

# Люди будущего.

## От кадров к талантам

Рекламно-информационное издание

партнер выпуска:



## Шокирующие кадры

Глобальному рынку труда нужна новая система подготовки кадров

Елена Виноградова

**76%** сотрудников беспокоятся о своей карьере: они считают, что им нужно готовиться к сложностям с работой.

Мир стремительно меняется, и традиционная система подготовки кадров не успевает за переменами. В результате люди теряют работу, а работодатели не могут найти нужных им специалистов. Мировой ВВП недополучает из-за более низкой производительности труда \$5 трлн в год.

Устранить дисбаланс можно, кардинально изменив систему подготовки кадров и пересмотрев отношения между нанимателем и сотрудниками.

### Испытание на разрыв

К таким выводам пришли авторы исследования «Массовая уникальность. Глобальный вызов в борьбе за таланты», которое провели компания BCG, Союз «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)» и Госкорпорация «Росатом».

45% работодателей в мире не могут нанять необходимого специалиста, потому что сотрудников нужной квалификации на рынке просто нет. Но одновременно опытные специалисты не могут найти работу из-за того, что их умения больше не нужны. **04 →**

## Профессионалы своими руками

Рецепты против кадрового голода от российского бизнеса

Ольга Волкова  
Анна Богомолова

**В** России острый кадровый голод – вакансии могут оставаться незаполненными месяцами и даже годами. При этом спрос на новые квалификации растет, а специалисты не успевают наработать необходимые навыки. Компании из разных секторов экономики и разного размера решают эту задачу по-своему: одни воспитывают специалистов со школьной скамьи и привлекают их в вузах, другие предлагают состоявшимся специалистам высокие зарплаты. В любом случае многомиллионные инвестиции в человеческий капитал становятся условием жизнеспособности компаний.

Совместное исследование международной рекрутинговой компании Naus и Oxford Economics за 2019 г. показало: проблема дефицита квалифицированных специалистов в России стоит очень остро. Авторы рассчитывают индекс на основе 7 показателей – например, соответствие потребностей бизнеса и умений работников, уровень гибкости трудового законодательства и давление на зарплаты. Если по шкале от 1 до 10 показатель оказывается выше 5, значит, национальный рынок подвержен значительному давлению. Для России в 2019 г. индекс составил 6,1 против среднего 5,4 для 34 включенных в исследование экономик. Сложнее ситуация в Испании (индекс – 6,4), Германии (6,5), Люксембурге (6,8).

В российской экономике, констатируют авторы исследования, продолжает усиливаться несоот-

ветствие потребностей бизнеса и навыков сотрудников: «Новые типы вакансий в компаниях появляются быстрее, чем кандидаты успевают наработать новую экспертизу или обучиться новым инструментам».

Проблема характерна не только для России. В мире 45% работодателей не могут нанять специалиста нужной квалификации – их просто нет на рынке, указывают компания BCG, Союз «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)» и Госкорпорация «Росатом» – авторы исследования «Массовая уникальность. Глобальный вызов в борьбе за таланты». Это одно из проявлений фундаментальной «квалификационной ямы» (подробнее об этом – в материале «Шокирующие кадры»).

В новой экономике залогом успеха является реализация потенциала людей: это их таланты, интересы и амбиции «форматируют» экономику, создавая и упраздняя рабочие места. Авторы исследования назвали такой подход принципом человекоцентричности. Исходя из него, BCG предлагает три параметра для системы подготовки кадров – «Способности», «Мотивация» и «Возможности» (подробнее см. врез). По ним страны сгруппированы в восемь кластеров. Россию авторы отнесли к «экспортерам талантов». В этих странах сильны системы среднего и высшего образования (т. е. высокие «Способности»), но рынок труда неэффективен (из-за более низких «Мотивации» и «Возможностей»).

«Проблема усугубляется еще и тем, что кандидаты редких или узких специальностей, осознавая свою востребованность на рынке, повышают зарплатные ожидания. Ощущая дефицит ценных кадров, работодатели вынуждены переплачивать, что, в свою очередь, приводит к неравномерному росту заработных плат», – говорит руководитель направлений Luxury, Digital & Marcom, Retail компании Naus Марта Годзина.

В итоге у российских компаний есть два сценария: готовить кадры самостоятельно, делая акцент на создании возможностей внутри компании, или переманивать специалистов, предлагая большие зарплаты и ставя в первую очередь на материальную мотивацию. Но для редких профессий и плохо стандартизируемых навыков «покупка» талантов на рынке труда не работает.

### Непопулярные профессии

«Низкий уровень престижа производственных специальностей – одна из ключевых проблем, с которой сталкиваются производственные предприятия. Из-за этого возникает дефицит квалифицированных инженерных и рабочих кадров», – констатирует главный специалист отдела подбора и развития персонала АО «Апатит» (входит в группу «ФосАгро») Дарья Дурнова. Сейчас «ФосАгро» запускает на своей площадке в Волхове (Ленинградская обл.) новые производственные мощности, рассказывает она: «Нужны высококвалифицированные рабочие, и много, а их просто нет».

При выборе профессии школьники даже не догадываются, что зарплаты на производстве могут значительно превосходить средние цифры для дизайнеров или юристов. **02 →** Проблемы с мотивацией

**84%**

участников опроса (почти 10 000 респондентов в 119 странах) для исследования Deloitte «Global Human Capital Trends» за 2019 г. включили employee experience (аналог «пользовательского опыта» со стороны сотрудника) в список важных факторов, характеризующих работу в компании.



**АЛЕКСЕЙ РЕПИК,**  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ «ДЕЛОВОЙ  
РОССИИ», ПРЕДСЕДАТЕЛЬ  
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «Р-ФАРМ»

Без планирования проблему квалификационной ямы не решить: компании должны понимать, какие специалисты и почему им будут нужны. Беда

российских компаний в том, что они стараются сами готовить кадры. Эту функцию нужно делегировать. Компаниям стоит иметь постоянно возобновляемый источник нужных им компетенций. Например, Worldskills для рабочих специальностей, программы для специалистов, занятых в области исследований и разработок (R&D), программы для управленцев. Когда повышали пенсионный возраст, было много опасений, что компании начнут увольнять пенсионеров. Нет. Компании готовы делать что угодно, чтобы сохранить компетенции.



**МАТС ФРИБЕРГ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ЗМ  
РОССИЯ И СНГ»

Всем компаниям будет все сложнее привлекать молодых талантливых специалистов. То, что привлекло меня в ЗМ 20 лет назад, – не то, что побудит

поколение Z присоединиться к нам, и нам нужно адаптироваться к этой реальности. Молодое поколение хочет лучше балансировать работу и личную жизнь, работать с разными платформами и другими путями решать задачи. Я считаю, что нам необходимо и дальше укреплять программы стажировок, принимать студентов на работу и давать им возможность ознакомиться с тем, как функционируют глобальные компании. Важно, чтобы компании синхронизировали свои потребности с ожиданиями следующего поколения – своих потенциальных сотрудников.



**ДАВИД ЯН,**  
ОСНОВАТЕЛЬ  
АВВУУ, ЧЛЕН  
СООБЩЕСТВА  
БИЗНЕС-  
АНГЕЛОВ  
КРЕМНИЕВОЙ  
ДОЛИНЫ

Люди должны любить учиться. Так устроена новая реальность. Очень важно, чтобы человек не засиживался на одной специальности. Важно, чтобы сотрудники учились сами. Нужен открытый и динамичный рынок, на котором присутствовали бы высокопрофессиональные обученные специалисты. Тогда рынок сам себя отрегулирует.

Не бывает идеального сотрудника, есть понятие «идеальная группа». Одни люди обладают способностью генерить идеи, другие будут эти идеи доводить до результата, третьи – объединять и вдохновлять, четвертые – критиковать. Сейчас команды удаленные, в разных часовых зонах, менеджеры все время в командировках. Нет возможности смотреть в глаза всем. По нашим данным, 78% руководителей недовольны старыми способами управления персоналом, им нужны новые методы, которые позволили бы сформировать команду. Нельзя улучшить то, что нельзя измерить. Чтобы улучшить компанию как место для работы, нужна объективная информация в режиме реального времени. Нужно знать три вещи: кто собирается уволиться, почему и стоит ли за этого человека бороться. На все три вопроса современные нейросети уже дают ответ.



**АНДРЕЙ ФИЛАТОВ,**  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР SAP  
CIS

Спрос на IT-специалистов превышает предложение. При этом работодатели хотят видеть сразу опытных сотрудников: люди нужны были вчера, а готовы

они будут завтра. И работодатели начинают инвестировать в процесс подготовки кадров самостоятельно. Важно не просто научить различным технологиям, но и создать пласт новых профессий, будущих инженеров, программистов, data science, CDO. Например, в МИРЭА, РГУ нефти и газа им. Губкина, Университете ИТМО, НИУ ВШЭ, РЭУ им. Плеханова и других вузах открыты центры инноваций SAP Next-Gen Lab, где у студентов есть доступ к образовательным материалам и возможность сразу же на практике решить реальные бизнес-задачи клиентов нашей компании.



**АДАМ МЕДРОС,**  
ПРЕЗИДЕНТ ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ  
ОБУЧЕНИЯ EDX

Один из способов преодоления skills gap – подумать о переквалификации и корпоративном обучении в рамках корпоративной социальной ответственности. Такой выбор даст и моральный, и экономический эффект. Компании просто обязаны вооружать своих

сотрудников инструментами, которые им необходимы для переподготовки и повышения квалификации перед автоматизацией производств. Один из таких примеров – компания Amazon: по программе Amazon Career Choice компания оплачивает до 95% обучения сотрудников. В ней приняли участие более 10 000 сотрудников, они получили новые навыки и подали заявки на дополнительные должности в Amazon.

## Профессионалы своими руками

**01 →** в «ФосАгро» стали решать, работая с подростками в регионах присутствия.

В 2019 г. компания впервые сможет закрыть часть позиций за счет выпускников «ФосАгро-классов» – существующего с 2013 г. проекта, по которому компания поддерживает профильные физико-математические и химические классы в пяти городах (Кировск, Апатиты, Череповец, Балаково, Волхов). Помимо технических навыков классы призваны сформировать у детей и так называемые мягкие навыки (soft skills) – способность работать в команде, умение принимать решения.

В 2019 г. бакалавриат окончил первый выпуск программы: в 2015 г. из классов вышел 121 школьник, из них 51% выбрали технические специальности, 20% поступили по целевым направлениям (тем, которые, по оценке компании, будут востребованы через 4–5 лет). «ФосАгро» продолжает взаимодействовать с выпускниками своих профильных классов и после их поступления в вузы: они могут прийти на площадки компании на практику, участвовать в проектной работе, решении практических научных и производственных задач. Девять человек уже работают на предприятии, в следующем году таких должно быть уже 27, в 2021 и 2022 гг. – 40 и 45 соответственно. Всего, по оценке «ФосАгро», к 2023 г. вузы окончат около 700 выпускников «ФосАгро-классов» – и порядка 120 из них, т. е. одна шестая, устроятся в компанию. «Проект был ориентирован на профориентацию и повышение престижа инженерных специальностей. И мы не ставили себе планку вернуть 100% выпускников. Для нас оптимальный возврат – 50 молодых специалистов в год», – объяснил «Ведомости&» Дмитрий Бородич, директор по персоналу и социальной политике «ФосАгро».

«ФосАгро» в 2017–2019 гг. потратила на програм-

**«Росатом»**

в марте 2019 г. занял 1-е место в рейтинге лучших работодателей России по версии группы компаний HeadHunter. 2-е и 3-е места – у «Газпром нефти» и «Сибура».

мы обучения и подбора молодых специалистов начиная со школьной скамьи 350,6 млн руб.

**Профессиональные резервисты**

Формирование кадрового резерва – тема, актуальная для любой крупной компании, говорит директор департамента кадровой политики «Норникеля» Дарья Крячкова. Тем более если крупнейшее предприятие компании – за полярным кругом.

В условиях ограниченной мобильности – а до Норильска добраться можно лишь по воздуху или по суровым морям Арктики – даже самые распространенные в больших городах и промышленных центрах компетенции вроде менеджмента или IT могут оказаться в дефиците. Альтернативы выращиванию кадров в коллективе практически нет.

В «Норникеле» этот вопрос решают с помощью центра оценки компетенций на базе корпоративного университета: с 2017 г. процедуру оценки там проходят все кандидаты в кадровый резерв руководителей среднего уровня – по результатам они проходят отдельные учебные модули. На местах за резервистами закрепляются кураторы, для последних существует своя модульная программа развития. «Мы ожидаем, что 70% вакансий в компании в течение двух лет будут закрыты из числа сотрудников», – поясняет Крячкова.

С 2006 г. у «Норникеля» работает собственный корпоративный университет (создан на базе отдела подготовки кадров, позже – учебно-курсового комбината, работавшего с 1938 г.). Там переподготовку и повышение квалификации рабочих ведут более чем по 300 профессиям; 60 курсов дистанционного обучения.

«Норникель» работает также и со студентами партнерских вузов – через запущенную в 2015 г. оплачиваемую летнюю стажировку по программе «Покорители Севера». В течение 4–6 недель студенты решают реальные бизнес-задачи компании.

Всего согласно отчету об устойчивом развитии на профессиональное обучение в 2018 г. «Норникель» потратил более 1 млрд руб.

**Работа на отрасль**

С дефицитом кадров сталкиваются не только добывающие и промышленные компании. «Команда «Яндекса» постоянно растет – нас уже более 10 000, за последний год только разработчиков стало больше на 40%», – рассказывает Сергей Чернышев, руководитель академических программ «Яндекса». Технологии меняются с огромной скоростью и вузы в большинстве своем просто не успевают адаптировать программы – и не могут удовлетворить спрос на профессионалов в этой области, говорит Чернышев, проблема характерна не только для России.

Для секторов, где технологии появляются и устаревают буквально каждый год, отладить процесс быстрого и гибкого внедрения кастомизированных программ подготовки внутри корпорации оказывается трудной задачей. Мода на IT-сектор помогает оперативно заполнять вакансии.

Поэтому компания в партнерстве с образовательными учреждениями и самостоятельно занимается образованием свыше 12 лет. За последние три года «Яндекс» инвестировал в эту область более 1 млрд руб. Компания запустила три проекта: «Школа анализа данных» для студентов и выпускников инженерных и математических специальностей, там преподают машинное обучение, компьютерное зрение, анализ текстов на естественном языке и другие дисциплины. Для школьников в регионах России работает «Яндекс.Лицей» – курсы по освоению программирования на примере Python. Для взрослых доступен «Яндекс.Практикум», который позволяет освоить техническую профессию без отрыва от своей основной работы.

К 2022 г. компания намерена подготовить 100 000 IT-специалистов – по ее оценке, это 20% специалистов, которые работают в индустрии сегодня. 30 000 школьников будут →

**29 лет**

самым молодым директором предприятий «Росатома». Почти половина новых назначенцев за последние четыре года – моложе 40 лет, по словам Терентьевой.



## Алексей Лихачев: «Кадрового чуда в отдельно взятой корпорации не будет»

«Росатом» претендует на технологическое лидерство – и не только в России. У госкорпорации большой портфель зарубежных заказов – более \$130 млрд на ближайшее десятилетие, мы вышли на строительные площадки 12 стран. Но лидерство нужно подтверждать каждый день. И главный ресурс для этого – таланты будущего.

«Росатом» – один из мировых лидеров в атомной энергетике: мы производим 19% всей электроэнергии в России и занимаем 2-е место в мире по установленной мощности среди компаний – операторов атомных станций. В госкорпорации более 255 000 сотрудников, 336 предприятий, включая научно-исследовательские институты и атомный ледокольный флот.

Одновременно госкорпорация осваивает целый ряд новых высокотехнологичных направлений: ядерная медицина, суперкомпьютерные технологии, атомные технологии в сельском хозяйстве, аддитивные и композитные технологии, разведка и добыча редкоземельных металлов.

Кроме того, правительство поручило нам быть центром компетенций по квантовому вычислению и новым материалам (Центр компетенций в рамках программы «Цифровая экономика Российской Федерации» запущен на базе госкорпорации «Росатом» в 2017 г.). Поручение подчеркивает, что наши заделы могут выступить локомотивами этих направлений в России. Вместе с тем «Росатом» обеспечивает решение целого ряда государственных задач, связанных с вопросами безопасности, сохранения мира на земле, развитием национальной и мировой низкоуглеродной энергетики.

Достижение и поддержание лидерства определяется человеческим потенциалом, гуманитарным ресурсом, который должен быть у нашей корпорации и любой глобальной компании. Без решения кадровых проблем завтрашний день любой компании может быть поставлен под вопрос. В стратегии госкорпорации до 2030 г. мы не только сформулировали структурные, управленческие и экономические цели, но и поставили задачу войти в число глобальных лидеров по раскрытию человеческого потенциала. Мы работаем над созданием целой системы развития человека, которая начинается не в школе, а уже в детском саду. Делаем вклад в создание глобальной идеологии подготовки человека – профессионала будущего. У нас есть проект «Школа «Росатома» в городах присутствия предприятий госкорпорации,

направленный на развитие школ (в них учится более 130 000 учеников), дошкольников и педагогов. Система включает «атомклассы», в которых участники проекта могут получить более высокий уровень физико-математической подготовки, начать изучение ядерной физики. Это неотъемлемая часть будущей истории успеха «Росатома».

Количество специалистов в точных науках в России не растет, а по некоторым компетенциям – сокращается. Российская вузовская система в основном дает гуманитариев. Людей, без сомнения, творческих, важных и востребованных, в том числе и на предприятиях «Росатома». Но нам нужны и другие специалисты.

Выражение «кадровая яма» уже стало традиционным. Это понятие описывает группу процессов, влияющих на эффек-

*«Мы плавно переходим от выбора и приглашения на работу нужного специалиста к созданию такой системы, в которую талантливый человек придет сам.»*

тивность использования человеческого капитала: государственная система образования не успевает перестраиваться под скорость изменений на рынке труда, а специалисты с опытом остаются за бортом, так как не готовы трансформировать свои навыки. В итоге на рынке нет нужных именно сегодня профессионалов и компаниям приходится инвестировать в их обучение.

Это явление объективно сложилось в связи с процессами прошлого столетия (BCG выделяет войны, демографические взрывы) и сейчас обостряется благодаря ускорению научно-технического прогресса, резкому различию в скоростях развития разных стран и регионов. Экономическая ситуация в мире усугубляет кадровую проблему еще больше. Все это ложится на нас, как и на любую другую компанию и корпорацию. Примерно через 10 лет проблема может приобрести повсеместный масштаб и поставить под угрозу не только экономический рост, но и человеческие судьбы. Уже сегодня «кадровая яма» затрагивает 1,4 млрд человек по всему миру (данные Казанской декларации, предложенной Россией для движения WorldSkills (движение популяризации рабочих и инженерных профессий. – «Ведомости»).

«Росатом» – наукоемкая корпорация. Но ей сегодня нужны люди, не просто знающие теорию ядерной физики. Инженеры и проектировщики, не только умеющие воплотить теорию в работающей энергетической установке. Они должны понимать привлекательность, конкурентоспособность всего жизненного цикла нашего продукта в той или иной экономической среде. «Росатом» образца 2019 г. – это международная компания, поэтому знание английского, редких языков, умение договариваться и работать в мульт-

культурной среде – тоже неотъемлемая часть того образа специалиста, который нам нужен сегодня. Таких людей на рынке, мягко выражаясь, почти нет. Для нас проблема «кадровой ямы» стоит особенно остро, потому что 90% отрасли консолидировано в 25 городах. Привлечение специалистов в эти города и удержание их там – небанальная задача.

Мы плавно переходим от выбора и приглашения на работу нужного специалиста к созданию такой системы, в которую талантливый человек придет сам. Он будет понимать, что именно в этой конкретной компании он сможет раскрыться, достичь своих целей – от материальных до глобальных. Исторически в атомной отрасли вопрос профессионального роста, научного и технологического признания стоит не менее остро, чем объем соцпакета и уровень оплаты труда.

Все более важным становится понимание своего личного и корпоративного вклада в повестку развития общества. Под обществом можно понимать и свое предприятие, и город, в котором оно расположено, и страну, и весь мир.

От мобилизации и вовлечения мы переходим к развитию человеческого потенциала, концепции человекоцентричности. Так родилась Казанская декларация, к которой в рамках мирового чемпионата WorldSkills Kazan 2019 присоединились 82 страны – участницы международного движения WorldSkills. Декларация посвящена выработке единых подходов к оценке качества подготовки и развитию специалистов. Пять принципов этой декларации: навыки будущего (когнитивные, социально-культурные, зеленые, цифровые компетенции) для каждого; персональная траектория развития; равные возможности независимо от формального образования, физического состояния и социального статуса; удаленная занятость доступна для каждого; признание ценности и уважение личности. Если хотите, это кадровая конституция госкорпорации. Ее только предстоит реализовать, разработать на ее основе конкретные подходы, воплотить их в жизнь.

Кадрового чуда в отдельно взятой корпорации не будет. Концепция человекоцентричности актуальна для всех: наших вузов, наших партнеров, участников практической экономики, международных организаций. Когда этой повесткой всерьез заразятся все, тогда и появится много талантливых профессионалов будущего. &

Автор – генеральный директор государственной корпорации по атомной энергии «Росатом»

→ обучаться в «Яндекс.Лицее», 50 000 взрослых людей пройдут переподготовку в «Яндекс.Практикуме», еще 20 000 студентов пройдут программы в вузах, созданных или модернизированных при участии «Яндекса» (у компании есть совместные образовательные программы с НИУ ВШЭ, МФТИ, СПбГУ, УрФУ, НГУ и РЭШ).

### Фокус – на человека

Когда перед бизнесом стоят глобальные вызовы, на первый план выходит человекоцентричный подход к развитию компетенций, решили в «Росатоме». Сейчас у госкорпорации 36 энергоблоков в 12 странах мира, и она готовится к выходу на новые рынки и в новые отрасли. Все эти задачи невозможно решать без сильных навыков

в области управления масштабными проектами, кросс-культурных компетенций и умения сочетать hard и soft skills, рассказывает директор по персоналу «Росатома» Татьяна Терентьева. Системное решение, по ее словам, должно сочетать внутреннюю систему непрерывного образования и внешнюю среду фундаментальной подготовки.

Центром трансформации стала «Корпоративная Академия Росатома» – отраслевая площадка для обучения специалистов и руководителей. Только в прошлом году там прошли подготовку около 120 000 сотрудников. На развитие персонала «Росатом» ежегодно тратит 1,5 млрд руб.

Ставка делается на индивидуальные траектории развития работников: для каждого участни-

# 2000 курсов

есть на онлайн-платформе для работников «Росатома» «Рекорд», где каждый может выбрать «карьерный шаг» и проверить себя на соответствие той или иной должности, определить недостающие компетенции и заняться их развитием.

ка кадровых резервов есть карьерный трек, план наращивания личного портфеля компетенций, возможности горизонтального и вертикального продвижения. В результате доля назначений из кадровых резервов за последние четыре года выросла с 26 до 72%.

Важное ноу-хау «Росатома», по словам Терентьевой, – создание экспертных сообществ, ключевое для развития STEM-квалификаций, где навыки часто передаются «из рук в руки». Здесь помогло взаимодействие с международным движением чемпионатов профессионального мастерства WorldSkills. Возвращаясь на рабочие места, чемпионы WorldSkills становятся наставниками и тиражируют лучшие практики в своих коллективах. Таких экспертов в компании почти 1500.

«В одиночку ни одно государство, ни одна корпорация не способна решить проблему «квалификационной ямы»: специалисты все более мобильны, охота за головами не ограничена ни границами отраслей, ни границами государств», – говорит Терентьева. Поэтому нужна человекоцентричная экосистема талантов, охватывающая блоки отраслей и выходящая за пределы национальных рынков труда. &

### Как оценить систему подготовки кадров

#### Критерии BCG

«Способности» – уровень развития профессиональных навыков и индивидуальных компетенций работников и, соответственно, уровень развития систем образования и профессиональной подготовки.

«Возможности» – прозрачность и доступность информации о вакансиях и других возможностях на рынке труда, в том числе наличие материальных стимулов для развития компетенций и навыков.

«Мотивация» – готовность работников к повышению квалификации или переквалификации.

# Шокирующие кадры

**01 →** Эта проблема, известная как «кадровый разрыв» (skills gap), в той или иной степени проявляется в каждой стране мира. Одна из ключевых ее причин – несоответствие знаний и компетенций людей актуальным требованиям рынка, подчеркивают авторы исследования.

В результате работодатели часто вынуждены нанимать сотрудников с компетенциями, хотя бы отдаленно похожими на нужные, а сотрудники – соглашаться на работу, которая их не очень устраивает. И те, и другие оказываются в квалификационной яме. Фактически она лишь маскирует проблему, создавая иллюзию занятости, говорит Антон Степаненко, партнер BCG.

поменялся, объясняют авторы исследования. При этом государство продолжает финансировать обучение специалистов, чьи навыки и компетенции больше не нужны, и готовить кадры под те потребности работодателей, которые к моменту выпуска студента изменятся.

В России, например, по данным Росстата, в 2018 г. не по той специальности, которую они получили в учебном заведении, работало 29% выпускников вузов 2015–2017 гг. и 40% специалистов, получивших в те же годы среднее образование.

В целом по миру, согласно отчету Всемирного экономического форума (ВЭФ) The Future of the Jobs 2018 г., уже через четыре года из-за технологического развития 75 млн рабочих мест станут

## Вкалывают роботы

В число специальностей, где роботы наиболее активно будут вытеснять людей, по оценке исследования, проведенного для ВЭФ, войдут рабочие фабрик и сборочных цехов, специалисты клиентского сервиса (call-центров), администраторы, аудиторы, офисные сотрудники, отвечающие за ввод информации, сотрудники бухгалтерий. Наиболее востребованными станут специалисты по анализу данных, искусственному интеллекту и машинному обучению, программисты, системные аналитики.

устаревали за 10 лет, то сейчас – за 2–5 лет. Но государства и работодатели во многих странах не готовы обеспечить систему переподготовки в течение всей жизни, да и у самих работников часто нет культуры постоянного развития.

76% работников беспокоятся о своей дальнейшей карьере: они считают, что им нужно готовиться к сложностям с работой, показал опрос сотрудников компаний, проведенный BCG совместно с Research Now SSI в 2018 г. При этом 30% опрошенных полагают, что ничего не могут сделать, чтобы подготовиться к грядущим изменениям.

## От стандартизации – к уникальности

Преодолеть квалификационную яму возможно только при взаимодействии всех участников процесса развития талантов: государства, образовательной системы, бизнеса и каждого человека лично, считают авторы исследования из BCG, Союза «Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)» и Госкорпорации «Росатом». Для этого необходимы кардинальные изменения в системе развития человеческого капитала.

Главная цель – перейти от массовой стандартизации подготовки кадров к массовой уникальности, т. е. рассматривать работников не как обобщенный экономический ресурс, а как отдельных личностей, учитывать потребности, возможности и таланты каждого, пишут эксперты.

Такой подход предполагает человекоцентричную концепцию профессионального развития, описанная в Казанской декларации о навыках (подробнее см. врез.) Ее в августе 2019 г. одобрила Генеральная ассамблея WorldSkills International в ходе 45-го мирового чемпионата по профессиональному мастерству WorldSkills Kazan 2019.

## Российские пути

Проблема кадровой ямы для Госкорпорации «Росатом» стоит особенно остро, потому что 90% отрасли консолидировано в 25 городах, рассказывает гендиректор «Росатома» Алексей Лихачев. «Мы работаем над созданием целой системы развития человека, которая начинается не в школе, а уже в детском саду. Делаем вклад в создание глобальной идеологии подготовки человека – профессионала будущего», – говорит он. У госкорпорации в городах присутствия есть проект «Школа «Росатома», рассчитанный на подготовку дошкольников, школьников и педагогов по специальным программам.

В «Роскосмосе» есть обмен лучшими практиками между сотрудниками, с 2019 г. запущен пилотный курс Chief Data officer вместе с Российским экономическим университетом им. Г. В. Плеханова, говорит Константин Шадрин, директор Центра цифрового развития госкорпорации. «Интересный пример – внедрение «наставничества наоборот» – наставниками становятся молодые специалисты в области современных цифровых технологий, и они передают самые актуальные знания работникам старшего поколения. Молодежь становится драйвером цифровизации», – рассказывает он.

«Мы стараемся не допускать разрыва поколений специалистов и так называемой кадровой ямы», – говорит представитель «АвтоВАЗа». За последние три года объем обучения в компании вырос вдвое (а профессионального – в 5 раз), она организует 40 000 различных курсов для сотрудников в год, объясняет собеседник «Ведомостей». «АвтоВАЗ» сотрудничает с ведущими вузами страны и Самарской области по целевой подготовке студентов. &

## Пять принципов Казанской декларации:

**1. Навыки будущего для каждого.** Каждый человек получает базовый набор компетенций, необходимый для работы в условиях неопределенности и быстрых изменений на рынке труда, который включает базовые и когнитивные навыки, социально-культурные, зеленые и цифровые компетенции.

**2. Осознанное развитие.** Профессиональное развитие каждого осуществляется по персональной траектории в течение всей жизни.

**3. Равные и справедливые возможности.** Информация о вакансиях и образовательных возможностях в регионе работника и за его пределами легкодоступна, при этом трудоустройство возможно на базе компетенций и реального опыта независимо от формального образования, жизненной ситуации, физического состояния или социального статуса.

**4. Мобильность компетенций.** Трудовая мобильность в рамках закрепленных законодательством форматов, гибкие форматы работы (обучения) и/или удаленная (виртуальная) занятость доступны для каждого независимо от места нахождения.

**5. Признание ценностей и уважение личности.** Рабочее место и условия труда предусматривают возможности для самореализации и профессионального развития каждого работника вне зависимости от разделяемых им ценностей и убеждений, с должным уважением к ценностям устойчивого развития.

## На дне квалификационной ямы

По оценке BCG, сейчас эта проблема затрагивает 1,3 млрд человек из 3,5 млрд трудоспособного мирового населения. Через 10 лет таких людей в мире будет уже 1,4 млрд, а общее количество трудовых ресурсов не увеличится. В странах, входящих в Организацию экономического сотрудничества и развития, в квалификационную яму попадает от 17 до 52% трудоспособного населения.

Потери от этого несут все, продолжает Степаненко. Работодатель либо теряет в производительности и недополучает выгоду, либо вынужден тратить на переобучение. Работник, если он не может работать по специальности, теряет доход и квалификацию, а его мотивация снижается.

Главный вопрос для России – как удержать таланты и дать им возможности для развития, считают авторы исследования. Россия, по расчетам BCG, – в основной группе стран, где уровень несоответствия квалификации запросам рынка, – от 45 до 75%. На близком уровне – Португалия и Испания.

## Наперегонки с технологиями

Главная причина квалификационной ямы – система образования и подготовки кадров работает так же, как в XX веке, а рынок труда с тех пор

не нужны экономике. С другой стороны, появятся новые виды деятельности, а старые усложнятся – это, по оценке экспертов ВЭФ, приведет к созданию 133 млн новых рабочих мест. Но и требования к квалификации и производительности претендующих на них сотрудников будут выше.

## Старая школа

Подготовка ненужных специалистов – наследие XX в.: система подготовки кадров была нацелена на достижение вершин в одной профессии, которой человеку хватало на всю жизнь, объясняет Степаненко из BCG.

Но с годами учеба стала занимать больше времени и подорожала.

По данным исследования College Board, за последние 30 лет стоимость четырехлетнего образования в среднем по миру выросла в 2–3 раза. А средняя продолжительность обучения, по данным совместного исследования Harvard University и Korean University, за последние 50 лет увеличилась в 1,9 раза в развитых странах и в 3,6 раза – в развивающихся.

Главная же проблема в том, что эти затраты больше не эффективны, считают в BCG. Если в середине прошлого века технические знания

**100 000 человек**

ежегодно уезжают из России за рубеж, из них 40% – с высшим образованием

Источник: РАНХиГС

## WorldSkills International –

международная некоммерческая организация, объединяющая 82 страны. Ее цель – повышение статуса и стандартов профессиональной подготовки и популяризация рабочих профессий. В 2019 г. мировой чемпионат WorldSkills принимала Россия.



Рекламно-информационное приложение к газете «Ведомости»

16+

Главный редактор Анфиса Сергеевна Воронина  
Генеральный директор Глеб Прозоров  
Верстка Даша Делоне  
Фоторедактор Наташа Шарапова  
Корректор Светлана Борщевская  
Менеджер по печати Татьяна Бурнашова  
Шрифты: «Пермиан», Илья Рудерман, «Студия Артемия Лебедева»; Orbi, ParaType

Учредитель и издатель АО «Бизнес Ньюс Медиа»  
Адрес учредителя, издателя и редакции:  
127018 Москва, ул. Полковая, 3, стр. 1, пом. 1, этаж 2, ком. 21  
Тел. 7 (495) 956-34-58  
Реклажное СМИ

## Свидетельство о регистрации:

ПИ № ФС77-66973 от 15 сентября 2016 г., выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)  
Все права защищены ©2019, АО «Бизнес Ньюс Медиа»  
Любое использование материалов издания, в том числе в электронном варианте, допускается только с согласия правообладателя

Отпечатано в АО «Прайм Принт Москва»  
Адрес: 141700 Московская область, г. Долгопрудный, Лихачевский проезд, 5Б  
Тираж 68 491  
Цена свободная