

**ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ**  
**16—18 июня 2016**

**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ — ГЛАВНЫЙ АКТИВ ЭКОНОМИКИ**

16 июня 2016 г., 14:15—15:30

Павильон G, Конференц-зал G5

Санкт-Петербург, Россия

2016

**Модератор:**

**Станислав Шекшня**, Профессор, Центр глобального лидерства международной школы бизнеса INSEAD

**Выступающие:**

**Михаил Абызов**, Министр Российской Федерации

**Анатолий Артамонов**, Губернатор Калужской области

**Александр Аузан**, Декан экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова

**Ольга Баталина**, Председатель комитета Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации по труду, социальной политике и делам ветеранов

**Пекка Вильякайнен**, Советник президента, Фонд «Сколково»

**Сергей Воробьев**, Президент, сооснователь, Ward Howell

**Александр Галицкий**, Сооснователь, управляющий партнер, Almaz Capital

**Роберт Дадли**, Главный исполнительный директор, ВР

**Сергей Кравченко**, Президент, Boeing Russia/CIS

**Грег Марки**, Старший стратегический советник, Coursalytics, Inc.

**Антти Парвиайнен**, Председатель правления, Innovestor Group

**Артем Хромов**, Председатель, Российский студенческий союз; член Общественного совета, Министерство образования и науки Российской Федерации

**Блэр Шеппард**, Глобальный руководитель по стратегии и лидерству, PwC

**Лев Якобсон**, Первый проректор, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

### **С. Шекшня:**

Спасибо всем, кто откликнулся на наш призыв и пришел пообсуждать тему человеческого капитала. Судя по присутствующим в зале, эта тема кажется очень важной молодому поколению. Это очень хорошо, потому что молодое поколение — это человеческий капитал будущего.

Мы хотели поговорить о тех глобальных трендах в области человеческого капитала, которые определяют будущее мировой экономики, будущее мира в целом в следующие несколько десятилетий. Поговорим о том, как эти тренды проявляются в России, в чем специфика России, попытаемся выработать некоторые интересные практические идеи, которые могут быть использованы для развития человеческого капитала. Сегодняшняя панель очень яркая — и с точки зрения разнообразия участников, и с точки зрения их опыта и того, что они могут рассказать о человеческом капитале.

Я кратко представлю тех, кто здесь присутствует, и тех, кто еще подойдет. Некоторые люди очень заняты, они пока участвуют в других панелях, но чуть позже они к нам присоединятся. Начну с отсутствующего Михаила Абызова. Михаил — министр Российской Федерации, член Правительства, у которого много обязанностей, одна из которых — реформирование государственного управления и, соответственно, человеческого капитала. Роберт Дадли — генеральный директор ВР, человек, который 30 лет работает в нефтяной отрасли, очень важной для нашей страны и для мира, — человек, который имеет опыт работы в России в качестве генерального директора ТНК ВР, поэтому будет говорить про человеческий капитал с пониманием ситуации, сложившейся в России. Сергей Воробьев — президент компании Ward Howell. Сергей четверть века занимается развитием человеческого капитала в России. Анатолий Артамонов, губернатор Калужской области, присоединится к нам через некоторое время. Ему удалось значительно повысить инвестиционную привлекательность своего региона в конкурентной борьбе с таким непростым регионом, как Москва, во многом за счет внимания к

человеческому капиталу. Ольга Баталина — председатель комитета Государственной Думы по труду, социальной политике и делам ветеранов. Сергей Кравченко — генеральный директор компании Boeing Russia/CIS, человек, который много занимается развитием человеческого капитала и как генеральный директор, и как лидер, внимательно относящийся к своим сотрудникам. Артем Хромов — человеческий капитал будущего, вживую присутствующий на нашей панели, — председатель Российского студенческого союза. Антти Парвиайнен — инвестор в человеческий капитал, человек, зарабатывающий на человеческом капитале, вкладывающий свои деньги и деньги акционеров в развитие экосистемы, создающей человеческий капитал. Пекка Вильякайнен — человек, который много времени тратит, пытаясь развивать предпринимательский капитал в нашей стране, советник президента Фонда «Сколково». Лев Якобсон — один из наиболее известных специалистов в области экономики труда и человеческого капитала в России. Блэр Шеппард — в настоящее время руководитель лидерской практики в PricewaterhouseCoopers, многие годы занимается развитием руководителей. Александр Аузан — декан экономического факультета МГУ, макроэкономист. Грег Марки — старший советник по стратегии компании Coursalytics, также многие годы занимается развитием руководителей. И Александр Галицкий, один из наиболее известных венчурных капиталистов в нашей стране, который тоже заработал определенные деньги на человеческом капитале. Вот такая у нас сегодня панель. Мы хотим обсудить несколько вопросов, и, поскольку у нас мало времени, я прошу всех участников быть лаконичными. Также предлагаю присутствующим направлять свои вопросы выступающим в письменном виде. Вот Олег Масяш, наш куратор: он их соберет и потом мне передаст. У нас будет возможность поработать с этими вопросами.

Хотелось бы начать с глобального видения вопроса. Мне бы хотелось спросить: что происходит в области человеческого капитала в мире, какие основные тенденции вы здесь видите, как эти тенденции проявляются в

России? Ответить на этот вопрос я попрошу Блэра Шеппарда. Итак, что такое человеческий капитал будущего, что обеспечит конкурентоспособность в следующие десятилетия?

**B. Sheppard:**

I think the next five years can be conjectured easily in a sense. If you go out ten or twenty years, which is part of what we have to be thinking about, it gets harder, because of some phenomenal changes that are happening.

What are the trends that are causing us to have to think differently about human capital? They are simple: demography, technology, the emergence of new economies that have a different sense of what a political economy ought to look like, and urbanization. The final one is the stress on resources that all of that is going to bring.

If you step back and say, "So, in regard to these trends, what does that mean in terms of human capital for the world?" Put simply, we are going to have some people who are very capable with technology. At the same time, we are going to have people who excel at relationships. We are going to have some people who have incredible global acumen in a way that we have never had to have it before, which is actually understanding and respecting how different places in the world choose to behave and being able to work across those. And then we need some people who actually understand their business in a much more profound way, because it is going to change faster. Underneath that we have to look at the type of character that such a person has to have to be able to do that. They probably need to be a values-based, resilient person. So just take that: that is sort of easy.

Then you say, "What happens next?" I think there are three things that are really important for us to contemplate as we are thinking about the next generation.

The first one is a famous philosopher's phrase, "I think therefore I am." What happens when there is a set of machines that are smarter than us and that are interconnected? That are meant to be human? The profound definition of humanity

actually just got turned on its head. So in a world where you have machines that are incredibly interconnected, really smart, the question becomes, “What is the value that a human being brings to that?” To me, that is a really fundamental question that I do not think we have grappled with at all well.

The second question is that the world order is going to be radically different. What we are going to find is a world order where competing views of a market economy, with radically different political economic theories behind them, will be of equivalent stature in the world. To be able to work across those and make the world work will be really important and really challenging. I think it requires an understanding of civilizations, not just traditions. We would need a global understanding.

The third is that more people will either be wealthier or far less wealthy. How do we deal with a world where there are radical differences in terms of the level of wealth within the world, but also more people who actually have the capacity to consume? How do we deal with both the social consequences of that and the actual resource consequences of that?

The thing I want to highlight is, if you said, “Well, tell us what we need in human capital under that circumstance,” I think the problem is, we do not have the frameworks to answer that question right now.

In the next five years, I think we have to do what I described in terms of building human capital, but at the same time, we have to build the frameworks to allow us to understand what it means to respond to those three issues from a human capital standpoint for the next 20 years.

My worry is, as I think about us and I think about primary education, for example, that we are using models that will create the wrong person. We therefore have to do some very profound thinking about what we are doing early on to get people ready. The reason I say that is that the people who are doing the thinking about what is necessary grew up in a very different world. A quick example: One of the things we have at PricewaterhouseCoopers (PwC) as a strategy is we want to be “the leading technology-enabled professional services firm”. When I was describing that strategy

to my sons as the thing I helped craft, they said to me, “Dad, we get all the other pieces you have in this strategy, this one we just do not get”. I said, “What do you mean?” They said, “How can you possibly lead the creation of a strategy to be technology-enabled? You do not even know what is going on at the bottom of the TV screen in a sports event!”

So I think the key piece is that the people around this table are actually the wrong people for addressing that question, and that, minimally, we have the wrong frameworks. Hence, an interesting challenge.

### **С. Шекшня:**

Спасибо большое. У нас выявились два уровня неопределенности. Мы не только не знаем, какой человеческий капитал потребуется через 20 лет, мы не знаем даже, как думать об этом человеческом капитале. Россия всегда была известна как страна неопределенности, поэтому я бы хотел попросить Льва Якобсона поделиться своим представлением о том, что происходит с человеческим капиталом в России, как глобальные тренды работают здесь, какова при этом российская специфика.

### **Л. Якобсон:**

Спасибо!

Мне кажется, что о человеческом капитале в России уместно говорить словами, которыми о самой России часто говорят иностранцы. Они говорят, что эта страна загадочна и парадоксальна. Это верно, и я постараюсь показать, что это верно применительно к человеческому капиталу.

На первый взгляд, для многих иностранцев Россия — страна очень обаятельная, впечатляющая. На второй взгляд — разочаровывающая и дающая повод для беспокойства. На третий взгляд — опять впечатляющая и дающая основания для оптимизма. И опять же, мне кажется, что это очень верно применительно к нашему человеческому капиталу, к его нынешнему

состоянию. Если говорить о будущем — а у нас такая постановка вопроса, — я предпочитаю говорить не о том, каким оно будет, а о том, что делать. Это такой извечный сакраментальный русский вопрос, которому всегда предшествует вопрос, кто виноват. Коротко постараюсь об этом рассказать.

Сначала о парадоксах. У нас мало времени, поэтому я буду говорить в этой части о вещах совсем формальных. Если измерять формально, то каков он, человеческий капитал в России? Например, если измерять в годах обучения, мы в первой пятерке в мире, а если в расходах на образование... Знаете, на каком мы месте — даже не по абсолютной величине, а по доле в валовом внутреннем продукте, — в нашем, к сожалению, скромном валовом внутреннем продукте? Мы на 98-м месте! Здоровоохранение: почитаешь существующие у нас гарантии медицинской помощи — мы определенно в первой десятке. Если же говорить о расходах на здравоохранение, мне даже стыдно сказать, на каком мы месте. Скажу лишь, что среди стран БРИКС по гарантиям ни у кого ничего даже похожего нет, а вот среди этих же стран по расходам на здравоохранение мы тоже, мягко говоря, не на первом месте.

Вот такая парадоксальная ситуация. Что за ней стоит? Чрезвычайно высокая эффективность воспроизводства человеческого капитала? Платим мало, получаем очень много? Нет. Российские участники круглого стола, да и все, кто здесь присутствует, могут привести множество примеров псевдообразования, медицинской помощи, которая никому не помогает. Вот видите: парадокс, начинается разочарование.

Вместе с тем, все не так плохо. У нас есть замечательные учебные заведения, замечательные медицинские центры. Из экономии времени я не говорю о более тонких аспектах воспроизводства человеческого капитала, связанных с национальной культурой, где тоже все не так плохо. Другое дело, что все это распределено очень неравномерно и непрозрачно. Мы просто не умеем всем этим управлять и как следует пользоваться. Вот в такой ситуации мы находимся.



Как же быть? И вопросу «что делать?» у нас действительно принято предпосылать вопрос «кто виноват?». Я не буду говорить, кто виноват, я скажу только о том, что, на мой взгляд, сформировало такую ситуацию. Я бы резюмировал сказанное Блэром Шеппардом следующим образом: человеческий капитал не существует сам по себе, это результат взаимной настройки человека и окружающего мира, адекватности того, что умеет и что делает человек, тому, каков он и каков мир. Повторю: это настройка взаимная, потому что мир тоже состоит из людей, он настраивается на человека. У нас такая настройка потеряна. Почему? В плановом хозяйстве, из которого мы вышли, такая настройка обеспечивалась — худо-бедно, лучше-хуже — в связи с приоритетом экономического развития. Человек для экономики, человек как ресурс. Было очень жесткое планирование: сколько, где готовить кадров буквально для каждого завода. Работало это плохо, но в целом работало. Потом наступила новая реальность, такая настройка совсем исчезла. Развитие пошло по расходящимся курсам. (Я буду говорить «развитие», хотя это был упадок.) Но здесь все не так плохо: в экономике был упадок, а в воспроизводстве человеческого капитала работали амбиции, работал интерес к тому, чтобы быть образованным.

Сегодня мы наблюдаем полную нестыковку, но со своими плюсами и минусами. У нас очень много людей с высшим образованием, которые работают секретарями, продавцами (их вежливо называют менеджерами торгового зала). Эти люди не используются разумным образом, и потенциально это очень взрывоопасная ситуация. С другой стороны, это люди пусть даже получившие образование не очень высокого качества, но во многом адаптивные, продвинутые, — гораздо более продвинутые, чем в среднем в странах с похожим уровнем экономического развития. Вопрос сейчас в этой взаимной настройке. Причем понимать ее, как мне кажется, надо не так, как понимают многие: давайте закроем вузы, будем готовить рабочих — и все. Не получится! У нас другое самочувствие общества. Надо

использовать тот потенциал, который у нас есть. Это означает, что нужно использовать предпосылки развития постиндустриальных и высококласных индустриальных секторов. Это сложно, но, не желая затягивать выступление, повторю: будущее — в этом.

**С. Шекшня:**

Спасибо большое. Вот как раз вопрос про будущее. У нас здесь присутствует человек из будущего — Артем. Я попрошу его тоже прокомментировать то, что было сказано, и ответить на два конкретных вопроса.

Первый вопрос. Мы пришли к выводу, что нам понятно, что ничего не понятно, но вам, молодым, всегда легче разбираться в непонятности. Артем, на Ваш взгляд, какие три качества или три характеристики человеческого капитала в следующие 10—15 лет будут определяющими?

И второй вопрос: насколько легко сегодня молодым людям становиться этим человеческим капиталом, интегрироваться в рабочую жизнь, трудоустраиваться и начинать получать возврат на свой человеческий капитал?

**А. Хромов:**

Большое спасибо!

Добрый день, уважаемые коллеги! Мне кажется, что сегодня для молодых людей очень важна доступность образования. Действительно, много молодых людей получают высшее образование, и можно сказать, что не всем оно нужно. Но для тех, кто должен его получать, все-таки есть определенные границы, преграждающие путь к поступлению в лучшие университеты. Например, в России студенты более 80% университетов не имеют возможности получать образовательные кредиты, для них это окошко закрыто. Кроме того, для молодых людей важно быть уверенными, что они получат достойное, качественное образование. Очень многие недовольны тем, какие

образовательные услуги им предоставляются. Молодые люди должны участвовать в формировании тех услуг, которые они будут реализовывать после трудоустройства. И главное, они должны быть уверены, что получат достойное рабочее место.

Я хочу сказать, что в настоящее время государство и бизнес вкладывают большие средства в развитие системы образования, но при трудоустройстве у многих молодых людей возникают определенные трудности. После распада Советского Союза новых механизмов трудоустройства не появилось. Вот почему большинство граждан нашей страны выступают в той или иной степени за принудительное распределение. Кстати, такие предложения есть и в других странах. Еще одна проблема: у нас для молодых людей закрыта возможность трудовой мобильности. Многие из них привязаны к тем или иным университетам, у которых заключены соглашения с теми или иными коммерческими организациями. Студентам отказывают в прохождении практик, стажировок и в трудоустройстве в других регионах.

Кроме того, у нас существует проблема выбора места для трудоустройства. Мы уже начали активно разрабатывать новую электронную систему, которая позволяет работодателю найти студента, подходящего ему по объективным параметрам, а не отбирать его по резюме, за которым не видно человека, не видно человеческого капитала. По моему мнению, место университета в том или ином рейтинге, зарубежном или российском, — это важный показатель, на который должны обращать внимание во всех организациях. Важным показателем является реальная успеваемость студента, а не та, которая зафиксирована на листке бумаги. Важным показателем является его активная деятельность — общественная, научная, спортивная. Но важнее всего сделать так, чтобы работодатели могли ставить определенные баллы, оценивать студентов при прохождении практик, стажировок и при трудоустройстве, первичном и последующем. Речь идет о создании базы данных по человеческому капиталу. На ее основе мы сможем делать

дальнейшие замеры, проводить аналитические исследования. Мы сможем развивать те необходимые базовые знания и механизмы, которые позволят выпускникам находить рабочие места, а работодателям — подбирать молодых специалистов, повышая тем самым академическую и трудовую мобильность по всей стране. Это перспективное направление, учитывающее интересы как государства, так и общественности, студентов и работодателей.

**С. Шекшня:**

Спасибо. И все-таки — каковы три важнейшие характеристики человеческого капитала?

**А. Хромов:**

Я думаю, это...

**С. Шекшня:**

Ну хотя бы одну назовите.

**А. Хромов:**

Мне кажется, это высокий уровень образования. Это самое важное.

**С. Шекшня:**

Хорошо, спасибо большое.

Артем упомянул работодателей, и я хочу воспользоваться тем, что здесь присутствуют представители и руководители двух глобальных компаний, чтобы поговорить с ними о человеческом капитале. В 20 веке бизнес стал очень важным фактором не только использования, но и развития человеческого капитала. Если до 19 века человеческий капитал формировался в основном в семье и в церкви, то потом к этому процессу активно подключилось государство. В 20 веке функцию формирования

человеческого капитала во многом взял на себя бизнес. Я бы хотел обратиться к Сергею Кравченко и попросить его рассказать о том, как он сам и корпорация Boeing видят человеческий капитал в глобальной экономике, какие требования к нему предъявляются, что делается для того, чтобы его развивать.

### **С. Кравченко:**

Станислав, большое спасибо. Спасибо, что пригласили мою компанию и меня выступить на этой панели.

Я хотел бы поделиться несколькими мыслями. Три основных тезиса. Я хочу поговорить о том, что в 21 веке означает человеческий капитал для большого корпоративного бизнеса, какова его ответственность за решение этой задачи не только в России, но и в мире. Я хотел бы поговорить о лидерстве и о тех качествах, которые, как мне кажется, в России можно развивать, может быть, чуть быстрее и чуть больше.

В 21 веке жесточайшую конкурентную борьбу будут выигрывать компании, в которых будет больше лидеров. Когда мы говорим о человеческом потенциале, я соглашусь с ранее выступившим «человеком из будущего»: очень важно качество образования. Однако, с другой стороны, этого недостаточно. В мире много людей с хорошим образованием. Нужны лидеры. Именно они будут определять уровень успешности компаний — как крупных корпораций, так и маленьких стартапов. Вот почему, говоря о человеческом потенциале, мы так много внимания уделяем подготовке будущего поколения лидеров. Мне очень приятно, что в последнее время в России этому уделяется очень большое внимание. Михаил Абызов организовал прекрасные курсы обучения для Правительства Российской Федерации. Значит, даже Правительство понимает, что нужно учиться лидерству везде, где возможно. Герман Оскарович Греф создал один из лучших в мире корпоративных университетов: здесь сидит мой друг профессор Катькало, который по праву

может этим гордиться. Мне кажется, у России есть понимание, что это нужно делать. Образование лидеров — это очень важно.

Инновации и скорость — тоже фактор, определяющий конкурентоспособность в 21 веке. Нужно думать о том, как учить людей быть антрепренерами и интерпренерами, то есть применять внутри больших компаний те же методы развития бизнеса, что и в стартапах. Нужно научиться работать быстро, что называется agile. Об этом говорит весь мир, есть первые успехи и в России. Именно для этого создавалась экосистема «Сколково». Я много раз говорил, что для меня «Сколково» — это не деревня в Подмосковье, а символ новой структуры, которая даст возможность создать такую экосистему по всей стране. Хорошим примером является один из наших лучших губернаторов — господин Артамонов. Я помню Калугу убыточным субсидируемым регионом. Сегодня Калуга — одна из лучших региональных историй по инновациям, по инвестициям. Мне кажется, это тоже очень важно, это тоже зависит от лидерства.

Еще я хотел бы сказать о задачах. Мне кажется, что говорить о человеческом капитале в отрыве от задач невозможно — по крайней мере, для бизнеса. Если в России и во всем мире есть большие задачи, есть большие, хорошие проекты, то будет развиваться человеческий капитал. Хорошим примером из нашей истории является противостояние во времена «холодной войны». «Холодная война» поставила фантастически сложные технологические задачи, которые привели к тому, что и Россия, и западные страны, Соединенные Штаты Америки совершили настоящие прорывы в области высоких технологий. Сегодня мир изменился, и, если таких задач не хватает в России, ничего страшного, если они придут из других стран. Например, для корпорации Boeing все ее проекты — глобальные. Именно поэтому у нас 1 500 инженеров работают в Москве: это самый большой инженерный центр компании за пределами Соединенных Штатов Америки. В России работает и вторая по величине команда программистов после Индии. Задачи очень

важны — будь то региональные задачи, которые губернатор Артамонов ставит перед своим регионом, будь то задачи корпоративные, какие ставят Греф или Кириенко перед большими корпорациями. Boeing тоже ставит глобальные задачи для своих подразделений во всем мире. Если есть такие задачи, значит будет развитие человеческого потенциала.

Последнее, о чем я хотел бы сказать и что меня волнует. Моя семья в трех поколениях имела отношение к советской, российской науке и к советской и российской системе образования. Я много раз говорил на эту тему и с Фурсенко, и с очень много делающим сейчас министром Ливановым, но мне кажется, что наши университеты не случайно не оказываются в лучших рейтингах мира. Меня очень расстраивает, что мы теряем наши традиции даже в тех областях, в которых Россия всегда была известна, всегда лидировала. Что в этой ситуации может сделать российский, да и глобальный корпоративный бизнес? Он может предложить для этих людей, которые пока еще учатся по учебникам, написанным нашими отцами и дедами, отличные проекты. Такие проекты очень нужны России, — такие, как проекты «Росатома», которыми эта корпорация загружает и ФизТех, и МИФИ, проекты частной инженерно-сервисной компании «Прогрестех», профессора Кульчицкого — великолепные проекты для МАИ и 12 авиационных институтов. Эти проекты появляются потому, что и перед Кириенко, и перед Кульчицким стоят по-настоящему крупные задачи.

Спасибо большое!

### **С. Шекшня:**

Большое спасибо, Сергей!

Многие из вас знают, что параллельно с нашей встречей проходит энергетическая секция, поэтому мне особенно приятно, что Боб Дадли пришел на нашу секцию. Думаю, это не случайно, потому что ВР — компания, давно осознавшая важность человеческого капитала. Полагаю, что она столь

успешно преодолела кризис в основном благодаря качеству своего человеческого и лидерского капитала. Хотелось бы попросить Боба поделиться своим представлением о том, какие требования будут предъявляться к лидерам будущего, как этих лидеров развивать, как он видит этот процесс.

**R. Dudley:**

Mr. Shekshnia, thank you very much for being here. It is always good to be here in St. Petersburg, which is a great Forum that brings people together from all over the world and that, I hope, continues to expand.

You have introduced people here at the table. If I could just embarrass you for a moment, and just say that the work that you have done at INSEAD has brought hundreds if not thousands of managers of large Russian companies to Switzerland. You have done that in this country, that has made a huge difference, and you have helped many of the companies here, including ours.

It is interesting that you bring up this topic that you are hosting, because we have just sent half dozen of the leadership of BP and immersed ourselves in this topic for half a day recently, trying to think about where the world is going in terms of human capital.

It feels to us, with echoes of what Mr. Sheppard and Mr. Jakobson said, that we are at an inflection point right now. I think we are moving into a period of faster and faster change. In the oil and gas sector, which is not going to go away for a long time – some people would like that, but it is just not going to happen – it feels to us that is an important debate.

Our view, at least in regard to our company, is that there are two key success factors for the future, which we think apply whether you are in private business or you work in the public sector. We are looking for a balance of three things with people who come into our organization. One key success factor is the ability to recognize changes that are happening early-on. We need people who will embrace



those changes. The second, very simply, in a large organization, is to make sure you recruit and motivate and retain the right people.

In terms of the pace of change, only a few years ago, people used to describe the oil and gas business as being way behind high-tech manufacturing businesses. I think we are catching up very fast. Once we finally realize the issue, we can act fast. We are digitizing our operations very rapidly, we are deploying sensors at scale throughout all our equipment; the kind of thing that Mr. Kravchenko's company has been doing for years and years. We are developing super-computing capabilities, and we are using the advantages of 'big data' to improve safety and efficiency.

We are looking for that expertise more and more in robotics, automation, virtual reality, and what people call 'augmented reality'. I think engineering and the hard sciences are always going to be needed, but as well, we are looking for expertise in bioscience and nanoscience. So that is what we need to do to keep up with the pace of change, anticipate the next waves and put in new technologies at work. But that is only the change part.

We are looking for a balance of three things in new people. This is actually from that half-day debate, so it is a somewhat simplified summary of a very complex subject.

First, like Mr. Khromov said, we are looking for people who are naturally intelligent and academically gifted: people who can understand the problems and apply their knowledge and experience and solve the problems. But that only goes so far. We need people who are emotionally intelligent. That is what Mr. Sheppard was talking about: people who are able to build these great, constructive relationships; effective relationships, with colleagues and partners, not only in the company, but certainly outside the company. We need to do that in a company like ours, and in Mr. Kravchenko's as well, and with many people here – with people from all over the world.

The third thing, which is often left out, is that we want people with drive: people whose motivation comes from within, not just from being told what to do. We want

people who can make business priorities their own priorities, and people who get things done within a certain set of rock-solid values.

Those are the three things: natural intelligence, emotional intelligence and drive.

This is not meant to be a commercial, but as a global company, we hire people from all over the world. We see a role for BP investing in relationships with Universities. We do that a lot of that here in Russia, including the Mining University here in St. Petersburg. We see a role in continuing to invest in our people globally to make sure we provide them with everything they need to succeed. And that does not just mean tools: we actually have to take people out of their comfort zones, across borders, to work in other cultures; they are always transformed by that experience. We try to build-up soft skills as well as hard skills, communication skills and relationship-building skills; what Mr. Sheppard talked about. It is balancing hard and soft skills that we believe is what organizations of the future have to do, or we will not be around.

**С. Шекшня:**

Большое спасибо! Боб рассказал о том, как BP, компания, работающая в традиционной отрасли, превратилась в компанию, основанную на знаниях.

Мне бы хотелось поговорить об экономике знаний. Мы часто говорим, что человеческий капитал — это ключевой элемент экономики знаний. Здесь присутствуют несколько экспертов в этой области. Мне бы хотелось попросить их поговорить о том, как зарабатываются деньги в экономике знаний, какие требования к человеческому капиталу предъявляет эта экономика и как сделать так, чтобы для России знания и человеческий капитал стали одним из источников конкурентного преимущества.

Я предлагаю Грегу Марки начать этот разговор.

**G. Marchi:**

Thank you, and thank you for being part of this panel.

I am happy to be here; to hear the knowledge from many individuals here.

Mr. Dudley and Mr. Kravchenko are key in this. When it comes to human capital, at the experience level, in the executive space, I think organizations, both in Russia and throughout the world, need to ensure that human capital and the development of their executives is critical to their strategy, that it is a key part of their strategy.

The more successful organizations I have worked with outside of Russia, look at human capital, look at the development of their executives as critical, as a key part of their strategy. If they incorporate that into their goals as they move forward and develop and put plans in place to develop their executives, I think you are going to see a lot more success. I have seen more success, across the board.

We have seen the investments in executive education within corporations increase significantly over the years. The Financial Times did some research and it is indicated to be a USD 70 billion industry right now and continuing to grow. Universities, I think, have a responsibility. You are seeing more and more of corporations, when universities cannot respond, creating their own in-house corporate universities. You are witnessing a big trend in that, as well, because traditional universities tend to bring standardized education to the corporations. By creating your own internal corporate universities, you are able to develop education and development leadership and technical skills that tie directly to the corporation's strategy. It is very important, I think, that corporations continue to do that and invest more in their own people.

My colleague over here, Mr. Sheppard, is a good example. Mr. Sheppard used to work in the education field. He was a Dean at Duke University, and now he is heading Corporate Learning at PwC. Apple recently hired the Dean of Yale to run their education internally.

So you are seeing a commitment internally by organizations to develop their people, and it is not only on an individual basis. I believe it needs to be on an organizational basis; organizations are not trying to build individual capabilities. The organizations that are most successful are those that build organizational capability and create

organizational transformation. This translates a little bit more into creating their own programmes internally that are tied directly to that strategy.

**S. Shekshnia:**

But we are also seeing more and more corporate executives going back to academia, to universities to teach, either during their career or after their career. That is very healthy, too.

**G. Marchi:**

Yes, it is, because they bring a wonderful practical perspective along with the theory. The big mix of practical and theory is really important.

**С. Шекшня:**

Мне кажется, это интересно. Большое спасибо Грегу Марки!

Интересно перейти на другую сторону — на сторону спроса. Я предлагаю Александру Галицкому рассказать о том, что ему как инвестору кажется сегодня наиболее важным в человеческом капитале.

**А. Галицкий:**

Я начну с цифр. Сегодня в России 28% выпускников вузов имеют отношение к science and technology. Сравним этот показатель с Восточной Европой, которая занимается этим достаточно эффективно по старой памяти: в Польше их только 16%. Сопоставьте эти цифры. У нас это 578 тысяч человек. Я пока говорю о положительных вещах. А если говорить о второй цифре, об IT, то этот показатель тоже составляет 28%, но это приблизительно 21 тысяча. Это масштабы ежегодного выпуска.

Что же самое интересное из положительных вещей? Если говорить о новости из последнего *Harvard Business Review* о пуле талантов, — там много сравнительных данных, показывающих, где хорошо делать бизнес, где и что

хорошо или плохо делать. Как ни странно, Москва попала на второе место после Silicon Valley. The pool of talent для новых innovative technologies: Москва находится на втором месте. Объединяют они Россию с Москвой или нет, мне сложно сказать по их study, но есть Silicon Valley и есть Москва. Потом уже идут Израиль, Нью-Йорк и все остальные. Однако при этом по количеству менеджерских талантов Москва находится на 20-м или на 18-м месте. Это сразу говорит о том, что России не хватает пула талантов как раз тех leadership и тех предпринимателей, которые могут чего-то делать.

Если говорить о будущем, то мы, инвесторы, смотрим на него через призму того, какие технологии будут disruptive через какое-то время. Недавно все говорили о нехватке специалистов по big data. EMC запускала здесь специальные программы, потому что рассчитывала, что в России есть много специалистов, которые могут перейти на big data. Это правильная политика: здесь много специалистов, российские специалисты с мехматобразованием пользуются большим спросом. Понятно, что мы опять возвращаемся к pool of talent.

Что же дальше? Дальше идет волна, революция, которую называют artificial intelligence, и вторая волна, которая относится к категории блокчейн. Если мы посмотрим на эти две категории, то блокчейн выносит из бизнеса очень много людей. Это касается промежуточных звеньев между двумя заинтересованными сторонами. Это государственная и финансовая деятельность в любых сферах. Это значит, что много людей останутся без работы. Частный пример: нотариусы останутся без работы, нотариусы станут не нужны как профессия. Уже давно предсказано, что бухгалтеры скоро перестанут работать: свою работу будут делать специалисты по финансовому планированию, но не бухгалтеры. Это я говорю о вопросе планирования талантов следующих поколений. Вот что нужно делать.

Дальше наступает еще одна волна: это artificial intelligence, — которая вынесет еще большее количество наработок. Роботы будут делать какую-то работу

лучше, чем люди, и, по предсказаниям, через какое-то время они будут решать задачи быстрее, чем мы с вами.

Соответственно, если планировать это будущее, то вот оно — спланировано. Оно в том, что сегодня Москва на втором месте, а спланировано это было давным-давно: вспомните хотя бы, сколько у нас инженерных вузов. Однако сегодня эти вузы находятся в сложной ситуации. Они готовят инженеров, но не могут готовить лидеров. Их просто некому учить. Подготовка индустриальных лидеров — это совсем не то, что обучение на базовых кафедрах, на которых в свое время учились мы — и я, и упоминавший их Сергей Кравченко. Да и самих этих кафедр не так много.

Следовательно, перед нами встает вопрос: где и как нам взять этих новых людей в ближайшие 10-20 лет, откуда они появятся? Нужно прогнозировать очередные disruptive индустрии и готовить специалистов по ним. Каким сюрпризом для всех оказалась collaborative economy, к которой относится Uber, сколько там всего меняется! Именно эти технологии заставят изменить саму автомобильную индустрию. Следовательно, будут меняться и профессии. Мы должны научиться готовить молодых специалистов с прицелом на эти изменения, на эти прорывы. Таковы мои взгляды на будущее в этой области.

Это моя точка зрения как инвестора, потому что я смотрю на то, куда я должен инвестировать и в кого.

**С. Шекшня:**

Спасибо большое!

Я хотел бы попросить Антти Парвиайнена присоединиться к этому разговору. Что заставляет Вас инвестировать в российскую экономику знаний, что Вас привлекает, что интересного Вы здесь находите?

## **A. Parviainen:**

First of all, thank you for inviting me. I am really honoured to be here.

Maybe first a general perception about human capital. I think Adam Smith's Comparative Advantage theory is more current than ever, because competition is becoming more and more global, hence nations need to focus on certain sectors and certain industries. There is still room to improve in this sense.

Let me start with the challenges at Innovestor. We invest in Scandinavia, the Baltics and Russia, and we have some challenges in this area. I would say that the most difficult thing is what Mr. Dudley talked about: soft and hard skills. I would argue that Russia's and Finland's technologies are at the same level as those of Silicon Valley and of Israel, but that on the soft skills side, when we talk about sales, marketing, communications, there is plenty of room for improvement.

Still, I feel that this area – Scandinavia, the Baltics, Russia – is one of the most attractive places for venture investors. As I mentioned, the level of technology is very high, but if you compare it to Israel or Silicon Valley, the valuations are fairly decent. Another thing is that there is not that much competition among venture investors. That is the main reason why we invest in this area.

However, I have to say that I often confront the same problem over and over again. We find a great product, a great research project, but when it comes to turning it into a business that is often the most difficult part, which requires the soft skills. But when we find a great project like this, and we also find a person, a driver, with good communications and sales skills, then usually that case is brilliant.

## **С. Шекшня:**

Я попытаюсь кратко подвести итоги первой части нашего обсуждения.

Мы говорили о том, что высокая степень неопределенности характеризует не только мир, в котором мы живем, но и наши представления о человеческом капитале. Сегодня трудно написать портрет человека 2025 или 2030 года и

определить те навыки, которые ему нужны. Тем не менее было высказано несколько идей по поводу того, что поможет к этому подготовиться.

Первая идея, озвученная неоднократно, заключается в том, что хорошее базовое образование — это один из способов подготовиться к работе с этой неопределенностью.

Вторая идея касается востребованности основных профессиональных навыков, так называемых *hard skills*. Именно они являются основой результативности, они были вчера, есть сегодня и будут завтра. Но в современном мире к этим компетенциям добавляются некоторые другие, без которых сложно обладать и традиционными профессиональными компетенциями, потому что их нужно постоянно обновлять. Здесь были названы несколько таких характеристик.

Первое, о чем говорили многие участники, это лидерство. Второе — это инновационность, открытость, умение экспериментировать. Третье — это установка на сотрудничество и навыки, которые позволяют устанавливать и поддерживать отношения. И, наверное, четвертое — то, что Боб Дадли назвал драйвом, внутренней мотивацией, амбициями. Люди завтрашнего дня — это люди самостоятельные, которым хочется что-то сделать, что-то изменить в этом мире, и они к этому активно готовятся.

Теперь хотелось бы поговорить про государственный сектор, потому что государство, как это ни парадоксально, во многих странах становится все более важным участником экономической жизни. В России роль государства очень трудно переоценить. Тем не менее мы часто критикуем российских чиновников, говорим, что ситуация не изменилась со времен Гоголя и Салтыкова-Щедрина и что, в общем-то, ничего здесь не меняется и не происходит. Поэтому мне хотелось бы поговорить о том, что на самом деле происходит в государственном секторе в отношении человеческого капитала, что уже делается, что предполагается сделать, насколько ситуация действительно плоха, насколько наши чиновники остались на уровне времен



Гоголя или Салтыкова-Щедрина. Соответственно, послушаем и о том, что мы можем сделать в этой области.

Предложу начать эту тему Анатолию Артамонову — губернатору Калужской области.

### **А. Артамонов:**

Спасибо большое!

Вы упомянули Гоголя и Салтыкова-Щедрина. К сожалению, у нас в обществе почему-то принято: как только хороший человек идет на государственную или муниципальную службу, его сразу начинают называть «чиновник». Все забывают, что это уважаемый человек, Иван Иванович, которого все любили. Он стал чиновником, его надо не любить. Мы это культивируем, но ничего хорошего в этом нет. Может быть, к сегодняшнему разговору это относится лишь косвенно, но забывать об этом тоже нельзя.

По моему глубокому убеждению, невозможно собрать команду, которая бы добилась каких-то великих результатов без конкретного повода. Для того чтобы получить результаты, надо сначала поставить задачу. Должна возникнуть сама проблема, которую надо решать. В процессе работы люди должны увидеть, к чему это приведет, интересно им это или неинтересно. Под такую задачу обязательно соберутся люди, которые нужны для ее решения. Тому, кто стоит во главе, руководителю коллектива (говорю о своем опыте: губернатору — так губернатору), важно уметь сформулировать эту задачу, правильно поставить ее и не мешать людям ее выполнять.

Приведу простой пример. В 1997 году мы открыли первый инвестиционный проект с участием иностранного инвестора: шведско-финская компания Stora Enso построила у нас завод по производству гофрокартона. Это было рядом с городом Обнинском, наукоградом. Как и везде в области, в Обнинске тоже была безработица. На этом заводе сразу назначили хорошую по тем временам заработную плату: минимально 500 долларов — а в 1997 году это

были деньги, — да и 1 000 долларов можно было зарабатывать. Поэтому туда пришли кандидаты наук из Физико-энергетического института, сели на электрокары, стали управлять ими. Они отработали год, и мы все увидели, что на этом предприятии очень неблагоприятный климат, в воздухе витало какое-то напряжение. Провели социологическое исследование, задали один вопрос: если вам будут платить в два раза меньше, но вы вернетесь к работе по специальности, вы с этим будете согласны? Девяносто семь процентов ответили: да.

Это говорит о том, что для человека очень важно быть мотивированным. Он должен делать ту работу, которую любит, которую знает и где он может себя по-настоящему уважать.

Кстати говоря, это серьезно меняет качественный состав населения. Вот мы развиваем инновационную экономику, и она требует все больше и больше грамотных людей. Заставлять школьников прилежно учиться бесполезно, пока они не увидят, что в том случае, если они получат качественные знания, общество готово предложить им интересную жизнь, хорошую работу, продвижение в бизнесе или по службе. Тогда они будут хорошо учиться. Если же они будут видеть, что в принцип можно валять дурака и все равно как-то устроиться, как это было у нас в 1990-е годы, — они не будут учиться. У нас открылось огромное количество псевдоуниверситетов, которые давали псевдообразование.

Что произошло дальше? То, о чем я только что рассказывал: компании учли этот опыт и перестали набирать на рабочие специальности людей, которые имеют так называемое высшее образование. Им просто отказывали. Почему? Потому что это опасно для коллектива. Если человек с дипломом о высшем образовании начинает выполнять какие-то функции, где нужна просто рабочая профессия, он все равно будет внутренне не удовлетворен своим положением. Он будет видеть, что рядом есть его коллега или одноклассник, у которого тоже есть высшее образование, но оно настоящее. Этот коллега уже

продвинулся по служебной лестнице или добился хороших результатов в бизнесе, а сам он остается в аутсайдерах.

Осознав эту проблему, мы начали подталкивать эти так называемые университеты к тому, чтобы они закрывались, потому что кроме вреда от них ничего не было.

**С. Шекшня:**

Анатолий Дмитриевич, у Вас остается одна минута на то, чтобы завершить выступление. У нас очень жесткий график.

**А. Артамонов:**

Я понял. Что касается нашей государственной муниципальной службы, я скажу, что мы постоянно учимся. Я не представляю себе, чтобы мы прекратили этот процесс, потому что тогда это конец всему. Совместную работу мы начинали почти 20 лет назад, с участия в российско-шведском проекте «Grow-Калуга»: 350 человек прошли обучение в Швеции. Затем мы создали свой Центр современных знаний, который сейчас успешно работает: совершенно разные тематики, начиная с курсов актерского мастерства и заканчивая экономикой. Это задачи, которые ставит перед нами сегодняшняя жизнь. Мы обязательно разбираем их на своих тренингах, и я не помню, чтобы кто-то придумывал повод не посетить эти занятия. Это нам помогает в нынешней ситуации.

**С. Шекшня:**

Спасибо! Очень интересный пример того, как чиновника можно превратить в государственного менеджера. К нему стоит присмотреться многим государственным организациям.

Мне бы хотелось попросить Александра Аузана осветить вопрос человеческого капитала и государственного сектора с некой «макроточки» зрения.

**А. Аузан:**

Спасибо! Уважаемый модератор назвал меня макроэкономистом, но я, конечно, микроэкономист, институциональный экономист, я — про человека. Я понимаю профессора. Вы хотели высказать уважение к альма-матер, потому что профессор Шекшня — выпускник экономического факультета МГУ, как, впрочем, и проректор Высшей школы экономики Лев Якобсон, а также министр экономического развития, представитель Центрального банка, ректор Высшей школы экономики. Поздравления с благодарностью приняты: факультету в этом году 75 лет. Мы действительно производим элиту, вы сами видите.

Теперь по существу. В первой части мы коснулись принципиально важного вопроса. Дело в том, что кроме образования и профессиональных навыков есть некоторые социокультурные характеристики, без которых человеческий капитал не обладает необходимыми качествами.

Хочу заметить, что завтра на полях Форума мы проводим семинар в Европейском университете, вместе с Российской экономической школой и Шломо Вебером, где будет участвовать один из лучших мировых специалистов по человеческому капиталу Стивен Дюрлауф. Будут обсуждаться интереснейшие вещи. Вообще-то, положение наших университетов не так уж плохо. Например, по development studies МГУ входит в первую сотню университетов мира, поэтому Дюрлауфу или Плато с нами, в общем-то, интересно.

**С. Шекшня:**

Если все очень хорошо, то, может быть, не так плохо. Я думал, раньше мы всегда старались входить в десятку — когда учились те люди, которых...

## **А. Аузан:**

Дорогой профессор, с Вашей помощью и с Вашими результатами, естественно, мы будем двигаться к десятке.

В ходе обсуждения здесь был сформулирован некий набор качеств: установка на сотрудничество, то есть договороспособность, говоря русским языком, лидерство, способность действовать самостоятельно. Это довольно серьезные ценностные характеристики, без которых инновационной экономики в принципе не бывает.

Вчера я имел честь полтора часа говорить с Даниилом Александровичем Граниным, замечательным русским и советским писателем, который в великолепном интеллектуальном состоянии, и я напомнил Даниилу Александровичу, что семь лет назад он сказал мне золотую фразу. Он сказал: «Саша, в России можно сделать очень многое, если не спрашивать разрешения». Это к вопросу о ценностных характеристиках человеческого капитала.

Теперь о постановке задачи. Наша сессия называется «Человеческий капитал — главный актив экономики». Я бы уточнил, что российский человеческий капитал сейчас является главным активом нероссийской экономики. Я вижу в этом весьма серьезную постановку задачи. Это тема для государственной стратегии, потому что, с моей точки зрения, между лидерами несистемной оппозиции и руководителями власти в России есть глубокий консенсус, что будущая экономика России должна стоять не на минеральном сырье, а на человеческом капитале. Достичь этого очень трудно. Человеческий капитал тяжело загнать в трубу и каким-то образом регулировать его движение: он текуч, он нуждается в магнитах, в хороших институтах, которые делали бы его пребывание в стране желательным для самого человеческого капитала. В то же время, он слишком слаб в экономике России, потому что наша примитивная экономика сейчас не требует человеческого капитала такого качества и выбрасывает его в мир. Между прочим, это явление не последних

10—15 лет, а 150 лет развития России. Это огромная задача, которую придется решать с помощью государственной стратегии не отдельной отрасли, а стратегии развития страны.

В частности, думается, что придется менять и передумывать наново некоторые модели. Я полагаю, что и здравоохранение в своей страховой модели находится в России в тупиковом варианте. И образование в рыночной услужной модели — тоже. Думаю, это не та модель, потому что, по существу, нужна модель инвестиционная.

Теперь последнее, что я хотел бы сказать, возвращаясь к вопросу о качестве человеческого капитала в нашем государстве. К вопросу о первой десятке: работы, которые были сделаны в 2007 году одновременно Тобилини и Парсонсом с одной стороны и Полтеровичем и Поповым с другой, показали, что демократизация дает положительные эффекты только при работающей судебной системе и высоком качестве бюрократии. При отсутствии этих двух условий демократизация дает отрицательный экономический эффект, что мы и наблюдаем. О судебной системе мы говорим сейчас довольно много — в частности, в группе Кудрина, где идут параллельные разработки по такого рода реформе. Однако о качестве бюрократии мы почему-то не говорим, и это неправильно. Уверен, что стратегия движения к опоре на человеческий капитал внутри России как на главный актив начинается с попытки создать высокое качество бюрократии, потому что роль этой бюрократии в стране сейчас колоссальна, она значительно выше, чем 10 или 15 лет тому назад.

Мне представляется, что эта постановка задачи есть некоторый первый шаг к той линии развития, которая будет измеряться простым критерием: повышением спроса на высококачественный человеческий капитал в российской экономике в определенной отрасли, в определенных сферах, год за годом.

Спасибо!

**С. Шекшня:**

Большое спасибо!

Я хочу подхватить тему повышения качества государственной бюрократии. Переформулирую ее так: повышение качества государственных менеджеров. Хотелось бы связать это с одной из характеристик, которую Вы тоже назвали и которую здесь упоминали уже несколько раз: умение сотрудничать. Попрошу Сергея Воробьева поделиться своим опытом и своими мыслями на этот счет. Как сделать, чтобы люди, работающие в государстве, сотрудничали — работали не только в вертикальном формате, но и в горизонтальном?

**С. Воробьев:**

Спасибо, Станислав! Спасибо, коллеги! Я постараюсь ответить экспромтом и при этом не запутаться.

У нас появилась сверхзадача. Для того чтобы вырос качественный человеческий капитал, должна существовать сверхзадача, большой вызов, большой проект. Экономика ставит перед нами эту задачу, но пока частично, то есть на одной инновационной экономике мы не выезжаем. Зато государство, если верить нашим академическим мужам, ставит перед нами задачу в полный рост. С точки зрения изменений, там еще конь почти не валялся. Соответственно, у нас есть всё для того, чтобы наш человеческий капитал идеальным образом развился на госслужбе. Нам всем это выгодно. Более того, мы можем ждать, пока царь-батюшка поставит эту задачу перед государственной службой, а можем сами сказать: «Ребята, мы все в этом зале — человеческий капитал, и мы хотим плодиться и размножаться. Государственная служба должна создать нам для этого условия. Это очень сложно в современном мире».

Занимаясь поиском и развитием менеджеров, я сформулировал для себя две установки. Первая: менеджер должен искать не там, где чище, а там, где глубже; должно быть большое место для подвига, чтобы отличиться и чему-то

научиться. И второе: для того, чтобы быть уверенным, что с тобой наконец что-то случилось, ты должен изменить свое поведение. One should be crazy to expect same result from the same behavior. Мы говорим о необходимости изменить поведение по-крупному. В плановой экономике государство знало, чего оно хочет от своих ресурсов, а теперь не знает, значит оно должно создать условия, а ресурсы будут развиваться сами. Okay? Let's take it? Давайте это примем как данность.

Соответственно, у нас появляется еще одна установка: взрослого человека нельзя ничему научить. Нам на госслужбу нужны взрослые люди, чтобы у нас развился Артем и подрастающий человеческий капитал, но они могут научиться сами, захотеть сделать то, что в виде исключения сделал Артамонов, — захотеть учиться, захотеть менять свое поведение. Дальше все просто. Кстати, просто — быстро не получится. Посмотрите на российскую сборную: поведение изменила, а hard skills не хватает, надо было начинать играть в футбол раньше. Тут потребуется какое-то время. К тому же, нужно сыграть. На уровне Google это тоже потребует какого-то времени. Или на уровне Boeing. Или вот как ВР начала сыгрываться.

Тем не менее, если ВР меняется, то почему наша государственная служба не может измениться? В какую сторону? Понятно: три компетенции. Первая — само умение меняться и признание того, что это необходимость и норма современной жизни. Мир меняется очень быстро, и мы тоже должны меняться. Второе — умение членов команды взаимодействовать друг с другом. Оказывается, человек не рожден для командного взаимодействия, он хуже, чем думает о себе. Эффективная команда — это не только там, где играет Гвардиола или Боб Дадли, но это требует особого мастерства, на это нужно отдельно настраиваться, потому что меняется поведение, потому что теперь задачи такие сложные, что одному никак, а значит, все время нужны все: вот собрались за одним столом, должны как-то сыграть. Для этого нужны определенные компетенции, которые заранее настраивают вас на то, что у вас



получится. И третье — мы все приговорены к пожизненному образованию, не только молодые, но и взрослые, и старые, потому что мир так быстро меняется, что нужно все время учиться. Необходимо любить и уметь учиться. Всё это описали не так давно — придется признаться, что в Гарварде. Повесили ярлычок, назвали teaming. Что такое teaming? Команда как глагол, или командность как состояние, которое держит вас все время в режиме взаимодействия, самонастройки, экспериментирования или исполнения как обучения. Не отдельно обучения и отдельно исполнения, а обучения как исполнения. Можно сказать, что это ожидаемое, долгожданное описание организационной мутации в ответ на изменившуюся среду. Хвост отвалился, и жабры превратились в легкие. Тогда в этом изменившемся мире в состоянии teaming вам будет жить легко и естественно, он перестанет пугать.

Соответственно, чего мы хотим? Из этих трех компонентов: меняться, учиться, играть в команде — два у нас уже есть. Мы, русские, говорим, что все мы коллективисты, дружить умеем, учиться мы точно умели — по крайней мере, были одними из лучших в мире. Значит, осталось только сообразить, что теперь это нужно делать на основном рабочем месте.

И последнее. Нужно, чтобы кто-то собрался и сказал: ребята, мы хотим меняться. Соответственно, идеально будет, если это произойдет прежде всего непосредственно на госслужбе. Тогда, как сказал Артамонов, все изменится скачком. Это идеальное место для подвига. Чтобы обслужить такой сложный, меняющийся, непредсказуемый человеческий капитал, чтобы потом он нам всё сделал сам, на госслужбу должны прийти именно эти люди, и им нужно создать именно эти условия. Еще раз, задача сборки: они всего-навсего должны принять это как вызов; согласиться, что среди них есть какое-то количество людей, которые так видят; а остальным поставить задачу — change the people и change the people. Люди, либо меняйтесь, либо уходите, на ваше место придут другие. Тогда все смыкается.

### **С. Шекшня:**

Спасибо! На этой фразе мы закончим. Большое спасибо, Сергей!

Было высказано много претензий и пожеланий в отношении государства. Мне бы хотелось попросить Михаила Абызова поделиться с нами собственным мнением о том, в чем состоит государственная стратегия в области человеческого капитала.

### **М. Абызов:**

Добрый день, уважаемые коллеги, друзья!

Я действительно подготовил некоторый обзор вопросов, связанных с качеством человеческого капитала в государственном управлении, но в ходе сегодняшнего обсуждения и под влиянием в том числе некоторого вчерашнего опыта, о котором я скажу позже, я решил посмотреть на это с другой стороны. Постараюсь представить вам несколько иной взгляд на вещи, которые мы сегодня обсуждаем.

Мы часто произносим хорошее словосочетание «человеческий капитал», но в центре человеческого капитала находится личность, конкретный человек. Не надо это обобщать, надо видеть конкретного человека, личность, ее мотивы. Если мы говорим про развитие человеческого капитала, про мотивы личности, то мы понимаем, что они связаны в том числе с высокой мобильностью человека, личности, — причем мобильности как физической (люди выбирают лучшее место для жизни), так и интеллектуальной, потому что все больше технологий вовлекают людей в работу через сеть Интернет, и, вне зависимости от того, где они живут, они пользуются теми преференциями, благами, которые создаются совсем в других физических местах.

Здесь встает вопрос о том, что может предложить страна, конкретное государство для развития личности, для правильного воспроизводства, создания и удержания человеческого капитала. Мало родить талантливого человека и дать ему образование. Его надо удержать и создать ему условия.

Что беспокоит людей, и что их волнует? Безопасность. Качество среды и качество жизни. Возможность самореализации. Надо понимать, что в этом отношении наша страна окажется в очень конкурентной среде. Конкуренция за человека, за личность и за человеческий капитал как его обобщенное представление будет постоянно нарастать.

Сергей говорил про leadership, про лидеров; Роберт говорил про важность внутренней мотивации. Мы говорим про воспитание лидеров в корпоративном секторе, в государственном секторе.

Вчера вечером я побывал на лекции замечательного русского детского психолога Юлии Гиппенрейтер, и я хотел бы посмотреть на то, что мы обсуждаем, совсем под другим углом. Основы для развития личности все-таки формируются с момента рождения, в семье, причем в первые годы жизни. Я пришел туда как слушатель, а не потому, что меня интересовал какой-то конкретный вопрос. Я посмотрел на вопросы, которые нас интересуют, и по результатам этого обсуждения могу сказать: мы находимся в каменном веке с точки зрения того, как развивать личность с момента ее рождения. Мы находимся в форматах и стереотипах, которые во многом были созданы в советское время, в русской культуре воспитания, которые на сегодняшний день абсолютно неприменимы для развития человека завтрашнего дня, — и это в семье. Следующий этап — детский сад, коллективное воспитание. Мы с вами можем ликвидировать очередь в детском саду, построить много детских садов, но если они будут оставаться камерами хранения, куда ребенка сдают просто для того, чтобы пойти на работу, где не развивают его как личность, — мы не получим результата, мы получим отрицательный результат.

Семьдесят процентов школ в Российской Федерации — это сельские школы, в них работают более 40% учителей, более 25% из которых не имеют высшего образования. Я не говорю про навыки современной психологии, я не говорю про современные инструменты развития личности, лидерства, мотивации, жажды образования, изменений — я говорю про возможность качественного

преподавания элементарных основ. Здесь формируется и развивается наш человеческий капитал.

Если мы не сможем сформировать систему, при которой родители начнут обучаться и понимать, как воспитывать детей с момента их зачатия, если мы не создадим эту систему, — корпоративный институт не поможет, не помогут хорошая государственная служба и система. Вот вызов, который стоит сегодня перед обществом, если говорить о том, что надо сегодня делать и на чем концентрироваться.

Александр говорил, что с рынка будут вымываться много профессий, будет изменяться структура рынка труда. Я вспоминаю моего инструктора по горным восхождениям и альпинизму: европеец, человек за семьдесят, который за чашкой чая рассказал мне, что у него это уже четвертая профессия. В советское время мы привыкли, что надо получить профессию на всю жизнь. Он был великолепным нейрохирургом, работал 15 лет; потом еще 15 лет он работал редактором одного из самых известных глянцевого журналов Франции; и уже 20 лет — лучший в Европе инструктор по альпинизму. Он говорит мне: прожить только одну профессиональную жизнь — так скучно и неинтересно!

Возможность личности меняться, причем меняться радикально — это навык, который мы не сможем привить в корпоративном университете. Это вопрос культуры общества, культуры воспитания человека с первых дней жизни. Те, кто создаст эту культуру, эту систему, наверное, будут создавать и условия для развития человеческого капитала и личности.

Что касается госуправления, — здесь рецепт простой. Посмотрите на Сингапур. Там есть девиз: «Мы отбираем лучших, цвет нации работает в госуправлении». Есть много способов, чтобы это обеспечить. Есть много задач для того, чтобы это стало возможным. Это вопрос и финансового обеспечения государственных служащих, и их профессиональной подготовки. Но самое главное, что должно стоять во главе угла: на государственной службе

работают лучшие сыны и дочери нации. Это прямая цитата из премьер-министра Сингапура, мы с ним недавно встречались в Москве. Если это будет взято за правило и за принцип, — я думаю, мы сможем обеспечить правильное развитие человеческого капитала на государственной службе.

**С. Шекшня:**

Спасибо большое! Давайте поаплодируем.

Я не получил ни одного вопроса в письменном виде. Означает ли это, что вопросов нет? Наверное, мы можем взять пару вопросов из зала, будет интересно. Есть ли вопросы? Вопросов нет.

Тогда я задам еще один вопрос Пекке Вильякайнenu — человеку, давно работающему с человеческим капиталом в России как с государственной точки зрения, так и с точки зрения бизнеса. Михаил сказал, что лучшие должны идти на госслужбу. Насколько это реально в российском контексте? Что нужно сделать для того, чтобы это произошло? И самое главное: что будет с бизнесом, если все лучшие окажутся на госслужбе?

**P. Viljakainen:**

That was an easy question you asked. Actually, my view regarding talent is very personal because I have made all my money by dealing with top talents. I must say that after being in Russia for four and half years, and visiting 70 cities, meeting 120,000 entrepreneurs and after kissing all the gubernators, I feel that I know something about this topic, about Russia.

I am actually very positive, I mean, in general. Regarding the change, I have two views. First of all, the start-up view. I do not see a big paradox. Perhaps I am a naive Finn, but I actually see a massive opportunity rather than a paradox. Secondly, for two and a half years, I have been heavily involved with modernizing the most hated institution in Russia, Pochta Rossii, and building the Pochta Bank. I

have also seen how to change the mentality of the, let us say, civil servants who have absolutely no idea about what service means.

**С. Шекшня:**

Мне кажется, мы уже достаточно покритиковали, можно их не критиковать. Если можно, кратко завершить ответ именно на поставленный вопрос. Что будет с бизнесом, если все лучшие пойдут работать на государство? И как сделать, чтобы они туда пошли?

**P. Viljakainen:**

No, I think the thing is that we will do everything that we can to rotate. We will rotate between the civil servants, between the businesses and so forth. What I was saying was that a systematic change in civil servants is also very possible, but we need to have very strong, precise actions on that, then it is possible. I think Russians in general are very sceptical about it. Is it possible? I believe that it is definitely possible.

**С. Шекшня:**

Хорошо. Спасибо большое!

К сожалению, время у нас уже вышло, и нужно завершать обсуждение. Я постараюсь подвести итоги.

Во-первых, хочу всех поблагодарить за то, что вы нашли время поучаствовать, за откровенность и за оригинальность высказанных мыслей. Основные идеи мы попытались суммировать.

Очень важна мысль о том, что за термином «человеческий капитал» мы не должны забывать конкретных людей, личностей с их потребностями и ценностями. Мы должны думать об этих людях и об этих ценностях.

Вторая тема: какие навыки нужны и какие навыки будут обеспечивать успех в экономике сегодня и в ближайшем будущем. Наверное, в этой связи есть две

основных мысли. Первая — очень важны профессиональные навыки. Второе — этих профессиональных навыков сегодня недостаточно, потому что они будут устаревать. Для того чтобы эти навыки не устаревали, нужно добавить к ним поведенческие навыки: сотрудничество, умение учиться, технологическая грамотность.

Что касается развития человеческого капитала, то все мы понимаем, что это процесс, который продолжается всю жизнь, и каждый упущенный момент, каждый упущенный день в развитии человеческого капитала будет сказываться всю жизнь. Поэтому для того, чтобы иметь человеческий капитал глобального уровня, нам необходимо то, что Сергей называл teaming разных институтов, прежде всего семьи, школы, бизнеса, государства и общества. Очень важно правильно начинать. Важнейшая задача государства — помочь родителям осознать, что они закладывают основы человеческого капитала своих детей, и дать им навыки и установки, которые предоставляли бы им возможность это делать.

Две важные мысли о человеческом капитале государственных служащих, которые здесь прозвучали. Первая — установка на качество: лучшие среди тех, кто придут, но и лучшие среди тех, кто уже работает. Вторая — тема постоянного развития людей, которые работают в государстве, причем не обучение, а помощь в научении. Взрослого человека нельзя научить в стандартном формате: его можно посадить за парту, но за этой партой он ничему не научится. Его работу можно организовать таким образом, что он начнет делать новые вещи и за счет этого приобретет новые навыки и компетенции.

Еще раз всем большое спасибо! Надеюсь, что произошедшее здесь окажет влияние не только на присутствующих, но и на более широкий круг заинтересованных лиц. Спасибо!