населению подготовиться к новому этапу развития рынка труда и, соответственно, перестроить систему образования и профессиональной подготовки (рис. 15).

Как показывает опыт инициативных и открытых, а также развитых и стабильных рынков, наиболее успешных по группе показателей «Способности», выстраивать эффективную систему образования необходимо по трем стратегическим направлениям.

Первое направление — **разработка программ подготовки кадров** в тесном сотрудничестве с заказчиком, то есть с работодателем. В качестве примера можно упомянуть эстонскую систему OSKA¹, которая позволяет регулярно отслеживать и прогнозировать изменения спроса на навыки со стороны

1. OSKA, Kutsekoda, 2019.

Рис. 15 | Проблема человекоцентричности системы: «Способности» — недостаточный уровень развития навыков, востребованных на рынке труда сейчас и в будущем



Источник: ВЭФ, 2016–2018; ПРООН, 2017; анализ BCG.

работодателя по пяти отраслям и корректировать образовательную программу в школах и университетах. Основной принцип при подготовке программ — отказаться от узкой специализации в образовании.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА:

Государство всегда будет опаздывать или идти в неправильном направлении. Работодатели должны создавать партнерства и развивать образование в нужном направлении.

Представитель WorldSkills International (Великобритания)

Вторая стратегическая задача — это **совершенствование программ подготовки учителей**. Учитель будущего — не источник знаний в определенной предметной области, чья задача — передать эти знания учащимся, а заинтересованный наставник, который будет помогать своим ученикам самостоятельно задавать правильные вопросы и получать новые знания. Один из примеров успешного решения данной задачи — основанная в Кении сеть Bridge

International Academies². Эта организация работает с учителями разной квалификации и помогает им использовать эффективные техники преподавания в условиях наименее развитых стран.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА:

Моя личная ответственность — выучить имя каждого моего студента ко второму занятию. <...> Таким образом, каждый студент чувствует связь со мной. Они думают, что мне не все равно, и это так. Они вероятнее будут посещать занятия и слушать внимательно.

Профессор Vanderbilt University (США)

Третье направление — это развитие и **совершенствование инструментов преподавания** в контексте персонализации и разработки индивидуальных программ развития для каждого учащегося. Здесь среди удачных примеров можно упомянуть российский

2. Bridge International Academies, 2019.

университет «20.35»³ – государственный гринфилд-проект, который использует возможности искусственного интеллекта при выработке рекомендаций для обучающихся и выстраивает персонализированную программу подготовки с помощью разных тренинговых платформ.

ПРОБЛЕМА: МОТИВАЦИЯ

Развитые и стабильные рынки первыми столкнулись с наиболее сложной проблемой – проблемой мотивации. Комфортная экономическая среда, высокая степень социальной защищенности, характерные для этих рынков, не всегда способствуют распространению осознанной самостоятельности и активного самосовершенствования среди ряда групп граждан. Как убедить людей в том, что они должны постоянно и самостоятельно развиваться, – главная задача, которую предстоит решить в странах этого кластера и многих других (рис. 16).

Основная сложность заключается в том, что система мотивации должна учитывать осо-

бенности национальной ценностной модели, то есть сложившиеся психологические установки и культурные традиции, которые формировались столетиями. Основных стратегических задач в данном блоке две: **коммуникация и воспитание ценностей** постоянного развития и **система стимулирования и поддержки**.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА:

Существуют неопровержимые доказательства, что обучение после первоначального образования – это для образованных людей. Чем более ты образован, тем больше ты учишься.

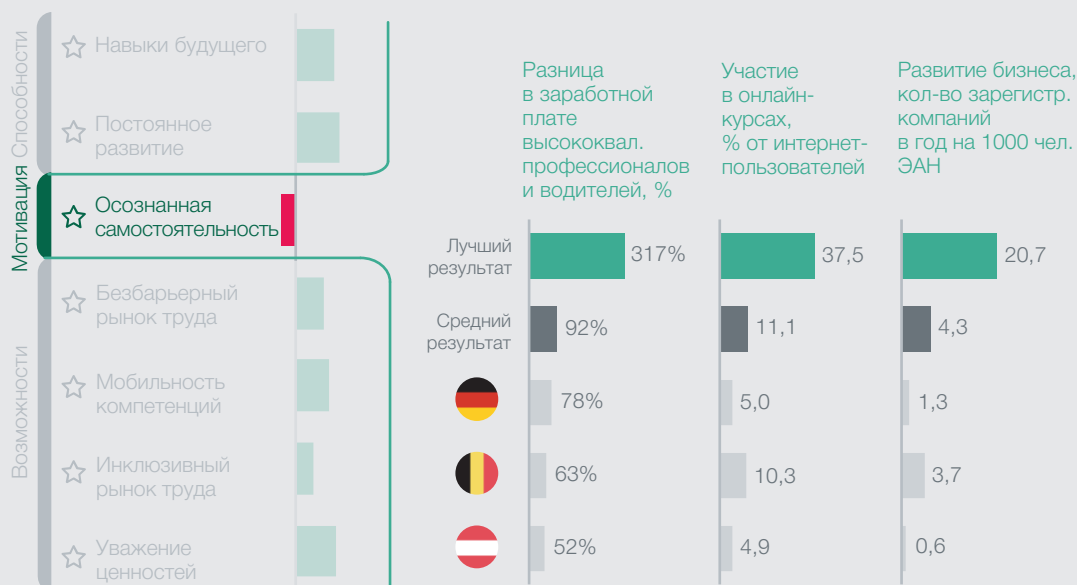
Представитель WorldSkills International

Вероятно, именно из-за этой сложности примеров успешных решений этих двух задач в мире пока немного и они слабо распространены. В частности, в Австралии запущена программа Maths Pathway⁴. Она предназначена для учителей математики и позволяет персонализировать образовательную про-

3. Университет НТИ «20.35», 2019.

4. Maths Pathway, 2019.

Рис. 16 | Проблема человекоцентричности системы: «Мотивация» — комфортная социально-экономическая среда снижает мотивацию к постоянному саморазвитию



Источники: Всемирный банк, 2016; ОЭСР, 2013; Amazon, Alexa Internet (“Alexa”) 2019; MOT, 2015; анализ BCG.

грамму, подстраивая ее под уровень знаний ученика, чтобы за счет этого сформировать позитивное отношение к постоянному совершенствованию. Финляндия, в свою очередь, пытается повысить престиж преподавательской профессии за счет введения новых стимулов. Учителям предоставляется высокая независимость в определении образовательной программы и методов преподавания, при этом профессия учителя требует высоких компетенций (степень магистра), растет конкуренция при поступлении на преподавательские специальности — отбор проходят только 7% кандидатов⁵.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА:

Компания уделяет особое внимание нематериальным стимулам, например празднованиям достижений, общественному признанию. Важно, чтобы люди были вовлеченными, это основной фактор успеха.

Представитель JP Morgan Chase (США)

5. Empowered Educators in Finland: How High-Performing Systems Shape Teaching Quality, 2017.

ПРОБЛЕМА: ВОЗМОЖНОСТИ

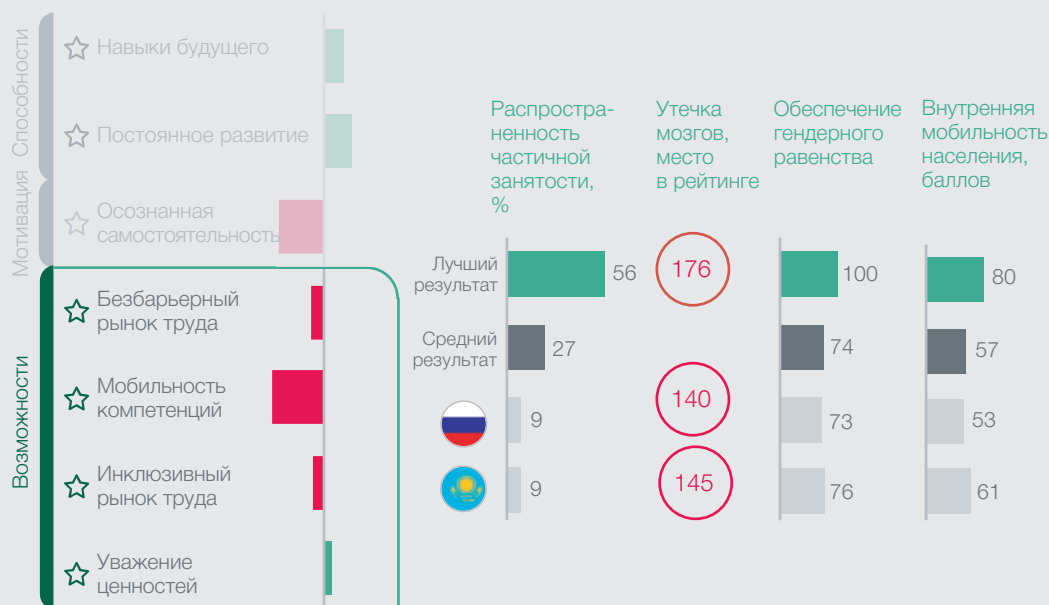
Экспортеры талантов отстают по показателям возможностей для трудоустройства. Таким странам необходимо найти ответ на следующие вопросы: как повысить мобильность компетенций и инклюзивность рынка труда, сделав его прозрачным и безбарьерным (рис. 17).

Для задач, относящихся к группе «**Возможности**», решения лежат в трех основных направлениях: **развивать внутренний спрос на таланты** и создавать для них рабочие места, в том числе за счет программ государственно-частного партнерства, **увеличивать множество доступных на локальном рынке талантов** и **поддерживать на рынке необходимый баланс спроса и предложения**.

В качестве примера успешного решения первой задачи можно упомянуть основанный в России в 2019 году конкурс «Криптонит Startup Challenge»⁶. Конкурс проводится среди технологических стартапов на стадиях pre-seed и позволяет отобрать

6. Криптонит Startup Challenge, 2019.

Рис. 17 | Проблема человекоцентричности системы: «Возможности» — непрозрачность и высокие барьеры на рынке труда для реализации потенциала каждого человека



Источники: MOT, 2016; Brain drain Index, 2018; Всемирный банк, 2018; ВЭФ, 2018; анализ BCG.

20 наиболее перспективных проектов. Призовой фонд конкурса составляет 10 млн рублей, кроме того, победители получают консультации экспертов и возможность заключать контракты.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА:

В Великобритании есть регионы, где преобладает госсектор. Например, Ньюкасл, где 70% работают в госсекторе. В подобных регионах абсолютно необходимо инвестировать в развитие предпринимательского духа.

Представитель WorldSkills International (Великобритания)

В целом корпоративный сектор, особенно сегмент крупнейших международных компаний, располагает арсеналом инструментов работы с возможностями для собственных и привлекаемых с рынка кадров. Одним из решений могла бы стать адаптация многих из этих инструментов на национальном уровне. Пример успешного стимулирования спроса на таланты на национальном уровне, схожий во многом с корпоративным подходом, — частично спонсируемая французским правительством программа зарубежных стажировок⁷. Она позволяет молодым людям в возрасте до 28 лет проходить стажировки во французских компаниях за рубежом.

Задача по увеличению количества доступных работников с нужными компетенциями решается за счет целого комплекса инструментов — это и повышение мобильности кадров и компетенций, и развитие платформ виртуальной занятости, и повышение гибкости и инклюзивности. Например, в компании SAP существует программа для людей с расстройствами аутистического спектра. Она включает курс занятий для подготовки их к работе, стажировки и последующее трудоустройство. На сегодняшний день трудоустроено 150 человек на 23 разные должности в 13 странах⁸. Другой пример — американская State Street Corp. Эта компания интегрировала гибкость рабочего графика в свою бизнес-

стратегию, что привело к резкому сокращению оттока сотрудников.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА:

Мы можем привлечь талантливых специалистов в Екатеринбурге, но без прозрачности процессов, мобильности это будет неустойчивая практика. Будущее за виртуальной занятостью, а не за необходимостью убеждать людей переезжать из Гонконга в Екатеринбург.

Представитель PepsiCo (Россия)

Поддержка на рынке труда необходимого баланса спроса и предложения обеспечивается в том числе за счет налаживания эффективной системы коммуникации. В развивающихся странах часто недооценивается важность доступности информации о возможностях рынка труда и о том, какие навыки и где востребованы. Из-за неэффективности коммуникации на рынке труда формируются локальные дисбалансы. Например, в Индии сегодня эту проблему пытается решить рекрутинговая компания TeamLease, которая по собственной инициативе основала первый частный университет TeamLease Skills University⁹, в котором обучают практическим навыкам по специальностям среднего профессионального образования, востребованным работодателями. На данный момент количество слушателей университета превышает 2 млн.

Общий подход

Проводя данное исследование, мы столкнулись с десятками работающих практик и сотнями профессионалов, разрабатывающих и внедряющих инициативы в рамках человекоцентричного подхода по всему миру. Страны, в которых нацеленность на такие инициативы более выражена, показывают существенный отрыв от других в производительности труда. Остальные же страны могли бы воспользоваться предлагаемым подходом и добиться более эффективного распределения доступного им человеческого капитала и значительного уменьшения квалификационной ямы.

7. France Diplomatie, 2019.

8. SAP, 2019.

9. TeamLease Group, 2019.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ СОТРУДНИЧАЙ ИЛИ ПЛАТИ



В РАМКАХ НАШЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ МЫ поставили несколько ключевых вопросов, ответы на которые помогут приблизиться к решению глобального вызова, касающегося более чем миллиарда работников.

- **Насколько сегодня рынок труда готов к будущему?**

Система подготовки и управления кадрами, заложенная в XX веке и основанная на принципах стандартизации обучения и централизованного управления, плохо работает в условиях высокой неопределенности, которую привносят новые мегатренды, оказывающие влияние на рынок труда. Отдельно на уровне каждой страны можно оценить, насколько уровень развития человеческого капитала соответствует требованиям XXI века. Проведенный анализ показывает, что можно выделить восемь кластеров стран с уникальной комбинацией вызовов по блокам «Способности», «Мотивация» и «Возможности», с которыми сталкиваются национальные системы образования, работодатели и каждый человек в отдельности. Ответить на вызовы из всех этих трех блоков — значит подготовить человеческий капитал страны к будущему. И для каждого государства существует ряд задач, которые необходимо решить для достижения уровня развития человеческого капитала, соответствующего вызовам будущего рынка труда: как добиться, чтобы навыки и знания работников были постоянно востребованными, как поддерживать на высоком уровне внутреннюю мотивацию, нацеленность работников на саморазвитие, а также как сделать множество возможностей рынка труда доступными всем потенциальным работникам.

Преодоление этих вызовов позволит сократить размер национальной квалификационной ямы, представляющей собой скрытый налог, который уже сегодня платит любая компания, закрывшая вакансию сотрудником с несоответствующей квалификацией, уменьшить потерю производительности труда, которую испытывает экономика каждой страны, где человек не может преодолеть инертность образовательной системы или барьеры рынка труда, и справиться

с неудовлетворенностью, которую чувствует работник, осознающий свой потенциал и не находящий путей для его реализации.

- **Что необходимо сделать, чтобы квалификационная яма сократилась?**

Стратегия развития человеческого капитала, основанная на концепции человекоцентричности, позволит уменьшить размеры квалификационной ямы. Глубина необходимой трансформации системы образования и рынка труда будет зависеть от уровня проникновения инструментов человекоцентричного подхода, а также от особенностей каждой конкретной страны. В зависимости от скорости принятия решений в ближайшие десять лет подобный качественный переход к новому, по сути, типу социального контракта может увеличить рост ВВП в разных странах на 0,5–2% в год (рис. 18)¹.

- **Кто может стать движущей силой перехода к человекоцентричности в развитии талантов?**

В основе необходимых позитивных изменений должно лежать открытое сотрудничество всех заинтересованных сторон. Разработка и внедрение практик человекоцентричности предполагает большую кооперацию работодателя, системы образования, государства и работника, чем мы видим сегодня.

Задача кооперации участников — научиться минимизировать риски и максимизировать выгоду от взаимодействия. Для реализации полного экономического потенциала кооперации важно, чтобы понимание наиболее существенных проблем развития и распределения человеческого капитала было единым на всех уровнях взаимодействия. Согласно опросам BCG, проведенным среди работодателей и представителей стран, у участников системы не всегда совпадает видение проблем рынка труда. Сегодня это один из ключевых барьеров для перехода к человекоцентричности (рис. 19).

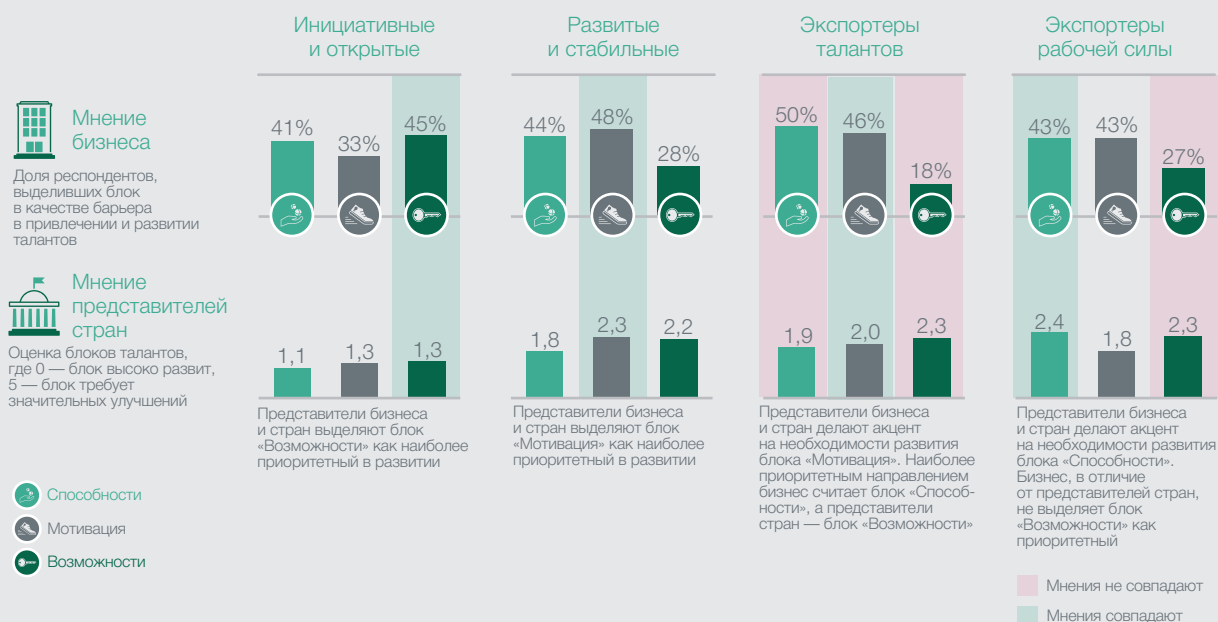
1. Анализ BCG, основанный на данных ILOSTAT, 2018, и Oxford Economics (прогноз ВВП).

Рис. 18 | Потенциал роста ВВП при переходе к системе развития талантов, основанной на принципах человекоцентричности



Источники: МОТ, ОЭСР, анализ BCG.

Рис. 19 | Видение представителей стран и представителей бизнеса в этих странах по основным проблемам в системе развития талантов



Источник: Опрос BCG. 161 компания из 47 стран.

Однако, как показывает международная практика, именно кооперация, а не протекционизм в отношении своих талантов может дать значительные и устойчивые результаты. Почти прямая аналогия — международная торговля. Так, по данным исследования Всемирного банка, темпы роста экономик более открытых с точки зрения торговли стран почти в три раза выше, чем у более закрытых.

Таким образом, перед ключевыми стейкхолдерами рынка труда — работником, работодателем, образовательной системой и государством, а также перед международным сообществом в целом сегодня стоит дилемма: углублять кооперацию в формировании и использовании человеческого капитала или продолжать терять в производительности труда, а значит, в конечном счете платить за закрытость благосостоянием населения.

С точки зрения государства это означает прежде всего необходимость сформировать глубокое, полное и, что важно для успешной реализации, единое понимание приоритетных направлений развития среди всех участников системы образования и рынка труда, а также создать условия для продуктивного обмена лучшими практиками с другими странами. Примером такого сотрудничества может быть объединение лидеров «двадцатки» (G20) совместно с бизнес-лидерами своих стран для формирования повестки и выработки практических решений по основным направлениям социально-экономического развития, в том числе по изменению условий рынка труда и рынка образования. Ответственность работодателей — это постоянное взаимодействие с образовательной системой для своевременного формирования человеческого капитала с востребованными навыками, а также обмен практическими решениями с другими компаниями по снятию барьеров при найме, адаптации новых ценностей и потребностей, повышению мобильности среди сотрудников как внутри компании, так и за ее пределами и т. д. Одним из примеров успешного сотрудничества профессионального сообщества, бизнеса и образовательной системы может служить оценка навыков выпускников и студентов по стандартам

WorldSkills в рамках инициативы Skills Passport, которая позволяет специалисту подтвердить свою квалификацию на международном рынке, работодателю правильно оценить навыки нового сотрудника, а образовательному учреждению скорректировать процесс обучения. Образовательная система в данном контексте — это посредник между спросом и предложением на рынке труда, который должен оперативно реагировать на запросы работодателей, в том числе через интеграцию новых методов и инструментов преподавания, обеспечивать интегрированную «бесшовную» образовательную среду в рамках отдельной страны, а также создавать интерфейсы для обмена опытом, положительными и отрицательными результатами применения подходов к организации образовательного процесса на международном уровне. Например, сотрудничество представителей образовательной системы в рамках программы международного бакалавриата позволяет создать прозрачную образовательную среду и снизить барьеры международного образования.

Взаимодействие всех участников на локальном и глобальном уровнях создаст экспертное сообщество, которое будет выступать институтом форсайта в сфере развития глобального человеческого капитала. Целью этого экспертного сообщества должно быть сокращение квалификационной ямы с помощью внедрения решений на рынке труда и в образовании, направленных на формирование человекоцентричных условий, а одной из основных его задач могло бы стать создание и развитие платформы по обмену практическими решениями, позволяющими быстрее справиться с проблемой квалификационной ямы.

Мы убеждены, что создание такого сообщества и практических инструментов для его работы позволит сформировать рынок труда, на котором таланты смогут на протяжении всей жизни приобретать необходимые навыки и оставаться востребованными, работодатели эффективно привлекать, развивать и удерживать таланты, а государства в полной мере реализовывать потенциал технологий и человеческого капитала для создания экономики будущего.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ГЛОССАРИЙ

Когнитивные навыки	Сознательные интеллектуальные усилия, такие как логическое мышление, рассуждение, воображение или запоминание, применяемые, например, при чтении, написании текстов и решении математических задач
Некогнитивные навыки	Способность человека распознавать эмоции и использовать их для стимуляции мышления, а также понимать намерения, мотивацию и желания как других людей, так и свои собственные, в целях решения практических задач. Примером использования некогнитивных способностей является умение работать в команде, устанавливать социальные контакты и работать в условиях стресса, контролируя свои эмоции
Навыки	Общие когнитивные и некогнитивные способности или конкретные знания и умения, необходимые для выполнения определенной задачи
Кадровый разрыв	Отсутствие на рынке труда достаточного количества работников, обладающих необходимыми навыками, соответствующими требованиям работодателей
Дефицит навыков	Ситуация, в которой работодатель не может найти работника с необходимым набором навыков
Устаревание навыков	Ситуация, в которой навыки работника становятся не востребованными на рынке труда в связи с прекращением (устареванием) определенных видов деятельности
Квалификационная яма	Ситуация, в которой человек трудоустроен, но обладает навыками, недостаточными или превышающими необходимые для выполнения его работы
Недостаточно квалифицированный сотрудник	Сотрудник, не обладающий достаточными способностями, качествами, характеристиками, образованием, опытом и т. д., необходимыми для выполнения конкретной работы, задачи
Сотрудник с избыточной квалификацией	Сотрудник, обладающий знаниями, навыками и (или) опытом, превышающими необходимые для выполнения конкретной работы, задачи
Гиг-экономика	Формат взаимодействия работника и работодателя в рамках гибких и адаптивных условий трудоустройства (например, удаленная работа). При этом формат взаимодействия характеризуется преобладанием краткосрочных контрактов или внештатной работы
Массовая стандартизация	Применение единых стандартов к формированию системы, которые обеспечивают потребности производства за счет постоянной доступности взаимозаменяемых ресурсов
Массовая уникальность	Система, которая состоит из множества разных ресурсных блоков, способная подстраиваться под нужды производства путем комбинирования этих блоков, тем самым создавая уникальный продукт

Социальный контракт	Негласное соглашение между членами общества сотрудничать в интересах социальных благ, например, частично жертвуя индивидуальной свободой в пользу общественной защиты
Человекоцентричная система	Система социальных взаимоотношений, целью которых является удовлетворение потребностей и раскрытие личностного и профессионального потенциала каждого человека без ущерба для другого человека или окружающего мира

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

МЕТОДОЛОГИЯ

Ниже представлены предположения и методология, на основании которых была проведена экспертная оценка человекоцентричности системы 25 стран¹. Для формирования гипотез исследования и их тестирования были использованы теоретические и эмпирические методы: аналитический, опросный методы, а также интервьюирование.

Аналитический метод заключался в сборе данных из публичных статистических баз данных (например, база данных Всемирного банка, база данных ОЭСР, региональные статистические ведомства и т. д.), а также в применении статистических инструментов для предварительного тестирования гипотез по блокам человекоцентричности системы «Способности», «Мотивация», «Возможности».

В рамках данного метода для ключевых параметров («Способности», «Мотивация», «Возможности») был определен набор из 23 индикаторов и способы их количественного измерения. Набор индикаторов в совокупности отражает степень человекоцентричности системы каждой из 25 рассматриваемых стран. Индикаторы распределены по двум категориям: показатели, оценивающие уровень развития среды (существующие правовые нормы, бизнес-практики и т. д.), и показатели результативности данной среды. Результаты анализа позволяют сформировать гипотезы по относительному положению стран по степени человекоцентричности. Под-

ход к оценке относительного положения стран основывается на определении положения страны по каждому из 23 индикаторов относительно среднего значения индикатора (среднее значение рассчитывается среди всех доступных значений индикатора, а не только значений для выборки из 25 стран). Таким образом, оценка стран по степени человекоцентричности системы учитывает показатели стран, не вошедших в список 25 рассматриваемых. Кумулятивно 7 индикаторов составляют оценку блока «Способности», 4 индикатора — оценку блока «Мотивация», 12 индикаторов — оценку блока «Возможности».

Комбинации параметров «Способности», «Мотивация», «Возможности» по степени развития сформировали восемь кластеров стран с аналогичными системными проблемами². Применяемый подход к оценке человекоцентричности системы дает возможность выделить лидеров как в общей совокупности стран, так и в отдельном кластере.

Опросный метод заключался в проведении двух опросов по тематике исследования среди представителей стран (представителей государственных и негосударственных организаций, образовательных учреждений и т. д.) и представителей бизнеса.

В рамках опроса, проведенного среди представителей стран, были затронуты ключевые темы: оценка усредненного локального уровня развития когнитивных и некогнитивных навыков трудоспособного населения страны, распространенность

1. Страны, рассматриваемые в рамках исследования: Австралия, Австрия, Аргентина, Бельгия, Бразилия, Великобритания, Германия, Дания, Испания, Италия, Канада, Китай, Корея, Мексика, Нидерланды, Норвегия, Португалия, Россия, Сингапур, США, Финляндия, Франция, Швеция, ЮАР, Япония.

2. Кластеры стран: «Инициативные и открытые», «Закрытые и самодостаточные», «Развитые и стабильные», «Экспортеры талантов», «Растущий новый мир», «Экспортеры рабочей силы», «Импортеры талантов», «Затяжной кризис».

культуры постоянного развития, уровень мотивации населения к самостоятельному развитию, а также уровень прозрачности рынка труда, уровень его инклюзивности и мобильность трудоспособного населения. В опросе представителей стран приняли участие 55 экспертов из 30 стран. По результатам опроса была сформирована экспертная оценка человекоцентричности системы этих стран.

В опросе представителей бизнеса приняли участие руководители HR (human resources, кадры) и L&D (learning and development, развитие персонала) департаментов 161 компании малого, среднего и крупного бизнеса, которые представляют 47 стран. В рамках опроса респондентам было предложено экспертно оценить долю сотрудников, обладающих недостаточной или избыточной квалификацией, долю сотрудников, прошедших тренинги по развитию навыков, уровень мобильности сотрудников; выделить три наиболее сложных аспекта в развитии и привлечении талантов из семи принципов человекоцентрической концепции: развитие навыков будущего, культура постоянного развития, мотивация, прозрачность рынка труда, мобильность компетенций, инклюзивность рынка труда и уважение ценностей сотрудников. Таким образом, для 47 стран был сформирован взгляд бизнеса на проблему развития человеческого капитала и квалификационной ямы.

Метод интервьюирования был использован среди экспертных групп: представителей международных организаций, представителей государственных и негосударственных организаций, представителей локального и международного бизнеса. Экспертам были заданы вопросы по тематике проблемы квалификационной ямы, причин ее возникновения, масштабов распространения и локальных характеристик, а также препятствий к ее сокращению. В рамках интервью обсуждались вопросы характеристики стран в терминах человекоцентричности системы, что позволило протестировать результаты распределения стран по восьми кластерам, полученные в рамках аналитического метода, а также дополнить профили кластеров и сформировать более глубокое понимание проблематики локальных рынков труда.

Итоговый результат распределения стран по кластерам и их описание с точки зрения развития, мотивации и интеграции талантов в рынок труда основан на измерении параметров человекоцентричности системы («Способности», «Мотивация», «Возможности») с использованием аналитического метода сбора статистических данных из открытых источников и их последующего анализа, результатов опросов среди представителей стран и представителей бизнеса, а также тестирования полученных результатов с представителями стран и бизнеса с помощью экспертных интервью.

БЛАГОДАРНОСТИ

Проект выполнен компанией BCG по инициативе Союза «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)» и в партнерстве с Госкорпорацией «Росатом». Компания BCG несет полную ответственность за содержание доклада и его выводы.

Авторы доклада:

Владислав Бутенко, управляющий директор и старший партнер, председатель BCG Россия; Константин Полунин, партнер-эксперт, руководитель Экспертной практики по работе с государственным сектором BCG в России; Антон Степаненко, партнер BCG Россия; Елена Жукова, консультант; Екатерина Налесная, консультант; Дарья Волосова, эксперт.

Коллектив авторов выражает особую признательность членам экспертного совета, внесшим вклад в формирование углубленного понимания актуальных проблем глобального рынка труда и системы образования, а также передовых способов развития, мотивации и интеграции талантов в рынок труда: руководителю экспертного совета Екатерине Лошкаревой («Ворлдскиллс Россия»), а также Александру Аузану (МГУ им. М. В. Ломоносова), Александре Валерио (Всемирный банк), Павлу Лукше (Московская школа управления СКОЛКОВО), Исаку Фрумину (НИУ ВШЭ), Раджешу Чанди (Лондонская школа бизнеса), Эндрю Ван Шааку (Vanderbilt University) и Джонатану Шмидту (Skills Matter).

Также коллектив авторов благодарит генерального директора Госкорпорации «Росатом» Алексея Лихачева и генерального директора Союза «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)» Роберта Уразова за экспертизу, вовлеченность и помощь в развитии идей исследования.

Авторы выражают особую благодарность участникам проектной команды исследования, без интеллектуального вклада, организационного таланта и бесконечной энергии которых эта работа была бы невозможной, а именно Татьяне Терентьевой (Росатом), Гульнаре Биккуловой (Росатом), Юлии Ужакиной (Росатом), Дарье Донецкой (Росатом), Юлии Козеевой (Росатом), Наталии Кириллинской (Росатом), Егору Сызину (Росатом), Алексею Пономаренко (Росатом), Евгении Газизовой (Ворлдскиллс), Екатерине Татаренко (Ворлдскиллс), Александре Диденко (Ворлдскиллс), Ивану Котову (BCG), Сергею Перапечке (BCG), Марии Турецкой (BCG), Анне Ганеевой (BCG), Арсену Лазурскому (BCG) и Сергею Кузнецову (BCG).

Авторы благодарят представителей WorldSkills International в Бразилии, Великобритании, Вьетнаме, Германии, Индии, Китае, Коста-Рике, Лихтенштейне, Нидерландах, Объединенных Арабских Эмиратах, Палестине, Саудовской Аравии, Финляндии, Швеции, Эстонии, Южно-Африканской Республике, принявших участие в серии интервью и сформировавших представление о развитии талантов и рынке труда на уровне стран.

Авторы выражают признательность всем организациям, принявшим участие в исследовании в виде очного интервью и предоставления данных в рамках количественного опроса, за их вовлеченность, за вклад в формирование картины текущего состояния системы подготовки кадров и рынка труда как на глобальном уровне, так и на уровне отдельных стран и корпораций, а также за помощь в определении ключевых вызовов в развитии, мотивации и привлечении талантов, в том числе представителям международных организаций Деловой совет БРИКС, Британский Совет, МОТ, ОЭСР, ЮНЕСКО, ВЭФ, Всемирный банк, более чем 200 представителям глобальных компаний, сформировавших оценку человекоцентричности системы со стороны бизнеса, среди которых 3M, Astra Zeneca, ERG, Lincoln Electric, Microsoft, PepsiCo, Petrovax, Samsung, SAP, Spotify, Stanley Black & Decker, Thales, «Евраз», ОСК, Госкорпорация «Росатом», «Ростелеком», «Ростех», «Русал», «Р-Фарм», «Сибур».

Также авторы благодарны отдельным экспертам, оказавшим влияние на формирование концепции и выводов исследования, а также ключевых принципов подхода к решению проблемы квалификационной ямы, а именно Дмитрию Пескову (АСИ), Ирине Лиховой, Андрею Митюкову (TalentTech), Вере Соломатиной (SAP), Олегу Шибанову (РЭШ) и Александре Энгатовой (МГУ им. М. В. Ломоносова).

Контакты

Если вы хотите обсудить отчет, пожалуйста, свяжитесь с нашими экспертами

Винсент Чин, управляющий директор и старший партнер, BCG Сингапур; глава Глобальной практики работы с государственным сектором, e-mail: Chin.Vincent@BCG.com – для информации по странам Азии

Джей Пакетт, управляющий директор и старший партнер, BCG Даллас; глава Экспертной практики BCG по образованию, e-mail: Puckett.J@bcg.com – для информации по странам Северной и Южной Америки

Владислав Бутенко, управляющий директор и старший партнер; председатель BCG Россия, e-mail: Boutenko.Vladislav@bcg.com – для информации по странам Евросоюза, Восточной и Центральной Европы

© **BCG**, Inc. 2019. Все права защищены.

По вопросам перепечатки обращайтесь в BCG по электронной почте:
MOSMarketingTeam@bcg.com

The image features a dark green background with a white network of interconnected nodes and lines. The nodes are represented by small white dots, and the lines are thin white lines connecting these dots. The network is dense and complex, with many overlapping connections. The BCG logo is centered in the middle of the image, rendered in a white, bold, sans-serif font. The letters are slightly stylized, with the 'B' and 'C' having a rounded, modern feel. The 'G' is also bold and has a slight curve at the bottom. The overall aesthetic is clean, professional, and tech-oriented.

BCG