

# ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПОДГОТОВКИ, ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КАДРОВ В СРЕДЕ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНОГО БИЗНЕСА СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

## TRANSFORMATION OF THE PROCESSES OF TRAINING, ATTRACTING AND RETAINING PERSONNEL IN THE HIGH-TECH BUSINESS ENVIRONMENT OF MODERN RUSSIA

ПОЛУЧЕНО 07.04.2022 ОДОБРЕНО 20.04.2022 ОПУБЛИКОВАНО 31.10.2022 УДК 355.237:378.1 DOI 10.12737/2305-7807-2022-11-5-32-38



**ВЛАДИМИРОВ И.В.**

*Аспирант, факультет педагогического образования, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», г. Москва*

**VLADIMIROV I.V.**

*Postgraduate Student, Faculty of Pedagogical Education, Lomonosov Moscow State University, Moscow*

**e-mail:** vladimirov.msu@bk.ru



**МАСЛОВ В.И.**

*Канд. экон. наук, доцент каф. ЮНЕСКО по изучению глобальных проблем, факультет глобальных процессов, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», г. Москва*

**MASLOV V.I.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of UNESCO for the Study of Global Problems, Faculty of Global Processes, Lomonosov Moscow State University, Moscow*

**e-mail:** profmaslov@gmail.com



**ХАНГЕЛЬДИЕВА И.Г.**

*Д-р. филос. наук, профессор каф. управления образовательными системами, факультет педагогического образования, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», г. Москва*

**KHANGEDIEVA I.G.**

*Doctor of Philosophical Sciences, Professor, Department of Education Systems Management, Faculty of Pedagogical Education, Lomonosov Moscow State University, Moscow*

**e-mail:** irkhang@gmail.com

### Аннотация

Статья фокусируется на анализе изменений процессов подготовки, привлечения, найма и удержания кадров в среде высокотехнологичного бизнеса современной России. Предложена авторская концепция разделения трансформационных процессов по сущности происходящих изменений (системные и ценностные), которые логически связаны. При описании и анализе этих изменений использованы различные научные методы: междисциплинарный, философский, социологический, аналитический, экспертный. Трансформационные процессы подготовки, привлечения, найма и удержания кадров разделены на системные и ценностные, выделены драйверы и преграды на пути трансформации системы вузовского и корпоративного образования для успешного обновления кадров в наукоемких секторах бизнеса. Данные изменения проявляют себя в реформировании системы профессионального образования и кадровой политики компаний и порождаются технологической революцией 4.0, а также экономикой нового времени, основанной на знаниях, технологических и управленческих инновациях.

**Ключевые слова:** управление персоналом, высокотехнологичный бизнес, цифровая экономика, инновации, образовательные инициативы, «большой кадровый сдвиг», цифровизация, революция 4.0, искусственный интеллект.

### Abstract

The article contains the analysis of changes in the processes of training, attracting, hiring and retaining of personnel inside the high-tech business in modern Russia. The author's concept of separation of transformational processes according to the essence of the changes (systemic and value) is proposed. Various scientific methods were used to describe and analyze these changes: interdisciplinary, philosophical, sociological, analytical, expert opinion. So, the transformational processes of training, attracting, hiring and retaining personnel are divided into systemic and value-based. The drivers and barriers to the transformation of higher and corporate education for successful renewal of personnel in knowledge-intensive business are identified. These changes are

*manifesting in the reform of vocational education' system and companies' personnel policy and are generating by the technological revolution 4.0 and brand-new economy based on knowledge, technological and managerial innovations.*

**Keywords:** *human resources management, high-tech business, digital economy, innovations, educational initiatives, "great reshuffle", digitalization, revolution 4.0, artificial intelligence.*

## ВВЕДЕНИЕ

Подготовка, привлечение, наем и удержание квалифицированных творческих специалистов для современных компаний — это сложный многоступенчатый процесс, затрагивающий интересы трех стейкхолдеров: личность (будущий или действующий специалист), образовательное учреждение и работодатель. Процесс подготовки кадров в XXI в. призван быстро реагировать на новые вызовы инновационной экономики, которая является главным фактором запросов бизнеса и рынка трудовых ресурсов. Однако в условиях «цифровой гонки» и различных стресс-факторов быстрее всего трансформируется именно высокотехнологичный бизнес, который порой вынужден брать на себя функцию образовательных учреждений, не успевающих адаптировать учебные программы под новые запросы быстроменяющегося рынка. Однако вслед за образовательными инициативами приходят проблемы привлечения новых и удержания уже подготовленных специалистов. Именно поэтому в настоящее время все больше университетов меняют свой подход к процессу обучения, а HiTech-компании запускают собственные образовательные проекты, применяя новейшие управленческие подходы. Именно такие образовательные инициативы все больше претендуют на звание инновационных.

Чтобы выжить в конкурентной и быстроменяющейся среде, лидеры высокотехнологичного бизнеса вынуждены проявлять гибкость. Поэтому компании современной России в ускоренном темпе учатся работать с сотрудниками нового времени (talentami): выявляют, привлекают, нанимают, удерживают, переманивают. Компании высокотехнологичного сектора, работающие на конвенциональных принципах, не способные понять происходящие ценностные и структурные изменения в системе «вуз — специалист — работодатель», будут сметены с рынка волной компаний нового времени, работающих на принципах открытости и взаимности, понимания и равенства, индивидуализма и абсолютной роли талантов.

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В статье рассмотрены высокотехнологичный сектор бизнеса и процессы, которые проявляются в подготовке, привлечении и удержании кадров. Предложен метод разделения происходящих трансформационных процессов по сущности изменений (системные и ценностные). При описании и анализе этих изменений использованы различные научные методы: трансдисциплинарный, философский, социологический, аналитический, экспертный. Использована информация из современных научных статей, публикаций профильных новостных интернет-сайтов, монографий, аналитических отчетов.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

### Ценностная трансформация привлечения и удержания кадров

В последние 10 лет кадровая политика организаций всего мира, как и система отношений между сотрудником, университетом и работодателем, претерпевает значительные изменения. Особенно хорошо такие изменения заметны

в среде HiTech-компаний, успех которых напрямую зависит от наличия квалифицированных творческих специалистов, ведь именно инновации, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) являются залогом успешного запуска и масштабирования HiTech-бизнеса. Сейчас можно с уверенностью сказать, что в высокотехнологичном бизнесе современной России разыгрывается настоящая битва за квалифицированные кадры, за таланты, за новаторов (а не исполнителей). И в этой борьбе все больше укрепляется новый управленческий подход «Творческий сотрудник — основа успеха компании в инновационной экономике».

Данный подход — это логическая эволюция отношений «сотрудник — вуз — работодатель» в эпоху революции 4.0, которая является основой для принципиально новой экономики знаний. Сложные и ранее разграниченные отношения между тремя стейкхолдерами все больше размываются, уступая место гибким гибридным моделям взаимодействия, где все связано со всем. Именно такие новые модели партнерского взаимодействия вузов и компаний призваны заметить, привлечь и удержать таланты, которые являются центральным звеном развития и роста в условиях нового времени.

Талантам новой эпохи присущ новый стиль поведения и отношения к карьере, новое осмысление времени (способность сбалансированно и продуктивно работать в условиях сжатых сроков), новые поведенческие паттерны (адекватная самооценка своих способностей, лояльность ко всему новому), гибкость (неформальное рабочее пространство, неформальный стиль общения, гибкий рабочий график, гибкий формат работы, гибкие дедлайны), комфортная обстановка для отдыха и неформальных коммуникаций. Таким образом, все эти запросы талантов нового времени необходимо стараться соблюсти в рамках внутрикорпоративных правил.

В России все больше компаний соглашаются с тем, что сегодня идет уже не борьба, а война за таланты. Место талантливой сотрудника в наукоемких производствах и HiTech-бизнесе, а также изменение его ценности отмечены В.И. Масловым: «Переход к экономике знаний изменил требования к работодателям и работникам. Старые подходы неприемлемы для сотрудников нового типа с умственной работой. Приоритеты прошлого — природные ресурсы, товары, энергия и даже деньги — постепенно теряют свое значение, становясь менее значимыми. Интеллект и информация становятся основными факторами успеха как организаций, так и общества в целом» [2].

Кадры современной экономики высоких технологий — это талантливые высококвалифицированные, незаменимые роботами или алгоритмами сотрудники, создающие большую добавленную стоимость товара или услуги. При этом, по мнению экспертов, идеальный сотрудник должен в равной мере сочетать в себе не только аналитические способности, но и креативное мышление, должен обладать навыками общения, разбираться в технологиях и уметь решать сложные задачи [9]. Более того, в HiTech-компаниях навыки работы с данными (извлечение, анализ, обработка, синтез, визуализация) с применением высокотехнологичного оборудования являются основными. Такие навыки наравне с талантом наиболее полно раскрываются, только если человек получает удовольствие от своего труда. При этом

компания, располагающая такими талантливыми сотрудниками, должна быть способна выявлять и поддерживать их устремления к реализации своего профессионального потенциала и креативности.

Великий Конфуций еще две тысячи лет назад писал: «Найдите работу, в которую влюбитесь, и вам больше не придется трудиться ни одного дня в жизни». Именно такие влюбленные в свою работу, сотрудники способны и желают создавать нечто новое, иное и креативное, а подчас и совершенно революционное. Они (talанты) получают от своего дела удовольствие, возможности для самовыражения и удовлетворения своих творческих устремлений, поэтому мудрые менеджеры компаний таких сотрудников воспринимают как личность, а не как функциональную единицу для выполнения работы. Таким образом, ценностная трансформация привлечения и удержания кадров движима новыми этическими идеалами (ценностями), глобальными правилами игры, сформированными и поддерживаемыми в большей мере новой экономикой XXI в., основанной на знаниях, технологических и управленческих инновациях.

Можно сказать, что в настоящее время мы стоим в самом начале идеологической трансформации ценностей в системе «вуз — специалист — работодатель». К примеру, в 2021 г. работодатели столкнулись с так называемым «великим увольнением», когда миллионы американцев и европейцев добровольно покидали надоевшие им рабочие места, а в 2022 г. аналитики World Economic Forum объявили о начале «большого кадрового сдвига» (*Great Reshuffle*) на рынке труда [3], который заключается в значительном повышении требований и запросов сотрудников. Аналогичная ситуация была отмечена и на российском рынке труда в 2021 г. По данным годового отчета сервиса «Работа.ру» и «СберИндекс», при годовом приросте числа вакансий на 29% число новых резюме в 2021 г. осталось на прежнем уровне [20].

Таким образом, рынок труда нового времени превращается в рынок кандидата, а не работодателя. В развитых странах это объясняется тем, что позиции с лучшим балансом между работой и личной жизнью представляют для соискателей наибольший интерес. В развивающихся странах (включая и Россию) зарплата даже среди квалифицированных и востребованных специалистов все еще находится среди основных приоритетов, что может быть связано с большим социальным неравенством, экономической и политической нестабильностью. В условиях нестабильности большое количество малых и средних предприятий особенно остро нуждается в квалифицированных кадрах. К сожалению, многие компании России, в период новых экономических реалий (после 24.02.2022 г.) [10], не принимают во внимание или ввиду неких причин вынуждены игнорировать эти изменения. Так, руководство ПАО «Сбербанк» 31 марта 2022 г. предложило своим сотрудникам, работающим удаленно за границей, вернуться или уволиться и стать внешними подрядчиками [4]. Также стоит отметить компании, которые вторглись в свою «ДНК» (видение, миссия, цель), сильно политизировав свои услуги и корпоративную культуру: «Яндекс», «Тинькофф Банк», «ВКонтакте». Такой негибкий подход к думающим, творческим и крайне востребованным сотрудникам скорее всего приведет к утрате их лояльности. Компании рискуют проиграть «войну за таланты» и утратить конкурентоспособность в инновационном мире.

### Ценностная трансформация подготовки кадров

Процессы, похожие на «большой кадровый сдвиг», с недавнего времени начали наблюдаться и в сфере профессио-

нального образования развитых стран, где эмоциональное удовлетворение от процесса обучения играет ключевую роль [12, 13]. Также меняется возраст обучающихся: все больше людей, имея определенный трудовой опыт, с удовольствием возвращаются в университет для получения новых знаний и навыков, которые приведут их к возможности реализовать свое призвание и трудиться ради удовольствия [14]. Особенно хорошо этот тренд выражен в среде онлайн-образования [15], позволившей огромному количеству работающих людей получать качественное образование без отрыва от работы.

В развивающихся странах картина совсем иная. Так, для России и стран СНГ социологи все больше отмечают у молодежи прагматизм при выборе специальности (высокооплачиваемая, перспективная, уважаемая, соответствует способностям) и вуза (общий рейтинг вуза, предметный рейтинг вуза, расположение вуза, преподавательский состав) [16]. В настоящее время обучающиеся российских вузов все больше ценят свое время, усилия и деньги, осмысленнее подходят к выбору будущей специальности. У российских абитуриентов особую роль при выборе специальности играет ставка на быстрый успех, а эмоциональное удовлетворение от результата обучения отходит на второй план. Однако, несмотря на прагматизм при выборе специальности, после получения первой профессиональной квалификации многие российские выпускники остаются недовольны полученным образованием или осознают, что за длительное время обучения их профессиональные приоритеты сильно изменились. Такие специалисты кардинально меняют траекторию своего обучения, поступая в магистратуру (40% выпускников), или проходят профессиональную переподготовку [17].

Также наблюдается тенденция выбора работы во вред учебе [18]. Такую ситуацию можно объяснить финансовыми потребностями и объективным неверием российских студентов в ценность получаемых знаний в актуальных условиях, где приоритетность практических навыков обусловлена реальным положением дел на рынке труда. Это, безусловно, справедливо для направлений STEM-ориентированного образования, где скорость устаревания знаний достаточно высока, а реальные навыки порой ценятся больше, чем теоретические знания. Так, по данным портала «HH.ru» (на 2021 г.) средняя зарплата начинающего разработчика на языке Python (без требования к образованию) в регионе г. Москва колеблется в диапазоне 80–120 000 руб., что гораздо выше многих зарплатных предложений для позиций, требующих теоретических знаний и законченного профильного высшего образования [19].

Стоит отметить, что не все вызовы личностно-ориентированной экономики нового времени выступают драйверами трансформации подготовки кадров, а некоторые и вовсе тормозят этот процесс. Так, низкий культурный и мировоззренческий уровень менеджмента образовательной организации или компании-заказчика образовательного проекта может негативно отражаться на подходах к подготовке кадров, где во главу угла будут ставиться интересы университета, работодателя или опосредованного стейкхолдера, а интересы обучающегося будут игнорироваться. Такие процессы зачастую наблюдаются при обучении студентов на целевых или грантовых местах, а также в сотрудничестве между государственными университетами России и HiTech-компаниями закрытого типа.

Внутриполитические факторы также могут приводить к деградации культуры подготовки и найма кадров. Крайний случай таких изменений, — это отсутствие у обучающегося выбора места прохождения практики или места будущей работы. К примеру, такая система действовала в СССР и обя-

зывает выпускников отработать три года по специальности, выбрав место работы из нескольких предложенных вариантов. В современном мире такие требования до сих пор применяются к выпускникам, обучающимся за счет средств государства, в ряде стран: Белоруссия, Казахстан, Таджикистан, Киргизия, Латвия (для медицинских специальностей).

Социальные факторы, порожденные экономическими неудачами, также могут подорвать гуманистические принципы образовательного процесса нового времени. Так, «демографическая яма» в России 1996–2000 гг. привела к снижению качества приема почти на все специальности вузов в 2012–2016 гг., что, в свою очередь, в 2019–2022 гг. привело к кадровому голоду и затормозило экономический рост (наравне с другими факторами). Также излишне говорить, что сокращение расходов на образование и финансовая незащищенность обучающихся [5] приводят к деградации университетской культуры, понижая возможности обучающихся к освоению образовательной программы [6].

### Системная трансформация подготовки кадров

Системная трансформация подготовки кадров — это многофакторный процесс, меняющий устоявшуюся систему образования, радикально ее преобразуя. В современных условиях в этот процесс включается не только обучающая сторона и работодатель, но и обучаемый. Подготовка квалифицированных специалистов в условиях быстрых изменений VUCA-реальности<sup>1</sup> — это нелегкая задача, требующая пересмотра устаревших образовательных подходов к обучению и трансформации моделей обучения. Это связано с тем, что скорость технологической эволюции возрастает экспоненциально, уменьшая запрос на знания, которые даются человеку в момент его обучения и уже устаревают на этапе выпуска. Такой процесс делает обучение на протяжении всей жизни абсолютной необходимостью (long-life learning). Поэтому системная трансформация образовательной среды происходит постоянно, изменяя и дополняя части, которые помогают добиваться успеха в меняющихся условиях спроса на специалистов. В условиях быстрой интеллектуализации рабочих процессов перед современным образованием стоит множество задач. Одна из них — предсказать востребованность знаний и навыков специалистов высокотехнологичного бизнеса в перспективе ближайших 10 лет.

<sup>1</sup> VUCA — (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Акроним, предложенный Warren Bennis and Burt Nanus в 1987 г. для описания хаотичной, быстро меняющейся бизнес-среды, которая стала новой реальностью.

Прогнозы могут не сбыться, однако для образования ближайшего будущего необходимо иметь возможность менять элементы структуры «прямо на ходу»: учебный план (гибкий и быстро форматируемый), методы и средства обучения (оптимальные для определенной группы направлений), технологии и формы обучения (самые современные), креативные техники (ориентированы на прикладные задачи), сотрудничество образовательных организаций с лидерами бизнеса (практики и менторство). Для всех направлений специальностей важны все части системы, однако для подготовки специалиста для HiTech-индустрии особенно важным пунктом является именно последний.

Стоит отметить, что системная трансформация подготовки кадров, как и культурная (ценностная) трансформация, движима запросами нового цифрового общества. Цифровая экономика формирует запрос на компетенции ближайшего будущего (см. рисунок), определяя образовательные программы, методы и средства обучения в настоящем. Так, исходя из Атласа Профессий Будущего [7], составленного учеными «НИУ ВШЭ», в самом ближайшем будущем почти все отрасли бизнеса и промышленности ждет цифровая революция: появится огромное количество новых профессий, где навыки поиска и анализа информации в цифровом виде будут ядром всех остальных компетенций. Появятся такие профессии, как архитектор трансмедийных продуктов, специалист по киберпротезированию, агроинформатик, менеджер космического туризма, оценщик интеллектуальной собственности, форсайтер, виртуальный адвокат и многие другие. По данным доклада Всемирного Экономического Форума «Future of Jobs» (2020), в ближайшие 5 лет самым большим спросом для бизнеса будут пользоваться технологии: облачные вычисления, блокчейн, шифрование и криптобезопасность, гуманоидные роботы, интеллектуальные и рекомендательные системы [8].

Цифровизация оказывает ключевое влияние на то, как и в каком направлении трансформируется система подготовки кадров в России. Такими трендами трансформации являются: смена форм обучения (формат blended, синхронный online, асинхронный online), внедрение инновационных технологий в образовательный процесс (видеостриминговые технологии, видеохостинги, образовательные платформы, 3D-визуализация, XR & VR, геймификация), коллаборации бизнеса с вузами, государственными учреждениями и лидерами HiTech-бизнеса России (программы профессиональной переподготовки и магистерские программы ведущих вузов), создание новых университетов с большей автономией (АНО «Сколково», АНО «Иннополис», АНО «Сириус»), соз-



Рис. Модель компетенций в 2023 г. от ПАО «Сбербанк» [11]

дание корпоративных университетов («Газпром», «РЖД», «Росгосстрах», «Сбербанк» и др.), повышенная стипендиальная поддержка специальностей STEM<sup>2</sup>, преподавание на английском языке, гибкий учебный план, «резиденный» и программы двух дипломов, запуск стартапа как дипломный проект. В настоящее время хорошо заметен и особый системообразующий тренд STEAM<sup>3</sup>, проявляющийся в усложнении образовательной программы через углубленное изучение иностранных языков, философский подход к осмыслению технологий, освоение креативных техник и художественных практик [21]. Два последние компонента призваны стимулировать раскрытие творческого потенциала студентов технических и естественно-научных специальностей, от которых ожидается не только выполнение усложняющихся технических заданий, но и создание принципиально новых технологий, претендующих на звание инноваций. Пожалуй, мировым лидером в этом направлении выступает финский вуз Aalto University, а среди российских вузов можно отметить ИТМО, НИУ ВШЭ, СПбПУ им. Петра Великого, УрФУ, СПбГУ.

Стоит отметить, что российский HiTech-бизнес и государство все более активно дают на вузы, превращая образование из фундаментального в STEM-ориентированное. И этот тренд, вероятно, усилится в условиях новой технологической изоляции России, ввиду повышенного спроса на отечественные технологии и разработки.

### Системная трансформация привлечения и найма кадров

В последнее десятилетие системные изменения происходят не только в образовательных учреждениях, но и в устоявшихся процессах привлечения и найма кадров, которые меняются вслед за цифровой трансформацией бизнеса и индустрий. Цифровая экономика меняет все — от стратегий и алгоритмов поиска сотрудников до бизнес-моделей. Организации, для которых поиск и наем высококвалифицированных кадров — это концепция бизнеса, начинают активно диверсифицировать свою бизнес-модель, чувствуя нарастающую конкуренцию со стороны HiTech-компаний, которые не доверяя поиск сотрудника внешним подрядчикам, все больше стремятся выстроить лояльные отношения с будущим специалистом еще на этапе его обучения, превращая процесс обучения и найма в единую логическую цепочку. Особенно это касается высокотехнологичного бизнеса, где привлечение талантливых студентов — это часть стратегии «инвестирования в отношения» с будущим специалистом. Студентов обычно привлекают на стажировки и практики, устраивают летние школы, бесплатные воркшопы и курсы повышения квалификации. Некоторые компании открывают собственные магистерские программы или программы переподготовки («OZON», «Яндекс»), а также заключают договоры с ведущими университетами о подготовке кадров исключительно для кадрового резерва компании (ГК «Росатом» и филиал МГУ в г. Сарове). В условиях быстрых технологических изменений качество кадров решает вопрос о конкурентном выживании компании, а в условиях дефицита квалифицированных, творческих сотрудников корпоративная приверженность позволяет сохранять уникальные рабочие коллективы даже в условиях понижения оплаты труда.

<sup>2</sup> STEM — Science, technology, engineering, mathematics. Акроним STEM предложен в 2001 г. для обозначения тренда в образовательной и профессиональной сферах учеными Национального научного фонда США.

<sup>3</sup> STEAM — Science, technology, engineering, arts, mathematics. Акроним обозначает группу естественно-научных и технических специальностей с учетом творчества в широком смысле.

Системная трансформация подбора и найма кадров неразрывно связана с цифровизацией процессов, с практическим использованием новейших специализированных программ и технологий (чат-боты, интегрированные облачные решения, интеллектуальный поиск и автоматизация, рекомендательные системы, системы скоринга в социальных сетях), которые радикально меняют традиционные подходы к работе с персоналом [1]. Такие на первый взгляд прикладные технологии становятся системообразующими и постепенно меняют модели операционной деятельности HR-служб, устраняя слабые, с кадровой точки зрения, места в цепочке создания стоимости.

Цифровые технологии трансформируют саму систему найма кадров, способствуют прозрачности принятия решений HR-специалистов, меняя горизонтальную модель всеобщей ответственности за принятие решений на личностно-ориентированную, в которой востребованы самостоятельность, креативность и талант. Талантливые и креативные сотрудники HR-службы способны значительно повысить эффективность инвестиций компании в человеческий капитал. Однако, по мнению аналитического агентства «EY Global», ответственность за развитие человеческого капитала у HR-службы и бизнес-подразделения должна быть общей [1].

Современные HiTech-компании четко понимают, что удержание квалифицированных творческих специалистов-новаторов (вместо исполнителей) зависит от корпоративной политики по стимулированию лояльности: регулярное измерение настроения сотрудников, доступность и открытость топ-менеджмента компании для сотрудников, ведение корпоративных блогов, участие в отраслевых конференциях, стимулирующие премии, современные этические нормы и многое другое. Также компания не должна забывать о статусе бренда, предлагаемых условиях труда и преимуществах предлагаемой работы.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На современном этапе развития в условиях быстрых и непредсказуемых изменений среди лидеров высокотехнологичного бизнеса конкуренция возросла особенно (как на национальном, так и на международном уровне). В таких сложных условиях для устойчивого роста и масштабирования компаний конвенционального подхода в управлении кадрами уже недостаточно. В сфере высоких технологий приходится инвестировать и рисковать, «бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, приходится бежать как минимум вдвое быстрее»<sup>4</sup>.

Для сохранения конкурентоспособности в области высоких технологий требуется квалифицированный творческий труд новаторов, способных обучаться и обучать, а не просто выполнять команды, создавать новое и иное, а не улучшать качество существующих продуктов. Такие изменения способен обеспечить только новый подход к управлению талантами в сфере образовательных и кадровых проектов. Лидерам российского бизнеса стоит работать в двух направлениях: не только перенимать и адаптировать лучшие мировые практики, но и стараться создавать собственные управленческие модели, актуальные для национального менталитета и российских экономических реалий.

Кроме того, существует необходимость в создании новых образовательных и карьерных стимулов творческой самореализации личности. Необходимо понимать, что в экономике

<sup>4</sup> Кэрролл Л. Приключения Алисы в Стране чудес. 1965.

новой формации образование представляет непрерывный процесс на протяжении всей жизни человека. Компании, заметившие, пригласившие и успешно удерживающие талантливых квалифицированных сотрудников, должны позаботиться не только о повышении их профессионального уровня, но должны обеспечить развитие новых граней их таланта. При этом проявление таланта креативных профессиональных сотрудников окажется наиболее ярким в инновационных компаниях, где трудятся не начальники и подчиненные, а лидеры и последователи, которые объединены в команды. Однако формирование таланта неразрывно связано с характером и происходит на гораздо более ранних этапах развития личности (детский сад, школа, семейная среда). Поэтому для глобальной конкуренции в секторе высоких технологий России нужны не только новые управленческие решения в системе профессионального образования и системе найма кадров, но и плановая трансформация системы школьного образования. Только так Россия сможет приспособиться к требованиям четвертой промышленной революции и успешно конкурировать с другими странами, которые все активнее переходят на новые «правила игры» — правила инновационной экономики.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Восемь стратегических направлений трансформации HR-службы [статья] // EY Global. — 2019, 4 ноября. — URL: <https://www.ey.com> (дата обращения: 28.06.2022).
2. Maslov V. Value change of modern employees // Probandhan Managemen (Journal of Management). — 2010. — V. 2. — № 2. — P. 1–25.
3. Edmond C. Explainer: What is the Great Reshuffle and how is it affecting the jobs market? [Электронный ресурс] // World Economic Forum. — 2022, 7 February. — URL: <https://www.weforum.org> (дата обращения: 28.06.2022).
4. Компания «Сбера» предложила живущим вне России разработчикам вернуться или уволиться и стать внешним подрядчиком [Электронный ресурс] // VC.ru. — 2022, 31 марта. — URL: <https://vc.ru/hr/389025> (дата обращения: 28.06.2022).
5. Какие установлены виды стипендий и каковы их размеры? [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. — URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 28.06.2022).
6. Любецкий Н.П., Самыгин С.И., Касьянов В.В. Кризис высшего образования в России как социокультурная катастрофа // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2017. — № 8–9. — С. 2–8.
7. Атлас технологий будущего / А.В. Соколова, Н.С. Микова, Е.В. Гутарук и др.; под ред. Л.М. Гохберга; НИУ ВШЭ. — Москва: Издательская группа «Точка», 2017. — 192 с.
8. Ratcheva V., Till A.L. et al. Jobs of Tomorrow Mapping Opportunity in the New Economy // World Economic Forum. — Geneva, 2020, January. — 29 p.
9. Толкунова Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2019. — Т. 9. — № 6 (1). — С. 140–141.
10. Санкции против России (2022): Википедия. Свободная энциклопедия. [Электронный ресурс]. — URL: <https://ru.wikipedia.org> (дата обращения: 28.06.2022).
11. Актуальное состояние ПАО «Сбербанк»: #Сбер\_сегодня [презентация]. — [Электронный ресурс] URL: <https://cs.hse.ru/mirror/pubs/share/590098488.pdf> (дата обращения: 28.06.2022).
12. Figuera P., Ordóñez J. et al. Reasons for Course Selection and Academic Satisfaction among Master's Degree Students // Journal of Hispanic Higher Education. 1–21. — 2020.
13. Matti H., Kai H. et al. Towards a comprehensive student satisfaction model // The International Journal of Management Education. — V. 19, Issue 3, 2021.
14. The Changing Student Demographics in 2020 [article] / COMEVO. — 2020, 28 Jan. [Электронный ресурс] URL: <https://comevo.com> (дата обращения: 28.06.2022).
15. Melissa A. Venable et al. Trends in Online Student Demographics / «Best Colleges», 2021. — Fort Mill, SC. — 33 p.
16. Прахов И.А. и др. Основные стратегии выбора вуза и барьеры, ограничивающие доступ к высшему образованию: информационный бюллетень // Мониторинг экономики образования. — 2021. — № 17.
17. Подцероб М. Почему студенты все чаще меняют специальность при поступлении в магистратуру [Электронный ресурс] // Ведомости. — 2021. — 20 июля. — URL: <https://www.vedomosti.ru> (дата обращения: 28.06.2022).
18. Шестимерова Е., Гонгина В. О балансе учебы и работы, мотивации и о том, зачем IT-специалисту высшее образование: экспертный диалог [Электронный ресурс] // Хабр. — 2021. — 5 мая. — URL: <https://habr.com/ru/article/663428> (дата обращения: 28.06.2022).
19. Сколько платят программистам в апреле 2021 года? [статья] / HH.ru. 02 апреля 2021. [Электронный ресурс] URL: <https://hh.ru/article/28335> (дата обращения: 28.06.2022).
20. Кадровые «Голодные игры»: предварительные итоги 2021 года на рынке труда / Работа.ру. [Электронный ресурс] URL: <https://press.rabota.ru> (дата обращения: 28.06.2022).
21. Хангельдиева И.Г. Эстетизация как тренд в современной педагогической практике // Aesthetica Universalis (Всеобщая эстетика). — 2021. — № 2–3. — С. 474–498.

## REFERENCES

1. Vosem' strategicheskikh napravleniy transformatsii HR-sluzhby [stat'ya] // EY Global. — 2019, 4 noyabrya. URL: <https://www.ey.com> (data obrashcheniya: 28.06.2022).
2. Maslov V. Value change of modern employees // Probandhan Managemen (Journal of Management). — 2010. — V. 2, № 2. — P. 1–25.
3. Edmond C. Explainer: What is the Great Reshuffle and how is it affecting the jobs market? [article] // World Economic Forum. — 2022, 7 February. [Elektronnyy resurs] URL: <https://www.weforum.org> (data obrashcheniya: 28.06.2022).
4. Kompaniya «Sbera» predlozhila zhivushchim vne Rossii razrabotchikam vernut'sya ili uvolit'sya i stat' vneshnim podryadchikom [soobshchenie] // VC.ru. — 2022, 31 marta. [Elektronnyy resurs] URL: <https://vc.ru/hr/389025> (data obrashcheniya: 28.06.2022).
5. Kakie ustanovleny vidy stipendiy i kakovy ikh razmery? [stat'ya] // Konsul'tantPlyus. [Elektronnyy resurs] URL: <https://www.consultant.ru> (data obrashcheniya: 28.06.2022).
6. Lyubetskiy N. P., Samygin S. I., Kas'yanov V. V. Krizis vysshego obrazovaniya v Rossii kak sotsiokul'turnaya katastrofa // Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki. — 2017. — № 8 – 9. — S. 2 – 8.
7. Atlas tekhnologiy budushchego A.V. Sokolova, N.S. Mikova, E.V. Gutaruk i dr.; pod red. L.M. Gokherga // NIU-VShE. — M.: Izdatel'skaya gruppa «Tochka», 2017. — 192 s.
8. Ratcheva V., Till A. L. et al. Jobs of Tomorrow Mapping Opportunity in the New Economy // World Economic Forum. — Geneva, 2020, January. — 29 p.
9. Tolkunova E.G. Upravlenie personalom v epokhu tsifrovoy ekonomiki. Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra. M.: Izdatel'stvo Analitika Rodis. — 2019. — T. 9. — № 6(1). — S. 140–141.



10. Sanktsii protiv Rossii (2022): Vikipediya. Svobodnaya entsiklopediya. [Elektronnyy resurs] URL: <https://ru.wikipedia.org> (data obrashcheniya: 28.06.2022).
11. Aktual'noe sostoyanie PAO «Sberbank»: #Sber\_segodnya [prezentatsiya]. — [Elektronnyy resurs] URL: <https://cs.hse.ru/mirror/pubs/share/590098488.pdf> (data obrashcheniya: 28.06.2022).
12. Figuera P., Ordóñez J. et al. Reasons for Course Selection and Academic Satisfaction among Master's Degree Students // Journal of Hispanic Higher Education. 1–21. — 2020.
13. Matti H., Kai H. et al. Towards a comprehensive student satisfaction model // The International Journal of Management Education. — V. 19, Issue 3, 2021.
14. The Changing Student Demographics in 2020 [article] / COMEVO. — 2020, 28 Jan. [Elektronnyy resurs] URL: <https://comevo.com> (data obrashcheniya: 28.06.2022).
15. Melissa A. Venable et al. Trends in Online Student Demographics / «Best Colleges», 2021. — Fort Mill, SC. — 33 p.
16. Prakhov I.A. i dr. Osnovnye strategii vybora vuza i bar'ery, ogranichivayushchie dostup k vysshemu obrazovaniyu: informatsionnyy byulleten' / «Vysshaya Shkola Ekonomiki» — M.: NIU-VShE, 2021. (Monitoring ekonomiki obrazovaniya; № 17).
17. Podtserob M. Pochemu studenty vse chashche menyayut spetsial'nost' pri postuplenii v magistraturu / Vedomosti. — 2021, 20 iyulya. [Elektronnyy resurs] URL: <https://www.vedomosti.ru> (data obrashcheniya: 28.06.2022).
18. Shestimerova E., Gongina V. O balanse ucheby i raboty, motivatsii i o tom, zachem IT-spetsialistu vysshee obrazovanie: ekspertnyy dialog [stat'ya] / KhABR. 05 maya 2021. [Elektronnyy resurs] URL: <https://habr.com/ru/article/663428> (data obrashcheniya: 28.06.2022).
19. Skol'ko platyat programmistam v aprele 2021 goda? [stat'ya] / HH.ru. 02 aprelya 2021. [Elektronnyy resurs] URL: <https://hh.ru/article/28335> (data obrashcheniya: 28.06.2022).
20. Kadrovye «Golodnye igry»: predvaritel'nye itogi 2021 goda na rynke truda / Rabota.ru. [Elektronnyy resurs] URL: <https://press.rabota.ru> (data obrashcheniya: 28.06.2022).
21. Khangel'dieva I.G. Estetizatsiya kak trend v sovremennoy pedagogicheskoy praktike // Aesthetica Universalis (Vseobshchaya estetika). — 2021. № 2–3, s. 474–498.

Кетс де Врис Манфред Ф.Р.

## МИСТИКА ЛИДЕРСТВА. РАЗВИТИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

М.: Альпина Паблшер, 2022, 278 с.

*Автор, один из ведущих экспертов Европы в области менеджмента, всесторонне рассматривает феномен лидерства и показывает пути, которые могут улучшить способность руководителя понимать самого себя, мотивировать и поддерживать своих подчиненных. Анализируются такие проблемы, как естественная человеческая тенденция сопротивляться переменам; взаимодействие рационального и иррационального в поведении руководителей; жизненный цикл руководителя и ответственность руководства; утрата энтузиазма и апатия служащих; деструктивные стили руководства.*

*Кетс де Врис детально исследует характеристики эффективного лидерства и выделяет навыки, отличающие эффективного руководителя. Показывает, как компании могут оценить лидерские способности потенциальных кандидатов и развить навыки лидерства в тех, кто уже занимает руководящие должности. Книга содержит практические упражнения и анкеты, которые помогут оценить положение дел в компании, вскрыть опасные симптомы и предотвратить появление серьезных проблем.*

*Книга адресована прежде всего предпринимателям, руководителям и топ-менеджерам компаний, однако будет интересна и широкой аудитории.*



## 12 SOFT SKILLS 21 ВЕКА. ВИЗУАЛЬНЫЙ ГИД ПО РАЗВИТИЮ ГИБКИХ НАВЫКОВ И КРЕАТИВНОСТИ НА ОСНОВЕ 12 БЕСТСЕЛЛЕРОВ

М.: Smart Reading, 2022, 152 с.

*Полный курс «мягких» навыков, которые определяют ваше будущее: стиль мышления, коммуникации, работа с информацией, умение учиться и придумывать что-то новое. Эти навыки нужны в любой отрасли, в любой роли. Именно эти навыки отличают человека от робота и позволяют двигаться по служебной лестнице. Они вам нужны, и чем быстрее, тем лучше.*

*Полный набор знаний, который поможет вам развиваться. В одной книге с инфографикой. Никакой воды, только ценная информация, готовая к применению.*

