



# Глобальный вызов: готовность талантов к будущему

Материалы проекта

МАЙ 2019, МОСКВА



# По мере модернизации и усложнения экономики меняются требования к человеческому капиталу



## Ресурсная экономика

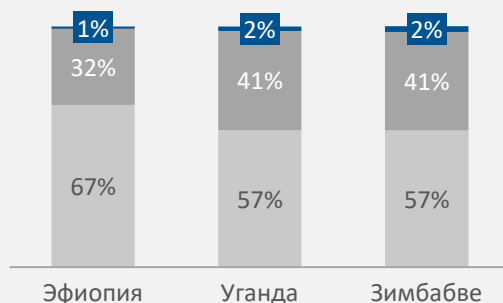


## Переходная экономика

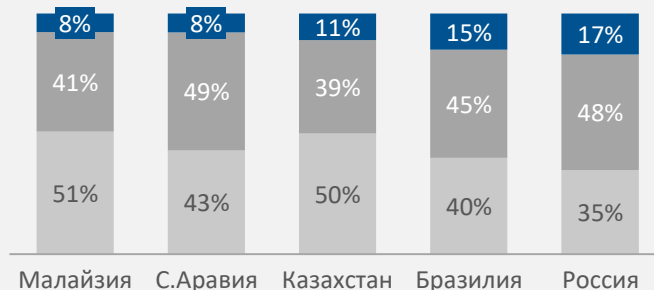


## Инновационная экономика

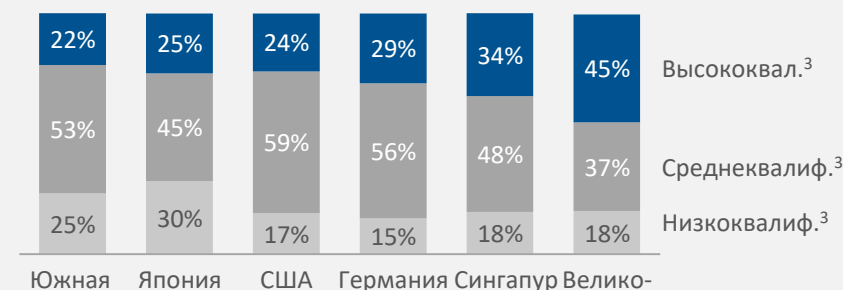
Структура рабочей силы



Эфиопия Уганда Зимбабве



Малайзия С.Аравия Казахстан Бразилия Россия



Южная Корея Япония США Германия Сингапур Великобритания



Ключевые характеристики

Молодое необразованное население

- Медианный возраст: 21 год
- Высшее образование: 5%

Низкий ИЧР<sup>1</sup>

Низкий ВВП на душу населения: 1 750\$

Нет цифровой экономики<sup>2</sup>

Стареющее, образованное население

- Медианный возраст: 35 лет
- Высшее образование: 50% (в России - 79%)

Средний ИЧР

Средний ВВП на душу населения: 29 000\$

Низкий уровень развития цифровой экономики

Охват интернетом: 50% населения

Стареющее, высокообразованное население

- Медианный возраст: 45 лет
- Высшее образование: 60%

Максимальный ИЧР

Максимальный ВВП на душу населения: 52 000\$

Развитая цифровая экономика

Практически полный охват интернетом: 85% населения

1. Индекс человеческого развития, UNDP 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, Методология классификации задач Расмуссена; анализ BCG

# Более 1,3 млрд человек в мире выполняют работу, не обладая нужной для нее квалификацией

Мегатренды

Автоматизация и технолог. инновации

Большие данные и углубленная аналитика

Изменение демографического состава

Изменение баланса сил в геополитике и экономике

Мегаполисы и агломерации

Многообразие и инклюзивность

Предпринимательство и новые бизнес-модели

Неравенство → Национализм против глобализма



## Дефицит навыков

Нет кандидатов с навыками, соответствующими требованиям работы



Люди устраиваются на работу, не соответствующую их области знаний и не осваивают новые профессии



## Устаревание навыков

Навыки не востребованы при текущей рыночной конъюнктуре



## Несоответствие навыков

Уровень квалификации работников не соответствует требованиям работы

1,3

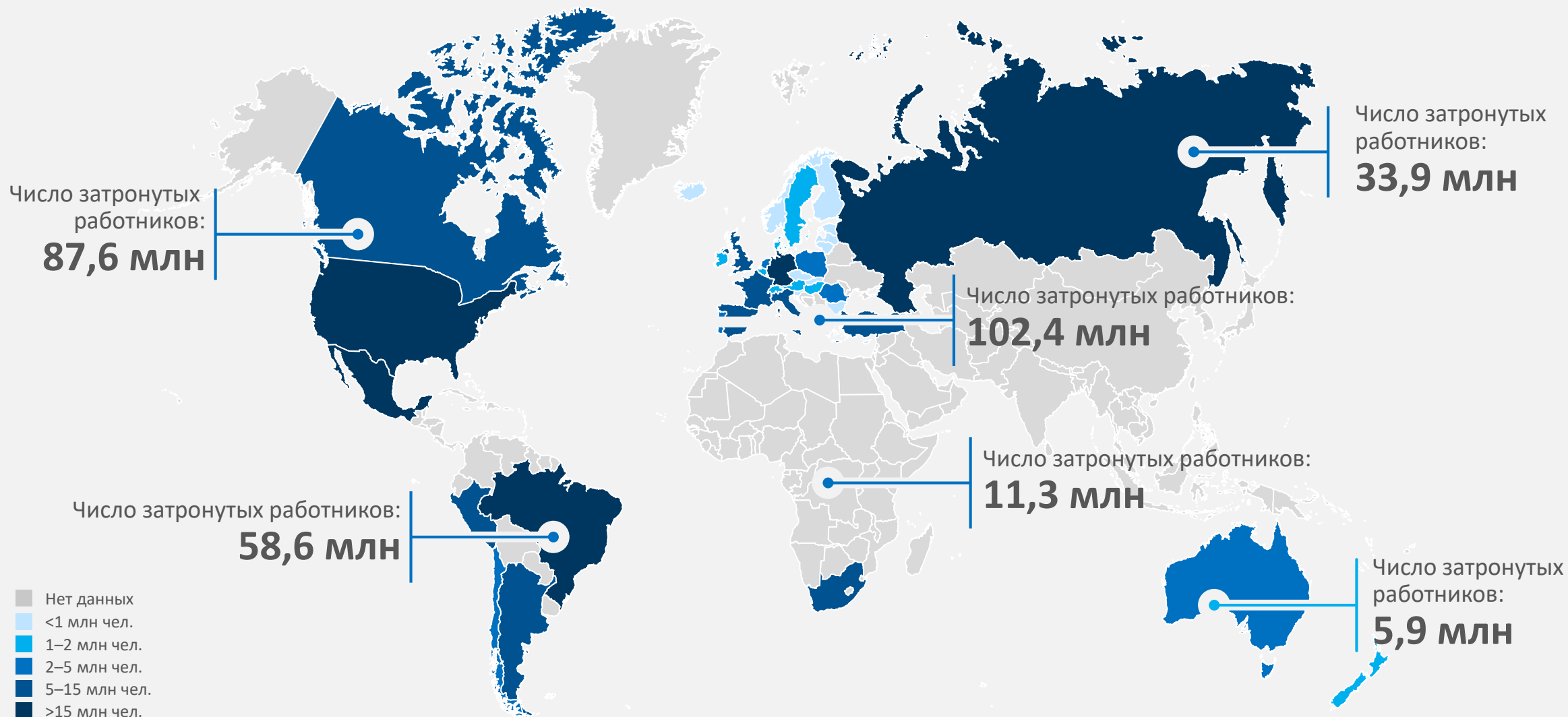
Число затронутых работников, млрд человек

6%

Потери в мировом ВВП, % (ППС 2010 г.)



# Квалификационная яма затрагивает 2 из 5 работников в странах ОЭСР<sup>1</sup>

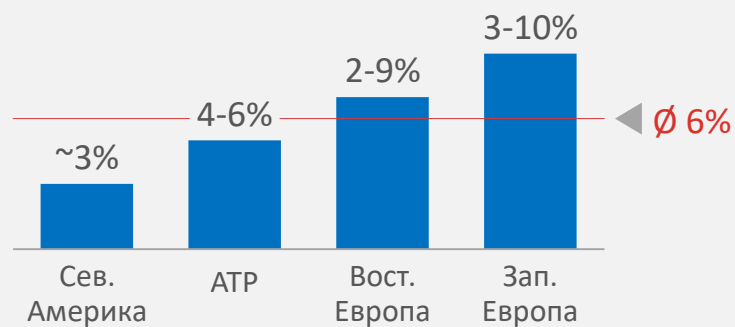


1. Включая 4 страны, не входящие в ОЭСР

Источники: Анализ всемирных показателей навыков для работы (несоответствие навыков) — национальная статистика (2016) (OECD World Indicators of Skills for Employment, Mismatch — National Statistics); План занятости стран "большой двадцатки", 2014 г., Российская Федерация; статистика Всемирного банка по рабочей силе



Квалификационная яма – это "скрытый налог" на производительность размером до 5 трлн долларов США мирового ВВП в год



1. Отчет "Talent shortage survey 2018", Manpower Group 2. "Why Are Recent College Graduates Underemployed? University Enrollment and Labor-Market Realities", Center for College Affordability and Productivity, 2013  
 Источник: Данные OECD, Отчет "Skill mismatch and public policy in OECD countries"

# Потеря производительности сопровождается социальной напряженностью в развитых и развивающихся странах

Устаревание навыков уже выливается в социальную напряженность и нестабильность

PepsiCo планирует массовые увольнения, вызванные "неуклонной автоматизацией" их заводов



Стремление к повышению гибкости организации связано с сокращением рабочих мест. Финансовый директор подтвердил, что компания планирует уволить работников с должностей, которые можно автоматизировать

Microsoft объявил о самых масштабных сокращениях рабочих мест за свою 39-летнюю историю



В пятницу сотни китайцев приняли участие в акции протеста против массовых сокращений в четырех офисах Microsoft, где на этой неделе китайскими властями были проведены рейды в рамках антимонопольного расследования

Larsen & Toubro, крупнейшая инжиниринговая фирма Индии, сократила 14 000 сотрудников



"Инициативы по цифровизации и повышению производительности, предпринятые нами, (...) позволили сократить 14 000 человек за шесть месяцев"

Р. Шанкар Раман, Финансовый Директор Larsen & Toubro

Исследование BCG<sup>1</sup> показывают растущую неопределенность среди работников и менеджеров

Каждый второй опрошенный работник не чувствует уверенности в своем будущем трудоустройстве

76% работников испытывают крайнюю необходимость в подготовке к трудностям, с которыми они могут столкнуться в связи со своим будущим трудоустройством

45% менеджеров считают, что ближайшие 5 лет технологические тренды окажут влияние на деятельности их компаний

~ 30% работников и менеджеров ожидают повышения необходимого уровня квалификации в ближайшие 3-5 лет...

...в то время как более 30% работников считают, что они не смогут подготовиться к этим изменениям

# Квалификационная яма — наследие индустрии 2.0 — профессиональной стандартизации и централизации

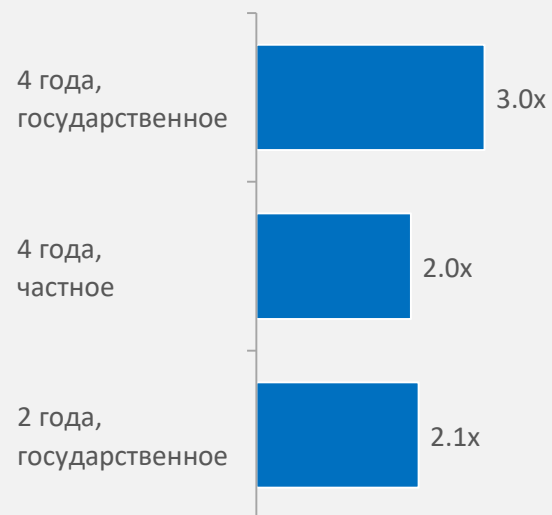


1. Число лет с момента запуска до массового распространения среди 60% домохозяйств 2. Категории специальных видов профессий, IPUMS  
 Источник: Майкл Фелтон, NYT; The Economist, Сурджит Бхалла, "Королевства среднего класса Индии и Китая" (The middle class kingdoms of India and China); IPUMS

# Подготовка и переподготовка рабочей силы в привычном нам виде становится слишком дорогостоящей

За последние 30 лет стоимость обучения выросла в 2–3 раза

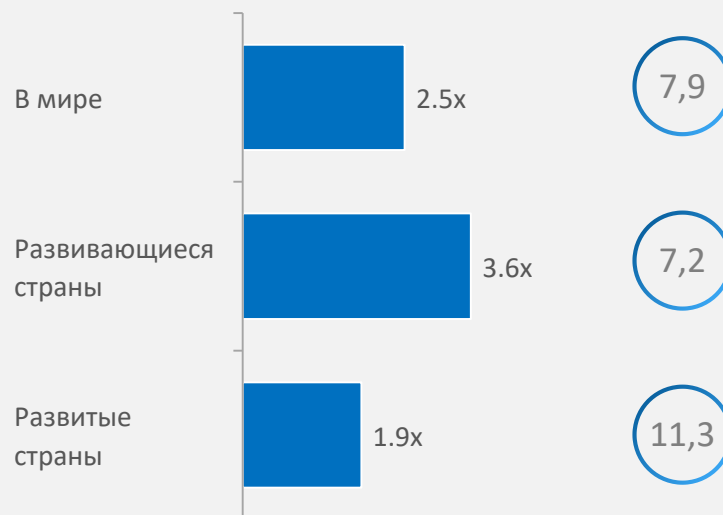
Рост скорректированной по инфляции стоимости обучения за 1990–2008 гг.



Среднее количество лет обучения за последние 60 лет выросло 2,6 раза

Рост средней продолжительности обучения в 1950–2010 гг.

Средняя продолжительность обучения в 2010 г., лет



Около столетия назад половина инженерных знаний устаревала в течение 35 лет. По современным оценкам, сегодня это происходит в течение 2,5-5 лет.

Институт инженеров по электротехнике и электронике, журнал "Spectrum", 2013



65% детей, поступающих сегодня в начальную школу, будут работать в совершенно новых профессиях, которые еще даже не существуют.

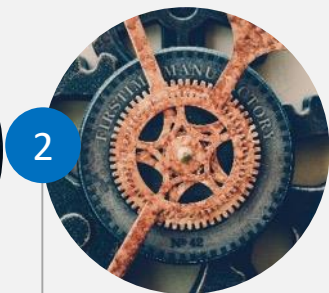
ВЭФ, отчет "Будущее профессий и навыков" ("The Future of Jobs and Skills")



# Проблему можно решить, преодолев 7 глобальных вызовов

Необходимость подготовки к несуществующим сегодня видам деятельности

**30% видов рабочей деятельности** 2035 г. на сегодняшний день еще не существуют

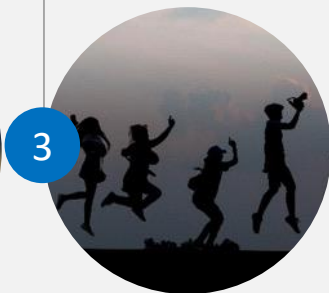


Образование дается раз в жизни и дает одну специальность

Ускорение процесса устаревания навыков (**для технических навыков — 2–5 лет**) повышает спрос на переподготовку/повышение квалификации

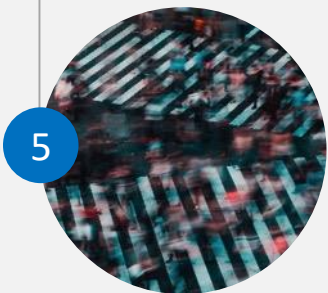
Изменение ценностей и потребностей работников

Люди поколения Z согласны получать на 10% меньше **ради сокращения рабочего времени** или работы в компаниях с созвучными им ценностями; **36% не считают продвижение по службе основным приоритетом**



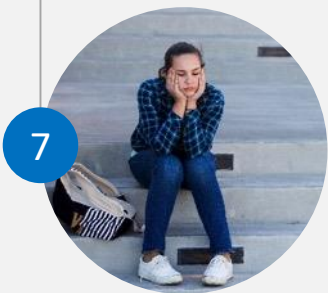
Ограниченный доступ к возможностям рынка труда

В странах ОЭСР доля **длительно безработных** выросла **с 24% до 31%**. Вместе с тем в Великобритании было зарегистрировано рекордно низкое за последние 17 лет число **открытых вакансий - в январе 2019 г. этот показатель составил 2,9%**



Нераскрытый потенциал отдельных категорий населения

За последние 25 лет **доля женщин** на рынке труда **сократилась с 52% до 48%**; к 2050 г. в США **доля занятых инвалидов** от общего числа **в 3 раза ниже**, чем число занятых к населению



Отсутствие мотивации и чувства ответственности за свое развитие

**Лишь 28%** респондентов рассматривают возможность использования **ресурсов для самостоятельного обучения**

# Вызов XXI века: изменение социального контракта для активации самостоятельного профессионального развития и самореализации каждого человека



	<b>Лояльность – защита</b>	<b>Производительность – трудоустройство</b>	<b>Ответственность – возможности</b>
<b>Человек</b>	Работа на одного работодателя всю жизнь, как правило один род деятельности	Пожизненная работа в одной специальности, возможно меняя работодателей	Развитие компетенций в течение всей жизни, осознанное трудоустройство и смена работодателей/профессии
<b>Образование</b>	Предоставление возможностей развития избранным и обеспеченным	Массовое обеспечение рабочей силы со стандартными навыками	Поддержка индивидуальной траектории развития в течение всей жизни
<b>Работодатель</b>	Эксплуатация ресурса имеющейся рабочей силы	Заказ работников у системы образования, трудоустройство и оплата труда	Подбор работников на основе набора навыков и ценностей, предоставление возможностей для развития и самореализации
<b>Государство</b>	Поддержание общественного порядка	Поддержание социальной стабильности, гарантии работникам	Создание возможностей для развития и трудоустройства для каждого

# Массовая уникальность базируется на трех основных блоках: способности, мотивация и возможности для каждого

Способности, мотивация и возможности создаются за счет кооперации между всеми участниками экосистемы – государством, работодателями и образовательной системой




У работников есть все необходимые навыки и знания, чтобы быть востребованными на рынке труда в условиях неопределенности



Работники замотивированы на развитие и адаптацию к изменениям, чтобы реализовать свой потенциал

Возможности рынка труда доступны всем потенциальным работникам и соответствуют их ценностям и потребностям

# Массовая уникальность — реформа системы подготовки "от кадров к талантам"

	Подготовка кадров (массовая стандартизация)	Подготовка талантов (массовая уникальность)	
 <b>Способности</b>	<p>Массовое образование делает акцент на общие академические знания, готовя учащихся к выполнению конкретной работы или типа работ</p>	<p>Каждый человек получает базовый набор компетенций, необходимый для работы в условиях неопределенности и быстрых изменений на рынке труда, а также цифровые компетенции</p>	<p>Навыки будущего для каждого</p>
	<p>Образование получают раз и на всю жизнь, и оно ограничивается стандартизированным набором программ</p>	<p>Профессиональное развитие каждого осуществляется по персональной траектории в течение всей жизни</p>	<p>Мультикарьерность</p>
 <b>Мотивация</b>	<p>Система (правительство, работодатель) отвечает за формирование и использование трудовых ресурсов</p>	<p>Человек является заказчиком своего развития, определяя свой профессиональный путь</p>	<p>Активная самостоятельность</p>
	<p>Возможности для трудоустройства на основе образования, доступ к предложениям о работе через посредников</p>	<p>Информация о вакансиях в регионе работника и за его пределами легко доступна, при этом трудоустройство возможно, независимо от формального образования</p>	<p>Свобода возможностей</p>
 <b>Возможности</b>	<p>Работники привязаны к месту проживания, международные корпорации и отдельные страны предоставляют возможности для мобильности</p>	<p>Гибкие форматы работы и удаленная (виртуальная) занятость доступны для каждого, независимо от местонахождения</p>	<p>Мобильность компетенций</p>
	<p>Возможности трудоустройства только для здоровых и одаренных, инклюзивность сводится к "социальной ответственности"</p>	<p>Успешное трудоустройство возможно для каждого, независимо от жизненной ситуации, физического состояния или социального статуса</p>	<p>Инклюзивная занятость</p>
	<p>Работодатель дает сотрудникам возможность построить карьеру, ценности сотрудников обычно игнорируются</p>	<p>Рабочее место и условия труда предусматривают возможности для самореализации и профессионального развития каждого работника, независимо от его ценностей и убеждений</p>	<p>Многообразие ценностей</p>

Государство и работодатели могут создавать информированные стратегии для решения проблемы несоответствия навыков

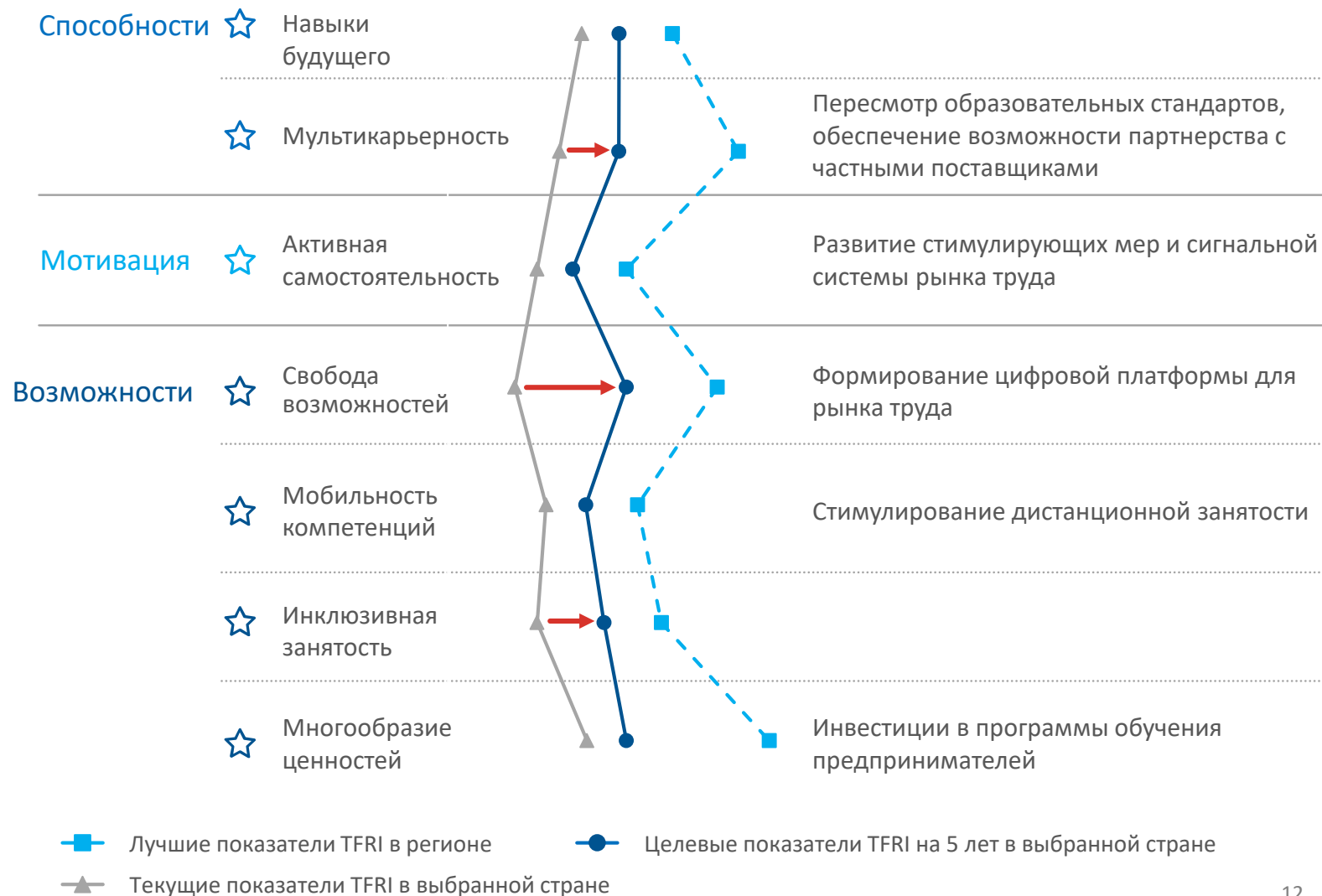
- 1  Измерить текущее состояние
- 2  Сравнить с сопоставимыми странами и лидерами
- 3  Определить цели
- 4  Разработать стратегию



## Индекс готовности талантов к будущему (TFRI)



## Пример решения



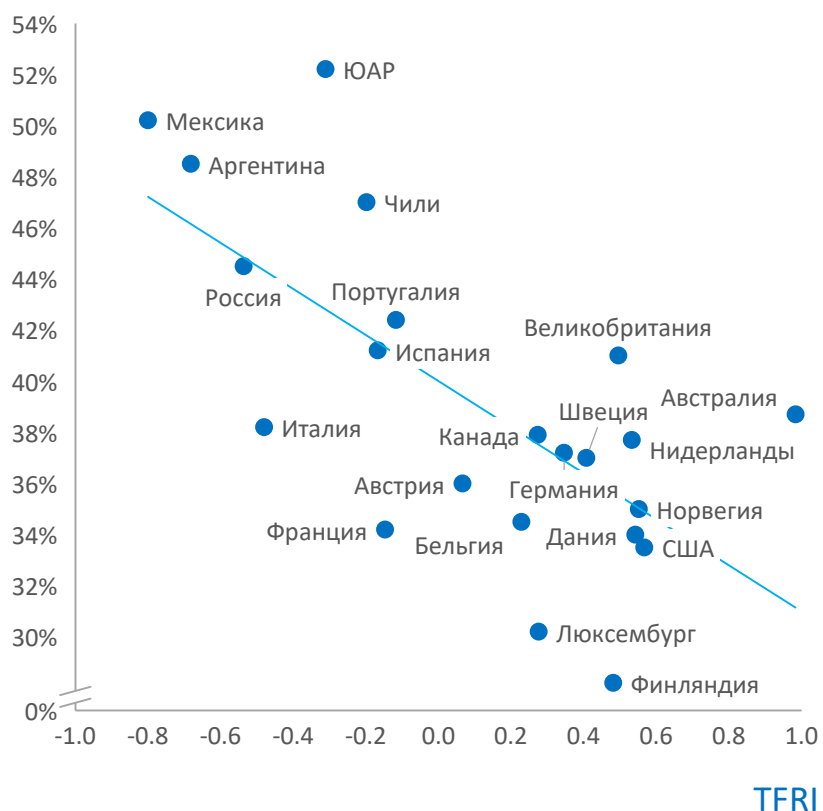


# Предварительные результаты индекса подтверждают концепцию: в странах с высоким TFRI ниже несоответствие квалификаций и выше производительность

Предварительные результаты

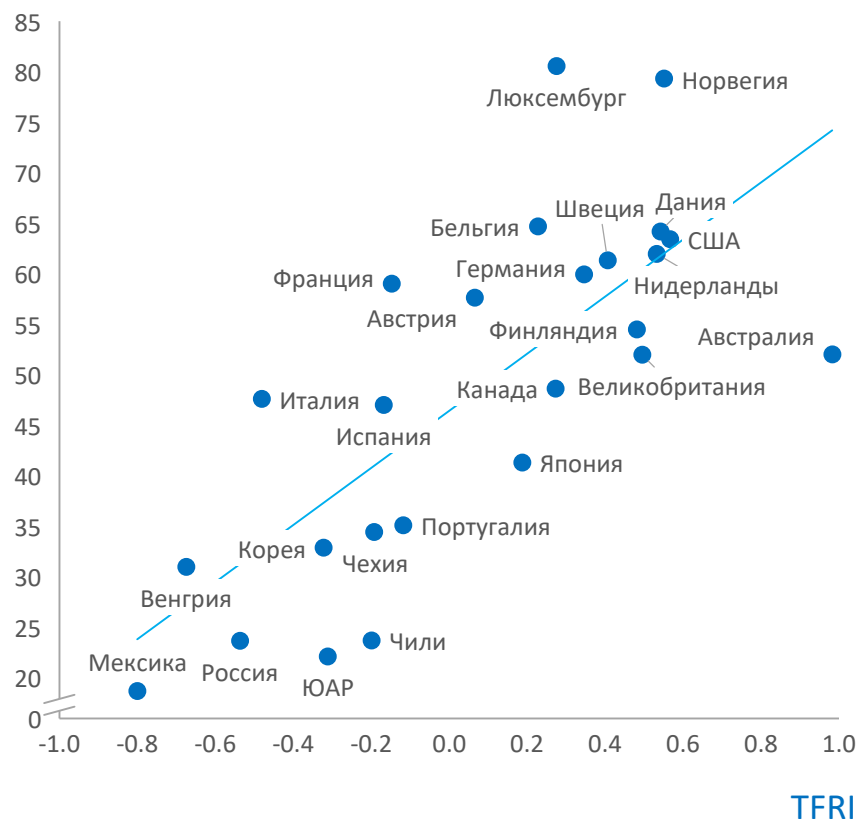
Несоответствие навыков<sup>2</sup>

$\rho^1 = -68\%$



Производительность<sup>3</sup>

$\rho = 74\%$



Страны, отстающие по производительности, часто имеют устаревшие системы формирования навыков

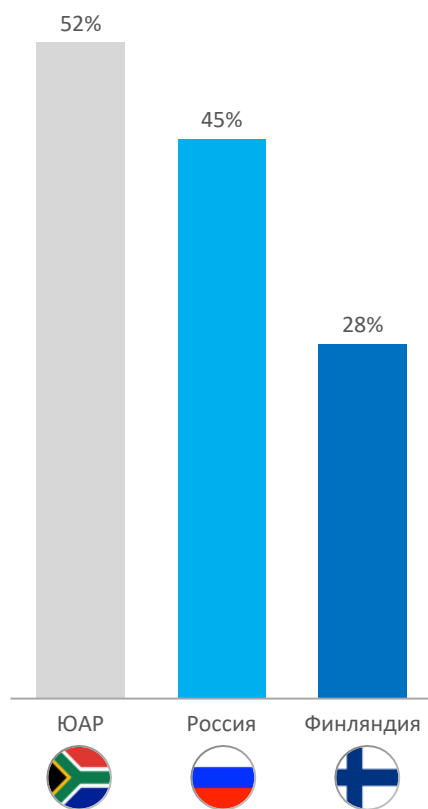
В странах с высокими результатами по TFRI больше людей трудоустроено в соответствии со своей квалификацией и выше производительность рабочей силы

1. Коэффициент корреляции 2. Данные ОЭСР, доля работающего населения 3. Данные ОЭСР, долл. США за час работы

# Индекс TFRI помогает определить и объяснить основные пробелы, ведущие к высокому несоответствию квалификации

## Несоответствие навыков

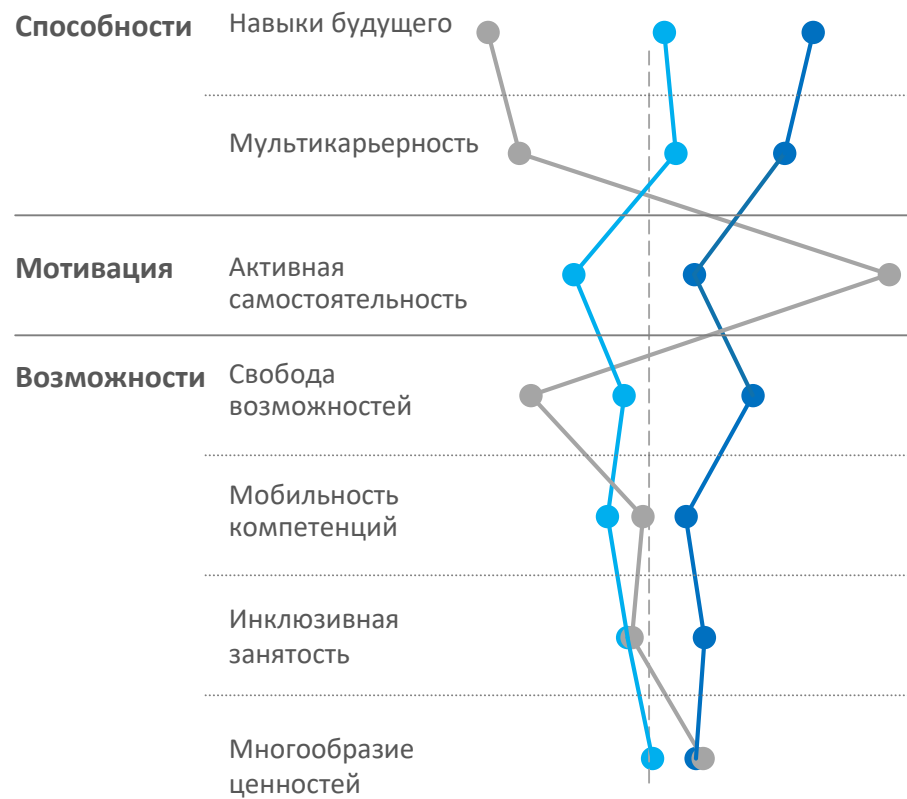
% затронутого работающего населения



Источник: анализ BCG, ОЭСР

## Показатели

## Предварительная оценка



● Россия ● Финляндия ● ЮАР



## Финляндия

- Место в пятерке лучших по мотивации и трудоустраиваемости в течение всей жизни благодаря активной политике государства
- Прозрачная миграционная система, политика, благоприятная по отношению к мигрантам
- Онлайн-платформы для поиска работы, субсидии для бизнеса, направленные на поддержку трудоустройства



## Россия

- Низкая мобильность навыков в связи с ограничительной политикой и низкой готовностью работников идти на риск
- Низкий уровень осознанной самостоятельности работников в связи с непрозрачностью рынка труда и "трудоной бедностью"











## ЮАР

- Место в тройке лучших по мотивации — высокая заинтересованность в самообучении, компенсирующая низкую доступность качественного образования

# Разные страны имеют схожие параметры массовой уникальности



# Национальные стратегии, направленные на преодоление несоответствия квалификации, можно разделить на кластеры на основании пробелов по TFRI

Группы стран	 Инициативные и открытые	 Закрытые и самостояточные	 Развитые и стабильные	 Экспортеры талантов	 Растущий новый мир	 Экспортеры рабочей силы	 Импортёры талантов	 Глубокий кризис/война
<b>Пробелы в TFRI</b>								
Способности	✓	✓	✓	✓	—	—	—	—
Мотивация	✓	✓	—	—	✓	✓	—	—
Возможности	✓	—	✓	—	✓	—	✓	—
<b>Описание</b>	Население с высокой мотивацией, хорошим образованием, занимающееся собственным развитием при поддержке сильной системы формирования навыков  Инклюзивный рынок труда, открытый как для местных, так и для иностранных трудовых ресурсов	Работники с высокой мотивацией, максимально использующие как сильную систему образования, так и самообучение для повышения своей конкурентоспособности  Рынок покупателя: самодостаточный рынок труда с доминированием работодателей	Развитые страны с сильной системой образования, но инертным населением, предпочитающим стабильность росту  Рынок продавца: открытость и инклюзивность, соответствие потребностям работников	Исторически сильная система образования  Неэффективный рынок труда: непрозрачный процесс поиска работы, ограниченная мобильность, низкая конкуренция  Массовая "утечка мозгов" и низкая мотивация работников, остающихся в стране	Работающее население с высокой мотивацией, испытывающее недостаток базового образования  Активный и открытый рынок труда, способствующий развитию предпринимательства, миграции рабочей силы и формированию новых форматов работы	Слабая государственная система образования, активное самообучение, дорогие частные учебные заведения  Неэффективное заполнение вакансий на рынке труда, отсутствие равных возможностей  Высокий уровень эмиграции среди трудоспособного населения	Страны с инертным населением, не заинтересованным в саморазвитии или карьере  Активный и открытый рынок труда с высокой долей иммигрантов и временных работников	Не работающая система образования и рынка труда  Люди бегут из страны в поисках безопасности и стабильности
<b>Ключевой вопрос</b>	Как удержать темпы развития и сохранить лидерство?	Как дать людям максимальные возможности для самореализации?	Как мотивировать людей на саморазвитие?	Как удержать таланты и дать им возможности для развития?	Как обеспечить население навыками для перехода на следующую ступень развития?	Как выстроить систему образования и рынка труда?	Как интегрировать мигрантов и мотивировать местное население?	Как стабилизировать ситуацию?





# Краткий профиль. Развитые и стабильные

На примере Германии

## 1 Индекс готовности талантов к будущему (TFRI)



## 2 Несоответствие квалификации 37%

Источник: 1. Исследование по обучению взрослого населения Евростат за 2011 г.  
Если источник не указан, см. информацию в источниках для показателей индекса







# Краткий профиль. Экспортеры талантов

На примере России

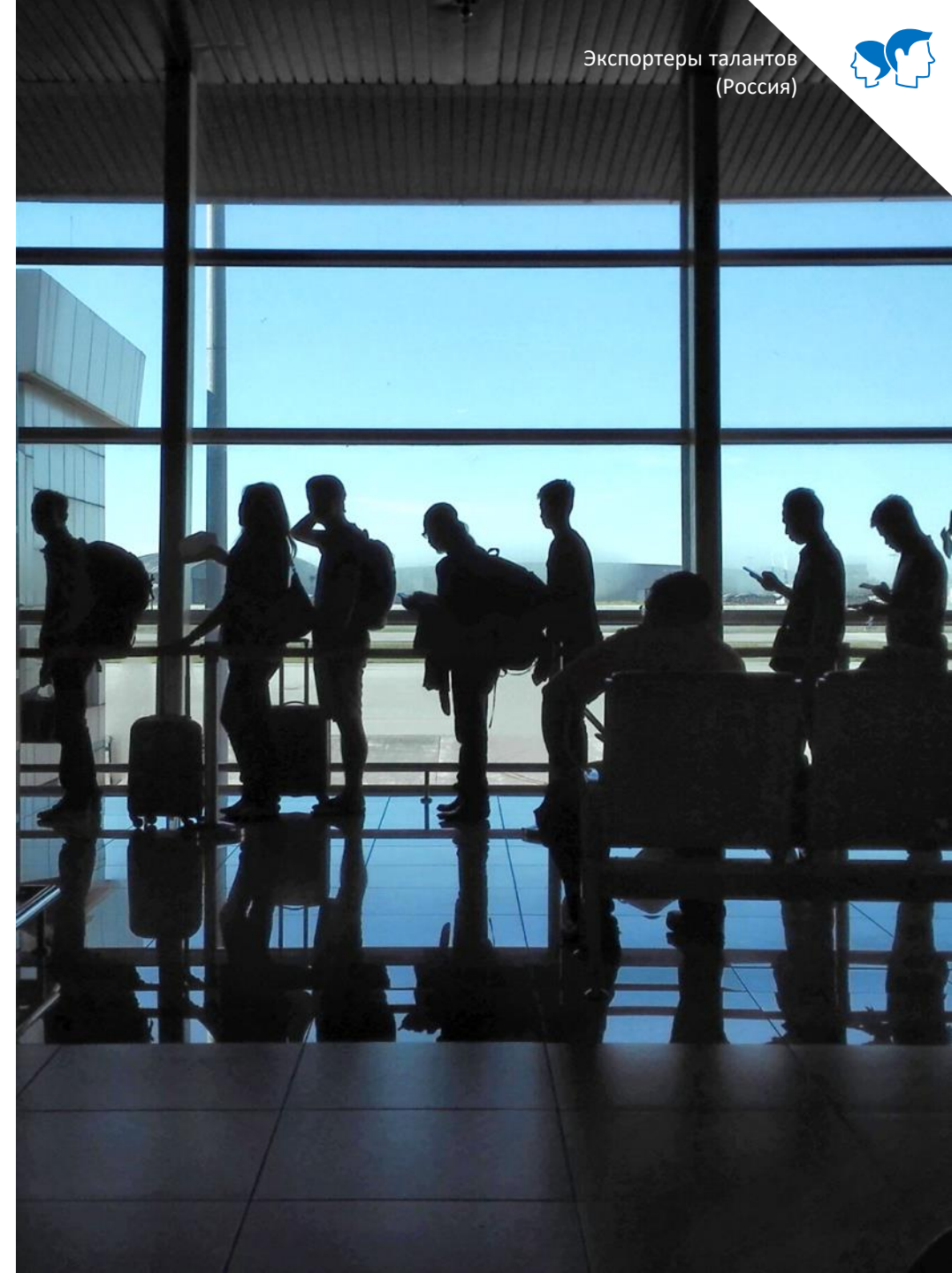
## 1 Индекс готовности талантов к будущему (TFRI)



## 2 Несоответствие навыков



Источник: 1. Исследование по обучению взрослого населения Евростат за 2011 г.  
Если источник не указан, см. информацию в источниках для показателей индекса





# Экспортеры талантов. Как удержать таланты и дать им возможности для развития?

Направление стратегии для блока "Возможности" (предварительно – на обсуждение)

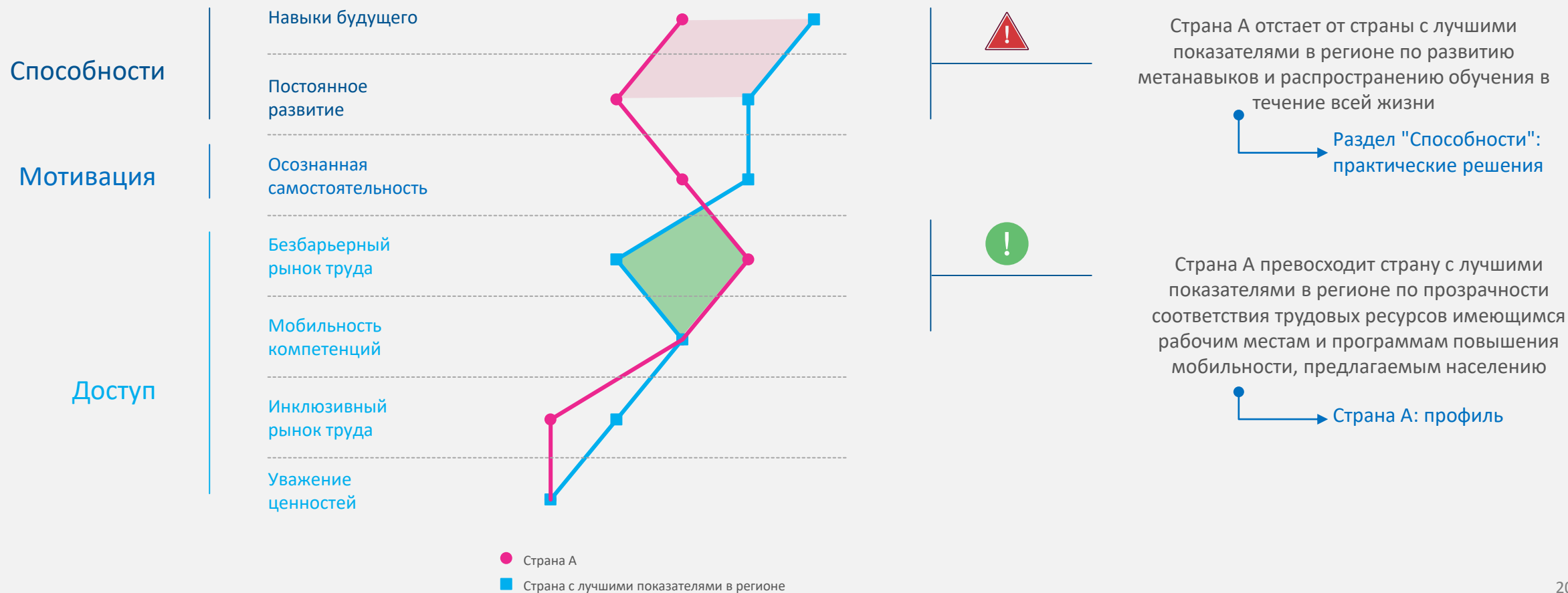


## Риски

Низкая мотивация и степень вовлечения населения в новые инициативы  
Продолжение оттока населения по неэкономическим причинам

# На основании результатов TFRI возможно построить систему обмена лучшими практиками

Выбранный пример: страна по сравнению со страной с лучшими показателями в регионе





# Платформа обмена опытом должна стать инструментом развития глобальной сети лидеров изменений



Решения должны соответствовать ключевым критериям

- **Актуальность:** решение направлено на улучшение показателей по одному из параметров TFRI
- **Практическая реализуемость:** решение было реализовано или реализуется в настоящее время
- **Эффективность:** получен и ожидается положительный эффект от решения



Платформа должна обеспечивать доступ к экспертному сообществу

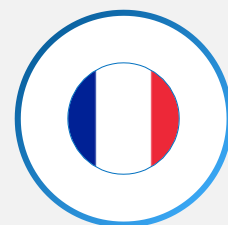
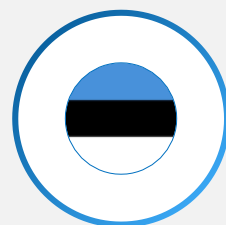
- **Все пользователи** должны иметь возможность связаться с теми, кто предложил решения
- **Решение должно** предусматривать возможности, аналогичные существующим в социальных сетях (обмен сообщениями, возможность размещения материалов)
- **Участие в офлайн-мероприятиях** с конкурсом решений должно мотивировать тех, кто предлагает решения

# Примеры решений для глобальной сети лидеров изменений на рынке труда (навигатор решений)

— Способности —

- Мотивация -

Возможности



Stanford 2025:  
Открытый  
Университет

AT&T:  
Корп. университет и  
партнерство с Udacity

Google:  
Googler-2-googler

Эстония:  
Система  
прогнозирования  
OSKA

Франция:  
VIE Программа  
международных  
стажировок

Genpact:  
Программа равных  
возможностей для  
женщин

Южная Корея:  
Программа обучения  
для сотрудников МСБ

Студенты  
Университета  
могут  
"исключаться" и  
"поступить"  
обратно в  
Университет в  
течение 6 лет для  
прохождения  
курсов по мере  
необходимости

Университет AT&T  
образовал  
партнерство с  
Udacity для  
переобучения  
сотрудников по  
программе мини-  
дипломов в  
аналитике  
данных, ИИ,  
разработке  
приложений и тп.

Обучение  
сотрудников  
сотрудниками  
обеспечивает 80%  
тренингов в  
компании, тренеры-  
волонтеры  
получают  
материальное  
вознаграждение и  
возможность  
профессионального  
роста

Система OSKA  
прогнозирует  
изменения в  
потребности в  
навыках и тренды на  
рынке труда на 10  
лет, предоставляет  
рекомендации  
госорганам, системе  
образования и  
центрам занятости

Государственная  
программа  
предоставляет  
возможность  
французским  
выпускникам и  
соискателям до 28 лет  
пройти оплачиваемую  
стажировку во  
французских  
компаниях за  
рубежом

Компания создает  
гибкие условия труда  
для женщин,  
создавая  
инфраструктуру (дет.  
сады на активах),  
увеличивая  
оплачиваемый гос-  
вом декретный  
отпуск в два раза,  
привлекая женщин к  
руководящим  
должностям

Государственная  
программа  
направлена на  
стимулирование  
обучения  
сотрудников  
МСБ. Стоимость  
обучения  
сотрудников  
возвращается  
государством в  
размере x2,7



# Что дальше? 4 шага для реализации инициативы по переходу к массовой уникальности



Найти союзников и лидеров изменений

Выявить недовольных, заинтересованных в трансформации

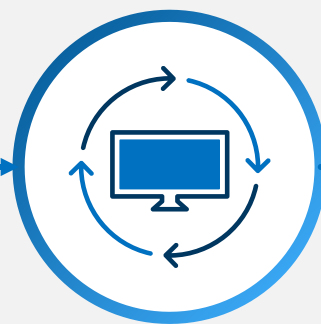
Найти людей с идеями реформ и лидеров изменений



Запустить глобальное соревнование по развитию талантов

Создать индекс готовности талантов к будущему – единую шкалу сравнения систем развития талантов

Популяризировать новый индекс стран и компаний



Запустить глобальную экспертную сеть для обмена успешным опытом

Запустить платформу для обмена и тиражирования лучших практик

Запустить инициативы по созданию глобальной сети лидеров изменений в области образования и рынка труда



Включиться в международную повестку

Создать организационный механизм на международном уровне, который будет интегрировать сообщества и координировать внедрение инициативы



**BCG**

