



Высшая
школа
бизнеса

МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
«СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ
В УСЛОВИЯХ УСИЛИВАЮЩЕЙСЯ КОНКУРЕНЦИИ»

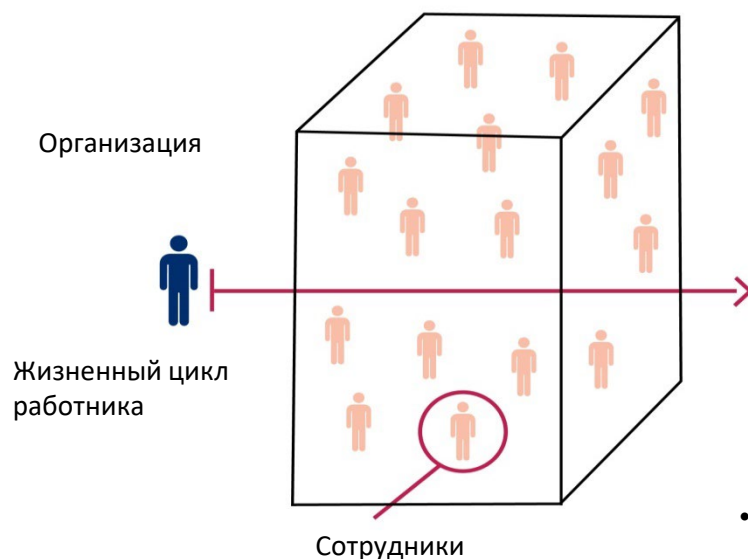
Ташкент
23.12.2024

Тренды рынка труда в условиях конкуренции и реакция бизнес-школ

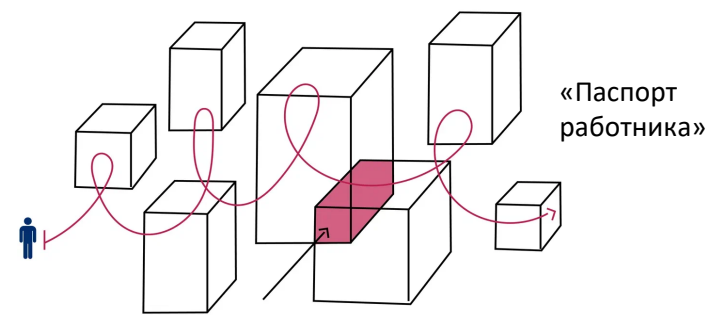
Волков Дмитрий Леонидович,
д.э.н., профессор,
первый заместитель директора
Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ

РЫНОК И ХАРАКТЕР ТРУДА УЖЕ НАЧАЛИ РАДИКАЛЬНО ИЗМЕНЯТЬСЯ

Старая типовая модель



Новая типовая модель



2 задачи выполняются
одновременно

- работа все более основывается на выполнении различных задач, а не на конкретной роли в организации
- профессиональная репутация становится средством построения карьеры работника
- стороны спроса и предложения встречно оценивают оффер каждой из них

Появление бионических компаний

- **Происходит гуманизация рабочих мест.** Несмотря на усиление автоматизации, возрастает значение человеческих качеств и преимуществ. И. Маск/Tesla: «люди недооценены», чрезмерная автоматизация – ошибка (гибкость процессов; контроль качества). (Bain & Company, 2022)
- **Лучшие компании станут «бионическими».** Сочетание передовых технологий с гибкостью, адаптивностью и всесторонним опытом работников – нужны люди с дизайнерскими и техническими навыками, способные к творческому и критическому мышлению; нужна система управления, отличная от иерархии – автономные команды, уполномоченные принимать решения. (BCG, 2020)



КАК «РАБОТА» МОЖЕТ ВЫГЛЯДЕТЬ В БУДУЩЕМ?

От чего уходим	К чему идем
Работа в определенной роли	Работа с определенной целью
Работа на кого-то	Работа с кем-то
Один работодатель	Множественные работодатели
Карьерная траектория	Востребованность на рынке труда
Найм	Привлечение
Обратная связь по итогам трудового события	Обратная связь «точно в срок»
Фиксированные вознаграждения	Гибкие вознаграждения
Корпоративная система управления результативностью	Сетевое общественное одобрение
Репутация, формируемая организацией	Репутация, формируемая «толпой»
Менеджеры владеют процессами	Лидеры увлекают в процессы
Вовлеченность (engagement)	Принадлежность (belonging)
Меня выбирают	Я выбираю
Мне говорят, что и как делать	Я могу определять, что и как делать
Информационная непрозрачность	Информационная прозрачность



НОВЫЕ ТРЕНДЫ В МИРЕ РАБОТЫ: СТАРЕНИЕ РАБОЧЕЙ СИЛЫ И РОСТ РОЛИ ПОКОЛЕНИЯ Z

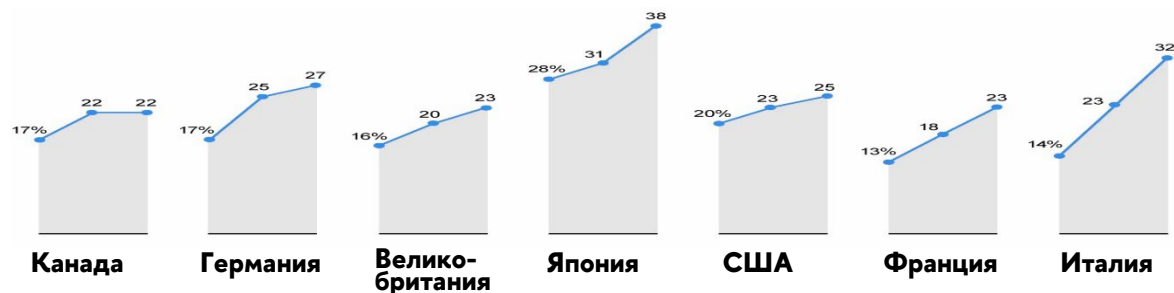
К концу 2030 г. 150 млн рабочих мест в странах с высоким уровнем дохода перейдут к работникам старше 55 лет (Bain, 2023)

Причины:

- Рост продолжительность жизни, пожилые люди дольше сохраняют работоспособность
- Уменьшение рождаемости, меньше молодых сотрудников
- Многие страны по экономическим соображениям поднимают пенсионный возраст

Работа до старости

Доля работников (%) в возрасте 55 лет и старше (на 2011, 2021 и 2031 гг.)



В 2024 представители поколения Z обгонят бэби-бумеров (1946-1964) по численности штатной рабочей силы (Glassdoor, 2023)

За 2019-2023 вовлеченность младших миллениалов и поколения Z снизилась с 40% до 35%

«Зумеры» хотят компанию, у которой есть внятная привлекательная цель

Поколение Z считает обучение ценным для карьерного роста

Миллениалы, Поколение X, Бэби-бумеры
(родившиеся до 1996)



Поколение Z
(родившиеся после 1996)



+ 16 п.п.
для Поколения Z



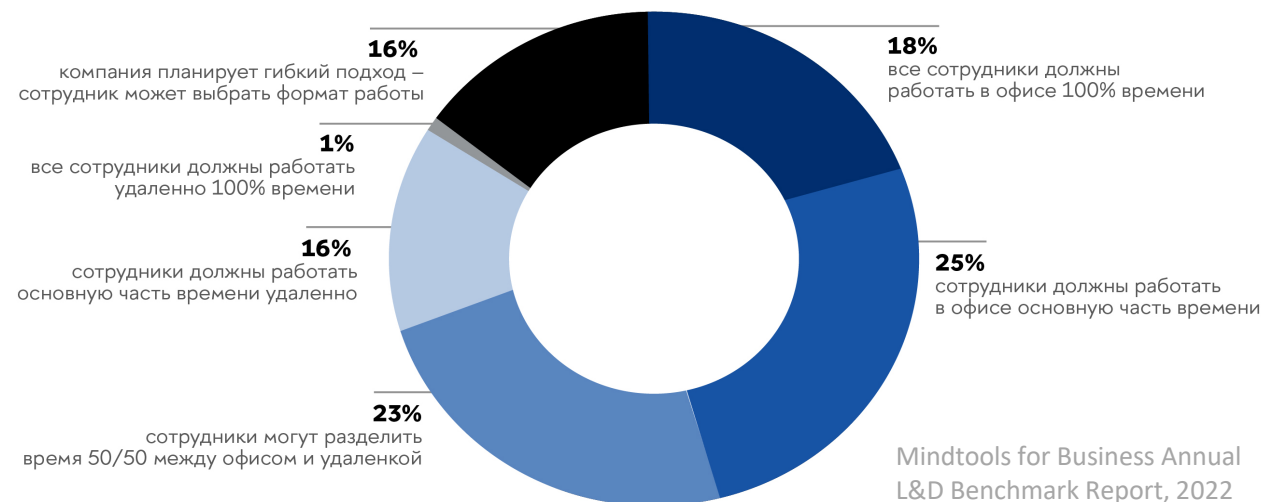
НОВЫЕ ТРЕНДЫ В МИРЕ РАБОТЫ: ГИБРИДНАЯ ЗАНЯТОСТЬ

58% американцев (опрос 25 тыс) имели возможность работать из дома хотя бы 1 день в неделю; 35% вообще не обязаны быть в офисе. McKinsey, 2022

Профессиональные области, где трудовые задачи могут быть технически выполнены при удаленном режиме работы



В постковидный период только в 43% компаний офис стал обязательным или основным местом работы

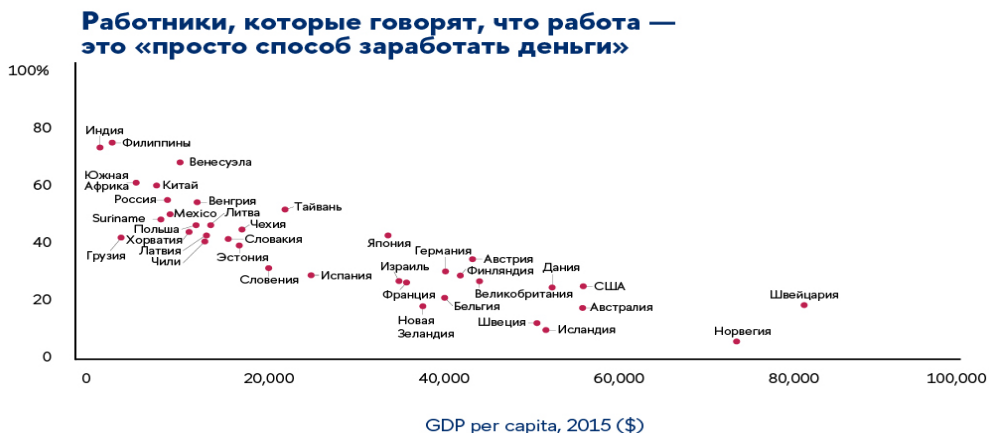
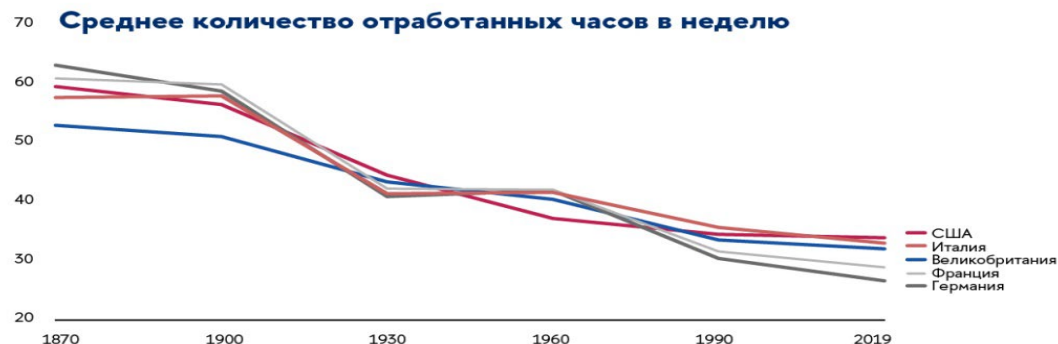


Сочетание передовых технологий с гибкостью, адаптивностью и всесторонним опытом работников – они нужны с дизайнерскими и техническими навыками, способные к творческому и критическому мышлению; нужна система управления, отличная от иерархии – к автономным командам, уполномоченным принимать решения
BCG, 2021



НОВЫЕ ТРЕНДЫ В МИРЕ РАБОТЫ: «ВЕЛИКОЕ ВЫГОРАНИЕ»

Рост благосостояния привел к сокращению времени работы и росту нематериальной мотивации...



...но требования цифрового мира и постоянных изменений приводят к массовому эмоциональному истощению

Рабочая нагрузка превышает возможности людей

- 60% людей эмоционально дистанцированы от работы
- 67% испытывают стресс на работе не менее раза в неделю
- 44% находятся в состоянии стресса каждый день

Global Indicators of Workplace Performance & Societal Health, Gallup 2022

- 56% сотрудников считают, что рабочая нагрузка превышает их возможности; удаленная работа ухудшила W/L баланс
 - в 2022 г. на грани выгорания находятся 81% сотрудников (63% в 2019)
- The Josh Bersin Company, 2022*

- 53% людей считают, что работа страдает из-за их плохого психологического состояния
- People at Work 2022: A Global Workforce Review, ADP Research Institute*



НОВЫЕ ТРЕНДЫ В МИРЕ РАБОТЫ: «ВЕЛИКОЕ УВОЛЬНЕНИЕ»

В 2022 г. количество уволившихся работников в США может составить 37,4 млн – против 31,9 млн в допандемийные годы.
Рост текучки кадров на 20%.

Только 25% сотрудников уверены, что продолжат карьеру в нынешней организации, а 3 из 4 ищущих новую должность, в первую очередь, рассматривают варианты вовне.
Gartner, 2022

Глобальное исследование ADP (опрос 33 тыс. человек) в 2022 г.:

- 71% работников задумались о серьезном карьерном росте
- 25% думали о смене отрасли или о длительном отпуске
- 20% хотят начать свой бизнес, взять перерыв в работе или перейти на неполный рабочий день
- 40% хотят покинуть свою компанию в ближайшее время.

Главные причины увольнений:

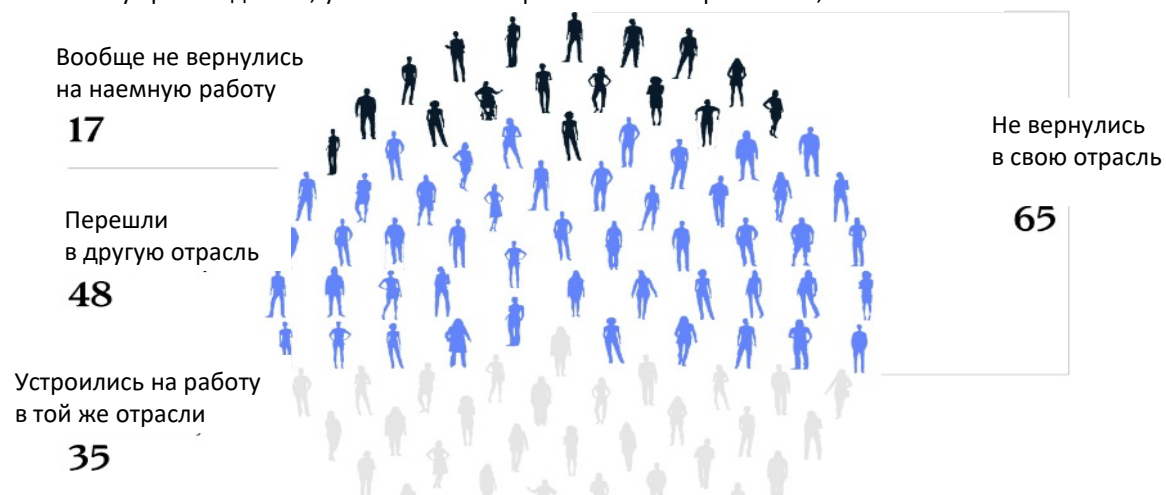
- 41% - отсутствие карьерного развития
- 36% - неадекватная компенсация
- 34% - безразличный и не вдохновляющий лидер

Great Attraction 2.0, McKinsey

48% людей, устроившихся на новую работу в пандемию, перешли в другие отрасли. Это создает новое «игровое поле» найма: работодатели конкурируют за сотрудников не только с компаниями из своей отрасли, но и из других.

Большинство людей, уволившихся с работы за последние 2 года, не возвращаются в те отрасли, откуда они ушли

Статус респондентов, уволившихся с апреля 2020 по апрель 2022, %



Great Attraction 2.0, McKinsey



НОВЫЕ ТРЕНДЫ В МИРЕ РАБОТЫ: «ВЕЛИКАЯ ПЕРЕКВАЛИФИКАЦИЯ»

- 54% руководителей считают, что в 2022 г. этот разрыв увеличился
- 49% руководителей компаний в 2022 г. уверены, что у их сотрудников нет необходимых навыков для реализации бизнес-стратегии компании
- 55% работников считают, что нуждаются в дополнительном обучении для лучшего выполнения трудовых обязанностей

SHRM, Workplace and L&D Report, 2022

- по оценкам Korn Ferry, к 2030 г. нехватка талантов составит 85 млн человек (HBR, ноябрь 2022)
- 25% навыков пользователей LinkedIn на одной и той же позиции изменились с 2015 к 2021 г. Прогноз: к 2025 г. изменятся 40% навыков и компетенций
- Всемирный экономический форум: устранение разрыва в навыках может привести к росту ВВП на \$6,5 трлн к 2030 г.

10 самых востребованных навыков по версии Всемирного экономического форума

Прогноз на 2015 год

1. Решение сложных проблем
2. Взаимодействие с людьми
3. Управление людьми
4. Критическое мышление
5. Переговоры
6. Контроль качества
7. Ориентация на сервис
8. Принятие решений
9. Активное слушание
10. Креативность

Прогноз на 2020 год

1. Решение сложных проблем
2. Критическое мышление
3. Креативность
4. Управление людьми
5. Взаимодействие с людьми
6. Эмоциональный интеллект
7. Принятие решений
8. Ориентация на сервис
9. Переговоры
10. Интеллектуальная гибкость

Прогноз на 2025 год

1. Аналитическое мышление
2. Активное обучение
3. Решение сложных проблем
4. Критическое мышление
5. Креативность
6. Лидерство и влияние
7. Использование технологий
8. Программирование
9. Стрессоустойчивость
10. Рассудительность

Источник: The Future of Jobs, World Economic Forum. Новые навыки, которые не фигурировали в прошлом отчете, выделены красным цветом.



НОВЫЕ ТРЕНДЫ В МИРЕ РАБОТЫ: «ВЕЛИКАЯ ПЕРЕКВАЛИФИКАЦИЯ»

Самые популярные навыки и дисциплины по данным платформы Coursera в 2024 г.

(анализ регистрационных заявок миллионов пользователей)

Лидерские навыки для поддержки команд во время организационных реформ. В 2024 все лидерские качества повысили свою значимость для обучающихся. Динамичная макроэкономика и новые технологии (ИИ) требуют развития эмпатии и навыков тимбилдинга и управления командами

Бизнес-навыки, в первую очередь цифровой маркетинг и взаимодействия с клиентами. Самый быстрый рост - курсы по электронной коммерции / покупке и продаже товаров и услуг через цифровые каналы. На 2 месте – медиа-стратегия и медиа-планирование, то есть определение целей, стратегии и планов доставки правильного контента разным аудиториям.

Навыки, связанные с ИИ. Повышение квалификации в области ИИ - многие обеспокоены потенциальным влиянием ИИ на их карьеру и должностные обязанности. Coursera предлагает более 800 курсов по ИИ, на них в 2024 записались 6,8+ млн чел. Топ курс - «Генеративный ИИ для всех»

Курсы по кибербезопасности и информационной безопасности. Половина самых популярных технических навыков приходится на функции кибербезопасности. Сейчас в мире не заняты 3,4 млн р/мест в сфере кибер- и информационной безопасности. Вузы должны менять программы, чтобы удовлетворить этот спрос

Навыки анализа и представления данных. Визуализация данных - один из самых быстрорастущих цифровых навыков в 2023 и 2024. Руководители будут учиться понимать данные и овладевать умением увлекательно излагать истории, основанные на данных.

КОМПАНИИ СТАЛКИВАЮТСЯ С БЕСПРЕЦЕДЕНТНЫМИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ВЫЗОВАМИ

Подрыв
традиционных
бизнес-моделей



Изменение
баланса власти:
работодатель/
работник



Гибкость
занятости
для всех
работников



Постоянная
потребность
в повышении
квалификации



Великая
переоценка
людьми
самих себя



Быстрое развитие
технологий
HR-решений



Потребность
в постоянных
повышении
квалификации
и переподготовке



Проблемы
интеграции
технологий



Повышение
квалификации
команд HR и L&D



Обучение
как причина
присоединиться
к/остаться
в компании



Продолжение
«великого
увольнения»



АДАПТАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ К НОВЫМ ТРЕНДАМ БИЗНЕСА

Амбидекстрия – способность компании успешно управлять текущими операциями и в то же время заниматься инновациями. Сейчас важность организаций-амбидекстров сильно возросла. Амбидекстрия предполагает сосуществование в компании разных культур: одна поддерживает операционную эффективность, другая – инновационное развитие.

«Способность сочетать заботы сегодняшнего и завтрашнего дня, разнонаправленные потребности людей, структур, культуры и процессы – ключ к долговременному успеху»

М. Ташмен, Ч. О'Рэйлли

«Победить с помощью инноваций»

BCG Henderson Institute: Большинство успешных компаний находят баланс между поиском новых конкурентных преимуществ и обеспечением эффективности существующих моделей бизнеса.

Развитие амбидекстрии – один из главных приоритетов при разработке стратегий.

PwC 2023 CEO Survey: 40% руководителей считают, что через 10 лет их организации станут экономически нежизнеспособными, если продолжат действовать в нынешней бизнес-модели.



ПРОФИЛИ СПЕЦИАЛИСТОВ ДЛЯ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА

В форме I "I – shape"

Вертикальная линия:
функциональные
профессиональные навыки



В форме T "T – shape"

Горизонтальная линия:
способность
применить знания к
различным ситуациям



В форме V "V – shape"

Равномерно
расширяющиеся
знания и навыки в
смежных областях



В форме M "M – shape"

Многонавыковый профиль с
способностью применить
знания в разных ситуациях /
при разных подходах





КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ РЫНКА ДПО 2024

КОРПОРАТИВНЫЙ СЕГМЕНТ

- Рост объемов внутреннего обучения
- Фокус на развитии профессиональных компетенций
- Антикризисный менеджмент vs регулярный менеджмент
- Подготовка команд
- Смена партнеров
- Скорость
- Разнонаправленная динамика внешних программ

ОТКРЫТЫЙ СЕГМЕНТ

- Множественность провайдеров и дальнейшая фрагментация рынка ДПО
- Стирание граней ДПО с магистратурой в ряде сегментов
- Неравномерный постковидный рост
- Потребность в новых форматах и дебюрократизации
- Запрос на гибкие форматы
- Проблема качества образования



НОВЫЕ ФОРМАТЫ И МОДЕЛИ ДПО

- Сочетание микро- и макрообучения
- Скорость доступа к контенту
- Актуализация контента и новые компетенции
- Адаптивность обучения
- Обучение по подписке
- ДПО + независимые квалификационные экзамены
- Одногодичная магистратура в формате ДПО?
- Профессиональные степени
- Создание уникального опыта обучения
- Новые роли в ДПО
- Роль владельца продукта
- Системные связи с бизнесом
- Переподготовка преподавателей под новые роли
- Централизованная база полученных квалификаций, степеней, в т.ч. микро