



## Экономика труда и управление персоналом

Научная статья

УДК 331.5

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2023.3/11377>

JEL: J11; J13; J14; J21

## Новые тренды и новое в трендах развития рынка труда

И. Б. Дуракова<sup>1</sup>✉, Е. А. Митрофанова<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1,  
394018, Воронеж, Российская Федерация

<sup>2</sup> Государственный университет управления, Рязанский пр., 99,  
109542, Москва, Российская Федерация

**Предмет.** Обусловленная сменой внешней и внутренней среды новая парадигма менеджмента предусматривает измененную приоритетность элементов, обеспечивающих успешное функционирование хозяйствующего субъекта, сохранение его конкурентоспособности и сегментов потребителей производимых товаров и услуг. Приоритетность человеческих ресурсов означает необходимость своевременного представления эволюционных и революционных процессов, связанных со спросом и предложением рабочей силы, запас емкости которой имеет тенденцию к сокращению.

**Цель.** В статье реализована попытка сформировать представление о движении научной мысли, во-первых, относительно эволюции содержания традиционных трендов, характеризующих современный рынок труда, во-вторых – появления новых тенденций в спросе и предложении рабочей силы и связанной с этим трансформации работы с персоналом в организациях.

**Методология.** Для достижения цели использовались общенаучные и эмпирические методы исследования. Анализ и синтез были применены для получения нового знания по обозначенной теме. Посредством анализа определены составляющие движения научной мысли от сигнала, свидетельствующего о зарождении тренда, до выявления драйверов, являющихся катализаторами или барьерами его развития. С помощью анализа выделены также особенности спроса и предложения рабочей силы на современном рынке труда, характеризующемся кадровым многообразием. В ходе статистического анализа были выявлены актуальные тенденции происходящих на российском рынке труда изменений, свидетельствующих о формировании новых трендов. Синтез позволил сформировать единое целостное представление о картине современного каскада трендов и возможных сдвигах в поведении молодежи и работников старших возрастов на рынке труда.

**Результаты.** В статье представлены структурированные на разделы положения, обосновывающие влияние каскада трендов на развитие рынка труда, изменение спроса и предложения на рабочую силу молодых и возрастных работников. Изложенная идея продвигает выводы ученых о наличии трендовых каскадов, управление которыми на рынке труда позволяет через выводы трендотчинга воздействовать на появляющиеся новые сигналы, предупреждающие об укреплении новой нежелательной для реализации кадровой политики тенденции.

**Выводы.** Значительные сдвиги в возрастной структуре населения вносят изменения в ставший глобальным мегатренд старения и его влияние на рынок труда. Используемые в статье методы проведения анализа позволяют, во-первых, поддержать исследовательские позиции о том, что

достижение «победы» как цели новой парадигмы менеджмента возможно на основании знания трендов, определяющих вектор движения работодателя, чтобы успевать, преуспевать и удерживать свои позиции, на несколько шагов опережая конкурентов. Во-вторых, выявить механизм зарождения, развития и угасания трендов на рынке труда и образования трендовых каскадов. В-третьих, поддержать версию о драйверах, способных изменить содержание и устойчивость тренда, а значит, возможности управлять им. В-четвертых, обосновать движение в представлении спроса на рабочую силу, характеризующегося быстрой и частой сменой требований к работнику для замещения современных рабочих мест, определенных новыми знаниями, практическими и познавательными навыками, моделями поведения. В-пятых, показать смену приоритетности зависимого труда на новые его формы в соответствии с новым трендом ценностей и установок кандидатов на найм и занятого персонала. В-шестых, обосновать перспективность сегмента работников старших возрастов при воздействии на тенденцию эйджизма и формирование политики экосистемы и профессионального здоровья в организациях. В-седьмых, заблаговременно предупредить проявления нарушения естественной кадровой ротации представителей различных возрастных поколений на рынке труда и передачи профессионального опыта от старшего поколения работников в условиях внутренней конкурентной среды.

**Ключевые слова:** парадигма, менеджмент, исторический этап.

**Для цитирования:** Дуракова, И. Б., Митрофанова, Е. А. (2023). Новые тренды и новое в трендах развития рынка труда. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление.* (3), 63–73. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2023.3/11377>

## Введение

Усиление скорости конкуренции и связанной с ней неопределенности на рынке труда стало триггером задействования в работе с персоналом мигрирующих из одной сферы в другую элементов понятийного научного аппарата. Одним из них стал термин «тренд». Обязанный появлением математическому и статистическому анализу, а следом за ними – экономическим исследованиям, тренд как начерченное в виде кривой направление развития или изменения стал популярным в маркетинговой деятельности, индустрии красоты, модельном и других сферах бизнеса, где появлялась потребность показать силуэт перспективы. Необходимость поиска подходов к формированию равновесия между спросом и предложением рабочей силы также предопределила важность познания моделей поведения работников, их меняющиеся потребительские ожидания. В соответствии с этим целесообразность выявления трендов на рынке труда стала очевидной. Формула сменившейся парадигмы, предполагающая достижение «победы» (Lafley & Martin, 2013; Дуракова & Майер, 2021), обозначила позиции работодателей, которые на основании знания трендов должны не только стремиться к тому, чтобы успевать, преуспевать, но и удерживать свои позиции, на несколько шагов опережая конкурентов. Условный знак

для передачи на расстояние определенных сведений, предупреждение или предостережение, сигнал, способный обозначить зарождающийся тренд на рынке труда, может исходить из разных источников. Например, из результатов определенных исследований о поведении занятого персонала и кандидатов на найм, смещении ценностей, аномалиях в выборе места учебы и работы новых поколений, миграционной активности, смены модели семьи.

Возникающий до явления тренда, сигнал может или остаться лишь слабым, со временем гаснущим предупреждением, или, эволюционируя как направление устойчивого развития, сформироваться как истинный тренд, проявившийся на рынках труда многих стран.

Представляя элемент дизайна современного мышления при исследовании трендов, появившийся в профильных словарях термин «трендвотчинг» обозначает, во-первых, искусство распознавания зарождающегося тренда, процесс наблюдения за ним, практику регулярного отслеживания закономерностей в развитии субкультур, в поведении и притязаниях работников, мобильности рабочей силы; во-вторых, навык отслеживания жизненного цикла тренда, периоды его роста, зрелости и угасания; в-третьих, способность изображения картины, написанной зафиксированными

сигналами, т. е. своевременного прогнозирования реальной возможности эволюции слабо проявляющихся отдельных, часто разнонаправленных изменений сигналов в значимые, крупные, масштабные сдвиги.

Понимание природы и содержания трендов, осознание их как реальности и принятие в качестве нормы позволяют сформировать иную, в отличие от традиционного, угол зрения на существующие и возникающие проблемы и аномалии на рынке труда, современные механизмы процессной и командной работы, формирования экосистемы, удовлетворения потребностей работников.

Иерархия трендов на рынке труда идентична ее существованию в других сегментах развития экономики и общества. Мода как первая ступень иерархии – явление ситуативное, подобное всполоху, с изменением ситуации он прекращает свое сияние, возникшая яркость блекнет. Микротренды – это постоянные, слабо замечаемые трансформации в спросе и предложении рабочей силы. В отличие от них, макротренды характеризуют изменения средне- и долгосрочного характера. С перерастанием в мегатренды изменения влияют уже на ход развития и существенные сдвиги на мировом рынке труда.

Анализ отслеженных сигналов, взаимосвязей между ними позволяет формулировать выводы фундаментальной и прикладной направленности. Фундаментальный аспект добавляет в пакет уже изученных трендов новые элементы, знание скорости распространения явления, сегменты рынка труда, подверженные их влиянию. Фокусом прикладных выводов становятся как внешние, так и внутренние рынки труда.

Вместе с тем первичное, сформулированное по сигналам определение направления и скорости развития тренда может изменяться в соответствии с действием внешних и внутренних факторов, часто в трендотчинге именуемых драйверами. Выступая в роли катализатора или тормоза, драйверы либо способствуют развитию тренда, либо на определенный период времени выступают для него барьером.

Например, сопровождаемое изменением климата и разбалансированием экосистемы длительное повышение средних температур Земли было обусловлено двумя основными причинами: естественными и искусствен-

ными. Естественной называют смену фаз океана, степень взаимного уравнивания явлений Ла-Нинья и Эль-Ниньо (Бендик & Яковлев, 2010). Первое характеризуется способностью охлаждения поверхности Тихого океана. Сила второго – в его нагревании. Нагретые поверхностные воды, смещаясь от экваториальной части, способствуют установлению теплой погоды на центральной и восточной территориях Океана. К искусственным причинам изменения климата относят парниковые газы, выделяемые при сгорании газа, угля, нефти, и вырубку лесов, лесные пожары, выступающие барьером в поглощении диоксида углерода.

Тренд потепления и недостижения углеродной нейтральности является причиной формирования так называемых климатических мигрантов, перемещающихся на более благоприятные для проживания территории. В соответствии с этим происходят преобразования в спросе и предложении рабочей силы как в странах-донорах, так и в государствах-реципиентах. В исходных для миграции странах возникает дисбаланс превышения спроса над предложением; в принимающей мигрантов среде образуется излишняя рабочая сила, которая может выступать драйвером экономического роста.

Картина ситуации, образованная из анализа трендов в демографически старых европейских странах (увеличение продолжительности жизни населения, созданные условия качества жизни, выявленное желание и способность возрастных работников продолжать профессиональную занятость) дополнилась новыми штрихами – слабыми, но крепнущими сигналами о спросе на рынке услуг по уходу за престарелыми людьми для женщин из когорты беженцев и переселенцев. Принятие этого вызова обозначает старт нового тренда, характеризующего эволюцию поведения зарабатывающих на жизнь женщин, распространяющуюся на социум, семью и брак, воспитание детей.

В соответствии с этим трендотчинг рынка труда со стороны работодателей в контексте прикладного значения представляет возможность фиксировать тенденции и закономерности и, опережая своих конкурентов, использовать свои преимущества для разработки бренда, выстраивания коммуникаций для найма новых кандидатов, привлечения талантов, удержания ключевых сотрудников.

### Тренд постарения персонала и его влияние на развитие рынка труда

Сигнал *постарения трудовых коллективов* как явление, вызванное совокупным действием трендового каскада (сокращение рождаемости, усиление миграционной активности), в европейских странах был зафиксирован в начале нового века и оказался не гаснущим со временем предупреждением, а разившейся до мегауровня тенденцией, проявляющейся прежде всего в экономике высокоразвитых стран. В 2005 г. в периодизации ключевых проблем, характеризующих эволюцию управления персоналом, явление было обозначено как один из трендов этапа бизнес-партнерства (Kolb et al., 2010).

Постарение как процесс смены поколений длительное время воспринимался в качестве естественного замещения в возрастной структуре занятых молодыми работниками более возрастных, уходящих на пенсию. Нынешнее представление явления основывается на том, что замещение в прежнем формате стало проблемным, в том числе из-за появления других трендов, развитых как направления устойчивого развития. В соответствии с этим стало целесообразным видение реальной многофакторной картины, складывающейся на рынке труда для последующего прогнозирования ситуации и формирования кадровых политик с учетом спроса и предложения отдельными работодателями.

Движение в *спросе*, по сравнению с ретроспективой, обосновывается быстрой и частой сменой компетенций, требуемых для замещения современных рабочих мест. Не случайно программа «развития в течение всей жизни» подразумевает, во-первых, совершенствование сложившегося результата обучения, осмысления и осознания работником содержания решаемых задач, теории, принципов, фактов, что определяется в целом как «знание».

Во-вторых, логическим продолжением знаний являются навыки, которые подразделяются на практические и познавательные. К первым относится достижение мастерства, выбор для решения задач оптимальных методов, использование инструментов, материалов, современных коммуникационных платформ и сервисов.

В спектре вторых – построение логики в работе, сформированное креативное и интуитивное мышление, необходимое для разработки и внедрения ноу-хау.

В-третьих, новый модус поведения. Он заключается в умении быстро ориентироваться в производственной ситуации, в демонстрируемом осмысленном, целеориентированном сотрудничестве, способности принимать во внимание интересы и позиции стороны собеседника в сложившейся ситуации. Работодателю все в большей степени нужен сотрудник, не сопротивляющийся изменениям, ориентированный на самостоятельность, демонстрирующий развитые способности и готовность не прибегать при выполнении задач к помощи других.

Ощутимым для работодателей оказалось и движение в *предложении* рабочей силы на рынке труда. Под влиянием ряда выявленных трендов произошла эволюция установок кандидата на выбор рабочего места. О тренде переоценки ценностей в профильной литературе было заявлено в 70-х гг. прошлого века. В 1971 г. Р. Инглехартом была выдвинута гипотеза, ставшая сигналом внутр поколенческих (или внутривозрастных) ценностных трансформаций (Inglehart, 1971). За прошедшие полвека гипотеза не однажды подтверждалась, а содержание «постматериального поведения» приобретало все новые особенности. Так, приоритетность зависимого труда как общественной нормы жизни и как значимого, а зачастую и единственного источника доходов среднестатистического гражданина, сначала стала снижаться в табели о ценностных рангах, а затем осталась только у определенного сегмента трудоспособного населения.

Ценностная и общественная перезагрузка стала источником по крайней мере четырех сигналов, обозначивших впоследствии соответствующие тренды: расширение доли занятых женщин, индивидуализм, плюрализм жизненных форм и галолирующее значение качества жизни. Например, модель «двое зарабатывающих» (Eby et al., 2005) стала триггером трансформации распределения поведенческих ролей в семье, снижения рождаемости, реализации дуаль-карьерных планов.

Тренд плюрализма жизненных форм стал одной из ветвей тренда индивидуализма (желание свободы, независимости, приоритизация эгоцентризма). Процесс ухода от патриархаль-

ной к нуклеарной, затем неолокальной моделям семьи продолжился сигналами зарождающейся тенденции партнерств без создания семьи, гостевого брака, однополых союзов (Petzold, 2001; Schobert, 2012). Тенденция повышения качества жизни детализируется такими характеристиками, как эмансипация, личностная автономия, гедонизм.

Совокупное влияние обозначенных трендов отразилось на большинстве групп работников или кандидатов на найм, рабочая сила которых предлагается работодателю. Раздельно проживающие родители малолетних детей, матери- и отцы-одиночки; стремящиеся к автономии профессионалы, ставящие во главу угла здоровье, семью, дружбу работники характеризуют причины измененного рабочего поведения. Уходит в лету тенденция привязки молодежи к работодателю, мужчины все чаще готовы частично пожертвовать карьерой для воспитания детей.

В пространстве предложения на рынке труда кристаллизуется категория возрастных работников, сохранивших привычный для работодателя модус рабочего и социального поведения, не утративших профессионализм, наделенных неявными знаниями. Согласно результатам трендвотчинга, с укреплением мегатренда старения населения появился сначала слабый, а затем набирающий силу сигнал о появлении тенденции эйджизма. Противоречие между удержанием работников старших возрастов на рабочих местах и их дискриминацией со стороны работодателя является проблемой, разрешение которой в пользу «серебряной» рабочей силы позволит, во-первых, своевременно реагировать на замещение вакансий без доминирования в организациях мигрантов. Адаптация, обучение репатриантов, принятие их субкультур нередко более затратны, чем обеспечение профессионального здоровья не утратившим трудоспособности «своим» работникам. Во-вторых, это создаст предпосылки

для угасания жизненной силы тренда снижения покупательной способности населения из-за растущего сегмента пенсионеров в демографических старых государствах. В-третьих, усилит вероятность формирования в организациях и на государственном уровне политики экосистемы, позволяющей через кооперацию, альтруизм и взаимопомощь осуществлять принятие диверсификации и многообразия стареющих коллективов как новой нормальности (Дуракова, 2023).

### **Тренд структурной и содержательной трансформации молодежного сегмента рынка труда**

Основные сигналы набирающего силу тренда структурной и содержательной трансформации молодежного сегмента рынка труда сложились достаточно давно и сегодня приобрели характер глобальных мегатенденций.

1. Первый сигнал – это глобальный демографический процесс старения населения (эйджинг) – резкий сдвиг возрастной структуры населения в пользу лиц пожилого возраста, первопричиной которого является взаимодействие основных мировых демографических трендов – снижение смертности, ведущее к росту продолжительности жизни, и падение рождаемости (Гимпельсон & Капелюшников, 2020). По прогнозам экспертов, согласно сценарию демографического прогноза ООН, к 2100 г. почти треть мирового населения будет находиться в пожилых возрастах (Капелюшников, 2019) (таблица).

Эйджинг, в свою очередь, приводит к старению рабочей силы и уменьшению доли молодых работников на рынке труда. Для российского рынка труда еще одним драйвером данных процессов являются последствия так называемой «демографической ямы» 1990-х гг., обусловленной низкой рождаемостью в тот период. Так, по данным компании FinExpertiza, на российском

Т а б л и ц а

*Прогноз роста доли пожилого и очень пожилого населения в общей численности населения планеты*

Показатель	Значение показателя, %		
	2022 г.	2050 г. (прогноз)	2100 г. (прогноз)
Удельный вес пожилого населения (65+) в общей численности населения планеты	10	20	30
Удельный вес пожилого населения (80+) в общей численности населения планеты	2	4	8

П р и м е ч а н и е. Источник: (Капелюшников, 2019).

рынке труда общее число работников в возрасте до 35 лет сократилось на 1,3 млн человек и достигло минимальных значений с начала 1990-х гг. (рисунок)<sup>1</sup>.

Помимо демографического еще одним сигналом тренда структурной и содержательной трансформации молодежного сегмента рынка труда можно назвать более высокие показатели безработицы среди молодежи: при среднем по России в конце 2022 г. уровне безработицы 3,7 % безработица среди молодежи в возрасте от 20 до 24 лет составляет 12,5 %, в возрасте от 25 до 29 лет – 4,8 %, от 30 до 34 лет – 4,4 %, а для более старших возрастов она была уже 2,9 % и ниже. Следует отметить, что данная тенденция значительного превышения молодежной безработицы по сравнению со средним уровнем безработицы по стране сохраняется на протяжении последнего десятилетия<sup>2</sup>.

Кроме того, на уменьшение доли молодежи на российском рынке труда в настоящее время повлиял и отток из страны так называемых релокантов, среди которых значительное число (в 2022 г. – около 500 тыс. человек) составляли именно молодые специалисты. Учитывая, что

в этот же период времени более 300 тыс. молодых людей были призваны на военную службу, можно констатировать, что в целом в 2022 г. российский рынок труда с учетом всех факторов (демографии, эмиграции, безработицы и др.) потерял минимум 1,2–1,3 млн работников молодых возрастов<sup>3</sup>.

Еще одним драйвером, негативно влияющим на молодежный сегмент российского рынка труда, являются проблемы системы образования, в частности объективные трудности с подготовкой специалистов для IT-сферы и производственного сектора<sup>4</sup>.

2. Вторым сигналом, свидетельствующим о структурной и содержательной трансформации молодежного сегмента рынка труда, является выход на рынок труда работников поколения Z (зумеров), в концепции трендвотчинга являющихся трендсеттерами, одной из «передовых групп» «носителей и трансляторов новых ценностей, стереотипов, установок»<sup>5</sup>. Именно поколение Z в ближайшем будущем будет составлять

<sup>3</sup> С рынка труда смыло молодежь. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2023/04/11/6433e7499a7947356c70a065> (дата обращения: 08.07.2023).

<sup>4</sup> Чиновники заметили нехватку молодежи на рынке труда. URL: [https://www.ng.ru/economics/2023-04-25/1\\_8715\\_youth.htm](https://www.ng.ru/economics/2023-04-25/1_8715_youth.htm) (дата обращения: 08.07.2023).

<sup>5</sup> Ценностные ориентации современной молодежи. Аналитический обзор международных и российских исследований. URL: <https://www.zircon.ru/upload/iblock/aab/tsennostnye-orientatsii-sovremennoy-molodezhi-analiticheskiy-obzor.pdf> (дата обращения: 08.07.2023).

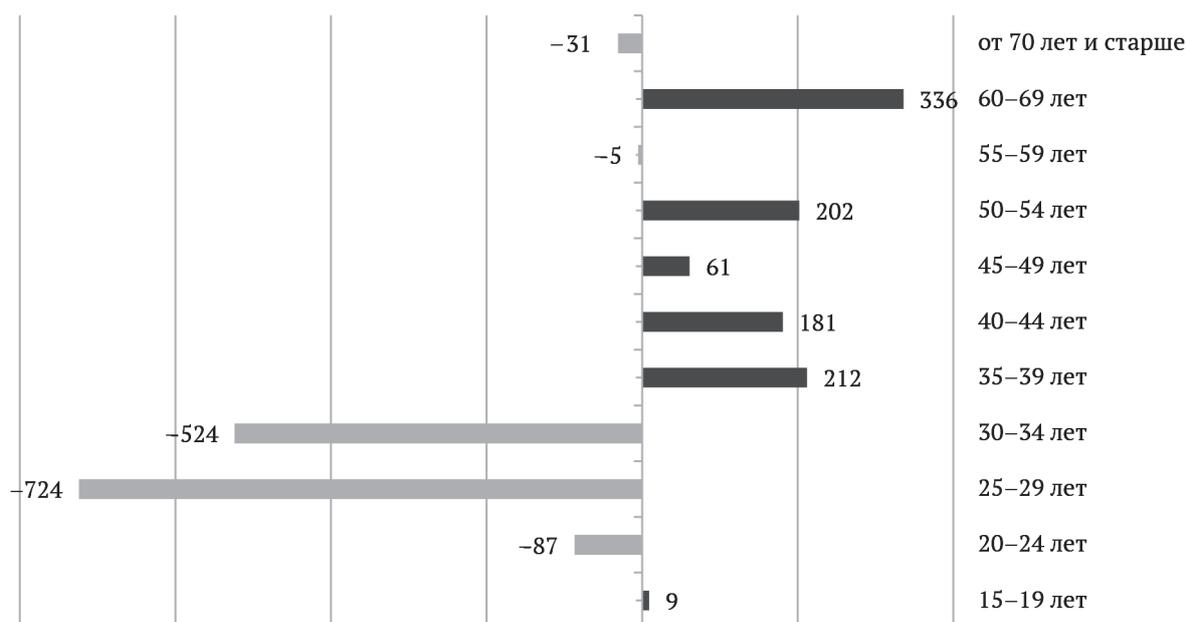


Рисунок. Изменение количества занятых различных возрастных групп, 2022 г., тыс. чел.

наиболее активную и квалифицированную часть трудоспособного населения на рынке труда. Поэтому уже сегодня надо понимать и учитывать специфику ценностей данного поколения (ценности индивидуализма, самореализации, свободы самовыражения, ярких эмоций, здоровья, жизни в «цифре» и др.) для адекватного отражения их в требованиях к представителям данного поколения на рынке труда.

Важнейшими драйверами, повлиявшими на этот сигнал тренда, выступили пандемия COVID-19 и цифровизация. По результатам опроса молодежи, введенный во время пандемии локдаун значительно помешал реализации их образовательных и/или карьерных планов. В итоге у поколения Z не сформированы или слабо развиты важнейшие мягкие навыки: навыки ведения переговоров, навыки публичного выступления, эмоциональный интеллект и др.<sup>6</sup>

Цифровизация всех сфер жизни как драйвер трансформации молодежного сегмента рынка труда в ряде случаев деструктивно влияет на формирование у российской молодежи стратегий адаптации на рынке труда, в профессиональной и социальной сферах. И эти стратегии не всегда являются конструктивными, например, когнитивная редукция, цифровой алармизм и игромания, коммуникативная деструкция и др. (Митрофанова & Митрофанова, 2021).

Еще один сигнал трансформации молодежного сегмента рынка труда – рост числа молодежи, которая и не работает, и не учится (англ. NEET – Not in Employment, Education or Training). Доля представителей поколения NEET в общей численности молодых людей в возрасте от 15 до 24 лет составляет 10,2 %<sup>7</sup>. Основной причиной попадания молодежи в эту группу является недостаточный уровень образования.

Таким образом, тренд структурной и содержательной трансформации молодежного сегмента рынка труда формируется в настоящее время на стыке двух сигналов: роста числа представителей старших поколений одновременно уменьшении доли молодых работников на рынке труда и выхода на рынок труда представителей поколения Z. Данный тренд

представляет в настоящее время серьезный вызов для национального рынка труда, поскольку создает проблемы, связанные с нарушением естественной кадровой ротации представителей различных возрастных групп на рынке труда и передачи профессионального опыта от старшего поколения работников в условиях внутренней конкурентной среды.

### Обсуждение результатов

Научная дискуссия относительно выделения в возрастной структуре занятых двух краеугольных групп трудоспособного населения – молодежи и возрастных работников – включает разные аспекты. Так, в научной среде предметом обсуждения стал перерастающий в мегатренд сигнал нового поведения работников старших возрастов в связи с цифровизацией рабочих мест (Komp-Leukkunen et al., 2022). Сравнительно низкая квалификация в использовании цифровых технологий на рабочих местах может привести к устареванию навыков пожилых работников, снизить их шансы на трудоустройство и обусловить более ранний, чем необходимо экономике страны, выход на пенсию. Такая тенденция вступает в противоречие с попытками продлить трудовую жизнь (Hudomiet & Willis, 2022). В соответствии с этим актуальными становятся исследования возможности пролонгированной карьеры возрастных сотрудников (Brooke, 2009).

По мнению исследователей, тренды, связанные с цифровизацией, также неоднозначно влияют на молодежный сегмент рынка труда. Ряд специалистов утверждают, что цифровизация может стать мощной стратегией борьбы с безработицей среди молодежи (Albrechtsen, 2018; Başol & Yalçın, 2021). Другие исследования утверждают обратное, например, что технологические изменения приводят к потере рабочих мест и/или конверсии и могут влиять на неравенство между работниками и странами (Jaradat et al., 2020; Warhurst & Hunt, 2019). В связи с этим в рамках методологии трендочинга требуются обоснование и разработка мер макро- и микрополитики, соответствующих тенденциям и потребностям рынка труда (Başol et al., 2023).

### Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие результаты:

– согласно новой парадигме менеджмента рынок труда должен приспосабливаться к реа-

<sup>6</sup> Вместо тихого увольнения – тихий найм. 9 трендов рынка труда в 2023. URL: <https://bbbl.dev/articles/working-trends-2023> (дата обращения: 08.07.2023).

<sup>7</sup> Неблагополучную молодежь зовут на работу. URL: <https://www.vedomosti.ru/career/articles/2022/11/01/948279-neblagopoluchnyu-molodezh-zovut-na-rabotu>

лизации формулы «человек – организация – победа», в том числе через результаты трендотчинга, ориентированного на «пеленгование» сигналов, которые могут быть со временем гаснущим предупреждением или формироваться в истинный тренд, проявляющийся в спросе и предложении рабочей силы многих стран;

– первичные, согласно сигналам, направление и скорость развития тренда на рынке труда могут изменяться в соответствии с внешними и внутренними драйверами, которые могут стать катализаторами процесса зрелости тренда или выступать для него в качестве барьеров;

– в классификации трендов на рынке труда выделяют такие элементы, как мода, микротренды, макротренды и мегатренды;

– «картина» как завершающий этап трендотчинга позволяет своевременно прогнозировать эволюцию разнонаправленных изменений на рынке труда в значимые, крупномасштабные сдвиги;

– тренд постарения трудовых коллективов стал триггером обоснования изменений в спросе и предложении рабочей силы. Обозначились новые компетенции, которыми должен владеть кандидат на вакантную должность, измененная модель его рабочего поведения. Выявлена трансформация ценностей и установок молодых

специалистов. В соответствии с этим обоснована версия об актуальности удержания в организациях работников старших возрастов, имеющих соответствующие знания, практические и познавательные навыки, готовых продолжить трудовую деятельность при участии работодателей в формировании условий рабочего места;

– основой формирования тренда трансформации молодежного сегмента рынка труда послужил глобальный демографический процесс старения населения, приведший, в свою очередь, к старению рабочей силы и уменьшению доли молодых работников на рынке труда;

– тренд структурной и содержательной трансформации молодежного сегмента рынка труда, основой которого является пересечение и взаимодействие двух тенденций современного российского рынка труда: во-первых, увеличения доли работников старших возрастов при одновременном уменьшении доли представителей молодого поколения на рынке труда, и во-вторых, выхода на рынок труда так называемых зуммеров – представителей поколения Z.

### Конфликт интересов

Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

### Список литературы

1. Бендик, А. Б., Яковлев, В. Н. (2010). О сближении подходов к пониманию феномена Эль-Ниньо Ла-Нинья. *Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Естественные и медицинские науки*, 1, 57–64. [Bendik, A. B., Yakovlev, V. N. (2010). On the convergence of approaches to understanding the phenomenon of El Niño La Niña. *Bulletin of the Baltic Federal University. I. Kant. Series: Natural and Medical Sciences*, 1, 57–64. (In Russian).]

2. Гимпельсон, В. Е., Капелюшникова, Р. И. (Eds.). (2020). *Российский рынок труда через призму демографии*. М.: Изд. дом Высшей школы экономики. [Gimpelson, V. E., Kapelyushnikova, R. I. (Eds.). (2020). *The Russian labor market through the prism of demography*. Moscow: Ed. home of the Higher School of Economics. (In Russian).]

3. Дуракова, И. Б. (Ed.). (2023). *Успешность, работа и старение: фундаментальные, прикладные и научно-популярные аспекты профессионального долголетия*. М.: ИНФРА-М. [Durakova, I. B. (Ed.). (2023). *Success, work and aging: fundamental, applied and popular scientific aspects of professional longevity*. Moscow: INFRA-M. (In Russian).] <https://doi.org/10.12737/1912427>

4. Дуракова, И. Б., Майер, Е. В. (2021). Успешность работников старших возрастов как вызов высшей школе. *Высшее образование в России*, 30(6), 144–155. [Durakova, I. B., Mayer, E. V. (2021). Success and development of older workers as a challenge to higher education. *Higher Education in Russia*, 30(6), 144–155. (In Russian).] <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2021-30-6-144-155>

5. Капелюшников, Р. (2019). Феномен старения населения: экономические эффекты. *Экономическая политика*, 14(2), 8–63. [Kapelyushnikov, R. (2019). Population aging phenomenon: economic effects. *Economic Policy*, 14(2), 8–63. (In Russian).]

6. Митрофанова, Е. А., Митрофанова, А. Е. (2021). Молодежь на рынке труда. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*, 10(6), 72–78. [Mitrofanova, E. A., Mitrofanova, A. E. (2021). Youth in the labor market. *Human Resources and Intellectual Resources Management in Russia*, 10(6), 72–78. (In Russian).]

7. Albrechtsen, A.-B. (2018). Digital jobs for youth: Young women in the digital economy. *World Bank Group, September*, 1–270.

8. Başol, O., Sevgi, H., Esin, C. Y. (2023). The Effect of Digitalization on Youth Unemployment for EU Coun-

- tries: Treat or Threat? *Sustainability*, 15(14), 11080. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su151411080>
9. Başol, O., Yalçın, E. C. (2021). How does the digital economy and society index (DESI) affect labor market indicators in EU countries? *Human Systems Management*, 40(4), 503–512. <https://doi.org/10.3233/HSM-200904>
10. Brooke, L. (2009). Prolonging the careers of older information technology workers: Continuity, exit or retirement transitions? *Ageing and Society*, 29(2), 237–256. <https://doi.org/10.1017/S0144686X0800768X>
11. Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., Brinley, A. (2005). Work and Family Research in IO/OB. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 124–197.
12. Hudomiet, P., Willis, R. J. (2022). Computerization, obsolescence and the length of working life. *Labour Economics*, 77(102005). <https://doi.org/10.1016/j.labecon.2021.102005>
13. Inglehart, R. (1971). The Silent Revolution in Europe: Intergenerational Change in Post-Industrial Societies. *American Political Science Review*, 65(4), 991–1017. <https://doi.org/10.2307/1953494>
14. Jaradat, M., Jibreel, M., Skaik, H. (2020). Individuals' perceptions of technology and its relationship with ambition, unemployment, loneliness and insomnia in the Gulf. *Technology in Society*, 60(60), 3–4. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.101199>
15. Kolb, M., Burkart, B., Zundel, F. (2010). *Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements*. Springer Verlag.
16. Komp-Leukkunen, K., Poli, A., Hellevik, T., Herlofson, K., Heuer, A., Norum, R., Solem, P. E., Khan, J., Rantanen, V., Motel Klingebiel, A. (2022). Older Workers in Digitalizing Workplaces: A Systematic Literature Review. *The Journal of Aging and Social Change*, 12(2), 37–59. <https://doi.org/10.18848/2576-5310/cgp/v12i02/37-59>
17. Lafley, A., Martin, R. (2013). Playing to win: how strategy really works. In *Choice Reviews Online* (Vol. 51, Issue 01). Harvard Business Press. <https://doi.org/10.5860/choice.51-0372>
18. Petzold, M. (2001). Familien heute: Sieben Typen familialen Zusammenlebens. *TELEVISION: Internationales Zentralinstitut Für Das Jugend – Und Bildungsfernsehen*, 14(1), 1–7.
19. Schobert, D. (2012). *Personalmanagementkonzepte zur Erhaltung und Steigerung individuellen Leistungspotential der Belegschaft*. Dr. Kovac.
20. Warhurst, C., Hunt, W. (2019). The Digitalisation of Future Work and Employment. JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology. *Econstor*, 05(50).

**Дуракова Ирина Борисовна**, д-р экон. наук, профессор, Воронежский государственный университет, Воронеж, Российская Федерация

E-mail: [durakova@econ.vsu.ru](mailto:durakova@econ.vsu.ru)  
ORCID ID: 0000-0001-9529-1960

**Митрофанова Елена Александровна**, д-р экон. наук, профессор, Государственный университет управления, Москва, Российская Федерация

E-mail: [elmitr@mail.ru](mailto:elmitr@mail.ru)  
ORCID ID: 0000-0003-4508-4458

Поступила в редакцию 16.06.2023

Подписана в печать 10.08.2023



## **Labour Economics and Human Resource Management**

Original article

UDC 331.5

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2023.3/11377>

JEL: J11; J13; J14; J21

### **New labour market trends and developments**

**I. B. Durakova**<sup>1</sup>, **E. A. Mitrofanova**<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Voronezh State University, 1 University sq., 394018, Voronezh, Russian Federation

<sup>2</sup> State University of Management, 99 Ryazansky ave., 109542, Moscow, Russian Federation

**Subject.** The new management paradigm arising from changes in the external and internal environment requires a change in the priority of elements that ensures the successful functioning of an economic entity, maintaining its competitiveness, and preserving the consumer segments of the produced goods and services. The priority of human resources means the need for a timely introduction of the evolutionary and revolutionary processes related to the labour force supply and demand, as its capacity reserve tends to decrease.

**Objectives.** The purpose of the article is to provide an insight into the development of scientific thought, firstly, by regarding the evolution of traditional trends that characterise the modern labour market. Second, we described the emerging trends in the supply and demand of the labour force and the corresponding transformation of human resource management in organisations.

**Methodology.** To achieve our objectives, we used general and empirical research methods. Analysis and synthesis were applied to obtain new knowledge on the topic. We used analysis to identify the components of the progress of scientific thought from the signal indicating the emergence of a trend to the identification of its drivers and challenges. Through analysis, we also identified the features of supply and demand of the labour force in the modern labour market, which is characterised by staff diversity. Statistical analysis revealed the current patterns of the changes in the Russian labour market, indicating the emergence of new trends. Synthesis made it possible to gain a single comprehensive view of the current cascade of trends and possible shifts in the behaviour of younger and older workers in the labour market.

**Results.** The article presents the structured provisions that substantiate the impact of the cascade of trends on the development of the labour market and changes in the supply and demand for the labour force of younger and older workers. The outlined idea promotes the scientists' conclusions about the existence of trend cascades. Managing these cascades in the labour market makes it possible to apply the conclusions of trendwatching to influence the emerging signals indicating the strengthening of a new trend that is undesirable for human resource policy.

**Conclusions.** Significant shifts in the age structure of the population are changing the ageing megatrend, that has become global, as well as its impact on the labour market. The analysis methods used in the article, first of all, supported the researchers' opinion that "success" as the goal of the new management paradigm can be achieved based on a knowledge of the trends that determine the vector of employer's activities in order to keep up, succeed, and retain their positions several steps ahead of the competitors. Second, they allowed us to identify the mechanism of the emergence, development, and extinction of trends in the labour market and the formation of trend cascades. Third, they supported the theory of drivers that can change the substance and stability of the trend and, therefore, provide opportunities to manage it. Fourth, they

allowed us to substantiate the changes in labour demand, which is characterised by a rapid and frequent change in the requirements for a worker to fill modern positions requiring new knowledge, practical and cognitive skills, and behavioural patterns. Fifth, they allowed us to demonstrate a priority shift towards new forms of dependent labour to match the new values and attitudes of employment applicants and employed personnel. Sixth, they allowed us to substantiate the potential of the segment of older workers in influencing the trend of ageism and the formation of ecosystem and occupational health policies in organisations. Seventh, they can be used to prevent in advance the disruption of the natural personnel rotation of different age generations in the labour market and the transfer of professional experience from the older generation of workers in the internal competitive environment.

**Key words:** paradigm, management, historical stage.

**For citation:** Durakova, I. B., Mitrofanova, E. A. (2023). New labour market trends and developments. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*. (3), 63–73. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2023.3/11377>

### **Conflict of Interest**

The authors declare the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

---

**Irina B. Durakova**, Dr. Sci. (Econ.), Full Prof.,  
Voronezh State University, Voronezh, Russian  
Federation

E-mail: [durakova@econ.vsu.ru](mailto:durakova@econ.vsu.ru)  
ORCID ID: 0000-0001-9529-1960

**Elena A. Mitrofanova**, Dr. Sci. (Econ.), Full  
Prof., State University of Management, Moscow,  
Russian Federation

E-mail: [elmitr@mail.ru](mailto:elmitr@mail.ru)  
ORCID ID: 0000-0003-4508-4458

*Received 16.06.2023*

*Accepted 10.08.2023*