

Наши сотрудники через 20 лет. Или их отсутствие.

Демографическая призма

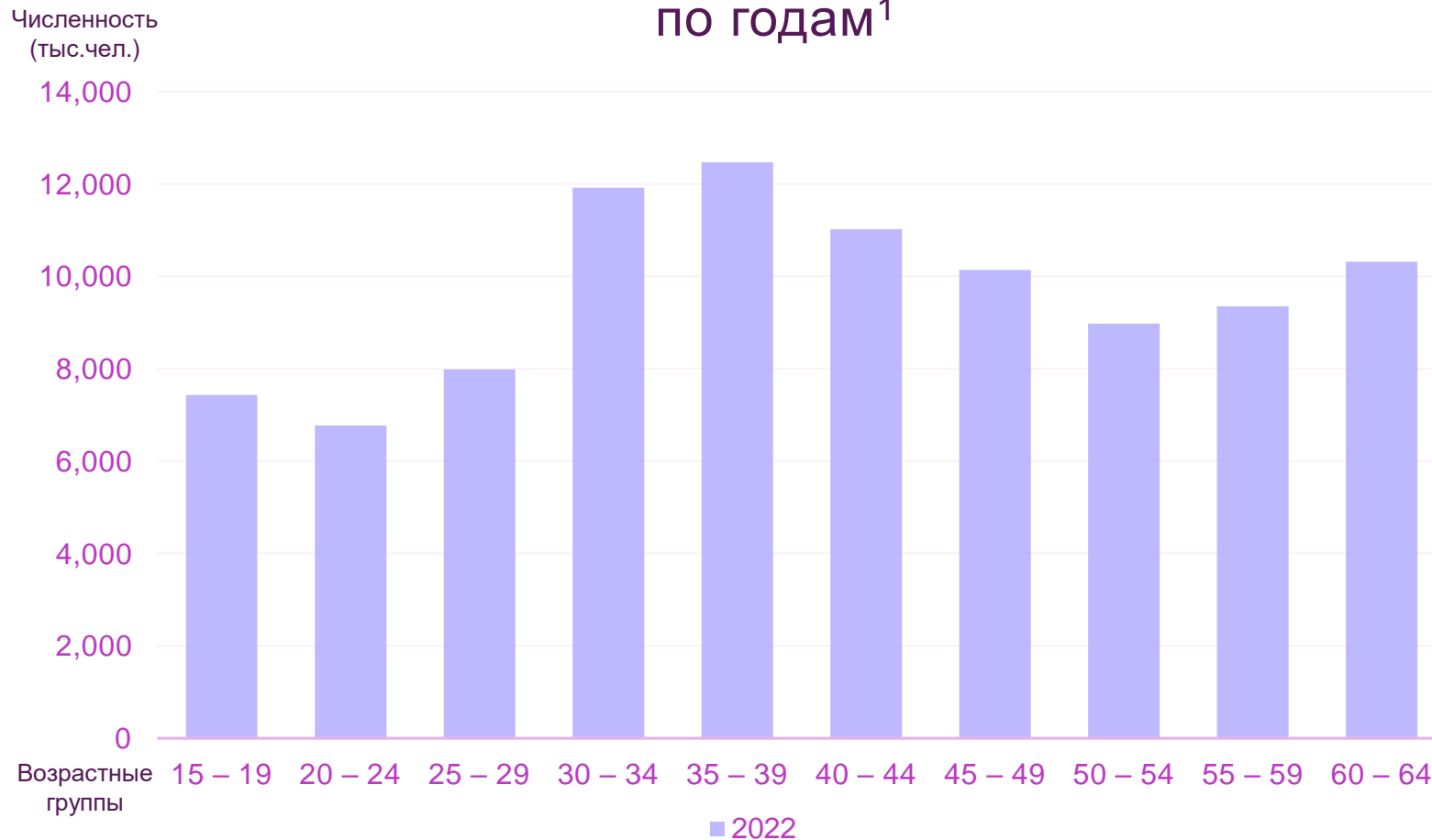
Сентябрь 2022 г.

kept



Возрастные группы в 2022 году

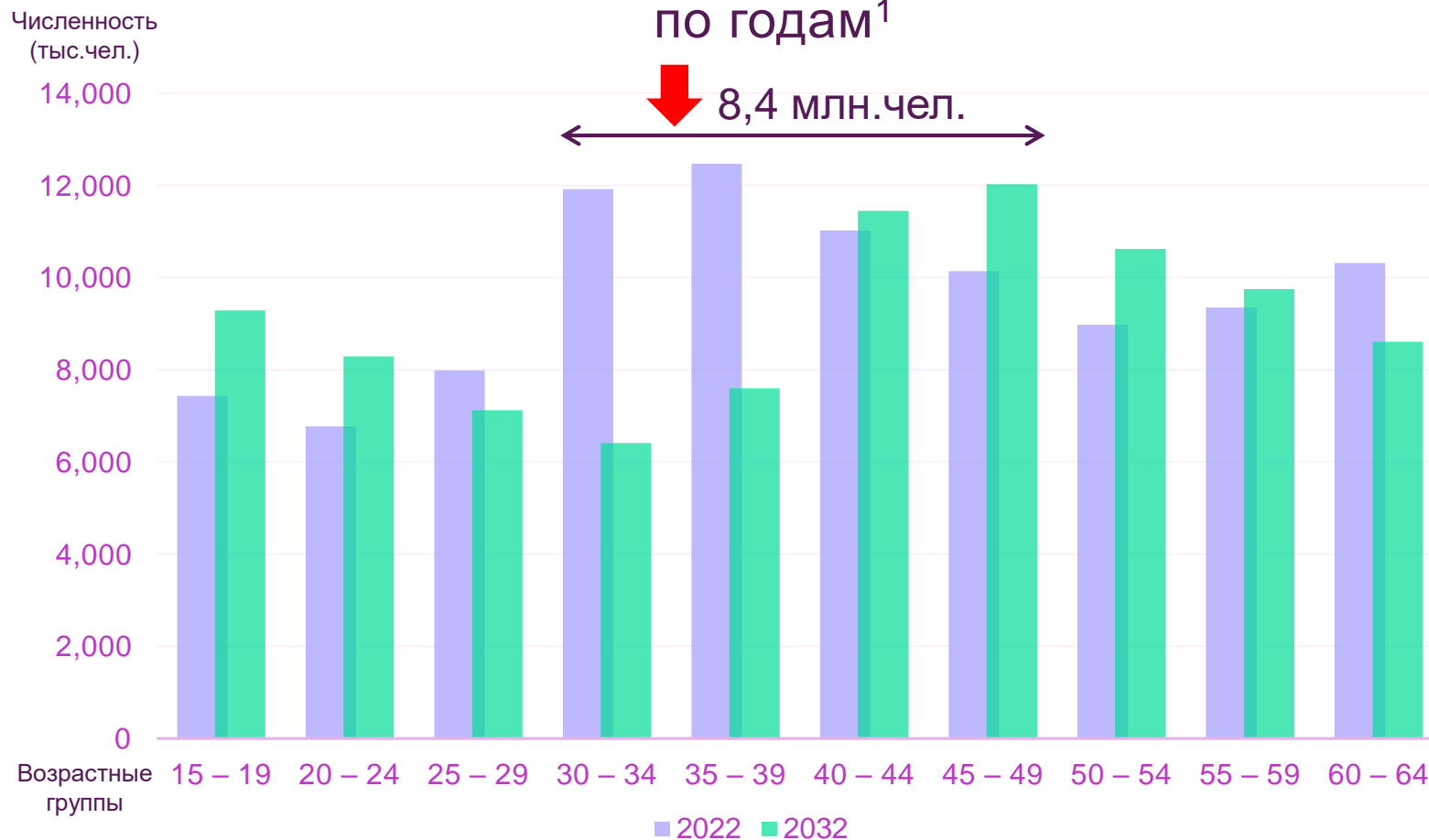
Изменение численности возрастных групп по годам¹



¹ - <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> - Распределение населения по возрастным группам, прогноз представлен без учета миграции, данные по возрастной группе 15-19 лет в 2042 году отсутствуют (за основу взяты данные 2022 года по аналогичной группе)

Возрастные группы в перспективе +10 лет

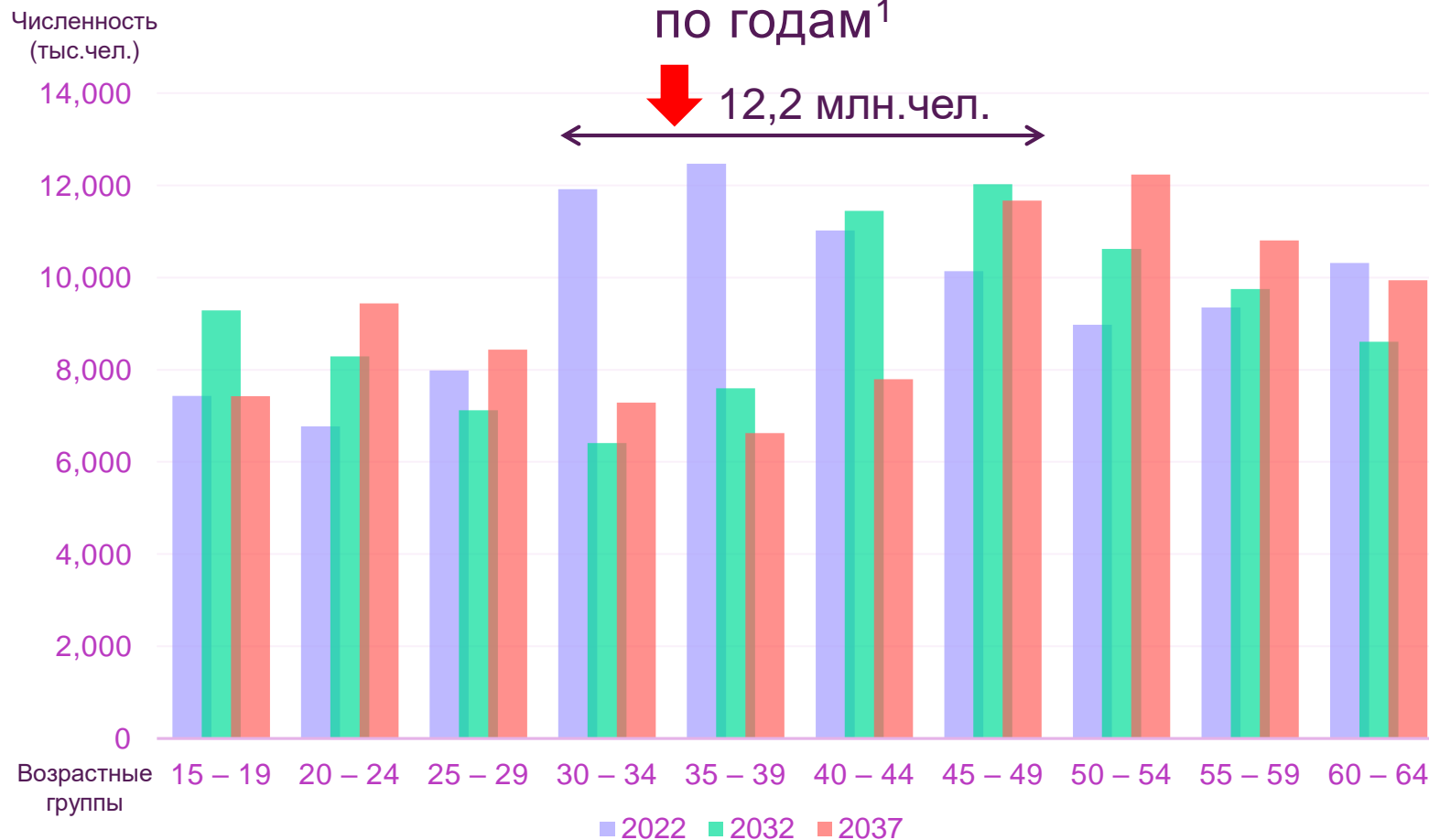
Изменение численности возрастных групп по годам¹



¹ - <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> - Распределение населения по возрастным группам, прогноз представлен без учета миграции, данные по возрастной группе 15-19 лет в 2042 году отсутствуют (за основу взяты данные 2022 года по аналогичной группе)

Возрастные группы в перспективе +15 лет

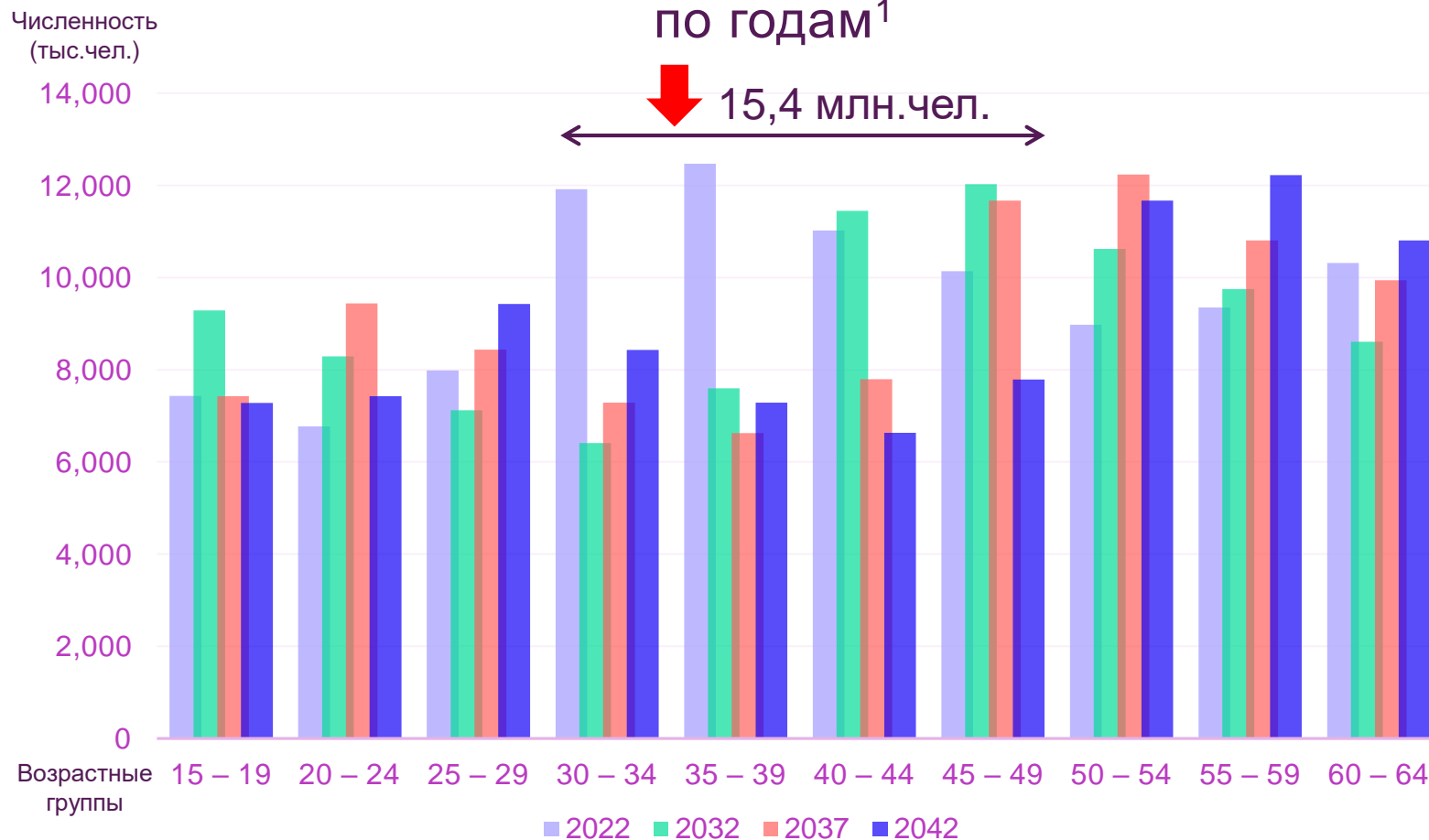
Изменение численности возрастных групп по годам¹



¹ - <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> - Распределение населения по возрастным группам, прогноз представлен без учета миграции, данные по возрастной группе 15-19 лет в 2042 году отсутствуют (за основу взяты данные 2022 года по аналогичной группе)

Возрастные группы в перспективе +20 лет

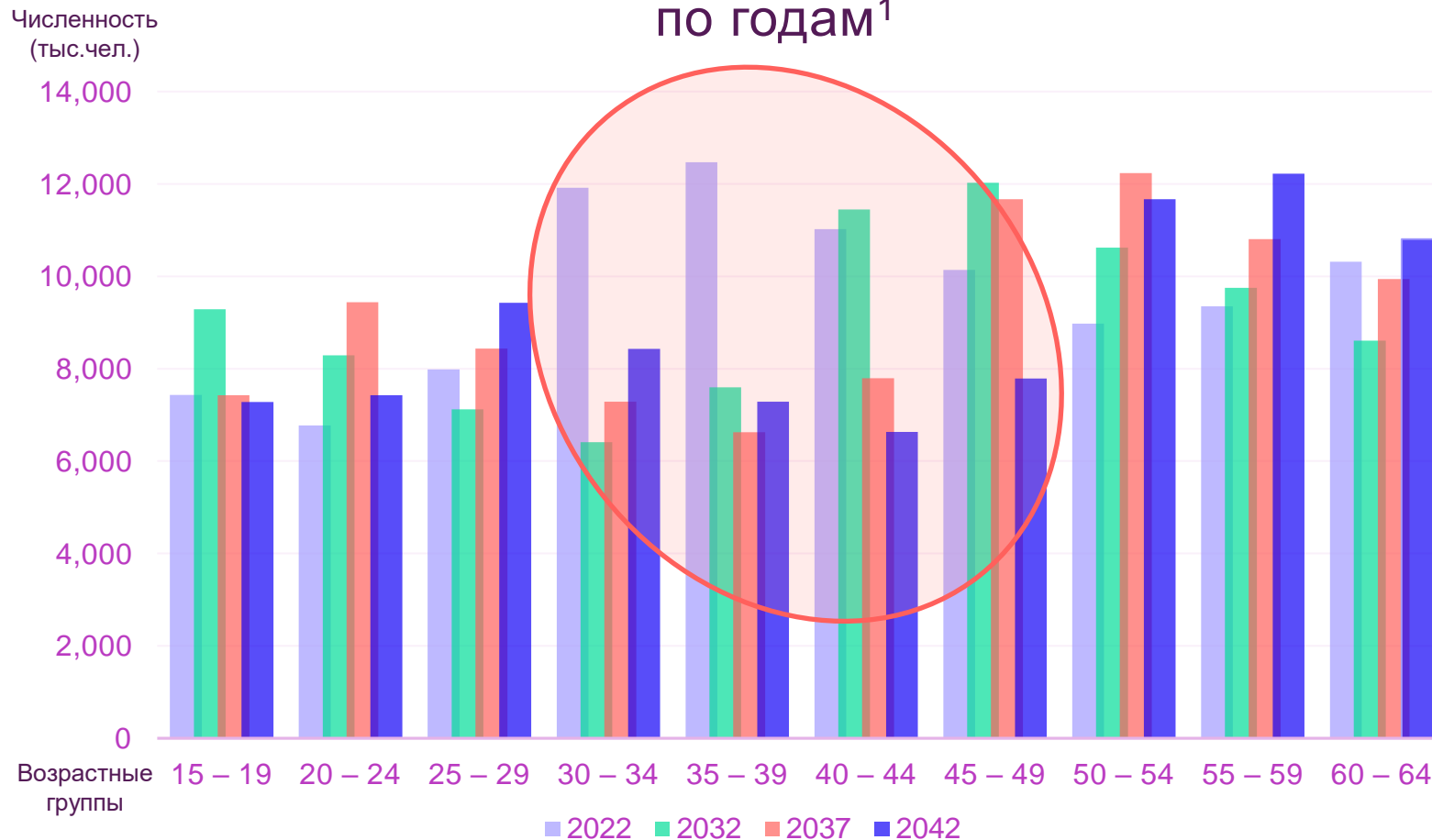
Изменение численности возрастных групп по годам¹



¹ - <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> - Распределение населения по возрастным группам, прогноз представлен без учета миграции, данные по возрастной группе 15-19 лет в 2042 году отсутствуют (за основу взяты данные 2022 года по аналогичной группе)

Возрастные группы в перспективе +20 лет

Изменение численности возрастных групп по годам¹



Наибольший спад наблюдается в возрастной группе **35-39 лет** в **2037г. (47%)**, в группе **30-34 года** в **2032г. (46%)**, группах **35-39 и 40-44 года** в **2042г. (42 и 40% соответственно)**

¹ - <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> - Распределение населения по возрастным группам, прогноз представлен без учета миграции, данные по возрастной группе 15-19 лет в 2042 году отсутствуют (за основу взяты данные 2022 года по аналогичной группе)

Наблюдения

- Сокращение численности трудоспособного населения на 14% в перспективе 20 лет.¹
- Рост населения старшей возрастной группы 50-59 лет до 27% от общей численности к 2042 году (в 2022 году это 19%).
- Темпы изменения населения будут крайне разные в разных возрастных группах. Самое серьезное снижение будет в группе 30-49 лет.
- По ряду возрастных категорий, существенное падение численности будет уже в перспективе 10 лет:
 - группа 30-34 года – снижение численности на 46% (5,5 млн.чел.);
 - группа 35-39 лет – снижение численности на 39%. (4,8 млн.чел.).
- Тенденцию снижения численности трудоспособного населения уже невозможно кардинально изменить (невозможно родить людей нужной возрастной группы).
- Привлечение работников более старшего возраста будет крайне ограничено в силу возраста дожития (65.51 лет для мужчин и 74.51 года для женщин).²

¹ – с учетом смертности

² – <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> - ожидаемая продолжительность жизни при рождении - число лет, которое в среднем предстояло бы прожить человеку из поколения родившихся при условии, что на протяжении всей жизни этого поколения по возрастной смертность останется на уровне того года, для которого вычислен показатель.

Открытые вопросы

- Возможно ли адаптировать процессы внутри организации под предстоящее изменение возраста работников? Что в существующих процессах потребует кардинальной перестройки?
- Соответствует ли текущее предложение работодателя формирующимся условиям?
- Что будет являться мотивацией и фактором удержания для работников иного среднего возраста нежели сейчас?
- Где находятся критические знания – в компании или в головах работников? Подготовлены ли необходимые инструменты передачи знаний в компании? Кому и как будут передаваться знания?
- Как возрастные изменения скажутся на производительности труда?



Открытые вопросы

- Возможно ли адаптировать процессы внутри организации под предстоящее изменение возраста работников? Что в существующих процессах потребует кардинальной перестройки?
- Соответствует ли текущее предложение работодателя формирующимся условиям?
- Что будет являться мотивацией и фактором удержания для работников иного среднего возраста нежели сейчас?
- Где находятся критические знания – в компании или в головах работников? Подготовлены ли необходимые инструменты передачи знаний в компании? Кому и как будут передаваться знания?
- Как возрастные изменения скажутся на производительности труда?



Открытые вопросы

- Возможно ли адаптировать процессы внутри организации под предстоящее изменение возраста работников? Что в существующих процессах потребует кардинальной перестройки?
- Соответствует ли текущее предложение работодателя формирующимся условиям?
- Что будет являться мотивацией и фактором удержания для работников иного среднего возраста нежели сейчас?
- Где находятся критические знания – в компании или в головах работников? Подготовлены ли необходимые инструменты передачи знаний в компании? Кому и как будут передаваться знания?
- Как возрастные изменения скажутся на производительности труда?



Открытые вопросы

- Возможно ли адаптировать процессы внутри организации под предстоящее изменение возраста работников? Что в существующих процессах потребует кардинальной перестройки?
- Соответствует ли текущее предложение работодателя формирующимся условиям?
- Что будет являться мотивацией и фактором удержания для работников иного среднего возраста нежели сейчас?
- Где находятся критические знания – в компании или в головах работников? Подготовлены ли необходимые инструменты передачи знаний в компании? Кому и как будут передаваться знания?
- Как возрастные изменения скажутся на производительности труда?



Открытые вопросы

- Возможно ли адаптировать процессы внутри организации под предстоящее изменение возраста работников? Что в существующих процессах потребует кардинальной перестройки?
- Соответствует ли текущее предложение работодателя формирующимся условиям?
- Что будет являться мотивацией и фактором удержания для работников иного среднего возраста нежели сейчас?
- Где находятся критические знания – в компании или в головах работников? Подготовлены ли необходимые инструменты передачи знаний в компании? Кому и как будут передаваться знания?
- Как возрастные изменения скажутся на производительности труда?



В 2002 году и сегодня

В 2002 году

- Международная компания – «мой босс иностранец».
- Оплата в валюте.
- Классный офис.
- Доступ к лучшим практикам.
- Большое количество социальных льгот и гарантий.

В 2022 году

- Крупная частная Российская или же Российская Государственная корпорация.
- Оплата исключительно в рублях.
- Гибкий график работы.

Какие запросы будут у ваших работников и соискателей еще через 20 лет?

И что же делать дальше?

Опыт страны восходящего солнца

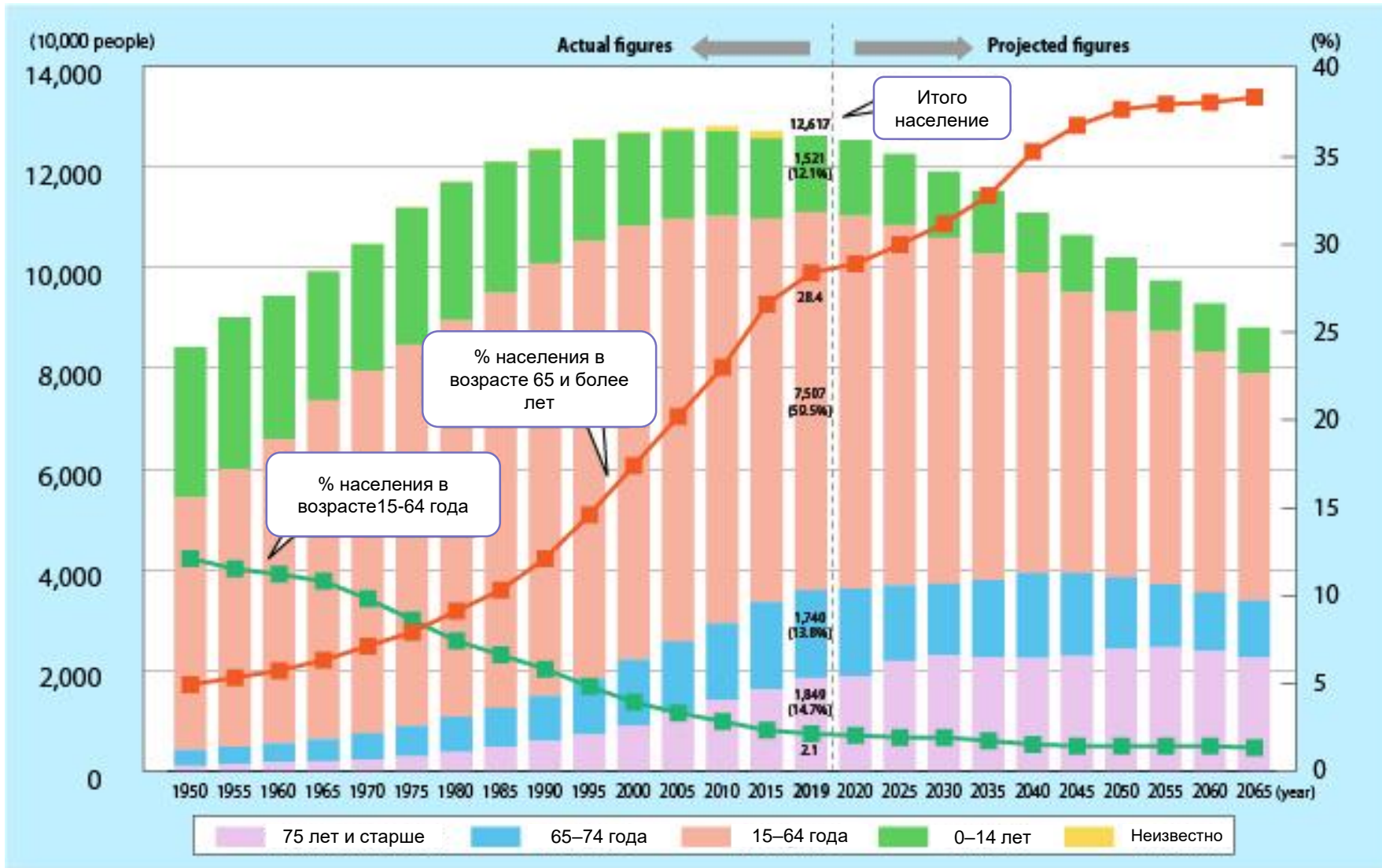
Факты

- Снижение общей численности населения.
- Практически 30% населения было старше 65 лет уже в 2015 году.
- Самые продуктивные – работники в возрасте 40-49 лет.
- Высокий уровень роботизации производства - 3.03 работа на 1 одного работника при 0.74 среднем по миру.¹
- Чувствуют падение качества сервиса в сфере услуг (сфера услуг составляет 75% ВВП Японии).
- Чувствительный разрыв в доходах молодых и более взрослых работников.



¹ – данные на 2018 год

Прогноз¹



¹ – Источник: Measures to Address Japan's Aging Society | February 2021 | Highlighting Japan (gov-online.go.jp)

- Государственная программа создания общества «вне возраста».¹
- Создание условий для более возрастных работников.
- Создание условий для работы женщин.
- Переход на альтернативный тип контрактов с работниками.
- Внедрение решений по автоматизации для сферы услуг.
- Внедрение изменений в корпоративную культуру (снижение переработок, взаимодействие с начальством).
- Повышение миграционного притока.

¹ – Источник: [Measures to Address Japan's Aging Society | February 2021 | Highlighting Japan \(gov-online.go.jp\)](#)

Что может предложить Кэпт?

Наши решения

Проект: perestroyka бизнес-процессов

1. Анализ:

смотрим на возраст работающих и выделяем **процессы**, на которых **заняты наиболее возрастные** и **наиболее молодые** сотрудники



И выделяем **критические процессы** и смотрим **возрастной состав** работающих на процессах.

2. Проработка сценариев:

- смогут ли обеспечивать **функционирование** выбранных процессов люди **на 10 или 20 лет старше** текущего возраста работников?
- какие принципиальные **изменения** в выбранных **процессах** потребуются?
- что в выбранных **процессах** необходимо **изменить**, чтобы они эффективно работали при **снижении численности** занятого персонала на **50%**?
- что необходимо изменить в выбранных **процессах**, чтобы сделать их совсем «**безлюдными**» (в т.ч. предложения по цифровизации рабочих профессий и должностей среднего менеджмента)?

3. Подготовка рекомендаций и дорожной карты изменений.

4. Поддержка в пилотировании perestroyki.

Результат – устойчивость бизнеса при неизбежном ухудшении демографической ситуации.

Проект: калибровка EVP и корпкультуры

1. Анализ:

- категоризируем группы работников по возрасту и поколениям;
- проводим опрос **Culture Print** среди разных **возрастных групп** работников;
- анализируем **ценности** и ожидания различных **возрастных групп**.

2. Прогнозирование:

- формируем **прогноз** по композиции возрастных групп исходя из **демографических** данных;

3. Формирование целевого EVP:

- готовим предложения по **целевым (будущим) EVP** для разных **возрастных групп** по удержанию / привлечению / развитию с обязательным вовлечением работников целевых возрастных групп;
- проводим верхнеуровневую **оценку стоимости** привлечения / развития работников.

4. Оценка возможности и предложений по развитию трудовых династий, а также иных способов удержания и развития сотрудников.

5. Подготовка рекомендаций и дорожной карты изменений.

Результат – устойчивость бизнеса при неизбежном ухудшении демографической ситуации.

Проект: депозитарий знаний

1. Анализ:

- проводим анализ существующего процесса передачи знаний и навыков на предмет достаточного количества в будущем работников определенного возраста, которым будут передаваться знания;
- идентифицируем проблемы, возникающие в случае недостатка таких работников;
- проводим стресс-тест системы передачи опыта и знаний (моделирование ситуации с демографическим провалом).

2. Дизайн:

- готовим предложение по изменению системы передачи знаний и навыков;
- готовим функциональные требования к созданию системы «депозитарий знаний и опыта»;
- готовим иные предложения по внедрению «безлюдных» технологий.

3. Подготовка дорожной карты изменений.

Эффект – создание системы сохранения и передачи критических знаний, снижение рисков утери критических знаний и опыта.

Важно ли это для вас?

Мнение Кэпт

По-нашему мнению

Если вы:

- крупная производственная компания, бизнес которой строится на стабильных производственных процессах (нефть, газ, металлы);
- крупная компания у которой доля критических знаний достаточна высока в добавленной стоимости конечного продукта;
- крупный ретейл или ОЦО у которого стоит постоянная задача подбора нового персонала;
- серьезный НИИ которому нужно планировать трудовые ресурсы под будущие разработки;
- Государственное учреждение, имеющее серьезные ограничения по бюджету и численности;
- и др...

То вам уже сейчас стоит:

- задуматься над перестройкой процессов под потенциально иные параметры численности;
- задуматься над принципиально иной автоматизацией существующих процессов;
- понять, существует ли у вас действующая система управления знаниями или же, справляется ли со своими задачами существующая система;
- задуматься над тем кого, как и под какие условия вы будете набирать завтра;
- задуматься над тем какой целевой набор вам стоит планировать уже сейчас;
- и т.д.

По-нашему мнению

Если вы:

- крупная производственная компания, бизнес которой строится на стабильных производственных процессах (нефть, газ, металлы);
- крупная компания у которой доля критических знаний достаточна высока в добавленной стоимости конечного продукта;
- крупный ретейл или ОЦО у которого стоит постоянная задача подбора нового персонала;
- серьезный НИИ которому нужно планировать трудовые ресурсы под будущие разработки;
- Государственное учреждение, имеющее серьезные ограничения по бюджету и численности;
- и др...

То вам уже сейчас стоит:

- задуматься над перестройкой процессов под потенциально иные параметры численности;
- задуматься над принципиально иной автоматизацией существующих процессов;
- понять, существует ли у вас действующая система управления знаниями или же, справляется ли со своими задачами существующая система;
- задуматься над тем кого, как и под какие условия вы будете набирать завтра;
- задуматься над тем какой целевой набор вам стоит планировать уже сейчас;
- и т.д.

Зачем нам всё это, ведь
20 лет это так долго!

Один «маленький» пример

История одного проекта

| Дата | Плановая дата запуска | Планируемый бюджет |
|------|-----------------------|--------------------|
| 1997 | 2007 | 0.5 млрд.USD |

История одного проекта

| Дата | Плановая дата запуска | Планируемый бюджет |
|------|-----------------------|--------------------|
| 1997 | 2007 | 0.5 млрд.USD |
| 2003 | 2011 | 2.5 млрд.USD |

История одного проекта

| Дата | Плановая дата запуска | Планируемый бюджет |
|------|-----------------------|--------------------|
| 1997 | 2007 | 0.5 млрд.USD |
| 2003 | 2011 | 2.5 млрд.USD |
| 2008 | 2014 | 5.1 млрд USD |

История одного проекта

| Дата | Плановая дата запуска | Планируемый бюджет |
|------|-----------------------|--------------------|
| 1997 | 2007 | 0.5 млрд.USD |
| 2003 | 2011 | 2.5 млрд.USD |
| 2008 | 2014 | 5.1 млрд USD |
| 2013 | 2018 | 8.8 млрд USD |

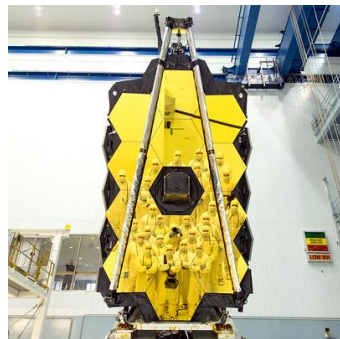
История одного проекта

| Дата | Плановая дата запуска | Планируемый бюджет |
|------|-----------------------|--------------------|
| 1997 | 2007 | 0.5 млрд.USD |
| 2003 | 2011 | 2.5 млрд.USD |
| 2008 | 2014 | 5.1 млрд USD |
| 2013 | 2018 | 8.8 млрд USD |
| 2021 | 2021 | ≥ 10 млрд USD |

История одного проекта

| Дата | Плановая дата запуска | Планируемый бюджет |
|------|-----------------------|--------------------|
| 1997 | 2007 | 0.5 млрд.USD |
| 2003 | 2011 | 2.5 млрд.USD |
| 2008 | 2014 | 5.1 млрд USD |
| 2013 | 2018 | 8.8 млрд USD |
| 2021 | 2021 | ≥ 10 млрд USD |

24 года (при оценке в 10 лет) и более 10 млрд USD (при оценке в 0.5 млрд.USD)



Но всё-таки!



Мы всегда склонны недооценивать будущие сложности, однако если начать сейчас, мы сможем быть уверенным в нашем будущем.

Кэпт готовы поддержать вас на этом пути.

Контакты



Елена Лазько

Партнер,
Практика стратегического и
операционного
консультирования

T: +7 495 937 44 77

E: elazko@kept.ru



Александр Забузов

Партнер,
Практика стратегического и
операционного
консультирования

T: +7 495 937 44 77

E: azabusov@kept.ru



Евгений Степанов

Старший Менеджер,
Практика стратегического и
операционного
консультирования

T: +7 926 208 51 27

E: estepanov@kept.ru

www.kept.ru

Настоящее предложение подготовлено ООО «Кэпт Налоги и Консультирование». Настоящее предложение конфиденциально, не является публичной офертой или приглашением делать оферты и не накладывает на ООО «Кэпт Налоги и Консультирование» обязательств до момента заключения между сторонами договора об оказании услуг, включая достижение соглашения об объеме услуг.

ООО «Кэпт Налоги и Консультирование» оставляет за собой право изменить условия настоящего предложения или отказаться от оказания услуг по завершении своих внутренних процедур по принятию клиента и предлагаемых услуг, исключению конфликта интересов, соблюдению требований аудиторской независимости и, если применимо, получению необходимых подтверждений от Комитета по аудиту. В случае необходимости привлечения к оказанию услуг субподрядчиков – резидентов юрисдикций за пределами Российской Федерации и Республики Беларусь (далее – «Иностранное субподрядчик»), настоящее предложение также может быть изменено или отозвано по результатам проведения иностранными субподрядчиками собственных процедур по управлению рисками.

Аудиторским клиентам и их аффилированным или связанным лицам может быть запрещено оказание некоторых или всех описанных в настоящем предложении услуг.

Персональные данные, содержащиеся в настоящем Предложении, подлежат обработке получающей стороной исключительно в целях рассмотрения Предложения (включая обсуждение, согласование и подписание соответствующего договора) при соблюдении требований об обеспечении конфиденциальности и безопасности указанных данных.