

Strategy Partners

# Будущее рабочих мест и компетенций

Идрисов А.Б.  
Президент, управляющий партнер Strategy Partners

14 апреля 2021 г.

Россия, 115054, Москва, Космодамианская наб., д. 52, стр. 2

+7 495 730 77 47

[inbox@strategy.ru](mailto:inbox@strategy.ru)

[www.strategy.ru](http://www.strategy.ru)



## Обзор ключевых выводов

### Краткосрочные шоки и долгосрочные сдвиги на рынке труда

- Текущая ситуация с пандемией COVID-19 и внедрение современных технологий создали для рынка труда ситуацию «двойного разрушения»
- Наиболее подвержены риску потери рабочего места работники в сфере гостинично-ресторанного бизнеса, торговли и транспорта, образования и строительства
- В ближайшие пять лет останутся высокие темпы внедрения технологий, в первую очередь компании планируют внедрять облачные вычисления, большие данные, кибербезопасность
- За счет изменений в разделении труда между людьми и машинами к 2025 г. будет создано больше рабочих мест (97 млн.), чем потеряно (85 млн.)
- Наиболее востребованными будут специалисты по ИИ и машинному обучению, специалисты по анализу данных, цифровому маркетингу и стратегии

### Компетенции для рабочих мест будущего

- Разрыв в навыках работников останется высоким, поскольку квалификационные требования к сотрудникам изменятся в ближайшие пять лет
- Одними из самых востребованных навыков станут способность к анализу и инновациям, критическое мышление, умение активно обучаться и решать проблемы
- Специализированные навыки продвижения продуктов, интернет-маркетинга и жизненного цикла разработки ПО<sup>1</sup> применимы в наиболее широком круге новых профессий
- Среди новых профессий, описанных в отчете, переход в область анализа данных и ИИ<sup>2</sup> допускает наиболее низкое соответствие требуемым навыкам
- Нехватку навыков в области ИИ, обработки естественного языка и сигналов испытывают специалисты наиболее сильно при переходе на работу в сфере анализа данных

### HR политика и государственная политика содействия занятости в новых условиях

- В ответ на кризис пандемии странами были приняты меры поддержки беспрецедентного масштаба, однако данные меры носят временный характер
- При отсутствии активных действий в ближайшие годы неравенство на рынке труда, скорее всего, будет углубляться, а поляризация зарплат усиливаться
- Сформировалась острая потребность в формировании новых инструментов, связанных с системными изменениями на рынке труда
- Правительства могут стимулировать повышение эффективности рынка труда в рамках программ, направленных на финансирование переобучения и повышения квалификации работников
- Ключевые направления стратегической повестки компаний по управлению персоналом включают трансформацию организации работы, приведение в соответствие технологий и навыков сотрудников

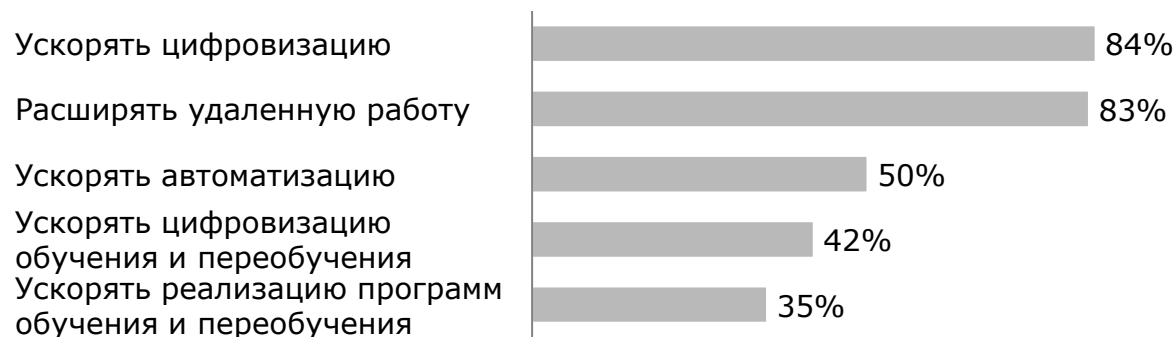
1 – программное обеспечение; 2 – искусственный интеллект

# Текущий глобальный кризис сформировал «новую реальность» для рынка труда, в рамках которой сочетаются последствия краткосрочных изменений и долгосрочных СДВИГОВ

## Краткосрочные шоки

- Общий тренд автоматизации в совокупности с наступившим социально-экономическим кризисом, вызванным ограничениями из-за распространения COVID-19, создали для работников ситуацию «двойного разрушения»
- Остается неясным, достигли ли нынешние показатели безработицы своего пика или количество рабочих мест продолжит сокращаться
- Хотя число рабочих мест, которые будут созданы в связи с внедрением новых технологий, превысит число упраздненных рабочих мест, в отличие от предыдущих лет, число создаваемых рабочих мест уменьшается, а количество упраздняемых увеличивается
- К 2025 г. доля «лишних» рабочих мест в опрошенных компаниях сократится с 15,4% до 9% (-6,4 пп.), а доля новых увеличится с 7,8% до 13,5% (+5,7 пп.)

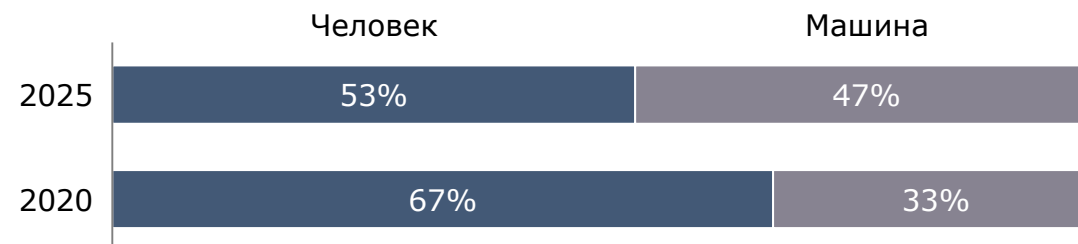
### COVID-19 подталкивает компании



## Долгосрочные тренды

- Изменения, связанные с последствиями пандемии COVID 19, усилили влияние долгосрочных изменений, вызванных распространением технологий Индустрии 4.0, скорость и глубина внедрения которых увеличилась. Темпы внедрения технологий, как ожидается, останутся неизменными и могут ускориться в некоторых областях

### Уровень автоматизации



- Отставание в знаниях и уровне квалификации работников останется на высоком уровне, поскольку востребованные на рабочих местах навыки будут меняться в течение последующих пяти лет

### Потребность в переквалификации

50%

Всех сотрудников потребуется переквалифицировать к 2025 году

40%

Основных навыков работников потребуют изменений в течение 5 лет

# Мировые компании планируют активно внедрять инновационные технологии, модели ввода технологий различаются в зависимости от отрасли

- В последние два года наблюдается явное ускорение внедрения новых технологий среди опрошенных компаний
- Облачные вычисления, большие данные и электронная торговля остаются в приоритете компаний, следуя тенденции, установившейся в предыдущие годы
- Быстро растет интерес к технологиям шифрования

- Искусственный интеллект наиболее широко внедряют в отраслях информационных и коммуникационных технологий, финансовых услуг, здравоохранения и перевозок
- Большие данные, интернет вещей и роботы (не гуманоиды) активно внедряются в горнодобывающей промышленности и металлургии
- Шифрование находится в фокусе организаций госсектора

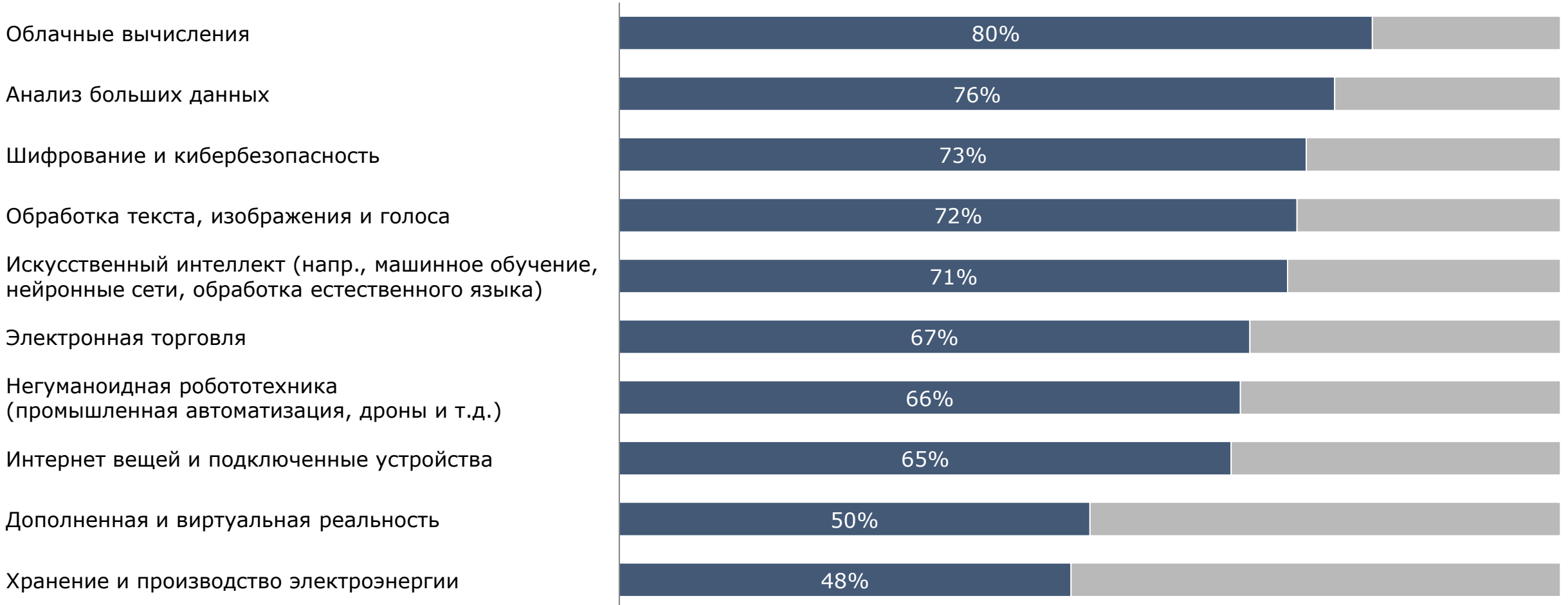


Технология/Сектор <sup>1</sup>	DIGICIT %	EDU %	FS %	GOV %	MIM %	TRANS %	CON %	ENG %
Искусственный интеллект	95	76	90	65	76	88	73	81
Анализ больших данных	95	95	91	85	90	94	91	76
Облачные вычисления	95	95	98	95	87	94	82	88
Шифрование и кибербезопасность	95	86	95	95	83	75	85	88
Интернет вещей и подключенные устройства	92	62	88	79	90	76	94	94
Негуманоидные роботы (промышл. автоматизация, дроны)	61	59	53	50	90	69	52	65
Обработка текста, изображения, голоса	90	89	88	89	76	65	82	88

1 – DIGICIT = Цифровые коммуникации и информационные технологии; EDU = Образование; FS = Финансовые услуги; GOV = Государственный сектор; MIM = Горнодобывающая промышленность и металлургия; TRANS = Транспортировка и хранение; CON = Потребительский сектор; ENG = Энергетика

# Компании в России планируют внедрять в первую очередь облачные вычисления, большие данные, кибербезопасность, обработку текста, изображения и голоса, искусственный интеллект

Доля опрошенных компаний, планирующих внедрение технологии к 2025 г. как часть стратегии развития



# Ожидается, что будет создано больше рабочих мест за счет новых специальностей, чем сокращено из-за исчезающих



К 2025 году появятся новые рабочие места, одновременно часть рабочих мест исчезнет вследствие изменений в разделении труда между людьми и машинами

дополнительно

97 млн человек



85 млн человек

- В течение ближайших 10 лет немалая доля созданных рабочих мест будет приходиться на совершенно новые профессии или существующие профессии, претерпевающие значительные изменения с точки зрения их содержания и требований к квалификации
- Новые профессии отражают тренд на внедрение новых технологий и растущий спрос на новые продукты и услуги в «зеленой экономике», экономике данных и ИИ

## Будут востребованы работники по специальностям

1. Аналитики и инженеры по анализу данных
2. Специалисты по ИИ (искусственному интеллекту) и машинному обучению
3. Специалисты по анализу больших данных
4. Специалисты по цифровому маркетингу и стратегии
5. Специалисты по автоматизации процессов
6. Профессионалы по развитию бизнеса
7. Специалисты по цифровой трансформации
8. Аналитики по вопросам информационной безопасности
9. Разработчики программного обеспечения и приложений
10. Специалисты Интернета вещей

## Испытуют на себе сокращение спроса работники по специальностям

1. Специалисты по вводу данных
2. Административные и исполнительные секретари
3. Специалисты по бухгалтерии, ведению счетов и начислению заработной платы
4. Бухгалтеры и аудиторы
5. Сборочные и заводские рабочие
6. Руководители бизнес-служб и административные управляющие
7. Работники по вопросам клиентской информации и обслуживания клиентов
8. Генеральные директора и директора по операциям
9. Механики и ремонтники машин и машинного оборудования
10. Технические сотрудники по учету материалов и хранению запасов

## Навыки решения сложных проблем, способность к аналитическому мышлению и инновациям, а также активному обучению будут наиболее востребованы в России к 2025 г.

Профессиональные навыки, относительно которых респонденты ожидают **повышение спроса** в период 2020-2025 гг.

1. Умение находить комплексное решение проблем
2. Способность к аналитическому мышлению и инновациям
3. Способность к активному обучению и умение применять различные обучающие стратегии
4. Эмоциональный интеллект
5. Психологическая устойчивость, стрессоустойчивость и гибкость
6. Критическое мышление и способность к анализу
7. Навыки применения технологий, умение осуществлять мониторинг и контроль
8. Творчество, оригинальность и инициативность
9. Умение решать проблемы и управлять пользовательским опытом
10. Умение разрабатывать дизайн и программировать технологические решения
11. Ориентация на оказание услуги
12. Умение рассуждать, решать проблемы и формировать идеи
13. Лидерские качества и способность оказывать воздействие на окружающих
14. Навыки убеждения и ведения переговоров
15. Внимание к деталям, надежность

Профессиональные навыки, находящиеся в фокусе **текущих программ обучения и переобучения** в компаниях

1. Творчество, оригинальность и инициативность
2. Умение находить комплексное решение проблем
3. Способность к аналитическому мышлению и инновациям
4. Навыки управления персоналом
5. Способность к активному обучению и умение применять различные обучающие стратегии
6. Эмоциональный интеллект
7. Лидерские качества и способность оказывать воздействие на окружающих
8. Критическое мышление и способность к анализу
9. Психологическая устойчивость, стрессоустойчивость и гибкость
10. Умение рассуждать, решать проблемы и формировать идеи

# Ключевые направления стратегической повестки компаний по управлению персоналом в новых условиях



Трансформация организации и методов работы

- Расширение возможностей гибкой и распределенной рабочей силы
- Изучение возможности совмещенного режима работы (в офисе/удаленно)
- Редизайн рабочего пространства (в т.ч. для организации совмещенного режима работы)



Приведение в соответствие новых технологий и навыков сотрудников

- Использование технологий для оптимизации бизнеса
- Внедрение процесса обучения и переобучения сотрудников



Содействие здоровью и благополучию сотрудников

- Обеспечение физического и психического здоровья сотрудников
- Оценка общего уровня благополучия
- Обеспечение безопасного возврата в офисы после пандемии



Развитие культуры управления, ориентированной на сотрудников

- Расширение возможностей лидеров в условиях удаленной работы, динамичная оценка качества менеджмента, улучшение коммуникации
- Получение обратной связи от сотрудников, принятие решений по обозначенным проблемам
- Повышение важности соблюдения принципов многообразия, равноправия, инклюзивности



Внедрение модели «капитализм для всех заинтересованных сторон»

- Защита работников: минимизация необходимости сокращения рабочего места, в т.ч. через кооперации с другими компаниями, отслеживание отраслевого спроса-предложения рабочей силы
- Переосмысление процедуры увольнения: поддержка обучения после увольнения, поиска новой работы, финансовая поддержка
- Интеграция гиг-работников: предоставление механизмов адаптации к условиям работы в компании



# Переобучение и наем новых сотрудников с новыми навыками – важные стратегии российских компаний по решению проблем дефицита компетенций в сфере новых технологий

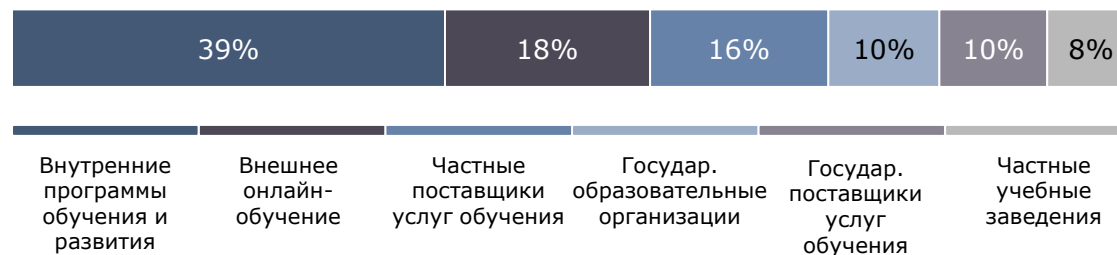
Большая часть опрошенных российских работодателей ожидает, что сотрудники приобретут новые навыки на рабочем месте

Доля компаний, планирующих принять меры в ответ на меняющиеся потребности в профессиональных навыках сотрудников



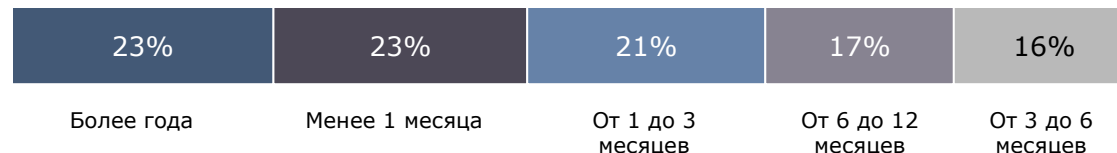
Источниками обучения сотрудников в основном послужат внутренние корпоративные тренинговые программы и внешние онлайн-курсы

Доля выбранных компаниями поставщиков образовательных услуг для будущих программ обучения и переобучения сотрудников



Процесс переквалификации займет менее года для большинства сотрудников

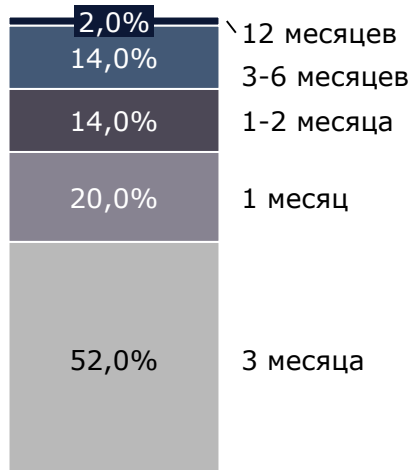
Прогнозируемый компаниями период времени, необходимый для переобучения сотрудников (доля работников компаний)



## Текущие меры правительств в основном направлены на временную поддержку населения, но есть острая потребность в формировании новых инструментов, связанных с системными изменениями на рынке труда

- Данные МОТ показывают, что с начала пандемии в более чем 200 странах были реализованы более 1000 различных мер
- Однако большинство мер носят временный характер, например, только 16% программ денежных выплат длились более 3 месяцев
- Инновационным подходом к решению проблемы неопределенности рецессий мог бы стать механизм «автоматически запускаемых» стимулирующих выплат
- С ухудшением экономических условий такой механизм выплат мог бы запускаться без потери времени на принятие решений и административную подготовку

### Длительность текущих программ денежных выплат



### Текущие меры социальной защиты, предпринимаемые правительствами, в разбивке по видам

