



Л. А. СОКОЛОВ

профессор кафедры государственного управления
и кадровой политики Университета Правительства Москвы,
доктор экономических наук

УДК 331.5:004:005.94/.96

L. A. SOKOLOV

Professor with the Chair of Public Administration and HR Policy
of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University,
Doctor of Economics

Современные тренды, формирующие рынок труда и HR-стратегии

Modern Trends Influencing Labor Market and HR Strategy

Ситуацию на рынке труда, а следовательно, и стратегии управления человеческими ресурсами определяет ряд факторов внешней среды в масштабе как отдельных организаций, так и стран и регионов. Среди наиболее значимых трендов, влияющих на рынок труда, – динамика уровней умственных способностей и образования, цифровизация производств, мобильность рабочей силы. Уровень интеллектуальных способностей с начала XX в. в среднем возрастал, но в настоящее время наблюдается тенденция к его снижению. В сфере образования произошел разрыв между академической и прикладной сферами. Быстрой адаптации системы образования к меняющимся реалиям жизни мешают, в частности, жесткие действующие стандарты. Усиливается тренд перехода на удаленную работу, что обусловит изменение потребности в рабочей силе. Совместное действие перечисленных факторов может привести к усилению поляризации на рынке труда и в обществе.

It's a number of environmental factors at the level of individual organizations, as well as countries and regions that determine the labor market situation and consequently – the HR strategies. Among the most significant trends affecting the labor market are intelligence and education ratings dynamics, industries' digitalization level and labor force mobility. The intelligence ratings level was growing on average starting from the early 20th century, but is now showing a downward trend. The educational domain has witnessed a divorce between academic and applied areas. The educational system's swift adjustment to the volatile everyday realities is hampered in particular by the existing rigid standards. There's a growing trend of switching to distance working, which will bring about the changes in workforce demand. The combined effect of the above factors can boost polarization in both labor market and society.



Ключевые слова: управление персоналом, рынок труда, образование, дистанционная работа, удаленная работа.

Key words: personnel management, labor market, education, distance working, remote working.

Для цитирования: Соколов Л. А. Современные тренды, формирующие рынок труда и HR-стратегии // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 18–24.

For citation: Sokolov L. A. Modern Trends Influencing Labor Market and HR Strategy. *MMGU Herald*, 2020, no. 3, pp. 18-24. (In Russ.).

При формировании стратегии управления персоналом очень важно понимать контекст, в котором она возникает. Существует целый ряд трендов, определяющих направление развития организации, в том числе подходы к управлению персоналом. Диапазон влияющих факторов здесь достаточно широк, но в данной статье фокус направлен на самые критичные, на наш взгляд, факторы (или связанные с ними тренды), определяющие перспективы рынка труда и стратегии управления персоналом, такие как:

- 1 • интеллектуальные способности и уровень образования людей, выходящих на рынок рабочей силы;
- 2 • цифровизация и роботизация производственных процессов;
- 3 • мобильность рабочей силы (тенденция к удаленной работе).

Первый фактор, собственно, определяет качество рабочей силы. Очевидно, что в условиях стремительных изменений современного мира, быстрой смены технологий, парадигм и методов управления бизнесами и деятельностью кадров ключевую роль играют умения людей быстро адаптироваться к переменам, учиться и переучиваться. Эти умения, в свою очередь, определяются уровнем интеллектуальных способностей. Разговор о названном факторе лучше начать с так называемого эффекта Флинна, названного по имени Джеймса Флинна, изучавшего динамику показателей оценки интеллекта по шкале IQ в странах Европы в течение XX в. [5]. Дж. Флинн обнаружил, что с начала века уровень интеллекта возрастал примерно на 3 IQ-балла в десятилетие. Он отметил еще один интересный факт: прирост интеллекта у женщин был больше, чем у мужчин. Данное явление вполне объяснимо, так как с начала XX в. социальная роль женщины, традиционно описывавшаяся немецким выражением «Kinder, Küche, Kirche»¹, стала радикально меняться. В европейских

странах женщины в массовом порядке получили доступ к образованию и работе, что не могло не повлиять на рост показателя их интеллектуальных способностей. В наибольшей степени «эффект Флинна» проявился у людей, рожденных в середине 1970-х гг. Однако последние исследования показывают, что ситуация начала меняться. Анализ более чем 730 тыс. результатов тестов, проведенных норвежским центром экономических исследований Ragnar Frisch Centre for Economic Research, выявил тенденцию к снижению уровня интеллектуальных способностей [4]. Такие выводы были сделаны на основе изучения выборки 18–19-летних норвежцев. Описанное исследование является не единственным. Последующие работы самого Дж. Флинна показали аналогичные результаты, например, для Великобритании [6].

Ключевую роль играют умения людей быстро адаптироваться к переменам, учиться и переучиваться

Однако практика применения тестов общего интеллекта для оценки кандидатов на работу и действующих сотрудников не лишена недостатков. Так, непонятно, каким образом задачи, которые испытуемый решает при тестировании, связаны с выполнением его рабочих задач. Критика со стороны уважаемых исследователей и практиков [8] привела к тому, что организации при отборе персонала стали делать больший упор на оценку компетенций, т. е. моделей поведения, обеспечивающих успешную профессиональную деятельность. Кроме того, они начали разрабатывать тесты специальных способностей, имеющие четкую связь с выполняемыми в процессе работы задачами.

Как бы то ни было, по мнению многих исследователей и педагогов-практиков, активное использование смартфонов и планшетов, мессенджеров и социальных сетей приводит, в первую очередь у детей и подростков, к снижению уровня интеллектуальных способностей

¹ «Kinder, Küche, Kirche» (нем. «Дети, кухня, церковь») – обозначение сфер, которые в патриархальных обществах традиционно связывали с социальным предназначением женщины.

и формированию так называемого клипового мышления, ослабляет умение концентрировать внимание и т. п. [2]. Помимо ухудшения интеллектуальных способностей, не в лучшую сторону меняется и так называемый эмоциональный интеллект (EQ). Современное молодое поколение меньше времени проводит, общаясь вживую, хуже умеет устанавливать контакты и выстраивать отношения в реальном мире. По оценкам педагогов, более 60% детей в школе не проявляют в достаточной мере эмпатию [1].

Помимо технического прогресса, на общий уровень интеллектуальных способностей населения (IQ) негативно влияют снижение ценности образования в целом, а также несоответствие образовательных технологий и образовательного контента запросам современности.

Многие представители современной молодежи, скорее всего, в течение жизни сменят несколько работ

Сейчас 40% работодателей заявляют, что испытывают сложности с наймом сотрудников, обладающих навыками коммуникации, критического мышления и социального взаимодействия, необходимыми работникам в XXI в. [9]. Перечень актуальных компетенций будет меняться. По некоторым оценкам, пока не существует преобладающего большинства видов профессиональной деятельности, которые в 2030 г. предстоит осуществлять тем, кто сегодня еще учится в школе. Многие представители современной молодежи, скорее всего, в течение жизни сменят несколько работ, причем под «работой» подразумевается не место выполнения профессиональных обязанностей, а профессиональная специализация. Одновременно возникает вопрос о перспективах занятости старших поколений. Сегодня в мире в це-

лом происходит старение населения. Примечательно, что многие планируют продолжать работу после достижения пенсионного возраста. Значит, им придется продолжать учиться и переучиваться, приобретая новые навыки и квалификацию.

Поскольку изменения требований к набору компетенций, видимо, будут происходить регулярно, особо актуальной становится тема непрерывного образования в течение всей жизни – того, что получило название «3L» (от англ. *life-long learning* – «обучение в течение всей жизни»). Доступность такого обучения во многом будет зависеть от активности учебных заведений. Университет Правительства Москвы уже сегодня предоставляет возможность обучаться всю жизнь. Здесь разработаны программы повышения квалификации, переквалификации в нескольких научных областях, связанных с функционалом управленца. В частности, можно освоить современный подход к управлению – проектный метод, который применяется, в частности, в сфере креативных индустрий (социально-культурное проектирование в городе²), строительстве³, медицине.

Сегодня в системе образования накопился ряд трудностей, требующих оперативного решения. Первая из них в том, что ученые, учителя и преподаватели вузов вынуждены строить свою работу с учетом «паспортов специальности», образовательных и прочих стандартов. В то же время сами понятия «стандарт» и «постоянные изменения» противоречат друг другу. Предназначение любого стандарта – зафиксировать норму в виде однажды установленных требований. Однако меняющийся мир, напротив, требует постоянно пересматривать свои подходы, методы, структуру и содержание обучающих курсов, материалов и т. п. В итоге наблюдается разрыв между академическим и прикладным образованием: зажатые в рамки формальных требований российские учеб-

² Климкович Е. В. Проектный подход: подготовка городских управленцев в вузах // Вестник Университета Правительства Москвы. 2019. № 4. С. 44–49. – *Прим. ред.*

³ Талан М. В. Проектное управление в строительстве: подготовка кадров для Стройкомплекса Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2019. № 3. С. 45–48. – *Прим. ред.*

ные заведения не успевают за реальными потребностями рынка труда. Поэтому многие работодатели в нашей стране стали массово создавать собственные программы обучения сотрудников, не дожидаясь, когда это сделают российские вузы. Здесь можно назвать такие крупные компании, как Сбербанк, РЖД, «Росатом». Корпоративные университеты имеют соответствующее название, статус, лицензию на ведение образовательной деятельности. Количество обучающихся в них иногда исчисляется десятками тысяч [3]. Параллельно во многих организациях и на предприятиях действует большое число подразделений по обучению и развитию персонала. Часто они не имеют лицензии на образовательную деятельность, но фактически выполняют функцию корпоративного обучающего центра. Стоит отметить, что отсутствие лицензии и, как следствие, необходимости соблюдать связанные с ней ограничения позволяет этим образовательным центрам быть значительно более гибкими и существенно снизить издержки.

Однако есть и обратные примеры, когда работодатели в рамках государственного задания или на договорной основе сотрудничают с государственными вузами (такими как Университет Правительства Москвы). Совместно они разрабатывают линейки образовательных продуктов – начиная от базовой подготовки в бакалавриате и магистратуре и заканчивая сфокусированными тренинговыми программами для узких специалистов.

Следующая проблема, мешающая развитию системы образования, – несоответствие критериев оценки вузов современным реалиям. Главным «оценщиком» учебного заведения, его преподавателей и выпускников, на наш взгляд, должен выступать рынок. Между тем в России в настоящее время наиболее часто при оценке вуза фигурируют следующие критерии: процент трудоустройства по специальности и публикационная активность преподавателей, т. е. количество публикаций в журналах, индексируемых в международных наукометрических базах и (или) включенных в перечень журналов Высшей аттестационной комиссии (ВАК). Действующие сегодня рей-

тинги разного рода, безусловно, имеют право на существование, но лишь в информационном и рекомендательном смысле.

Такой показатель качества образования, как процент трудоустройства по специальности, в современных реалиях выглядит противоречиво. В настоящее время на самых разных уровнях говорят о высокой динамичности рынка труда, о том, что людям в течение жизни предстоит несколько раз сменить карьерное направление. В таких условиях названный показатель становится анахронизмом, а оценка вузов по этому индикатору тормозит развитие системы высшего образования.

Университет Правительства Москвы уже сегодня предоставляет возможность обучаться всю жизнь

Что касается публикационной активности преподавателей, в данной статье уместно привести пример из области управления персоналом. Такие востребованные профессиональным сообществом научно-практические журналы, как «Управление персоналом», «Директор по персоналу», «Корпоративные университеты» и целый ряд других, не входят ни в перечень журналов ВАК, ни в международные наукометрические базы. Соответственно, публикации в этих журналах никак не учитываются при оценке публикационной активности преподавателей. Более того, в современном мире огромный объем экспертизы по вопросам управления персоналом сосредоточен в Интернете, причем на неформальных площадках, таких как сообщества в Facebook: HR Хаб, HR-Клуб «Скорая Кадровая Помощь», HR-LAND, HRDome и многих других. Подобные сообщества есть и в других социальных сетях, а также на разного рода интернет-форумах. Количество участников в них исчисляется десятками тысяч. Здесь обсуждаются насущные, самые актуальные вопросы и передовые идеи, в них делятся самыми современными практиками. Однако активность профессионалов на интернет-площадках также не учитывается при оценке вузов, в которых эти люди работают.

Еще одна важная, по нашему мнению, проблема – отсутствие ощутимого прогресса в школьном образовании. Перед тем как выйти на рынок труда, люди обучаются в средней школе. Показательно исследование PISA, в котором оценивались остаточные, т. е. функциональные, результаты обучения подростков в возрасте 15 лет по следующим направлениям: чтение и понимание текста, применение математических знаний для решения практических задач, понимание и применение принципов разных наук [7]. Результаты последней оценки (за 2018 г.) были опубликованы в декабре 2019 г. (табл. 1).

Московские школы, принявшие участие в исследовании PISA, показали более высокие результаты, чем в прошлые годы

В рейтинг PISA входит более 40 государств. Среди них лидерами являются промышленно и экономически развитые страны, определяющие тренды мирового масштаба, в том числе США, Китай, Великобритания, Германия, Япония. Хотя Россия в данном рейтинге не занимает первые позиции, примечателен следующий факт. В 2018 г. московские школы, принявшие участие в исследовании PISA, показали более высокие результаты, чем российские школы в целом. Это позволяет предположить: между школами Москвы и школами других регионов имеется разрыв в уровне подготовки учеников. Однако ситуацию можно изменить в лучшую сторону.

Таким образом, можно сформулировать ряд тезисов, касающихся интеллектуально-

го и образовательного потенциала современной России на рынке труда.

- 1 • В сфере интеллектуального потенциала, а именно в отношении наиболее востребованных видов интеллекта – вербального и числового, не отмечено сколько-нибудь существенной положительной или отрицательной динамики.
- 2 • В сфере высшего образования наблюдается ряд проблем, обусловленных, прежде всего, невозможностью для общества и государства моментально реагировать на стремительные изменения в науке, технологиях, экономике.
- 3 • В сфере среднего образования Россия находится в середине рейтинга стран мира, уступая ряду других государств.
- 4 • Заметна неравномерность распределения интеллектуального и образовательного потенциала на территории нашей страны. При исправлении этой ситуации мировой рейтинг России в области школьного образования возрастет.

Необходимо осветить еще один важный тренд, который отчетливо проявился, пожалуй, в самом масштабном вынужденном эксперименте, обусловленном внезапной пандемией коронавируса, – при введении режима самоизоляции. Это тренд на переход к удаленной работе, за которым, на самом деле, кроются намного более глубокие процессы. Они затрагивают не только рынок труда, но и экономику в целом. От введе-

ТАБЛИЦА 1

Место России в рейтинге стран – участниц исследования PISA в 2000–2018 гг.

Грамотность	Год						
	2000	2003	2006	2009	2012	2015	2018
Естественнонаучная	26/32	24/40	35/57	39/65	37/65	32/70	33/80
Математическая	22/32	29/40	34/57	38/65	34/65	23/70	30/80
Читательская	27/32	32/40	39/57	43/65	42/65	26/70	31/80

Примечание. Числитель – место России в рейтинге, знаменатель – общее число стран-участниц.

ния противоэпидемических мер пострадали практически все отрасли, более всего – сфера услуг: HORECA (гостинично-ресторанный бизнес), индустрия красоты, спорт, фитнес, индустрия развлечений. Вместе с тем опрос в компаниях с годовой выручкой от 500 млн до 50 млрд долл. показал [7], что почти три четверти респондентов готовы оставить на удаленной работе до 5% персонала. Значительное количество компаний планирует сохранить дистанционный режим работы и для большего числа своих сотрудников.

Кроме того, в период самоизоляции произошло сокращение традиционного потребления в сфере HORECA и ритейле. Находясь на самоизоляции, люди были вынуждены значительно больше покупать онлайн, соответственно, у них сформировались новые потребительские привычки. Необходимо заметить, что онлайн-торговля и система доставки во время пандемии не только продолжили функционировать, но в ряде случаев и расширились. Определенно трансформация бизнес-модели повлечет за собой изменение потребности в рабочей силе. Можно наблюдать и другие подвижки в обществе, связанные с перестройкой моделей потребления, а следовательно, и бизнес-моделей.

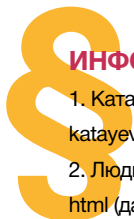
Как все описанные тренды повлияют на глобальный и российский рынки труда, на систему управления персоналом? По нашему мнению, на рынке и в обществе все больше будет нарастать разрыв между двумя неравными по размеру группами. Первая – весьма небольшое количество людей, обладающих высоким уровнем интеллектуальных способностей, отличным образованием и высокой квалификацией, которых можно условно назвать «создателями технологий». Вторая группа – остальное подавляющее большинство населения. Первые будут выступать движущей силой цифровизации, создавая новые цифровые решения для всевозможных отраслей народного хозяйства

и усиливая роботизацию производственных процессов. Они окажутся предметом постоянной «войны за таланты», причем конкуренция между работодателями будет начинаться на все более ранних стадиях подготовки работников. Даже сейчас ведущие игроки IT-индустрии начинают поиск и обучение перспективных, талантливых профессионалов, пока те еще не покинули школьную скамью. «Война за таланты» уже сегодня имеет глобальный характер.

Трансформация бизнес-модели повлечет за собой изменение потребности в рабочей силе

В то же время сохранится довольно значительное количество профессий, относящихся в сфере «человек – человек», это индустрии развлечений, красоты и здоровья, многие виды услуг. Однако они останутся уязвимыми с экономической точки зрения. Очевидно, что данные рынки труда в большинстве своем являются производными и зависят от внешних обстоятельств. Ситуация с коронавирусом здесь ярко обозначила проблему: остановка производства и падение уровня потребления в короткие сроки создали угрозу банкротства для очень большого количества подобных бизнесов.

Таким образом, если говорить о модели конкуренции, то в секторе «IT-талантов», наиболее вероятно, проявится «рынок продавца» со стороны работника. Соответственно, это будет обострять конкуренцию работодателей и повышать (выражаясь языком политэкономии) цену товара «рабочая сила». В массовом секторе ситуация будет обратной: усилится «рынок продавца» со стороны работодателя. Названные тенденции станут основой для выбора стратегий управления персоналом как на территории нашей страны, так и за рубежом.



ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Катаева О. 11 навыков, которых не хватает современным первоклассникам // МЕЛ. 13.08.2019. URL: <https://mel.fm/blog/olga-katayeva> (дата обращения: 15.07.2020).
2. Люди с клиповым мышлением элитой не станут // Росбалт.ru. 28.03.2015. URL: <https://www.rosbalt.ru/piter/2015/03/28/1382125.html> (дата обращения: 15.07.2020).
3. Об университете / Корпоративный университет Сбербанка [веб-сайт]. URL: <https://sberbank-university.ru/about> (дата обращения: 15.07.2020).
4. Bratsberg B., Rogeberg O. Flynn Effect and Its Reversal are Both Environmentally Caused // PNAS. 26.06. 2018. No. 115 (26). Pp. 6674–6678. doi: 10.1073/pnas.1718793115.
5. Flynn J. R. Massive IQ Gains in 14 Nations: What IQ Tests Really Measure // Psychological Bulletin. 1987. No. 101. Pp. 171–191.
6. Gray R. British Teenagers Have Lower IQs Than Their Counterparts Did 30 Years Ago // The Telegraph. 07.02.2009. URL: <https://www.telegraph.co.uk/education/educationnews/4548943/British-teenagers-have-lower-IQs-than-their-counterparts-did-30-years-ago.html> (дата обращения: 15.07.2020).
7. Levin A. How One Crash 10 Years Ago Helped Keep 90 Million Flights Safe // Bloomberg Businessweek. 12.02.2019. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-02-12/the-colgan-air-crash-helped-keep-90-million-flights-safe> (дата обращения: 15.07.2020).
8. McClelland D. C. Testing for Competence Rather Than for «Intelligence» // American Psychologist. 1973. Vol. 28 (1). January. Pp. 1–14.
9. Preparing Today's Students for Tomorrow / Boston Consulting Group [website]. URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/industries/education/future-education/overview.aspx> (дата обращения: 15.07.2020).

REFERENCES

1. Kataeva O. 11 Skills Missing in Present-day First-grade Pupils. *MEL*. Available at: <https://mel.fm/blog/olga-katayeva> (accessed: 15.07.2020). (In Russ.).
2. People with Clip Thinking will Never Join the Elites. *Rosbalt.ru*, 28.03.2015. Available at: <https://www.rosbalt.ru/piter/2015/03/28/1382125.html> (accessed: 15.07.2020). (In Russ.).
3. About University. *Corporate University of Sberbank* [website]. Available at: <https://sberbank-university.ru/about> (accessed: 15.07.2020). (In Russ.).
4. Bratsberg B., Rogeberg O. Flynn Effect and Its Reversal Are Both Environmentally Caused. *PNAS*, 26.06.2018, no. 115 (26), pp. 6674–6678. doi: 10.1073/pnas.1718793115
5. Flynn J. R. Massive IQ Gains in 14 Nations: What IQ Tests Really Measure. *Psychological Bulletin*, 1987, no. 101, pp. 171–191.
6. Gray R. British Teenagers Have Lower IQs Than Their Counterparts Did 30 Years Ago. *The Telegraph*, 07.02.2009. Available at: <https://www.telegraph.co.uk/education/educationnews/4548943/British-teenagers-have-lower-IQs-than-their-counterparts-did-30-years-ago.html> (accessed: 15.07.2020).
7. Levin A. How One Crash 10 Years Ago Helped Keep 90 Million Flights Safe. *Bloomberg Businessweek*, 12.02.2019. Available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-02-12/the-colgan-air-crash-helped-keep-90-million-flights-safe> (accessed: 15.07.2020).
8. McClelland D. C. Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”. *American Psychologist*, 1973, vol. 28 (1), January, pp. 1–14.
9. Preparing Today's Students for Tomorrow. *Boston Consulting Group* [website]. Available at: <https://www.bcg.com/ru-ru/industries/education/future-education/overview.aspx> (accessed: 15.07.2020).