

Techart

КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА «ТЕКАРТ»

КОНСАЛТИНГ, ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ, ИНТЕГРАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ, МАРКЕТИНГА И HR

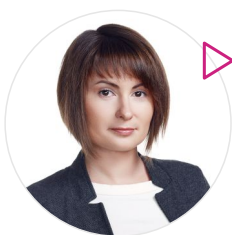
DIGITAL SKILLS

HR.TECHART

HR-консалтинг, корпоративные коммуникации

Москва, 2020





Елена Янина

Руководитель практики
HR-консалтинг, корпоративные коммуникации

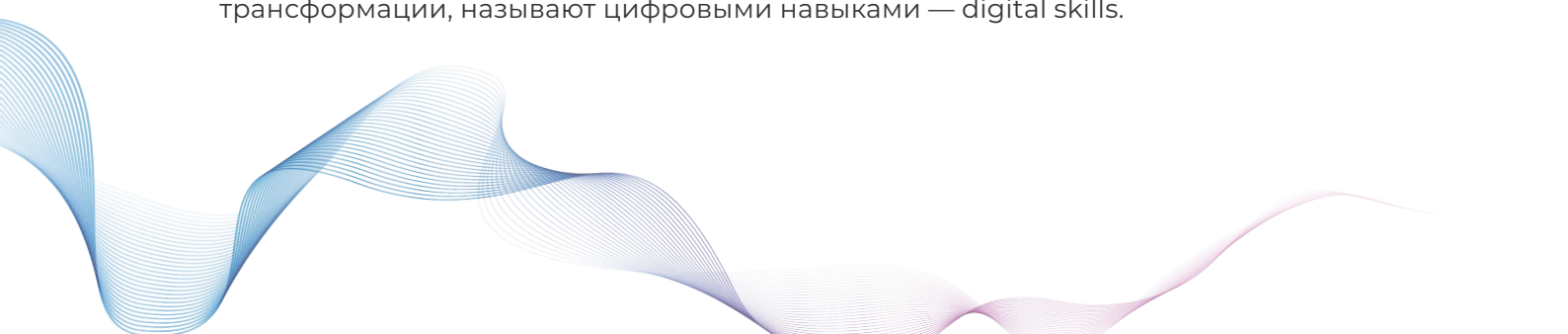
+7 (495) 790-7591 *135
yanina@techart.ru

Введение

Навыки персонала лежат в основе экономики. Будущее ведущих отраслей промышленности и социальной сферы связано с возможностью привлекать специалистов с необходимыми навыками, соответствующими не только профессиональным канонам, но и новым вызовам, которые, в свою очередь, определяет цифровая трансформация (digital transformation) бизнеса и повседневной жизни.

При этом в центре любой успешной трансформации бизнеса стоит человек (так как не имеет смысла развивать инновации ради инноваций). Таким образом, получаем своеобразный круг: для ведения успешного бизнеса в современном мире необходима цифровая трансформация, для совершения которой нужны люди, способные данную трансформацию осуществить, но и необходимость движения по пути цифровизации меняет требования к людям.

Навыки, необходимые человеку для успешной работы в эпоху цифровой трансформации, называют цифровыми навыками — digital skills.



77%

работников крупных компаний верят, что инновационные технологии принципиально важны

35%

навыков, важных для работы сейчас, через 5 лет изменятся

77%

работы, которую сейчас выполняют люди, к 2025 смогут делать роботы и ИИ

От *Life Long Employment* к *Life Long Employability*

На современном кадровом рынке прослеживаются следующие тенденции:

- Снижение значимости академического диплома при общем росте требований к работнику, расширение рамок «специальности».
- Повышение среднего возраста работающих, увеличение продолжительности жизни и пенсионного возраста, рост прослойки трудоспособного населения, тяжело адаптирующегося к современному миру.
- Расширение понятия «качественное образование», которое теперь дает профессиональные умения (hard skills) и неспециализированные навыки (soft skills), причем по статистике в запросах работодателей 1 из 3 требуемых навыков относится именно к soft skills.
- Нехватка квалифицированных кадров, невозможность для многих, особенно небольших, компаний реализовать свою стратегию главным образом по причине отсутствия людей с необходимым набором компетенций (по статистике только 12% стратегий цифрового развития в прошлом году были успешно реализованы, остальные провалились).

Таким образом, современный мир, состояние мировой экономики и конкурентной среды, динамика технологического прогресса накладывают повышенные требования к работникам, причем эти требования меняются значительно быстрее, чем в недавнем прошлом. При этом демографические и социальные особенности накладывают ограничения, и спрос на квалифицированные кадры, особенно в сфере IT, превышает предложение.

В отсутствии системного «готового кадрового предложения» работодатели уделяют повышенное внимание развитию и обучению имеющихся кадров. Такая деятельность, в связи с новизной, вариативностью и нестандартностью, крайне сложна и не всегда дает нужный результат и еще реже показывает реальную эффективность.

Высокую важность приобретает способность самих работников обучаться, меняться и отвечать на вызовы, развивая свои цифровые навыки — digital skills.

« Будущее трудовой деятельности — в гонке между образованием и технологиями »

*Маурисио Макри, президент Аргентины,
на саммите G20 в 2018 году*

Проблема, на которую указал Макри, проявляется уже в настоящее время: технологические инновации и цифровая среда развиваются очень быстро, в то время как способность человека и бизнеса извлекать из данного потенциала выгоду существенно отстает, поскольку образование и навыки не успевают за технологическим прогрессом.

Digital Skills

Digital skills нельзя отнести ни к hard, ни к soft skills, они зависят как от профессионального бэкграунда, так и от личностных характеристик и даже менталитета. Это определяет многообразие стартовых условий обучения, что вкупе с многообразием и неформализованностью большинства цифровых навыков усложняет задачу поиска путей их развития.

Гибридный специалист

DIGITAL SKILLS

Background hard skills

- Грамотность
- Математические способности
- Образование и специальные знания
- Финансовая грамотность
- Компьютерная грамотность

Soft skills

КОМПЕТЕНЦИИ:

- Критическое мышление
- Умение решать проблемы и улаживать конфликты
- Креативность
- Коммуникативность
- Умение работать в команде
- Стрессоустойчивость
- Умение планировать время
- Эмпатия
- Ораторское мастерство
- Системность мышления
- ...

ОСОБЕННОСТИ ХАРАКТЕРА

- Любознательность
- Инициативность
- Адаптивность
- Ответственность
- Настойчивость
- Социальность
- Лидерские качества
- Целеустремленность
- Культурность
- Решительность
- Обучаемость
- ...

«Текарт» в настоящем обзоре предлагает вашему вниманию расширенный список цифровых навыков, необходимых современным компаниям. Также мы предлагаем группировку их по 5 категориям:

1. Навыки, определяющие свободное пользование техникой и цифровыми устройствами, а также уверенную работу в различных программах (**fluency in devices & software**).

- Свободное пользование различными видами цифровых устройств, легкое переключение между устройствами, умение настраивать, комбинировать их преимущества в работе, отсутствие боязни использования новых устройств.
- Умение свободно работать с данными и получать информацию на различных типах устройств и в различных программах.
- Продвинутое умение установки, модификации и персонализации различных программ и приложений с тем, чтобы они позволяли наиболее эффективно работать и давали реальные результаты.
- Умение бегло печатать, соблюдая баланс между скоростью и количеством ошибок.

2. Аналитические навыки, определяющие умение получить информацию, обработать ее, сделать правильные выводы и донести полученные результаты и решения до целевой аудитории (**fluency in data acquisition and manipulation**).

- Умение использовать интернет для получения информации, в том числе продвинутое умение поиска данных различных типов. Умение ориентироваться в найденной информации, отличать качественные ресурсы и данные от некачественных, знание способов, в том числе нестандартных, для получения данных, которых на первый взгляд нет.
- Умение манипулировать данными разных типов из разных источников, объединять и перерабатывать их, добавляя к ним новую цифровую информацию.
- Умение правильно интерпретировать данные, анализировать их и делать выводы; умение оценивать полученные результаты, используя, в том числе, интуицию и опыт.

- Понимание, как информация может быть использована эффективно, но при этом легально и этично. Знание об авторских правах, типах лицензий, вариантах доступа.
- Умение использовать чужие данные в своих задачах, не копируя их as is. Понимание того, как люди воспринимают цифровую информацию, понимание, что цифровой контент воспринимается иначе, чем классический, что для него важна краткость, четкость и структурность, а также четкое видение цели.
- Умение организовывать данные, визуализировать их и переводить из форм, понятных ограниченному кругу лиц, в интуитивно понятные, в том числе для непрофессионалов; умение презентовать полученные данные, выводы, результаты и решения для различной целевой аудитории, учитывая ее особенности.

3. Коммуникационные навыки, позволяющие свободно общаться и организовывать работу с использованием цифровых каналов (fluency in digital interaction).

- Умение использовать цифровые каналы для сотрудничества с коллегами, обмена опытом, новыми идеями, подходами и т. п.
- Умение выстраивать позитивные, доверительные рабочие отношения с использованием цифровых каналов, умение эффективно коммуницировать онлайн, что важно в связи с глобализацией и увеличением роли интернета.
- Понимание того, как выглядит цифровое сотрудничество и общение, понимание разницы в общении между людьми, командами и организациями в цифровых каналах, реалистичный взгляд на процесс, отсутствие неоправданных ожиданий либо излишнего перфекционизма, понимание того, какие программы должны использоваться.

4. Навыки, направленные на выявление проблем и поиск путей их решения (**fluency in dealing with problems**).

- Эффективность в определении и решении проблем, возникающих при использовании цифровых устройств и программ, умение воспользоваться различными службами поддержки, знание путей и методов выхода из различных нестандартных ситуаций.
- Знания о видах мошенничества в интернете и киберпреступности, понимание основных законов безопасной работы в интернете и при использовании программ.
- Понимание того, как определенные транзакции происходят в цифровых каналах, в том числе защищенных. Знания о том, как поступать, если начатая транзакция прервалась или произошло что-то иное непредвиденное.

5. Личные характеристики, позволяющие человеку легко адаптироваться в меняющейся цифровой среде (**soft digital skills**).

- Открытость новым технологиям, способность воспринимать их и не бояться перемен, умение подстраиваться и познавать изменяющийся мир, незаикленность на традиционных подходах.
- Умение быстро осваиваться в использовании новых технологий, комбинируя модели изучения, основанные на опыте и теоретических знаниях.
- Интерес к новым технологиям, вовлеченность, понимание того, как новые технологии могут облегчить, улучшить работу.
- Среди огромного разнообразия технологий умение выбрать те, которые действительно могут помочь что-то улучшить или облегчить, исключение рисков использования технологий ради технологий, неправильного использования технологий или использования не тех технологий.
- Креативный подход — готовность решать задачу индивидуально (методы, набор технологий и т. п.).
- Умение балансировать использование устройств и технологий для избежания синдрома технологического выгорания и для полноценного отдыха. Умение ставить рамки использования технологий, уделяя время в т. ч. работе, которая не требует использования технологий.

ВАЖНО!

Большинство цифровых навыков только условно можно отнести к одной категории. Например, для умения выявлять и решать проблемы, возникающие в ходе использования цифровой информации, необходимо быть уверенным пользователем используемого устройства и программного обеспечения, уметь быстро адаптироваться к изменяющимся условиям и быть заинтересованным в развитии, обладать коммуникативными навыками для общения в цифровых каналах со службами поддержки и донесения полученных результатов до коллег и руководства.

Перечисленные навыки, по мнению экспертов, необходимы для работы в цифровой среде, однако данный список может быть недостаточным либо, напротив, избыточным для компаний разного профиля, кроме того, для любой компании необходимо приоритезировать навыки для эффективного поиска новых людей и развития имеющихся.



Развитие с *digital skills* как необходи- димая часть *digital* *transformation*

Международные эксперты считают, что для успешной цифровой трансформации бизнеса, помимо правильной постановки целей, задач, выбора инструментов и системного подхода критическое значение имеют цифровые навыки команды.

Для примера, в ходе опроса американских компаний в 2018 году более 60% руководителей выделяли в качестве основного барьера для внедрения новых цифровых технологий малую долю достаточно квалифицированных сотрудников (skills gap).



1. В фокусе цифровой трансформации — команда.

Цифровизация должна освободить работников от рутины и дать им время сфокусироваться на аналитике, креативных и стратегических задачах. Необходимо понять, как вовлечь команду в процесс, мотивировать думать, созидать, задавать вопросы, быть проактивными и сопричастными.

2. Цифровизация для всех.

Важно, чтобы в процессе цифровой трансформации никто не остался «за бортом», когда сотрудники органически примут изменения. Необходимо инвестировать в обучение и развитие персонала, при этом учитывая персональные особенности каждого сотрудника.

3. Ответственность и коллаборация.

Ответственное отношение к цифровизации позволяет достичь бизнес-целей с учетом потребностей клиентов и сотрудников и действительно перевести бизнес на новый уровень. При этом не нужно отказываться от сотрудничества, расширяя границы, принимая помощь и помогая развиваться другим индустриям.

Развитие *digital skills* СОТРУДНИКОВ

После того, как стратегические цели поставлены и приоритеты определены, необходимо выделить навыки, необходимые для достижения целей, определить их текущий уровень у сотрудников и составить план развития.

По данным опроса международных компаний, для оценки навыков своих сотрудников они применяют аттестации (44%), доверяются оценкам коллег (25%), оценивают лишь результаты деятельности, т.е. не оценивают навыки специально либо предоставляют работникам самостоятельно заботиться о своих навыках (31%).

Цифровые навыки, как мы уже говорили, специфичны и многогранны, поэтому сложнее поддаются оценке и развитию классическими методами.

Тем не менее, периодически замерять уровень цифровых навыков столь же необходимо, как и инвестировать в их развитие, поскольку без этого практически невозможно оценивать реализуемую стратегию и эффективность вложений.

Учитывая имеющийся международный опыт, можно говорить о том, что до сих пор не удалось разработать универсальный учебный курс, который был бы успешно применен для развития цифровых навыков.

Значительно более применимым в данном случае оказывается формат микрообучения, который учитывает текущий уровень компетенций сотрудника, его ментальные особенности и индивидуальные цели.

Согласно опыту компаний, успешно проводящих цифровую трансформацию своего бизнеса, в развитии цифровых навыков соблюдается примерно такой баланс:

70%

это обучение
в рабочем процессе



искусственный интеллект,
автоматизация
и цифровизация
оказывают наиболее
серьезное влияние
на текущую и будущую
работу

3/4

работающих считают,
что приобрели новые
навыки для работы
в последние 10 лет,
из них всего 13%
потратили на обучение
более 3 дней

>70%

работающих заявляют,
что политика обучения
работодателя влияет
на их выбор при поиске
новой работы

20%

обучение
в неформальной
обстановке через
обмен опытом

2/3

работающих считают,
что их работа будет
существенно меняться
каждые 5 лет, причем
чем выше должность
и чем менее
консервативна
область деятельности,
тем короче период
ожидания очередных
изменений

50%

всего половина
работающих
в последние 10 лет
приобретала навыки
по новым для себя
направлениям.

10%

формальное
обучение

>70%

работающих
считают обучение,
повышение квалификации,
приобретение новых
навыков важными

>60%

работающих считают,
что на них лежит
ответственность
за развитие навыков,
остальные надеются
на работодателя; при этом
не более трети готовы
к реальным самостоятельным
занятиям

Согласно данным глобальных
опросов сотрудников компаний
из разных стран и сфер
деятельности.

Кроме того, по их мнению наиболее эффективно обучать цифровым навыкам с использованием цифровой информации и в цифровой среде. Таким образом гарантируется погружение, получаемые навыки сразу применяются на практике, сокращается дистанция между «цифровым будущим» и настоящим.

При этом, для того чтобы процесс был более эффективным и менее стрессовым, необходимо организовать постоянную поддержку обучения. В зависимости от ситуации, ее могут обеспечивать внешние консультанты, внутренняя служба поддержки или члены команды с более высоким уровнем тренируемых навыков.

Цели, доступные ресурсы и возможности должны быть прозрачны, поскольку по статистике до 25% эффективности обучения может теряться на поиске требуемой информации или получении необходимой помощи.

Конкретная реализация цифрового обучения, включая применяемую модель обучения, соотношение методов обучения, форму поддержки и / или наставничества, очень индивидуальна и зависит от компании, ее сферы бизнеса и поставленных целей.

17%

организаций
планируют создать
свою стратегию развития
цифровых навыков
в ближайшие 2 года

87%

IT-директоров считают,
что повышение
цифровых навыков
сотрудников
может обеспечить
рост доходов на 5%
в течение 3 лет

+11%

составит увеличение
прибыльности организации,
если 6 из 10 сотрудников
будут свободно
использовать
цифровые
возможности

74%

работников говорят,
что работодатели
не предоставляют
им доступ к новейшим
технологиям,
чтобы помочь им
выполнять свою работу
более эффективно
и результативно

65%

организаций,
где C-level руководители
(чаще генеральные
директора
и IT-директора)
являются лидерами
в области цифровых
изменений
на рабочем месте

2/3

организаций
нуждаются в поддержке
со стороны
внешних партнеров
при планировании,
проектировании
и внедрении
цифровизации
рабочих мест

Среди главных проблем создания
цифровой среды в компаниях:

41%

бюджетные
ограничения

31%

слабые связи
между
подразделениями,
рабочими группами

31%

ограничения
существующих
платформ

Согласно данным глобальных исследований



Консалтинговая группа «Текарт»

HR.Techart

HR-консалтинг, корпоративные коммуникации

- Стратегия и управление изменениями
- Организационный дизайн
- Трансформация Employee experience
- Управление талантами
- Цифровизация, HR-TECH
- Управление эффективностью
- HR-маркетинг
- Исследования, HR-аналитика

Подробнее о наших компетенциях: techart.ru/services/hr

Инсайт-платформа для клиентов и партнеров «Текарт»

— Цифровая трансформация

Цифровая трансформация на реальных примерах: кейсы, инсайты и проекты внедрения цифровых технологий. Опыт российских и иностранных компаний.

— HR-инновации

Мониторинг инновационных решений в области HR: цифровизация, оргдизайн, корпоративные коммуникации, онбординг, мотивация, эффективность, цифровые навыки и многое другое. Зарубежный и отечественный опыт.

Запросить доступ к инсайт-платформе: support@techart.ru



techart.ru



facebook.com/Techartgroup



info@techart.ru



+7 (495) 790-7591 *135