

# БУДУЩЕЕ РЫНКА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

# БУДУЩЕЕ РЫНКА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Развитие цифровых технологий кардинально меняет облик отраслей и влияет на бизнес компаний на каждом этапе цепочки создания стоимости: на разработку, продвижение, производство, продажу и доставку товаров и услуг. Трансформации подвергаются не только внутренние процессы и подходы к бизнесу, но и то, как компании формируют, развивают и поддерживают отношения с клиентами.

Скоро на рынке рабочей силы будут доминировать миллениалы со своими новыми взглядами на жизнь, работу и карьеру. В то же время из-за экономического давления старшее поколение продолжит работать и после наступления пенсионного возраста.

Из-за большого количества внешних проблем, включая старение населения, нехватку навыков работы с технологиями и непредсказуемость политической ситуации, дополнительным вызовом для бизнеса станет поиск и привлечение квалифицированных кадров способных продвигать и развивать новые бизнес-модели. Таким образом, во время изменений условий внешней бизнес-среды, происходит активное переосмысление традиционных профессий и требований к рынку трудовых ресурсов будущего.

С развитием искусственного интеллекта и технологий машинного обучения, оказывающих огромное влияние на рабочие процессы, нарастает темп и масштаб изменений рынка. Утверждение о том, что машины могут потеснить человека на рынке труда, больше не кажется идеей из раздела научной фантастики. При определенных условиях машины эффективнее людей в принятии решений, способны к более сложному уровню взаимодействия и даже более креативны.

В процессе трансформации своих бизнес-моделей и стратегий под реалии цифрового мира, компании сталкиваются с необходимостью определения какие трудовые ресурсы им потребуются в будущем.

В данной публикации представлена наша точка зрения относительно компетенций, численности и формата трудовых ресурсов будущего, а также общие рекомендации руководителям, которые помогут им в прогнозировании и формировании будущего кадрового потенциала.



# ОТ РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА К ПРИУМНОЖЕНИЮ НАВЫКОВ

Определение места в организационной структуре — одна из характеристик рабочей силы еще со времен Адама Смита, который на примере гипотетической булавочной фабрики продемонстрировал преимущества распределения труда с точки зрения производительности и экономических показателей («Исследование о природе и причинах богатства народов», 1776 г.). По нашим прогнозам, эра цифровых технологий заставит существенно отступить от традиционной модели (в которой сотрудники применяют свои навыки в рамках обозначенной функции, определяемой как место в организационной структуре) и перейти на более динамичную модель, где сотрудники применяют свои навыки, реализуя те или иные роли на разных проектах.

Меняется и традиционное определение работы.

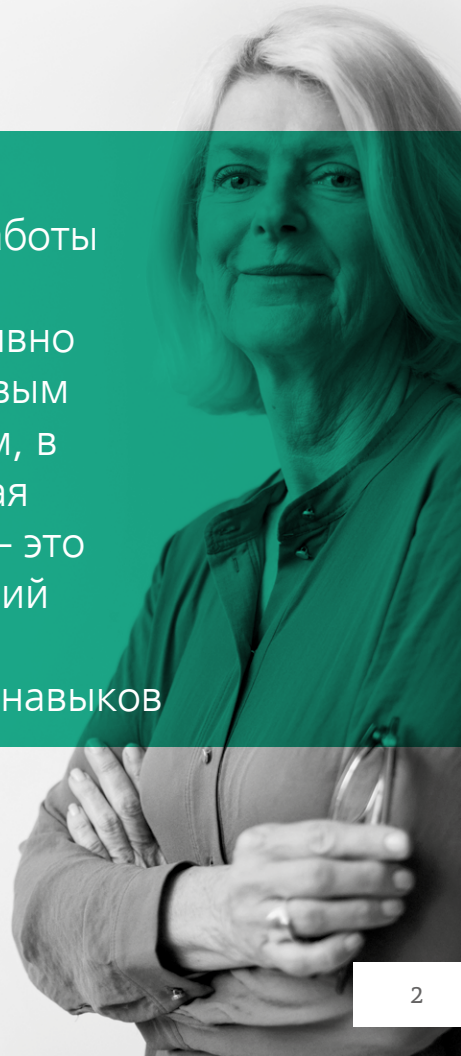
Давайте сравним бухгалтера и специалиста по анализу данных. У бухгалтера в любой ситуации есть конкретный набор обязанностей и результатов деятельности. Бухгалтер в розничной компании (в широком смысле), к примеру, выполняет примерно ту же работу, что и бухгалтер в финансовой организации. А теперь представьте специалиста по анализу данных: еще 10

лет назад такой профессии не существовало. Мы говорим о должности специалиста по анализу данных как о «работе», однако в действительности этот термин обозначает набор навыков и знаний, которыми обладает человек, а не набор обязанностей и результатов деятельности, связанных с этой ролью.

Работа специалиста по анализу данных в маркетинговом отделе розничной компании сильно отличается от работы специалиста по анализу данных

в казначействе финансовой организации. Обе должности имеют одинаковое название, но этим совпадения исчерпываются. В век цифровых технологий традиционное определение работы как конкретной роли будет активно вытесняться новым представлением, в котором рабочая специальность — это набор требований в отношении разнообразных навыков.

Традиционное определение работы как конкретной роли будет активно вытесняться новым представлением, в котором рабочая специальность — это набор требований в отношении разнообразных навыков



# НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ НА РЫНКЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Для прогнозирования требуемых в будущем навыков работников необходим анализ текущей ситуации на рынке. Мы считаем, что существует три области, где производительность будет существенно зависеть от квалификации. При этом необходимо помнить, что по мере того как технологии приобретают модульный характер, становятся проще в использовании и берут на себя транзакционные задачи, уникальным конкурентным преимуществом на рынке рабочей силы становятся **«человеческие компетенции»**.

- **Динамичность:** Учитывая скорость развития инноваций, компаниям необходимо привлекать тех, у кого есть не только специализированные технические навыки, но и **способность адаптироваться и любознательность; коммерческое чутье** для выявления возможностей внедрения инноваций и **коммуникативные навыки** для убеждения.

- **Клиентоориентированность:** Сегодня потребители как никогда осведомлены о продуктах и услугах и активно общаются друг с другом, поэтому становятся все требовательнее. Автоматизация рутинных процессов только увеличивает требования потребителей в отношении более сложных задач. Защититься от коммодитизации товаров и услуг можно только с помощью первоклассного обслуживания, которое подразумевает развитие возможностей для **решения проблем**, а также проявление **личной ответственности и эмпатии** сотрудников компании.
- **Поведенческие навыки:** По мере перехода от традиционных обособленных и иерархически строгих структур с четко определенными ролями к более демократичным и гибким форматам работы, компетенции, которые ранее ассоциировались с высокой производительностью, станут восприниматься как стандартные или даже минимально необходимые. Для эффективного взаимодействия в рамках менее формальных структур критическое значение приобретут навыки **выстраивания отношений**, способности **мотивировать других и успешно развиваться в разнородной среде** коллег разных поколений (см. следующий раздел про расширение традиционных рамок рабочей силы).

**Цифровая трансформация бизнеса вряд ли обеспечит компании конкурентное преимущество, если такая трансформация не сопровождается «гуманизацией».** Компетенции, о которых мы говорим, не новы для рынка рабочей силы, но их важность продолжает расти. То, что раньше было «приятным дополнением», становится сегодня первой необходимостью. Работа, для которой раньше было достаточно лишь технических навыков, сегодня становится неактуальной, если у сотрудника нет ключевых «человеческих компетенций».

Это может показаться странным, ведь сегодня технологии играют столь важную роль во всех аспектах нашей жизни, однако именно технологии во многом способствуют тому, что модели поведения и мышления становятся важнее технических знаний. По мере своего развития технологии будут становиться все более человекоориентированными. В будущем акцент в работе сместится с использования технологий (где требуются технические навыки) на взаимодействие с ними (для которого необходимы навыки межличностного общения). Другими словами, технические навыки становятся полем конкуренции, а навыки взаимодействия с людьми — конкурентным преимуществом.

В будущем акцент в работе сместится с использования технологий на взаимодействие с ними.

# ИЗМЕНЕНИЕ ФОРМАТА: РАСШИРЕННАЯ ЭКОСИСТЕМА РЫНКА РАБОЧЕЙ СИЛЫ

Растущая потребность в уникальных ключевых навыках высокого уровня, которые могут применяться в различных проектных направлениях, в сочетании с инновационными технологиями, позволяющими компаниям взаимодействовать со специалистами за пределами непосредственного периметра организации, порождает новую тенденцию: формирование **расширенной экосистемы трудовых ресурсов**. Эта тенденция обусловлена рядом дополняющих друг друга факторов: нехватка квалифицированных специалистов, увеличение расходов на поиск и привлечение персонала, популяризация плоских организационных структур, изменение ожиданий разных поколений и рост применения технологических платформ, распределяющих задачи между сотрудниками.

Традиционно в борьбе за таланты компании акцентировали свое внимание только на внутренних специалистах, т.е. непосредственных сотрудниках. Рынок трудовых ресурсов в будущем будет иметь совсем иной формат. Вместо управления только штатными сотрудниками, передовые компании будут создавать расширенную экосистему, включающую в себя многочисленные группы перспективных специалистов и охватывающую несколько поколений. Благодаря такой экосистеме компания получит эксклюзивный доступ к самым актуальным компетенциям, идеям и опыту на рынке, что позволит им быстро реагировать на внешние изменения и контролировать свои расходы. В рамках идеи расширенной экосистемы стратегия по управлению кадрами и талантами должна охватывать все четыре представленные ниже группы специалистов.



Ключевая задача для компаний – научиться комплексному управлению различными группами специалистов в рамках единой стратегии.




Группа	Описание	Пример
<b>Постоянные сотрудники</b>	Рекрутинг постоянных штатных сотрудников останется главным источником рабочей силы, однако будет дополнен специалистами из других групп.	
<b>Партнерства</b>	Привлечение специалистов через партнерства приобретет более масштабный характер, поскольку границы между отраслями и областями компетенций становятся более размытыми	Частный диагностический центр организован на базе городской больницы, управление осуществляется при участии руководства больницы.
<b>Внештатные специалисты (фриланс)</b>	Привлечение внештатных специалистов будет расти из-за тенденции к индивидуалистической ориентации, в силу которой многие сотрудники предпочитают гибкий формат работы на проектах.	Компании, конкурирующие на динамично развивающемся мобильном рынке, все чаще прибегают к услугам внештатных разработчиков приложений.
<b>Коллективные трудовые ресурсы</b>	Использование коллективных трудовых ресурсов («краудсорсинг»), в особенности там, где коллективный разум может вырабатывать более креативные, инновационные и оперативные решения.	Тенденция краудсорсингового тестирования все больше набирает обороты в тестировании ПО, вытесняя наемных специалистов или консультантов.

Использование дополнительных групп специалистов рынка труда дает значительные преимущества компаниям: способность быстро наращивать новые компетенции, гибкость на динамично развивающемся рынке, а также экономическая эффективность за счет большего соответствия затрат на рабочую силу бизнес-циклам. Ключевая задача для компаний – научиться комплексному управлению различными группами специалистов в рамках единой стратегии, сохраняя при этом для каждой из групп дифференцированный подход. В условиях жесткой конкуренции за ограниченные трудовые ресурсы, компании должны развивать свои возможности в коммуникации, привлечении и взаимодействии со специалистами каждой из групп. К традиционному определению управления талантами в будущем также добавятся внешние специалисты экосистемы рынка рабочей силы. Организации начнут пересматривать и корректировать свои принципы по управлению талантами для активного взаимодействия с каждой группой специалистов и оптимизации процесса привлечения кадров.






# ИЗМЕНЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

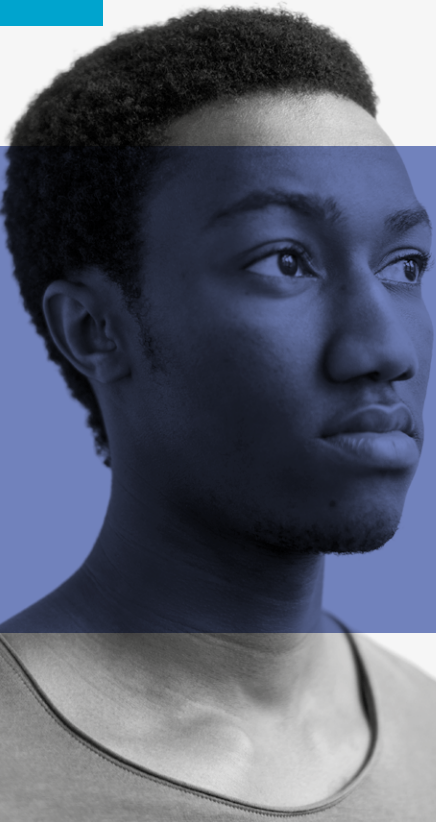


В периоды активных изменений рынка рабочей силы всегда возникали мрачные пророчества о том, что развитие технологий приведет к избытку трудовых ресурсов. Так, подобные опасения высказывали Елизавета I, Рикардо, Маркс и Кейнс. И хотя эксперты указывают на неуклонный рост – с момента публикации «[Экономические возможности наших внуков](#)»<sup>1</sup> Кейнса в 1930-х гг. численность рабочей силы в США выросла более чем на 320% – эти опасения возникают и в наши дни, о чем свидетельствует заявление Европейского парламента: «В результате развития робототехники и искусственного интеллекта роботы могут взять на себя значительную часть работы, которую сейчас выполняют люди, что вызывает опасения относительно будущей занятости и жизнеспособности систем социальной защиты».<sup>2</sup>

Для прогнозирования численности персонала необходимо не только понимать, какие есть возможности для автоматизации, но и учитывать стратегические возможности создания стоимости за счет реорганизации процессов. В качестве примера можно рассмотреть международную сеть ресторанов быстрого питания, которая внедрила цифровые интерфейсы и автоматизировала многие операции. При этом компания не стала сокращать бывших кассиров и приемщиков заказов, а передала им другие функции, такие как обслуживание клиентов за столиком, выполнение специальных заказов и оказание прочих услуг, приводящих к повышению удовлетворенности клиентов.



Благодаря цифровым технологиям многие компании смогут выполнять интересные задачи, привлекая меньше людей. Высвобождение ресурсов поможет компаниям пересмотреть услуги, которые они предлагают клиентам. Услуги, считавшиеся премиальными, станут стандартными. Конечно, компании также смогут сократить затраты, но сначала им нужно будет четко сформулировать общую бизнес-стратегию, т.к. вместе с развитием технологий вырастут требования к качеству и ожидания клиентов. Сначала компаниям необходимо будет сформировать стратегию цифрового развития и компетенции, которые позволят внедрить цифровые системы (а также трансформировать устаревшие системы и создать новые цифровые возможности). Затем они должны будут обеспечить наличие ресурсов для обслуживания клиентов на новом уровне, и только после этого смогут сократить штат.



Внедрение цифровых технологий означает, что многие компании смогут выполнять интересные задачи, привлекая меньше людей.

<sup>1</sup> Лоренцо Пекки и Густаво Пига (ред.). *Экономические возможности наших внуков*. Кембридж, Массачусетс. MIT Press, 2008 г.

<sup>2</sup> Комитет Европейского парламента по юридическим вопросам. *Проект отчета с рекомендациями для комиссии по нормам гражданского права о робототехнике*, 31 мая 2016 г.

# ПОДХОД MERCER И OLIVER WYMAN К ТРАНСФОРМАЦИИ РЫНКА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Ожидается, что компании столкнутся с нехваткой квалифицированных кадров, а управление персоналом станет неотъемлемой частью бизнес-стратегии. В связи с этим Mercer и Oliver Wyman, ведущие компании в сфере кадрового и управленческого консалтинга, объединили усилия, чтобы помочь руководителям и специалистам по работе с персоналом разработать комплексный подход. Мы полагаем, что при анализе влияния цифровой революции на персонал руководителям необходимо ответить на следующие четыре вопроса:

- Какие изменения окажут влияние на персонал моей компании?
- Как будет выглядеть штат компании в будущем?
- Какие стратегии необходимо применить для такой трансформации?
- Как запустить трансформацию?



## 1. Определение концепции и подготовка к изменениям

Какие изменения окажут влияние на персонал моей компании?

- Определение ключевых тенденций, влияющих на рабочую силу
- Оценка влияния по всей цепочке ценности
- Согласование позиции руководства относительно концепции

## 3. Определение и разработка стратегий работы с персоналом

Какие стратегии необходимо применить для такой трансформации?

- Определение стратегий трансформации персонала
- Внедрение технологических платформ для автоматизации работы и получения доступа к внешним кадровым резервам

## 2. Определение текущего и прогнозирование будущего кадрового потенциала

Как будет выглядеть штат компании в будущем?

- Моделирование размера и формата персонала при различных сценариях
- Оценка возможного дефицита персонала в будущем
- Оценка и выбор способов устранения дефицита

## 4. Проведение трансформации

Как запустить трансформацию?

- Определение структуры управления трансформацией
- Запуск технических платформ
- Управление трансформацией




В таблице ниже приводится описание каждого этапа:

	1. Определение концепции и подготовка к изменениям	2. Определение текущего и прогнозирование будущего кадрового потенциала	3. Определение стратегий работы с персоналом	4. Проведение трансформации
Основные характеристики нашего подхода	<ul style="list-style-type: none"> <li>Совместная последовательная разработка и согласование концепции</li> <li>Оценка влияния по всей цепочке создания стоимости путем анализа внешних тенденций и внутренних стратегий цифровой трансформации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определение текущего кадрового потенциала по ключевым сегментам / типу работы</li> <li>Количественная оценка ожидаемой разницы между спросом и предложением на рынке труда</li> <li>Структурированная оценка стратегий устранения возможных разрывов за счет внутренних и внешних групп специалистов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определение оптимальных подходов взаимодействия с различными группами специалистов</li> <li>Определение ценностных предложений для сотрудников и бренда</li> <li>Определение требуемых организационных изменений (оргструктура, руководство, культура)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поэтапное проведение трансформации для (1) обеспечения постоянной поддержки в процессе наращивания мощностей и (2) проведения адаптации и калибровки процесса с учетом регулярной обратной связи</li> <li>Проведение трансформации с учетом как технических, так и социальных аспектов</li> </ul>
Вклад Oliver Wyman	<ul style="list-style-type: none"> <li>Комплексный анализ мегатрендов</li> <li>Углубленное понимание отрасли: анализ влияния тенденций на все компоненты цепочки создания стоимости через призму бизнеса, технологий и управления персоналом</li> <li>Оценка готовности к изменениям</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ типов квалификаций, характерных для данной отрасли</li> <li>Моделирование рабочей силы</li> <li>Формирование структуры для оценки вариантов стратегии и доступа к расширенной экосистеме рынка рабочей силы</li> <li>Подготовка подробных данных по внешним группам специалистов</li> <li>Инструменты для анализа штатных сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оказание консультационных услуг по различным вопросам: бизнес-стратегии, эффективность организации, управления персоналом, внедрение цифровых технологий</li> <li>Собственные цифровые платформы и сотрудничество с ведущими международными технологическими компаниями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Эффективное управление проектом, подразумевающее не только мониторинг и отчетность, но также и активное участие в процессе принятия решений и подготовки материалов</li> <li>Эксперты, оказывающие поддержку руководителям в проведении трансформации</li> </ul>
Услуги Oliver Wyman	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определение основных тенденций, влияющих на цепочки создания стоимости</li> <li>Качественный анализ будущего кадрового потенциала по принципу «сверху вниз»</li> <li>Согласование позиции руководства по общим сценариям развития</li> <li>Краткое обоснование необходимости изменений, мобилизация ресурсов компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Количественная оценка несоответствий между текущим и будущим кадровыми потенциалами</li> <li>Согласование позиции руководства по стратегиям устранения несоответствий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка стратегии для оценки и управления персоналом для всех групп специалистов</li> <li>Поддержка в выборе и внедрении технологий</li> <li>Формирование дорожной карты процесса трансформации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Гибкий процесс трансформации, позволяющий быстро получить надежные результаты и сохранить гибкость процессов (в соответствии с целевыми показателями бюджета)</li> <li>Оценка влияния трансформации при помощи ключевых показателей эффективности</li> </ul>



## ВЫВОДЫ



Разработка и реализация стратегии управления трудовыми ресурсами, которая обеспечит доступ к ключевым компетенциям, станет одним из важнейших (а, возможно, и основным) фактором, определяющим успех бизнес-моделей и эффективную работу персонала в будущем. Разработка и реализация подобной стратегии требует тесного взаимодействия бизнеса, стратегического департамента и департамента по управлению персоналом. Наконец, управление персоналом станет неотъемлемой частью бизнес-стратегии. Многим компаниям необходимо будет кардинально пересмотреть подход к стратегии и бизнес-модели, а также политику в отношении управления самым важным ресурсом - сотрудниками компании. Как это ни парадоксально, цифровая трансформация и развитие технологий приведут к тому, что люди и присущие им «человеческие компетенции» станут играть ещё более важную роль в долгосрочном успехе компании.

## АВТОРЫ

**Антонис Христидис,**  
Партнер, Mercer  
antonis.christidis@mercer.com

**Стивен Келли,**  
Принципал, Oliver Wyman  
stephen.kelly@oliverwyman.com

**Аксель Миллер,**  
Партнер, Oliver Wyman  
axel.miller@oliverwyman.com

**Патрик Фарли,**  
Старший менеджер проектов, Oliver Wyman  
patrick.farley@oliverwyman.com

### МОСКОВСКИЙ ОФИС

#### Филип Гаджен

Управляющий Партнер офиса Oliver Wyman в России и СНГ  
philip.gudgeon@oliverwyman.com