



# Глобальный вызов: массовая уникальность

Материалы проекта

АВГУСТ 2019, МОСКВА



# Глоссарий



Ключевое слово



Определение



Пример

|                                                    |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Навыки                                             | Общие когнитивные и некогнитивные способности или конкретные способности, необходимые для выполнения определенной задачи в рамках конкретной профессии или сектора                             | Когнитивные: способность к обучению, и т.д.<br>Некогнитивные: эмпатия, эмоциональная зрелость<br>Специальные способности: окрашивание волос, ремонт обуви и т.д. |
| Кадровая яма                                       | Отсутствие на рынке труда достаточного количества работников, обладающих навыками, соответствующими требованиям работодателей                                                                  |                                                                                                                                                                  |
| 1. Дефицит навыков                                 | Ситуация, в которой работодатель не может найти работника с необходимым набором навыков                                                                                                        | Навыки соискателей на вакансию специалиста по обработке и анализу данных не соответствуют требованиям вакансии                                                   |
| 2. Несоответствие навыков ("квалификационная яма") | Ситуация, в которой сотрудник трудоустроен, но обладает навыками, превышающими необходимые для выполнения его работы или не соответствующими им                                                | Навыки профессора филологии, работающего переводчиком, превышают навыки, требуемые для этой работы                                                               |
| 3. Устаревание навыков                             | Ситуация, в которой навыки становятся невостребованными на рынке труда в связи с прекращением (устареванием) определенных видов работы                                                         | Навык коммутации связи стал не нужным в связи с заменой телефонистов на автоматизированные станции                                                               |
| Недостаточно квалифицированный сотрудник           | Сотрудник, не обладающий достаточными способностями, качествами, характеристиками, образованием, опытом и т.д., необходимыми для выполнения конкретной работы, задачи или задания              | Медсестра не может эффективно выполнять задачи врача                                                                                                             |
| Сотрудник с избыточной квалификацией               | Сотрудник, обладающий знаниями, навыками и/или опытом, превышающими необходимые для выполнения конкретной работы, задачи или задания                                                           | Профессор физики, работающий уборщиком                                                                                                                           |
| Массовая стандартизация                            | Применение стандартов к формированию системы, которые обеспечивают четкую связь между производством и ресурсами, обеспечивая низкую стоимость ресурсов за счет взаимозаменяемых частей системы | Работники завода, занимающиеся однотипной деятельностью                                                                                                          |
| Массовая уникальность                              | Гибкая система, предлагающая участнику самостоятельно создавать "продукт" комбинируя доступные блоки системы                                                                                   | Высшее или среднее образование с возможностью посещения курсов по выбору                                                                                         |

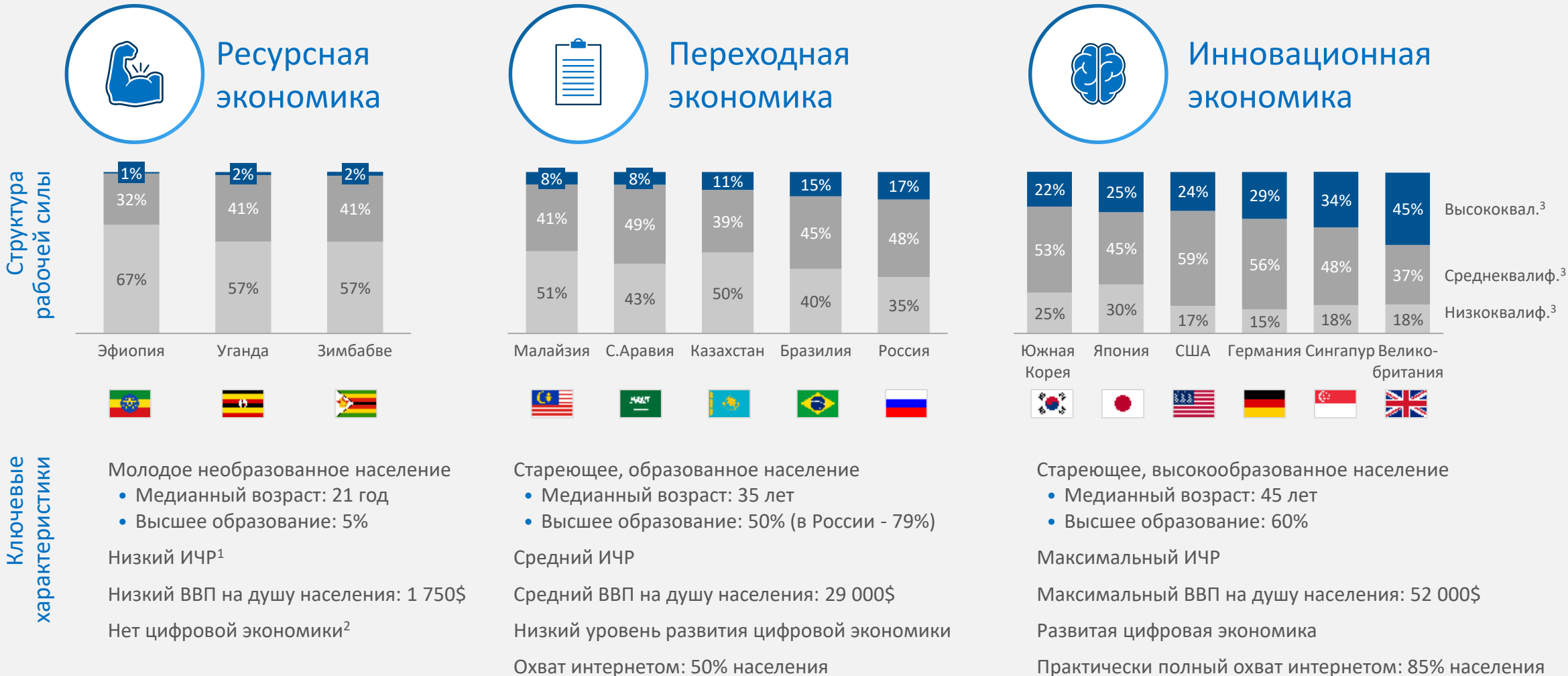
# Будущее уже наступило: мегатренды, изменившие рынок труда по всему миру

| Фактор изменений                                     | Мегатренды                                                                                                                       | Примеры влияния на рынок труда                                                                                       |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Изменения в технологиях и цифровизация               |  Автоматизация и технологические инновации      | Автоматизация 1/3 работы к 2035 г., что существенно затронет 3/4 рабочих мест                                        |
|                                                      |  Большие данные и углубленная аналитика         |                                                                                                                      |
| Изменения в распределении ресурсов                   |  Изменение демографического состава населения   | Работающее население разных поколений, при этом доля Поколения Z к 2025 г. превысит 25 %                             |
|                                                      |  Смещение баланса сил в геополитике и экономике |                                                                                                                      |
|                                                      |  Мегалополисы и агломерации                     | Рост городского населения на 2,5 млрд человек к 2050 г.                                                              |
| Изменение ценностей и культуры работающего населения |  Многообразие и инклюзивность                  | Двукратное увеличение мобильности рабочей силы за последние 20 лет                                                   |
|                                                      |  Предпринимательство и новые бизнес-модели    | 5–45 % работников уже используют онлайн платформы для сдельной работы (гиг-экономика)                                |
|                                                      |  Зеленая экономика                            | К 2030 году зеленая экономика создаст более 24 млн. новых рабочих мест, при этом 6 млн. рабочих мест будут сокращены |
|                                                      |  Неравенство → Национализм против глобализма  |                                                                                                                      |

Большинство тенденций на рынке труда уже реализованы, вопрос в скорости и глубине проникновения

Новые реалии рынка труда меняют взгляд на развитие и распределение человеческого капитала

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





# 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 демогра-  
фического состава

Изменение баланса сил  
в геополитике и экономике

Мегалополисы и агломерации

Многообразие и  
инклюзивность

Предпринимательство  
и новые бизнес-модели

Зеленая экономика

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

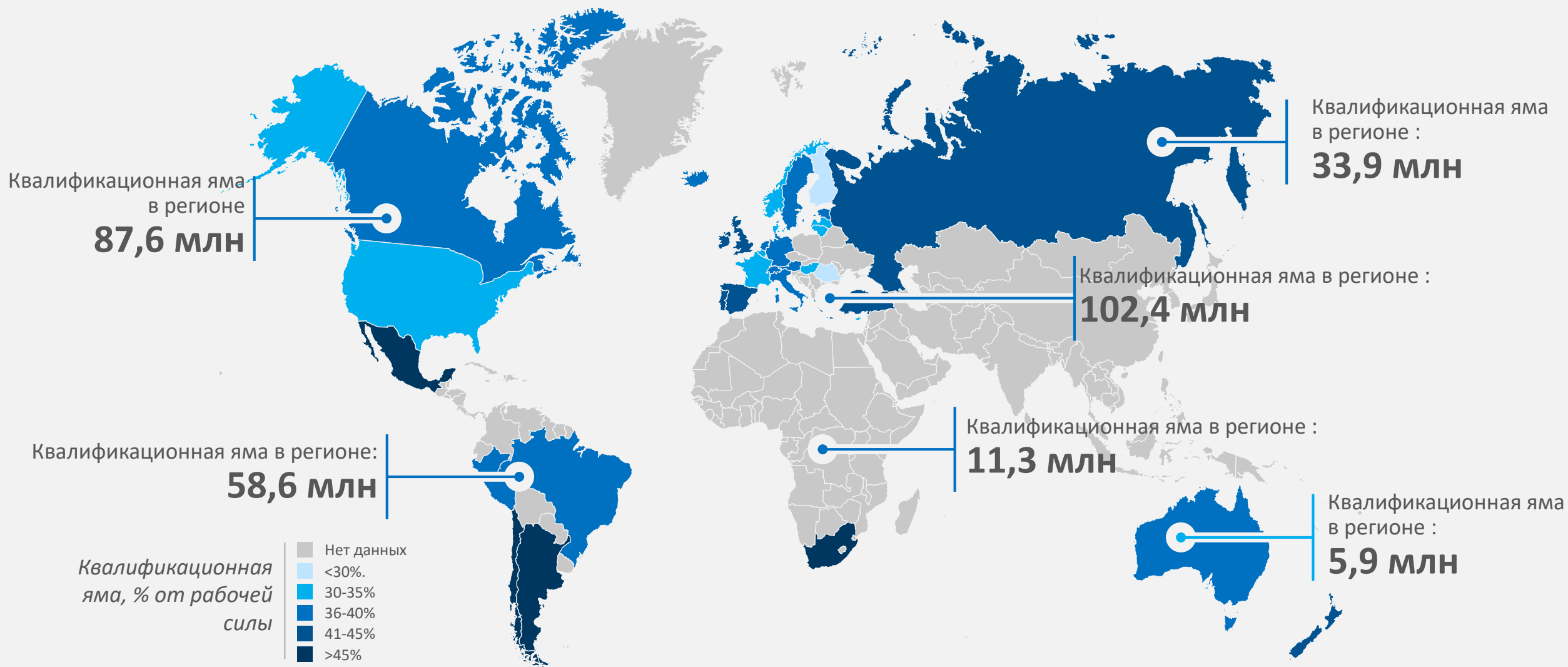
Число затронутых  
работников,  
млрд человек

6%

Потери в  
мировом ВВП, %  
(ППС 2010 г.)



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



1. 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: OECD, 2016; ILO, 2016; World Bank, 2016; анализ BCG.

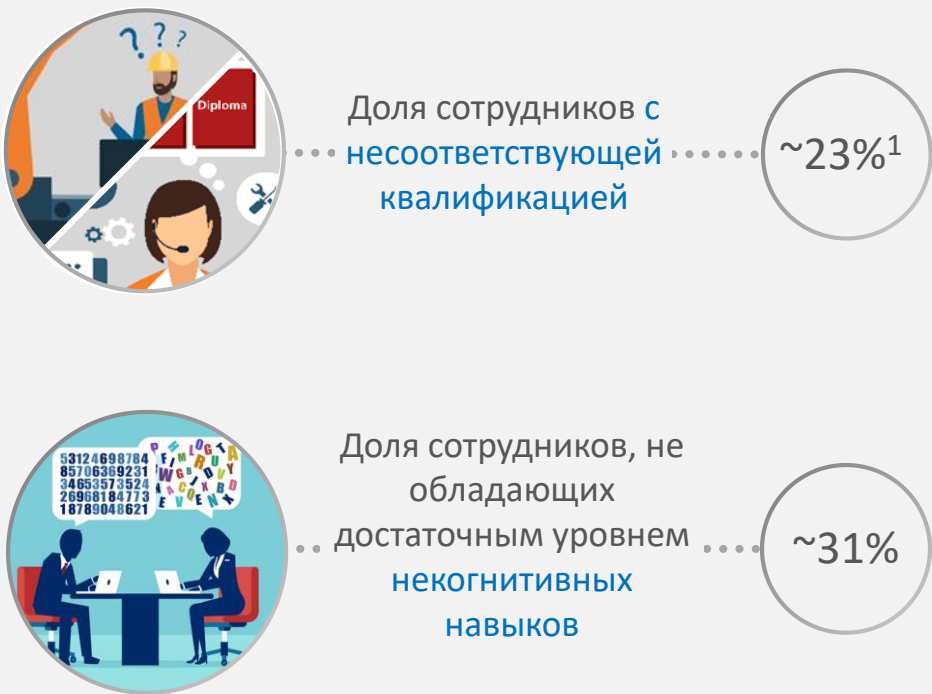
Квалификационная яма – это "скрытый налог" на производительность размером до 5 трлн долларов США мирового ВВП в год



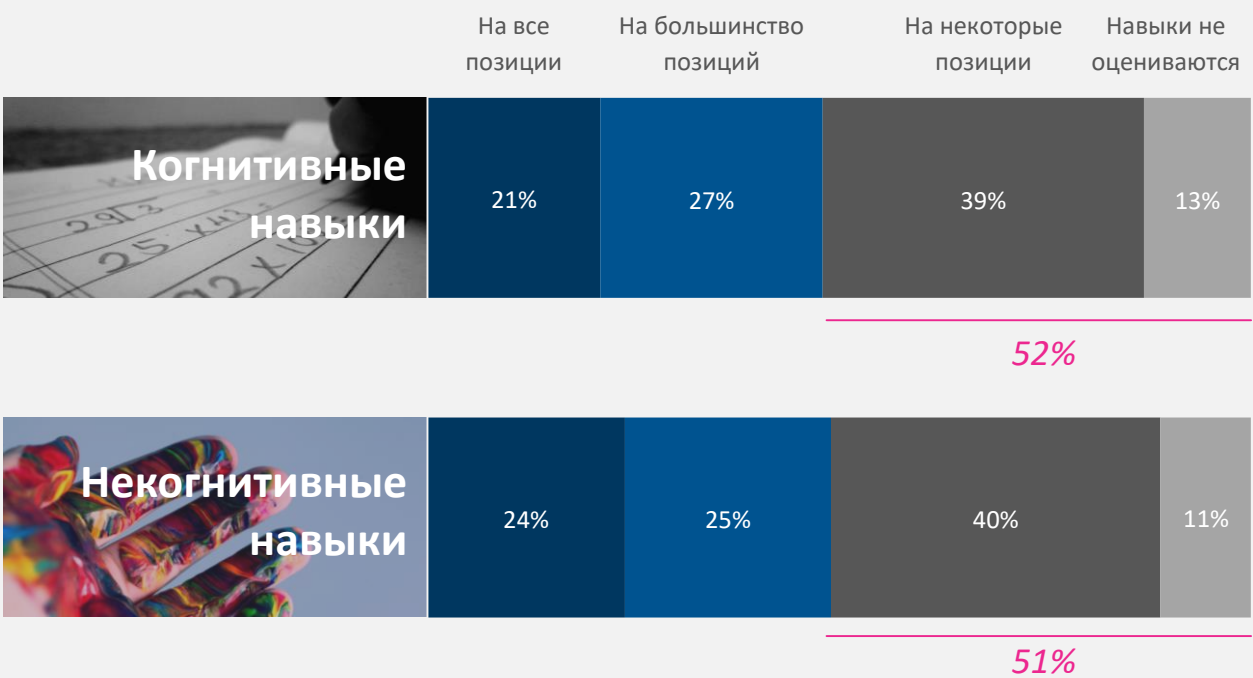
1. Отчет "Talent shortage survey 2018", Manpower Group 2. "Why Are Recent College Graduates Underemployed? University Enrollments and Labor-Market Realities", Center for College Affordability and Productivity, 2013  
Источник: 1. Данные OECD, 2016 (OECD World Indicators of Skills for Employment, Mismatch – National Statistics), 2. Отчет "Skill mismatch and public policy in OECD countries", 2015

Около 23% сотрудников выполняют работу несоответствующую их навыкам, при этом ~50% компаний не проводят или частично проводят оценку навыков при найме

Оценка уровня несоответствия навыков



Оценка уровня навыков при приеме на работу



1. Были опрошены только представители компаний, занимающие руководящие должности, сотрудники компании не принимали участие в опросе  
Источник: данные опроса BCG среди представителей 161 компании



# 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

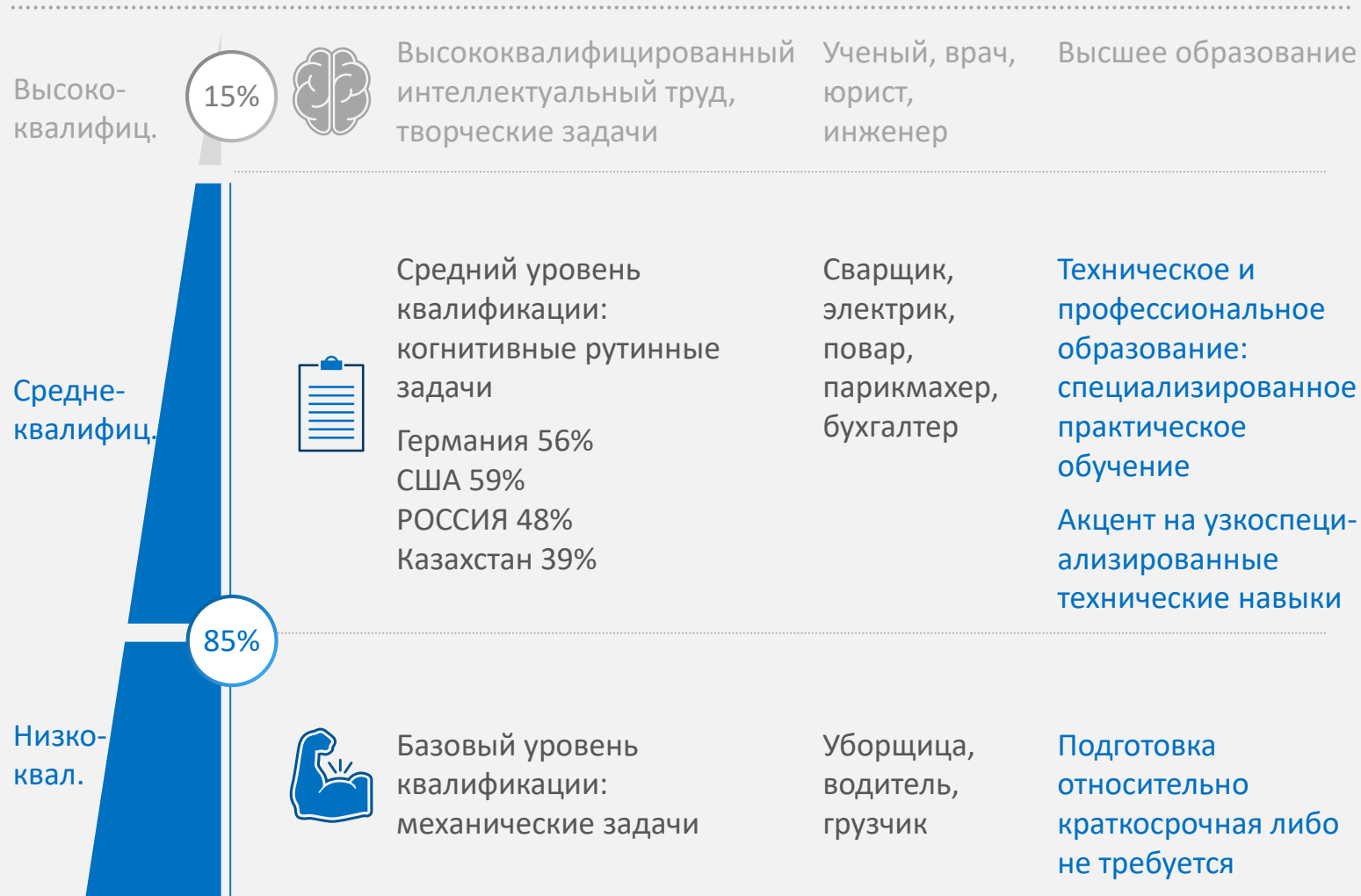


1. Число лет с момента запуска до массового распространения среди 60% домохозяйств 2. Категории специальных видов профессий, IPUMS  
Источник: The Brookings Institution, HBR, IPUMS, анализ BCG



Результат – 85% рабочей силы находятся в наибольшей зоне риска попадания в квалификационную яму

## Доля мировых трудовых ресурсов

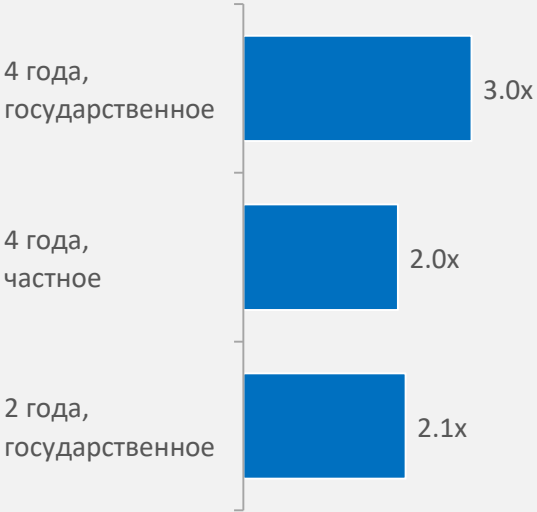


Источник: Индекс человеческого развития, ПРООН 2016; Всемирный банк; МОТ; The Economist; Методология Йенса Расмуссена для классификации задач; Индекс цифровизации E-Intensity, BCG

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

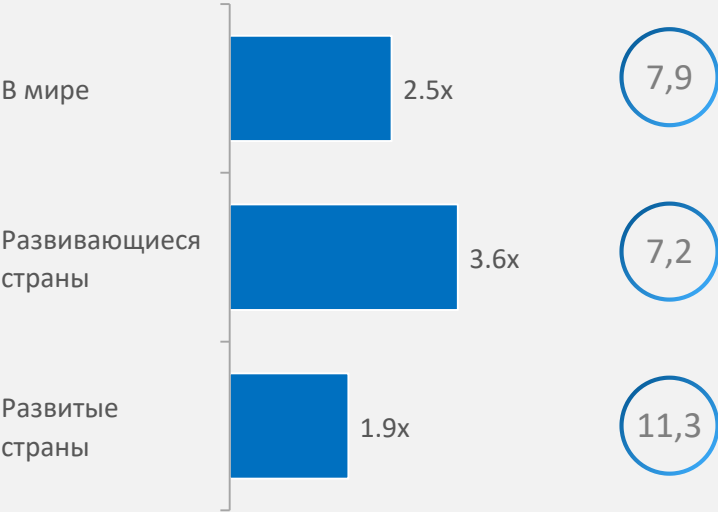
За последние 30 лет стоимость обучения выросла в 2–3 раза

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



Среднее количество лет обучения за последние 60 лет выросло 2,5 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")

Источник: 1. College Board, ежегодный опрос колледжей; 2. Исследование "Новые данные о получении образования в мире" ("A new data set of educational attainment in the world"), 3. "Журнал экономики развития" ("Journal of Development Economics"), 2013, анализ BCG

# Проблему можно решить, преодолев 7 глобальных вызовов

Недостаточный уровень подготовки к ещё несуществующим видам деятельности

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

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

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

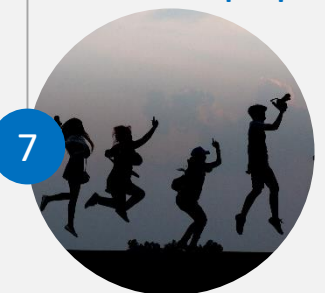
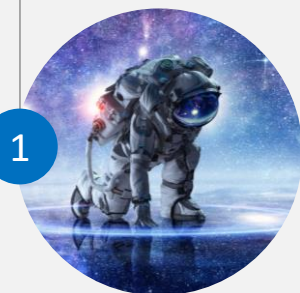
Неравномерное перераспределение человеческого капитала

**В США 90% заявок** на работу, подаются **в пределах 100 км** от места проживания соискателя

**Пул** потенциальных **кандидатов** **увеличивается на 2%-20%** при **расширении географии** поиска

Неизбежность адаптации к новым ценностям и потребностям работников

Люди поколения Z согласны получать на 10% меньше **ради сокращения рабочего времени**. Для 87% важна **социальная и экологическая ответственность** компании; **только 36%** считают **продвижение** по службе **основным приоритетом**



Отсутствие культуры постоянного развития и переподготовки в течении всей жизни  
Ускорение процесса устаревания навыков (**для технических навыков — 2–5 лет**) повышает спрос на переподготовку/повышение квалификации

Ограниченный доступ к возможностям рынка труда

**41%** соискателей **находят работу на онлайн платформах** и 14% находят работу через социальные сети, при этом у **~ 3 млрд людей в мире нет доступа к интернету**, преимущественно в Азии и Африке

Нераскрытый потенциал отдельных групп трудоспособного населения

Например, в США люди с **инвалидностью** составляют **13% населения**; **более половины** из них находятся в **трудоспособном возрасте** 18–65 лет — однако всего треть из них работают.



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



# 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

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



## Уровень человекоцентричности системы



## Пример решения



# Чтобы оценить эффективность усилий государств по конвертации стратегий развития талантов в производительность, нужно определить среду и результат

|                                                                                                                                      |                              | <div> <div>?</div> <div>Ключевые вопросы, на которые необходимо ответить</div> </div>                                                       |                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                      |                              | Среда                                                                                                                                       | Результат                                                                                                                                    |
| <div> <div>  </div> <div>Способности</div> </div>   | Навыки будущего              | Система формирования навыков использует методы, способствующие более широкому развитию базовых навыков?                                     | Люди получают наборы навыков, необходимые для работы в условиях неопределенности?                                                            |
|                                                                                                                                      | Постоянное развитие          | Существует ли система образования/обучения, помогающая людям повышать квалификацию или приобретать новые навыки в течение всей своей жизни? | Учатся ли люди всю свою жизнь в целях обновления и совершенствования своих личных навыков?                                                   |
| <div> <div>  </div> <div>Мотивация</div> </div>     | Осознанная самостоятельность | Стимулирует ли среда человека брать на себя ответственность за собственное развитие и самореализацию?                                       | Сколько человек активно занимается самореализацией и саморазвитием?                                                                          |
| <div> <div>  </div> <div>Возможности</div> </div> | Безбарьерный рынок труда     | Поощряет ли система прозрачность, открытый обмен информацией по возможностям для трудоустройства и найму сотрудников на основании навыков?  | Получают ли люди информацию о возможностях для трудоустройства и доступ к ним на основании навыков, а не дипломов?                           |
|                                                                                                                                      | Мобильность компетенций      | Способствует ли среда повышению мобильности трудовых ресурсов, гибкости условий работы и виртуального трудоустройства?                      | Сколько человек используют возможности перемещения между регионами/отраслями, трудоустройства на неполный рабочий день или удаленной работы? |
|                                                                                                                                      | Инклюзивный рынок труда      | Предоставляет ли система возможность трудоустройства для всех вне зависимости от их жизненных обстоятельств и социального статуса?          | Какова доля трудоустроенных среди представителей уязвимых социальных групп?                                                                  |
|                                                                                                                                      | Уважение ценностей           | Дают ли работодатели сотрудникам устойчивую мотивацию и среду с учетом их индивидуальных ценностей?                                         | Ощущают ли работники свою принадлежность к организации, чувствуют ли они, что на работе уважают их ценности?                                 |

# Прототип оценки уровня человекоцентричности системы состоит из 23 показателей для измерения текущих результатов и усилий по сокращению несоответствия навыков



Способности



Мотивация



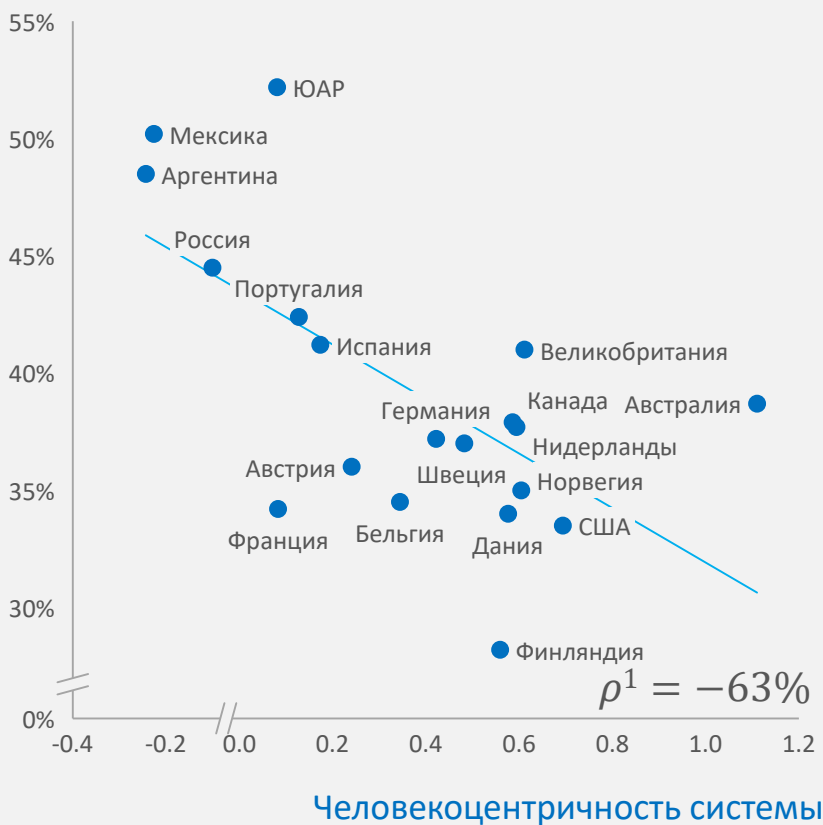
Возможности

| Параметр                     | Показатель                                                                    | Источник                  | Определение                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Навыки будущего              | ● Критическое мышление в процессе обучения                                    | Σ GCI                     | Методология обучения ориентирована в большей степени на запоминание информации или на развитие творческого и критического мышления                                                                                                                         |
|                              | ● Цифровые навыки                                                             | Σ WEF; INSEAD             | Готовность стран к использованию преимуществ новых технологий и извлечению выгоды из возможностей, предлагаемых цифровой революцией                                                                                                                        |
|                              | ● Математические навыки                                                       | Σ PISA                    | Математическая грамотность 15-летних школьников с точки зрения применения математических знаний в широком спектре контекстов (коррелирует с результатами исследования PIAAC, измеряющего уровень грамотности и математических навыков взрослого населения) |
|                              | ● Навык совместной работы                                                     | Σ PISA                    | Способность учащихся работать в команде. Позволяет выявить соответствующие сильные и слабые стороны каждой системы школьного обучения                                                                                                                      |
| Постоянное развитие          | ● Развитие сотрудников                                                        | Σ GTC                     | Масштабы инвестиций компаний в обучение и развитие сотрудников                                                                                                                                                                                             |
|                              | ● Глобальный уровень образования                                              | Σ Global Creativity Index | Доля населения, имеющего высшее образование, включая университеты, колледжи, общественные колледжи и технические учебные заведения                                                                                                                         |
|                              | ● Среднее количество лет образования                                          | Σ Human development index | Среднее количество лет обучения людей старше 25 лет                                                                                                                                                                                                        |
| Осознанная самостоятельность | ● Разница в заработной плате высоко- и низкоквалифицированного рабочего труда | Σ ILO                     | Насколько в среднем отличаются заработные платы рабочих с высоким и низким уровнем квалификации (например, заработная плата врача и водителя)                                                                                                              |
|                              | ● Индекс социальной мобильности                                               | Σ GTCI                    | Возможность людей улучшить свою экономическую ситуацию за счет собственных усилий вне зависимости от социоэкономического статуса своих родителей                                                                                                           |
|                              | ● Использование массовых открытых курсов дистанционного обучения (МООС)       | Σ Alexa                   | Количество участников онлайн-курсов (% от населения)                                                                                                                                                                                                       |
|                              | ● Развитие нового бизнеса                                                     | Σ World Bank              | Количество новых компаний на тысячу человек экономически активного населения                                                                                                                                                                               |
| Безбарьерный рынок труда     | ● Простота найма сотрудников                                                  | ■ Doing business          | Максимальный совокупный срок действия срочных трудовых договоров, наличие/отсутствие запрета на заключение срочных трудовых договоров для выполнения постоянных задач                                                                                      |
|                              | ● Политики в области рынка труда                                              | Σ GTCI                    | В какой мере условия рынка труда помогают безработным приобрести новые навыки и найти новую работу                                                                                                                                                         |
|                              | ● Простота поиска квалифицированных сотрудников                               | Σ GTCI                    | Насколько легко компаниям удается находить сотрудников, обладающих необходимыми навыками                                                                                                                                                                   |
| Мобильность компетенций      | ● Простота найма иностранной рабочей силы                                     | Σ GCI WEF                 | Насколько нормативно-правовое регулирование ограничивает наем иностранной рабочей силы                                                                                                                                                                     |
|                              | ● Гибкость занятости рабочей силы                                             | Σ ILO                     | Процент работников, работающих неполный рабочий день (менее 40 часов в неделю)                                                                                                                                                                             |
|                              | ● Мобильность рынка труда                                                     | Σ GCI                     | Насколько легко для населения изменить местожительство и трудоустроиться в другом городе                                                                                                                                                                   |
| Инклюзивный рынок труда      | ● Деловая практика в отношении женщин                                         | Σ World Bank              | Насколько правовая дискриминация влияет на возможности трудоустройства женщин и ведения бизнеса                                                                                                                                                            |
|                              | ● Возможности рынка труда для женщин                                          | Σ WEF                     | Гендерный разрыв с точки зрения участия в рынке труда, оплате труда и карьерном развитии                                                                                                                                                                   |
|                              | ● Участие пожилых людей в рабочей силе                                        | Σ ILO                     | Процент сотрудников в возрасте старше 65 лет среди работающего населения                                                                                                                                                                                   |
| Уважением ценностей          | ● Уровень толерантности                                                       | ■ Global Creativity Index | Открытость по отношению к этническим, расовым и сексуальным меньшинствам                                                                                                                                                                                   |
|                              | ● Социальная ответственность работодателей                                    | Σ Thomson Reuters         | Измеряет эффективность компании с точки зрения: удовлетворенности сотрудников, соблюдения основных конвенций по правам человека, защиты общественного здоровья и соблюдения деловой этики                                                                  |
|                              | ● Материальная поддержка социальных ценностей и социальной ответственности    | Σ Thomson Reuters         | Расходы компаний на проекты, связанные с социальной ответственностью как доля общей выручки                                                                                                                                                                |

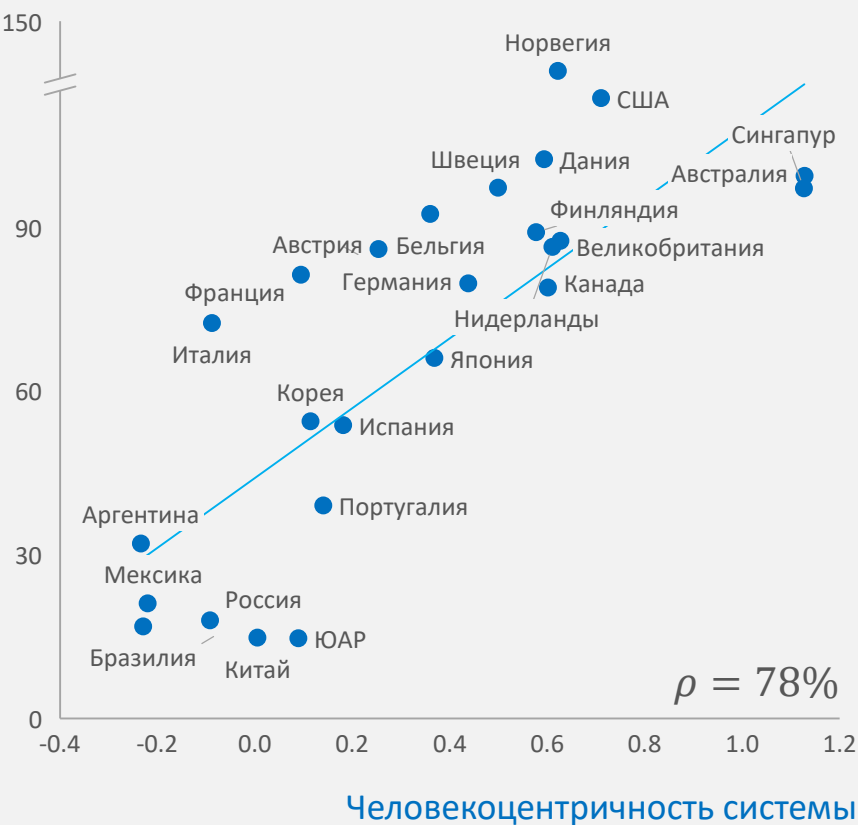
# В странах с высоким уровнем человекоцентричности ниже несоответствие квалификаций и выше производительность

Предварительные результаты

Квалификационная яма  
(% от рабочей силы, 2016)



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



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

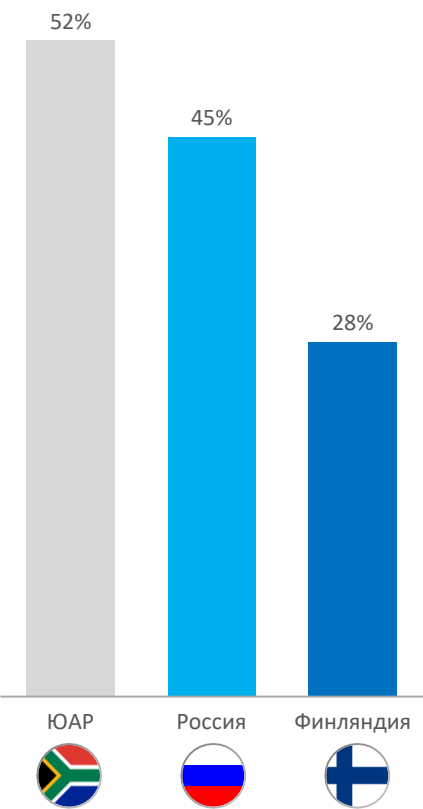
В странах с высоким уровнем человекоцентричности больше людей трудоустроено в соответствии со своей квалификацией и выше производительность рабочей силы

1. Коэффициент корреляции.  
Источники: OECD; Oxford Economics; анализ BCG.



# Оценка уровня человекоцентричности помогает выявить пробелы, ведущие к высокому несоответствию квалификации

Несоответствие навыков  
% затронутого работающего населения

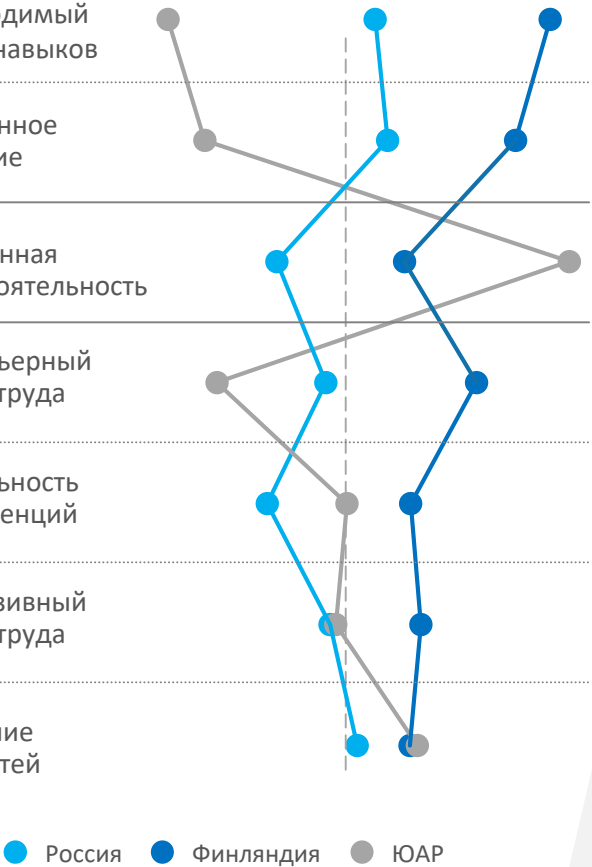


Источник: анализ BCG, ОЭСР

## Показатели

|             |                              |
|-------------|------------------------------|
| Способности | Необходимый набор навыков    |
|             | Постоянное развитие          |
| Мотивация   | Осознанная самостоятельность |
| Возможности | Безбарьерный рынок труда     |
|             | Мобильность компетенций      |
|             | Инклюзивный рынок труда      |
|             | Уважение ценностей           |

## Предварительная оценка



## 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 "трудоовой бедностью"



## ЮАР

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

# Текущий прототип оценки уровня человекоцентричности системы включает 26 стран

## ● Топ 10 стран с наибольшим значением

|           |                |
|-----------|----------------|
| Канада    | Норвегия       |
| США       | Дания          |
| Австралия | Великобритания |
| Швеция    | Нидерланды     |
| Финляндия | Сингапур       |

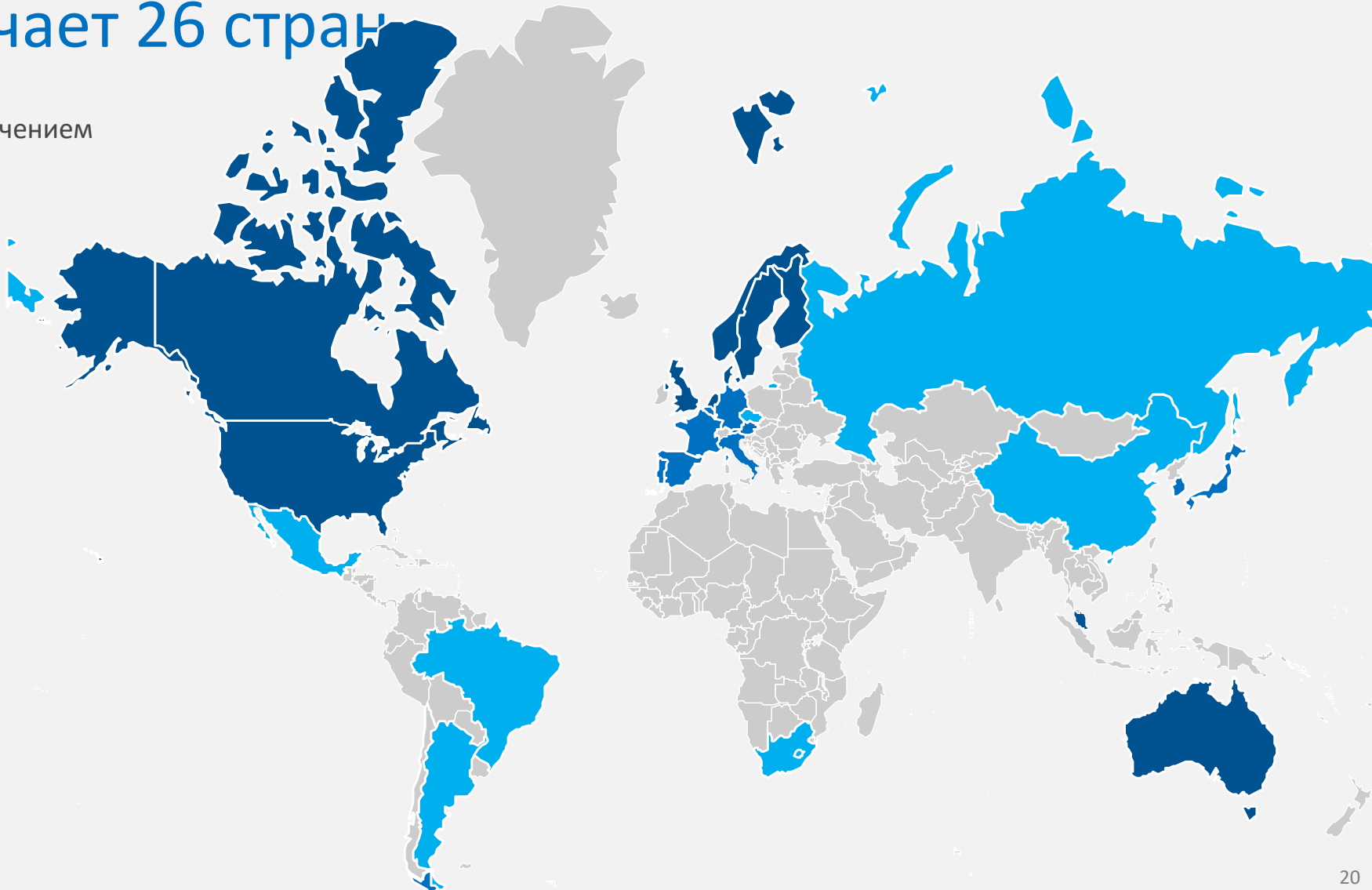
## ● 9 стран со средним значением

|            |         |
|------------|---------|
| Бельгия    | Австрия |
| Франция    | Япония  |
| Испания    | Корея   |
| Португалия | Италия  |
| Германия   |         |

## ● 6 стран замыкающих рейтинг

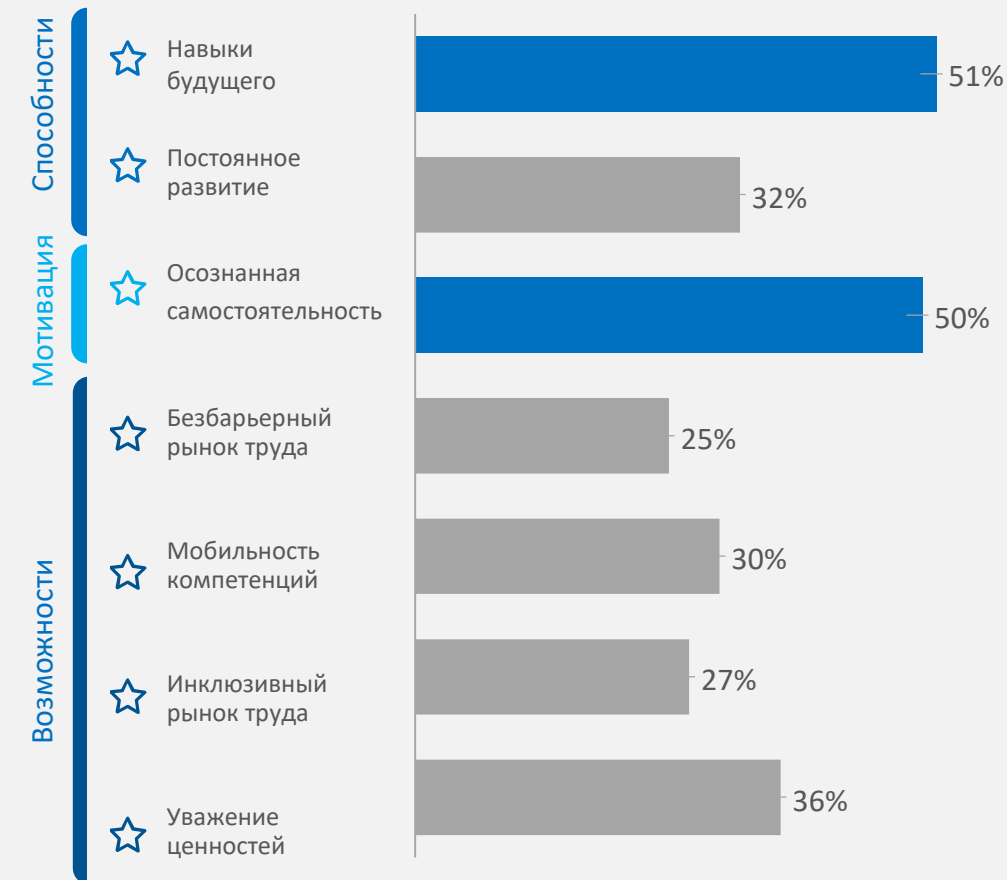
|           |           |
|-----------|-----------|
| Россия    | Бразилия  |
| Китай     | Аргентина |
| Ю. Африка | Мексика   |

## ● Нет данных



# По мнению представителей бизнеса – навыки будущего и внутренняя мотивация сотрудников являются наиболее проблемными направлениями в 74%<sup>1</sup> стран

Самые проблемные направления в развитии талантов<sup>2</sup>



“ Представитель General Electrics (Аргентина)

Компания в основном сталкивается с дефицитом кадров, обладающих необходимыми как управленческими, так и техническими навыками

“ Представитель Microsoft (Россия)

Нарастающий дефицит талантов и растущий срок закрытия вакансий (до 4 месяцев для технических специалистов, ИТ архитекторов и т.п.) являются первостепенными проблемами. Технологические компании во многом являются первопроходцами и очень часто сталкиваясь с полным отсутствием необходимых навыков на рынке труда

“ Представитель JP Morgan (США)

Самые большие проблемы - это дефицит талантов и несоответствие квалификации сотрудников. В процессе найма трудно оценить, достаточны ли навыки кандидата для работы - кандидаты говорят, что они компетентны, но на самом деле это не так

“ Представитель Inditex (Китай)

В быстро изменяющемся мире профессиональных компетенций человек, который в должности 5-10 лет без переобучения рискует отстать от рынка

“ Представитель Apple (Китай)

Мы сталкиваемся с проблемой того, что сотрудники не склонны выражать свои амбиции по переподготовке, поскольку это может восприниматься как отсутствие верности своему руководителю или выполняемому функционалу

1. По результатам опроса представителей бизнеса 47 стран  
2. Доля респондентов, отметивших направление как проблемное (взвешенная на число представителей страны)  
Источник: данные опроса BCG среди 161 компании

На основе пробелов в блоках "Способности", "Мотивация", "Возможности" можно выстроить 8 кластеров стран



# Для каждого кластера стран существует собственная стратегия развития талантов и преодоления несоответствия квалификации

|                      |  <p><b>Инициативные и открытые</b></p>                                                                                                                              |  <p><b>Закрытые и самодостаточные</b></p>                                                                                                                        |  <p><b>Развитые и стабильные</b></p>                                                                                   |  <p><b>Экспортеры талантов</b></p>                                                                                                                                |  <p><b>Экспортеры рабочей силы</b></p>                                                                                                                                            |  <p><b>Растущий новый мир</b></p>                                                                                                                           |  <p><b>Импортёры талантов</b></p>                                                          |  <p><b>Затяжной кризис</b></p>        |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Описание</b>      | <p>Население с высокой мотивацией, хорошим образованием, занимающееся собственным развитием при поддержке сильной системы формирования навыков</p> <p>Инклюзивный рынок труда, открытый как для местных, так и для иностранных трудовых ресурсов</p> | <p>Работники с высокой мотивацией, максимально использующие как сильную систему образования, так и самообучение для повышения своей конкурентоспособности</p> <p>Рынок покупателя: самодостаточный рынок труда с доминированием работодателей</p> | <p>Развитые страны с сильной системой образования, но инертным населением, предпочитающим стабильность росту</p> <p>Рынок продавца: открытость и инклюзивность, соответствие потребностям работников</p> | <p>Исторически сильная система образования</p> <p>Неэффективный рынок труда: непрозрачный процесс поиска работы, ограниченная мобильность, низкая конкуренция</p> <p>Массовая "утечка мозгов" и низкая мотивация работников, остающихся в стране</p> | <p>Слабая государственная система образования, активное самообучение, дорогие частные учебные заведения</p> <p>Неэффективное заполнение вакансий на рынке труда, отсутствие равных возможностей</p> <p>Высокий уровень эмиграции среди трудоспособного населения</p> | <p>Работающее население с высокой мотивацией, испытывающее недостаток базового образования</p> <p>Активный и открытый рынок труда, способствующий развитию предпринимательства, миграции рабочей силы и формированию новых форматов работы</p> | <p>Страны с инертным населением, не заинтересованным в саморазвитии или карьере</p> <p>Активный и открытый рынок труда с высокой долей иммигрантов и временных работников</p> | <p>Не работающая система образования и рынка труда</p> <p>Люди бегут из страны в поисках безопасности и стабильности</p> |
| <b>Примеры стран</b> | <p>Великобритания<br/>США<br/>Финляндия</p>                                                                                                                                                                                                          | <p>Япония<br/>Китай</p>                                                                                                                                                                                                                           | <p>Австрия<br/>Франция<br/>Германия</p>                                                                                                                                                                  | <p>Россия</p>                                                                                                                                                                                                                                        | <p>Мексика<br/>Бразилия<br/>ЮАР</p>                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Индия</p>                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Саудовская Аравия</p>                                                                                                                                                      | <p>Венесуэла</p>                                                                                                         |



# Оценка уровня человекоцентричности- инструмент для формирования стратегии подготовки талантов

## Диагностика

Оценка человекоцентричности системы

## Амбиция

Определение целевого состояния

## Гэп-анализ

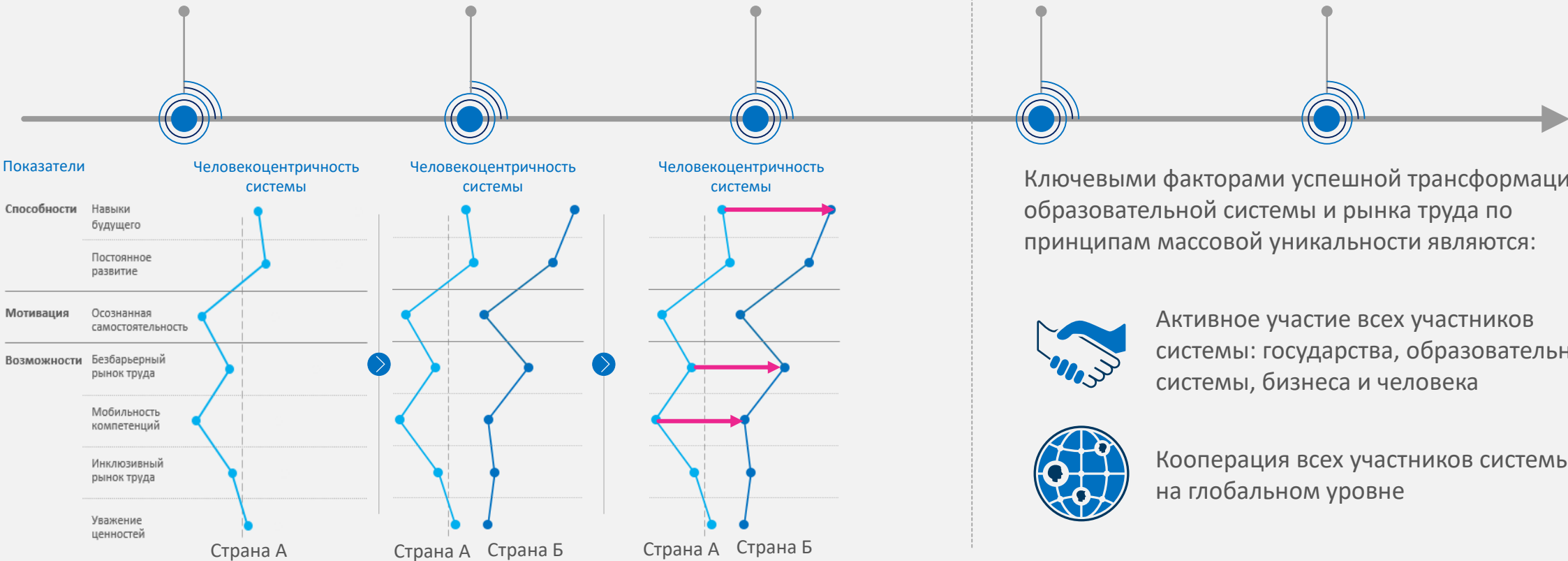
Выявление и приоритизация проблем

## «Дорожная карта»

Формирование инициатив и ресурсов

## Контроль

Внедрение инициатив и мониторинг





# Профиль: Экспортеры рабочей силы

На примере ЮАР, Бразилии и Мексики

## 1 Человекоцентричность системы

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

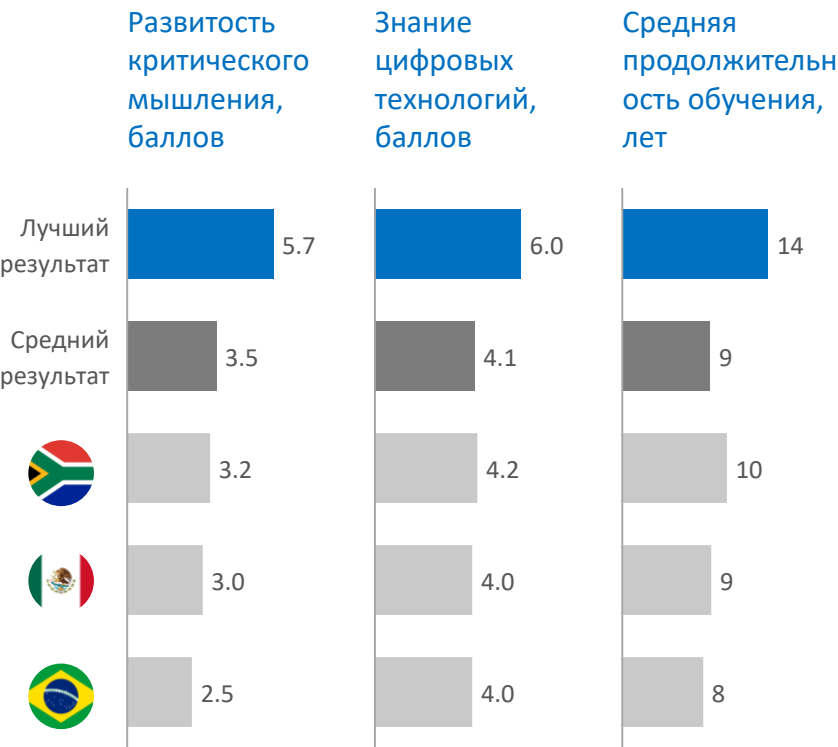
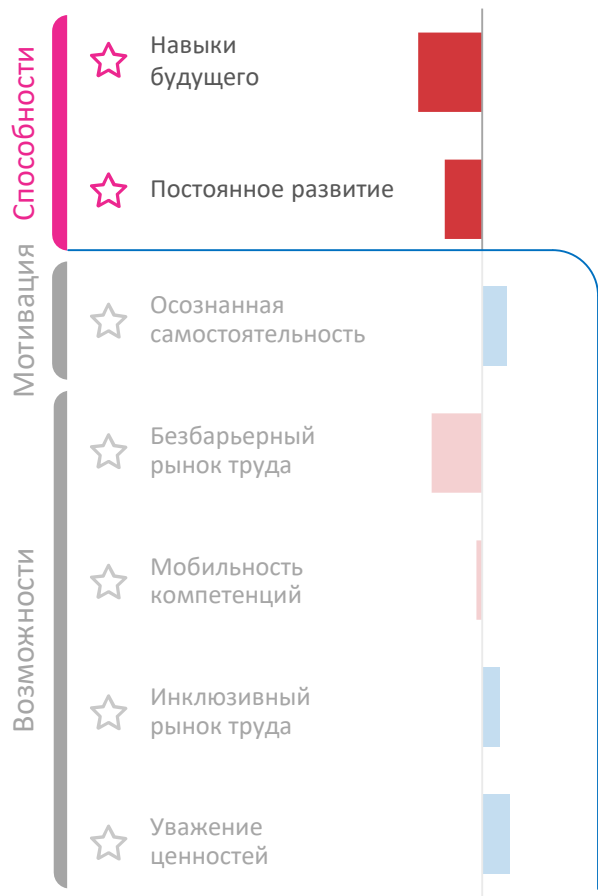
## 2 Квалификационная яма<sup>1</sup>

51%

1. Среднее значение для стран – представителей кластера  
Источник: WEF, 2016-2018; OECD PISA, 2015; OECD 2017-2018; INSEAD, The Adecco Group, Tata Communications, 2018; World Bank, 2018; ILO 2015; UNDP, 2018; Martin Prosperity Institute, 2015; Tomson Reuters, 2018; анализ BCG.



# Экспортеры рабочей силы: проблема кластера – недостаточный уровень развития навыков, востребованных на рынке труда сейчас и в будущем



- “ Представитель African Innovators (ЮАР):
- Студенты получают очень много теоретических знаний, которые не востребованы работодателем. Они не могут работать продуктивно с 1-го дня работы
- Квалифицированные кадры предпочитают эмигрировать из страны, что связано преимущественно с нестабильной политической, социально-экономической ситуацией. На локальном рынке труда остается много рабочей силы с низкой квалификацией
- “ CEO Lemann Foundation (Бразилия):
- К концу средней школы только 7,3% учащихся гос. школ демонстрируют математические навыки на необходимом уровне, а навыки чтения и письма - всего 27%. Со студентами, которые плохо подготовлены к трудоустройству, экономический рост и социальный прогресс для нашей страны оказываются вне досягаемости.
- “ Специалист по образованию из IMCO<sup>4</sup> (Мексика):
- Независимо от того, насколько вы богаты или бедны в Мексике, ваше образование плохое или очень плохое.

# Стратегические направления развития в блоке "Способности"

## Ключевые направления развития стратегии

### Образовательная Программа

### Учителя

### Инструменты преподавания

1. Министерство образования  
Источник: анализ BCG

## Мнения экспертов

**Представитель WSI (Великобритания):** "Государство всегда будет опаздывать или идти в неправильном направлении. Работодатели должны создавать партнерства и направлять образование в нужном направлении"

**Представитель UNESCO:** "В таких странах как Франция, Германия, Н. Зеландия, Чили существует тенденция к расширению квалификации, что приводит к сокращению числа квалификаций [...] Чем более узкая квалификация, тем менее адаптивны люди к изменениям на рынке труда"

**Представитель Vanderbilt University (США):** "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"

**Представитель ViBV (Германия):** "У нас есть система наставничества ("Образовательные цепи") для неуспевающих школьников. Наставники, как правило, не из школьной системы помогают им справиться с образовательной программой вплоть до их 1-го года на работе"

**Представитель Confederation of Swedish Enterprises:** "[Про обучение мигрантов] Обучение подбирается на персональном уровне. Это не о том, чтобы поместить человека в образовательную систему, это про то, чтобы образовательная система подстроилась под его нужды"

**Representative of the Foundation InnoVe (Estonia):** "Мы концентрируемся на двух видах обучения: стажировки, которые должны быть высокого качества и серьезно восприниматься институтами и программы ученичества на работе"

## Примеры практик

**Эстония – Система OSKA:** система позволяет регулярно отслеживать и прогнозировать изменения спроса на навыки со стороны работодателя по 5 отраслям и корректировать образовательную программу в школах и университетах

**Финляндия – децентрализация образовательной программы:** основные направления и принципы образовательной программы определяются МО<sup>1</sup>, а образовательная программа формируется на уровне образовательного учреждения (и государственного, и частного)

**США – Программа Powerful learning:** программа профессионального развития для педагогов, в рамках которой они осваивают новые методы образования (напр. смешанное обучение, цифровых технологий и пр.) и создают персональную учебную сеть для обмена опытом и поиска идей в коллаборации с коллегами со всего мира

**Bridge International Academies:** организация оказывает поддержку учителей с разным уровнем квалификации. Цель поддержки – помочь учителям использовать эффективные техники преподавания в условиях наименее развитых стран

**Россия – Университет 20.35:** государственный гринфилд проект, который использует ИИ при оценке навыков поступающих и выстраивает персонализированную программу обучения с помощью разных тренинговых платформ

**USA – Stanford: Открытый университет:** вместо 4 лет традиционного обучения, проект предлагает студентам доступ к образовательным программам и ресурсам в течение 6 лет в зависимости от их жизненных потребностей



# Профиль: Экспортеры талантов

На примере России

## 1 Человекоцентричность системы

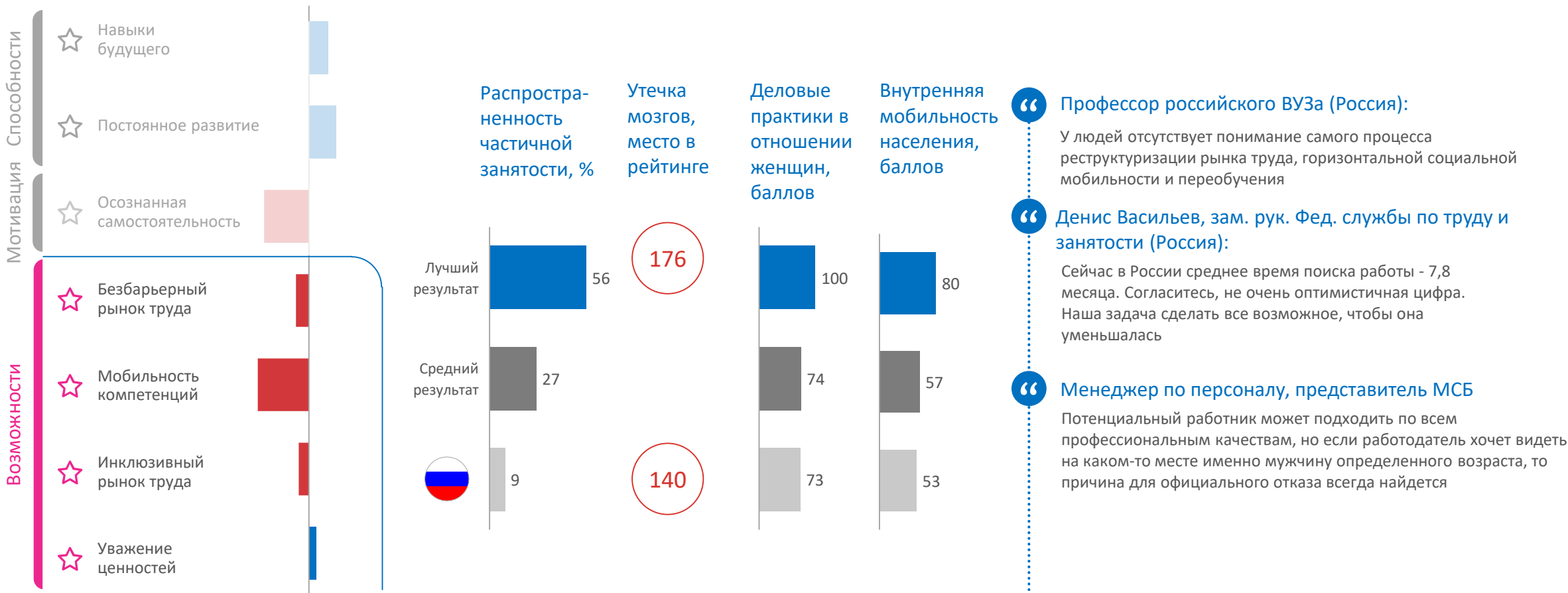
|             |                                |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------|--------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Способности | ★ Навыки будущего              | <div></div> | <b>Фокус на формирование критического мышления</b> при обучении выше среднего: 3,9 баллов по сравнению с 3,5 среди 140 стран<br><b>Цифровые навыки</b> развиты на <b>среднем уровне</b> : страна занимает 41 место среди 135 стран<br>Страны входят в <b>топ 25</b> по уровню <b>математической грамотности</b><br>Население <b>хорошо справляется с коллективным решением задач</b> : средний балл составляет 473 при среднем 483 для 53 стран                                                                                                          |
|             | ★ Постоянное развитие          | <div></div> | Количество людей в возрасте <b>25-34 лет с высшим образованием</b> составляет 58%, что <b>выше среднего</b> для стран ОЭСР (44,5%)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Мотивация   | ★ Осознанная самостоятельность | <div></div> | <b>Разница в заработной плате</b> высоко- и низкоквалифицированных работников в <b>среднем всего 20%</b><br>Заинтересованность населения в самостоятельном обучении ниже среднего                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|             | ★ Безбарьерный рынок труда     | <div></div> | <b>Поддержка безработных выше среднего</b> : страны входят в топ 46 из 125<br>Простота нахождения <b>квалифицированного персонала на среднем уровне</b> : 60-е место из 125<br>Компании <b>используют онлайн платформы</b> для поиска сотрудников и <b>делают большую часть информации о вакансиях доступной</b> , но все же часть вакансий закрывается с использованием исключительно внутренних ресурсов компаний, что делает <b>процесс найма непрозрачным</b><br><b>Низкая мобильность</b> населения между регионами страны: 99-е место из 140 стран |
| Возможности | ★ Мобильность компетенций      | <div></div> | Ограниченность поддержки и программ интеграции для мигрантов<br><b>Ограниченные возможности для фрилансеров</b> и работников с <b>неполной занятостью</b> : в среднем менее 10% работают менее 40 часов в неделю, в то время как среднее среди 156 стран составляет 25%                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|             | ★ Инклюзивный рынок труда      | <div></div> | <b>Участие пожилого населения</b> в рабочей силе составляет около 7% (доля в соответствующей возрастной категории) что <b>ниже среднего</b> для стран ОЭСР 15,3%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|             | ★ Уважение ценностей           | <div></div> | <b>Правовая дискриминация женщин</b> в карьере и постоении бизнеса <b>совпадает со средним уровнем для 189 стран</b> , но показатель <b>значительно выше в сравнении со странами ОЭСР</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

## 2 Квалификационная яма

45%

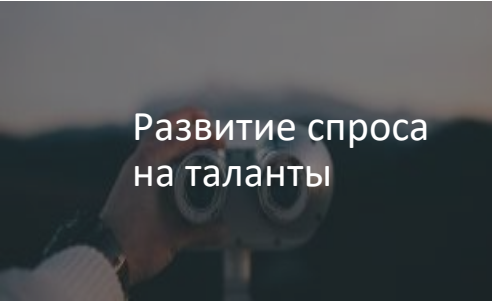


# Экспортеры талантов: проблема кластера – непрозрачность и высокие барьеры на рынке труда для реализации потенциала каждого человека

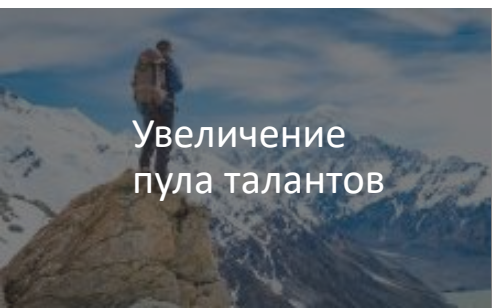


# Стратегические направления развития в блоке "Возможности"

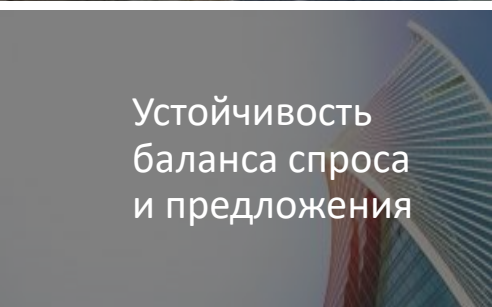
## Ключевые направления развития стратегии



Развитие спроса на таланты



Увеличение пула талантов



Устойчивость баланса спроса и предложения

## Мнения экспертов

**Представитель WSI (Великобритания):** "В Великобритании есть регионы, где преобладает гос. сектор. Например, Ньюкасл, где 70% работ в гос. секторе. В подобных регионах абсолютно необходимо инвестировать в развитие предпринимательского духа"

**Представитель UNESCO:** "Мы видим, что неформальный сектор не сокращается, и цифровизация несет с собой рост неформального сектора, включая виртуальную занятость. [...] На рынке труда есть два феномена – цифровизация и неформальный сектор, страны должны управлять обоими"

**Представитель PepsiCo (Россия):** "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 Microsoft (Россия):** "Проблема виртуальной занятости сейчас в регуляторном поле, которое не позволяет активно использовать эту возможность. Если ее решить, то возникает следующая проблема – сохранение коммерческой тайны, необходимости подписывать NDA и т.д."

**Представитель FICCI (Индия):** "Все хотят быть инженером или доктором. Восприятие среднего специального образования обесценено"

**Представитель British Council (Великобритания):** "Одна из вещей, которая недооценивается в развивающихся странах, и возможно требует большего внимания – это информация, предоставляемая людям, о работе, которая доступна на рынке труда и какие навыки для нее необходимы"

## Примеры практик

**Россия – Kryptonite Startup Challenge:** ежегодный конкурс технологических стартапов на стадиях pre-seed позволяет отобрать 20 перспективных проектов, при этом победитель получает инвестиции 150 тыс. долл, консультации экспертов и возможности заключать контракты

**Франция – Программа зарубежных стажировок:** программа позволяет выпускникам, безработным и т.д. до 28 лет проходить частично спонсируемую государством стажировку во французских компаниях за рубежом

**USA – State Street Corp.:** Компания интегрировала гибкость рабочего графика в свою бизнес-стратегию. Гибкий рабочий график инициируется не только работником, но и менеджером, что привело к тому, что отток сотрудников стал на 41% ниже, чем у других сотрудников компании.

**SAP – Программа для сотрудников с аутизмом.:** программа включает курс занятий для подготовки к работе, стажировки и последующее трудоустройство для людей с расстройствами аутистического спектра. На сегодняшний день трудоустроено 150 человек для 23 разных должностей в 13 странах

**Индия – TeamLease:** Рекрутинговая компания запустила первый частный университет TeamLease Skills University с фокусом на преподавание практических навыков по средним специальностям, востребованных работодателями. Обучение ведется для > 2 млн студентов

**WorldSkills– Паспорт компетенций:** выпускники средних профессиональных образовательных организаций проходят единого экзамена по стандартам международной организации с получением "Паспорта компетенций", который будет доступен всем работодателям, признавшим его правомерность



# Профиль: Развитые и стабильные

На примере Германии, Австрии, Бельгии, Франции и Португалии

## 1 Человекоцентричность системы

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

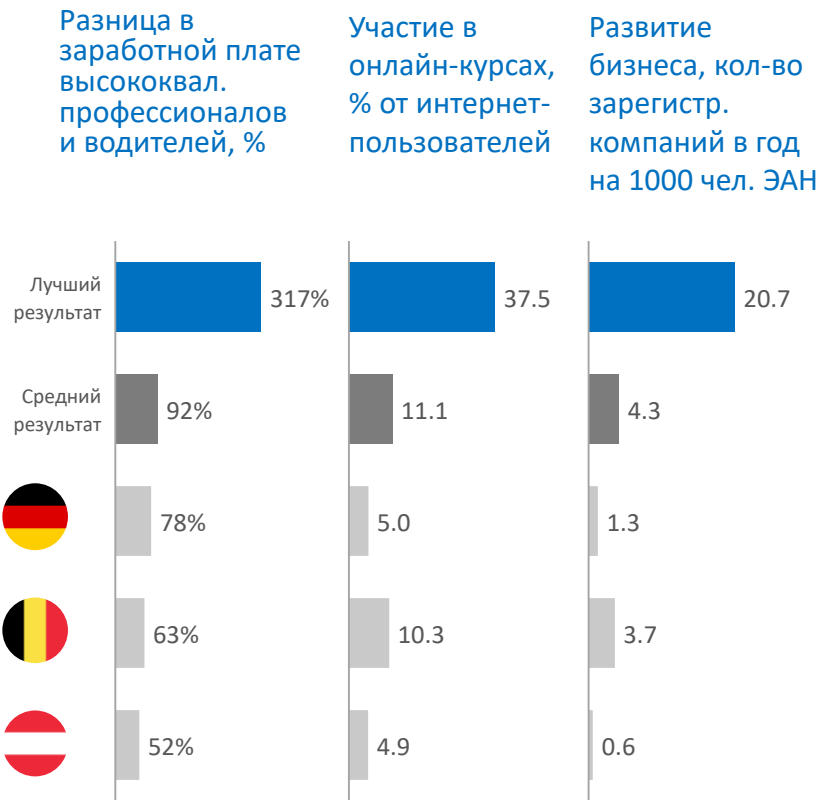
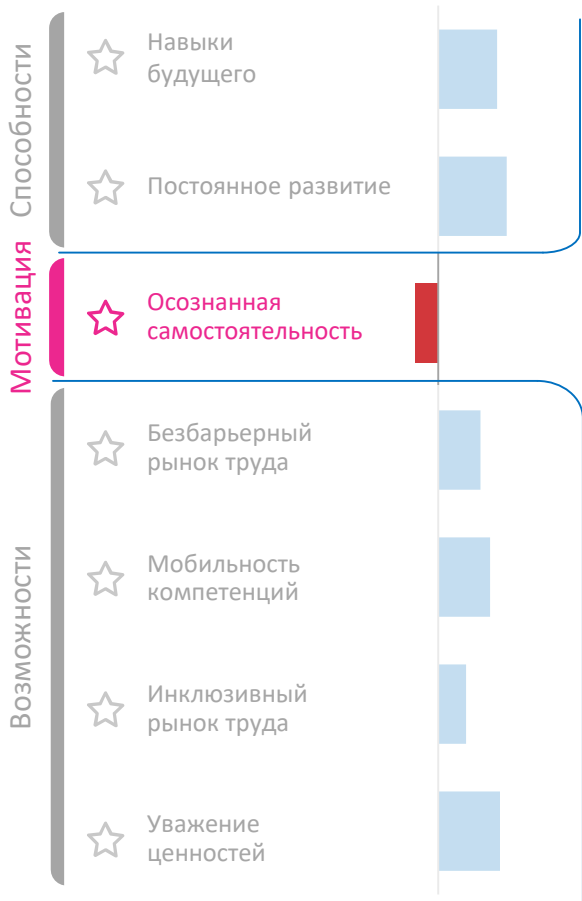
## 2 Квалификационная яма<sup>1</sup>

37%

1. Среднее значение для стран-представителей кластера  
Источник: WEF, 2016-2018; OECD PISA, 2015; OECD 2017-2018; INSEAD, The Adecco Group, Tata Communications, 2018; World Bank, 2018; ILO 2015; UNDP, 2018; Martin Prosperity Institute, 2015; Tomson Reuters, 2018; анализ BCG.



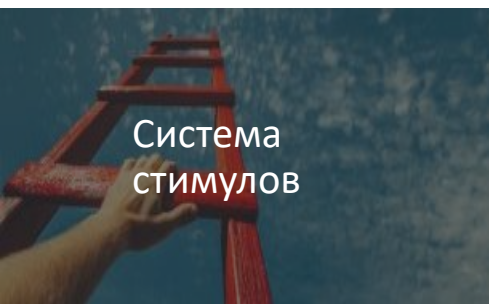
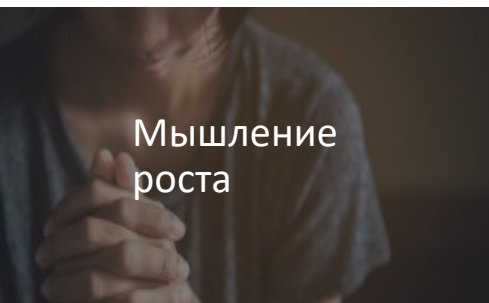
# Развитые и стабильные: проблема кластера – комфортная социально-экономическая среда снижает мотивацию к постоянному саморазвитию



- “ Представитель ViBV (Германия):
- Уровень развития системы социального страхования очень высок: доход ~800 евро для безработного и средняя зарплата для низкоквалифицированного работника ~1300 евро, поэтому наличие мотивации к развитию – это вызов
- “ Р. Штернберг, профессор Институт Экономики и культурной географии Университета Ганновера (Германия):
- У нас нет настоящего предпринимательского менталитета в Германии так, как в США, Канаде или Австралии. Вера в государство там менее выражена. [...] Будь то в семье, школе или даже университете, им говорят, что компания будет заботиться о них всю жизнь
- “ Заместитель министра о сокращении выплат по безработице (Бельгия)
- На рынке труда, где более 130 000 рабочих мест вакантны, по-прежнему остаются сотни тысяч безработных, ясно, что нам нужно найти решение и мотивировать людей быстрее искать работу. Мера направлена на то, чтобы мотивировать людей проходить обучение с той суммой, которую они получают, потеряв работу.

# Стратегические направления развития в блоке "Мотивация"

## Ключевые направления развития стратегии



## Мнения экспертов

**Представитель WSI (Мир):** "В Советском Союзе была распространена идея, что "кто-то другой ответственен". Существует неопровержимые доказательства, что обучение после первоначального образования – это для образованных людей. Чем более ты образован, тем больше ты учишься"

**Представитель Apple (Китай):** "Один из способов развития безопасной среды для переобучения – это популяризация ролевых моделей в обществе"

**Представитель JP Morgan (USA):** "Компания уделяет особое внимание нематериальным стимулам, например, празднованиям достижений, общественное признание. Важно, чтобы люди были вовлеченными – это основное фактор успеха"

**Представитель Unilever (Россия):** "Люди развиваются больше всего не тогда, когда они заканчивают тренинг или еще какой-то курс, а когда они применяют полученные знания в жизни на практике"

## Примеры практик

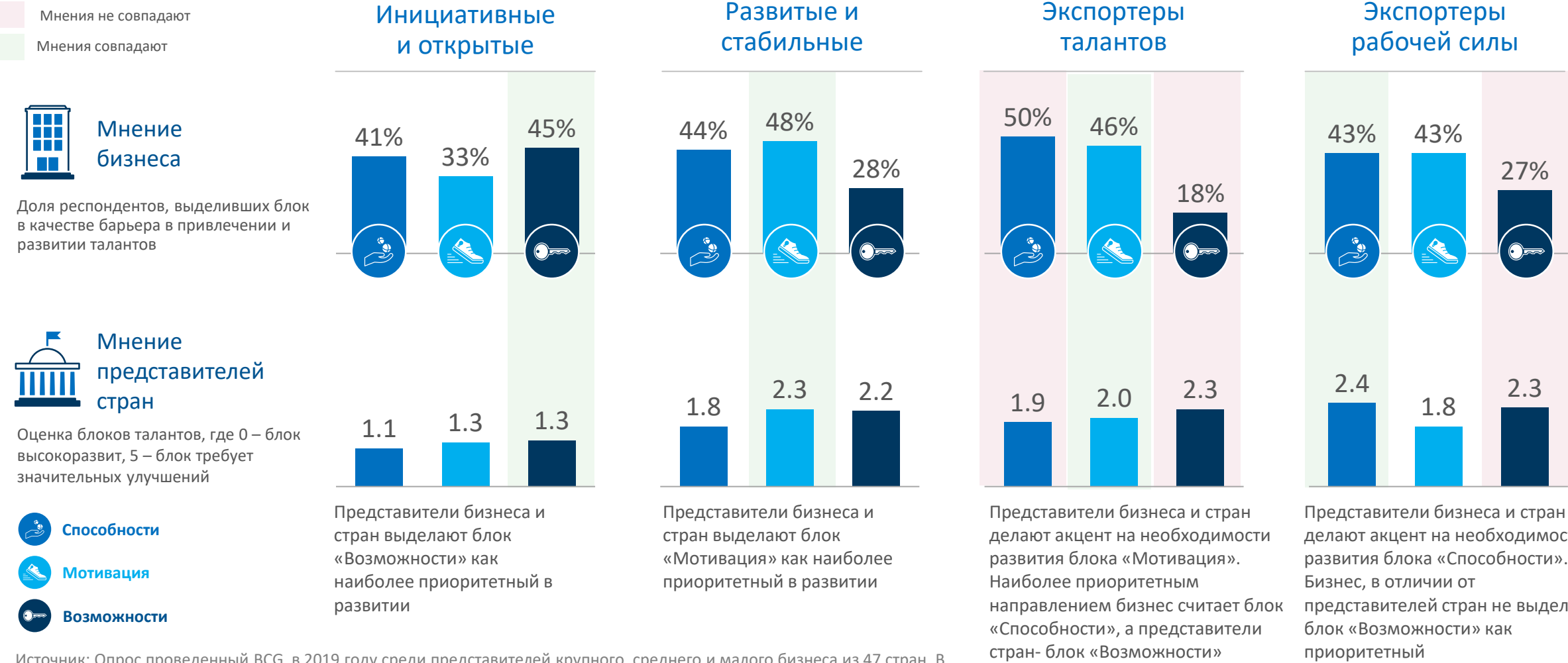
**Австралия – Math Pathway:** методологическая программа для преподавателей математики, которая позволяет персонализировать образовательную программу под уровень знаний ученика, чтобы сформировать позитивное отношение к постоянному совершенствованию

**Германия – Программа "Образовательные цепи":** программа предоставляет наставника (как правило, не из образовательной системы) отстающим подросткам для того, чтобы они закончили школу, программу практического обучения и успешно окончили среднее специальное образование"

**Б. Восток и С. Африка – EFE:** интегральная программа позволяет молодежи получить персонализированное образование, найти работу и постоянно принимать участие в сообществе выпускников, мотивирующем студентов

**Финляндия – Учитель – это престижная профессия:** высокая степень независимости учителей в определении образовательной программы и методов преподавания, профессия учителя требует высоких компетенций (степень магистра), высокая конкуренция при поступлении на преподавательские специальности – только 7% проходят отбор

# У участников системы не всегда совпадает видение проблем рынка труда – это может стать барьером для перехода к массовой уникальности



Источник: Опрос проведенный BCG в 2019 году среди представителей крупного, среднего и малого бизнеса из 47 стран. В опросе приняли участие 161 представитель, занимающий руководящую должность, сотрудники компании не принимали участие в опросе; Опрос проведенный BCG в 2019 году среди руководителей организаций, занимающихся вопросами развития кадров из 30 стран; анализ BCG.



# Экономический потенциал перехода к массовой уникальности – ускорение темпов роста мирового ВВП на +0,5-2% в год в ближайшие 15 лет



■ Ср. значение стран не из топ-25% по человекоцентричности системы  
▨ Ср. значение стран из топ-25% по человекоцентричности системы  
Источники: ILO; OECD; анализ BCG.



# Достижение потенциала массовой уникальности будет зависеть от кооперации всех участников системы

Активная роль каждого участника системы развития талантов

Обмен лучшими практиками развития и увеличения пула талантов с государством и другими компаниями

Расширение возможностей для реализации потенциала талантов



**Бизнес**

Обмен лучшими практиками развития талантов с другими государствами

Расширение участие в глобальном пуле талантов, его развитие

Выстраивание интерфейсов взаимодействия со всеми участниками системы



**Государство**



**Глобальный  
пул талантов**



**Человек**

Осознание своего потенциала и потребностей

Готовность нести ответственность за собственное развитие

Интеграция в глобальный пул талантов



**Образование**

Обмен лучшими практиками развития талантов с другими образовательными организациями

Определение траектории развития глобального пула талантов



**Мировое сообщество**

# Что дальше? 3 шага для реализации инициативы по переходу к массовой уникальности



Найти союзников и лидеров изменений

Выявить недовольных, заинтересованных в трансформации

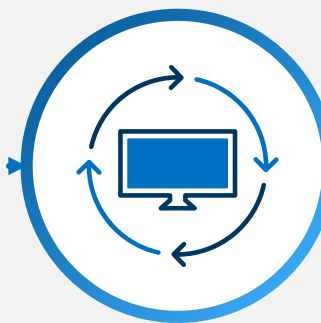
Найти людей с идеями реформ и лидеров изменений



Запустить глобальное соревнование по развитию талантов

Создать индекс – единую шкалу сравнения систем развития талантов

Популяризировать новый индекс стран и компаний



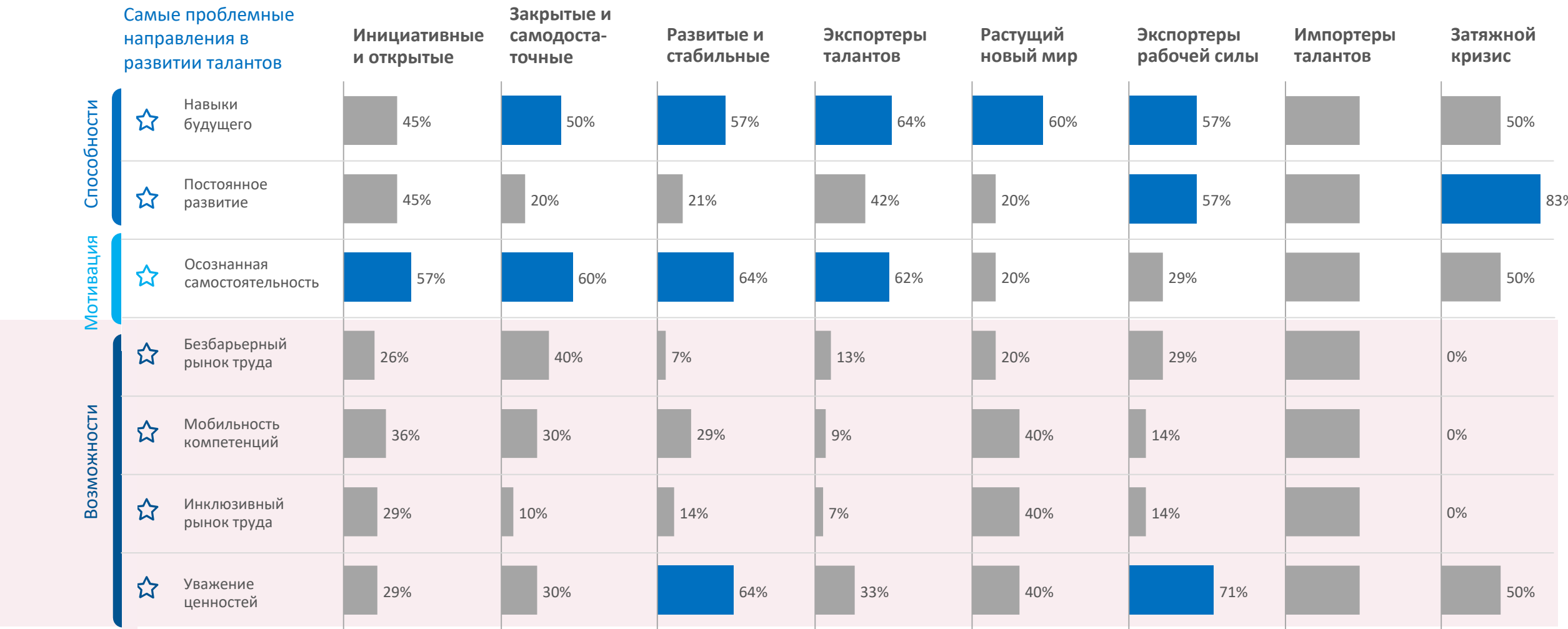
Запустить глобальную экспертную сеть для обмена успешным опытом

Запустить платформу для обмена и тиражирования лучших практик

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

# Приложение

Представители бизнеса не видят вызовов в блоке "Возможности" для "развивающихся" кластеров стран



Источник: данные опроса BCG среди 161 компании

Более 40% респондентов выделили данную проблему как одну из трех ключевых

# Существуют барьеры кооперации учебных заведений и бизнеса- университеты не понимают запрос бизнеса, а бизнесу приходится инвестировать в переобучение



## Мнение бизнеса

Компаниям приходится инвестировать в переподготовку недавних выпускников

*"Таких специалистов (специалисты с компетенциями на стыке профессий, например, с медицинским и юридическим образованием, или фармацевтическим и технологическим) в вузах не готовят, да и на рынке труда их тоже мало. Практическим вещам и новым инструментам компании вынуждены обучать сами"*

заместитель гендиректора фармацевтической компании «Натива» Наталья Хоробрых

У "Аэрофлота" есть своя авиационная школа, где выпускники училищ обучаются заново. *"Помимо недостаточного количества выпускаемых пилотов существуют проблемы с качеством их подготовки, в особенности с соответствием знаний в области прикладных дисциплин реальным потребностям компаний."*

Заместитель гендиректора "Аэрофлот" по работе с клиентами Вадим Зингман

*"Особенность IT-образования и людей, вовлеченных в соответствующую деятельность, связанную с программированием, — интровертность. Это не очень совместимо со способностями управлять другими людьми. То есть, очень редко программист становится хорошим управленцем. Но люди растут, годы идут, и программисты занимают руководящие посты. А компетенций нет. Как нет и внутренней готовности делать это хорошо"*

директор академических программ Parallels Антон Дякин



## Мнение системы образования

Университеты не понимают, подготовка каких кадров соответствует требованиям бизнеса

*"Правительство РФ ориентируется на экономический рывок, который невозможно осуществить без продвинутых и высококвалифицированных кадров, и такие кадры готовят многие вузы. Однако выпускники, ориентированные на использование лучших мировых практик, часто не могут найти себе работу просто потому, что в стране нет достаточного количества производств и научных центров, где они могли бы работать в соответствии с уровнем полученной квалификации."*

Научный руководитель РЭУ им. Г.В. Плеханова, профессор Сергей Валентей

*"Идея сотрудничества заключается в том, чтобы специфика учебных планов ВУЗов отражалась в формировании профессиональной компетенции будущих специалистов непосредственно в работе на предприятии. Для успешного и взаимовыгодного сотрудничества предприятий и высших учебных заведений необходимо писать образовательные программы вместе, привлекать бизнес-структуры для проведения мастер-классов, тренингов, обучающих семинаров»."*

Декан факультета экономики и управления в машиностроении СПбГЭУ Сергей Александров

*Университеты не всегда четко понимают, какие кадры нужно готовить. "Если на территории не будет объявлена повестка развития, не произойдет координации всех процессов. Повестка должна быть скоординирована, университеты и система образования должны готовить кадры на опережение, которые должны развивать регион"*

Заместитель министра образования и науки РФ Людмила Огородова

*"Мне лично уже надоели взаимные обвинения вузов и бизнеса: первые говорят, что предприятиям ничего не надо, вторые — что учебные заведения ничего не могут. На самом деле успешные примеры взаимодействия есть. Их надо демонстрировать широкой публике, активно обсуждать и, главное, тиражировать."*

Иван Бортник, исполнительный директор Ассоциации инновационных регионов России (АИРР)



