



**рекадро™**

Экспертные кадровые решения

**2020**

## Эффективные практики развития цифрового мышления



Rekadro

25.09.2020

# Эффективные практики развития цифрового мышления

Период проведения исследования: август-сентябрь 2020 года.

Источники исследования:

- открытый опрос представителей предприятий, работающих на территории России. Количество респондентов – 339.

Цифровизация стала неотъемлемой частью развития бизнеса. Для решения задач по цифровой трансформации требуются сотрудники, способные достигать цифровых целей предприятия. Как эффективно развивать цифровое мышление? Как компании справляются с такими задачами, насколько они для них актуальны сегодня и какие сложности возникают на пути? Компания «Рекадро» представляет результаты исследования практик развития цифрового мышления на предприятиях России.

## Цифровое мышление

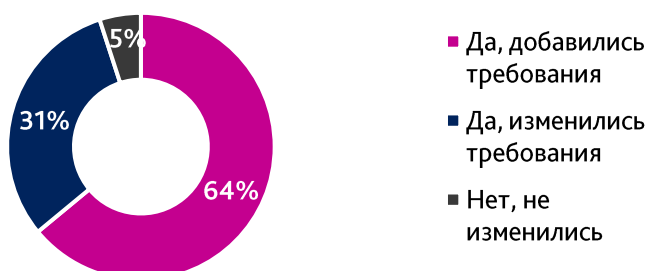
Подавляющее большинство предприятий в целом понимают концепцию цифрового мышления, но расходятся в вариантах определений: лидирует среди них цифровая грамотность сотрудников. Популярными определениями цифрового мышления являются также знания и навыки поиска, обработки, анализа информации, владение цифровыми инструментами для эффективной работы, а также навыки в аналитике данных.

Диаграмма 1. Понятие цифрового мышления, % респондентов



В связи с пандемией и переводом на удаленную работу, у многих предприятий изменились требования к владению цифровыми технологиями среди сотрудников: 64% компаний говорят о том, что добавились новые требования к знаниям и навыкам в данной области, 31% - об изменении в самих требованиях.

Диаграмма 2. Изменения требований к персоналу по знаниям и навыкам цифровых технологий, % респондентов



## Портрет сотрудников с потребностью в обучении

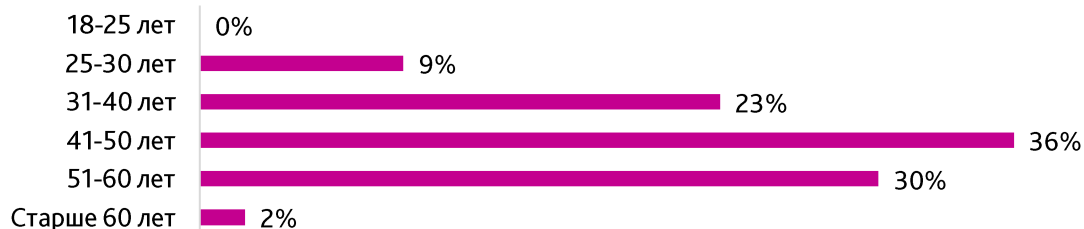
Чаще всего, предприятия выделяют специалистов и линейных руководителей среди работников, чье обучение цифровым навыкам является приоритетным. 28% компаний обучают в основном рядовых сотрудников, 21% - инженерно-технических специалистов. В меньшей степени необходимость обучения актуальна для рабочего персонала (8% предприятий).

**Диаграмма 3. Категории персонала с высокой потребностью в обучении, % респондентов**



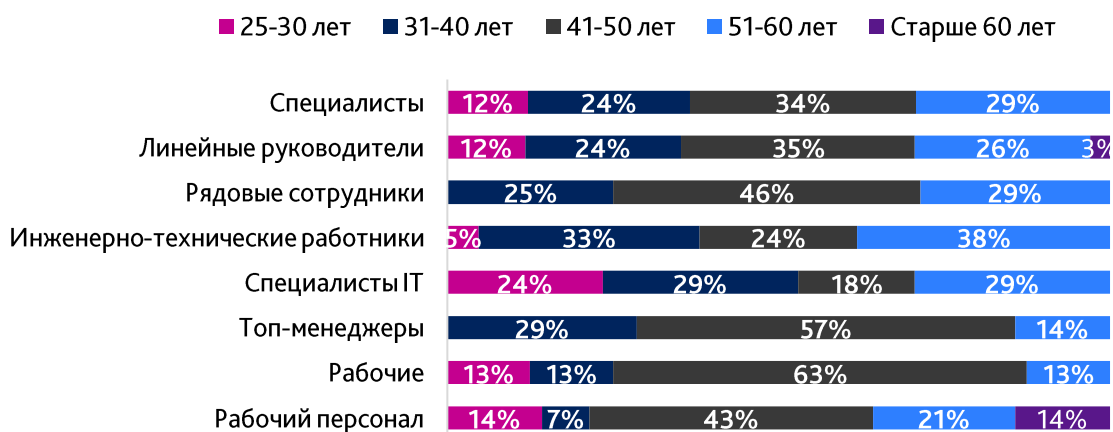
Респонденты отметили, что самая высокая потребность в обучении у сотрудников в возрасте от 41 до 50 лет. На втором месте персонал в возрасте от 51 до 60 лет. На третьем месте – от 31 до 40 лет. Реже обучают работников старше 60 лет и в возрасте от 15-25 лет, это может быть связано и с небольшим количеством персонала данной возрастной категории в компании, и с отсутствием необходимости в обучении данных работников в целом.

**Диаграмма 4. Возраст сотрудников с высокой потребностью в обучении, % респондентов**



Инженерно-технические работники нуждаются в обучении чаще в возрасте от 51 до 60 лет, а IT-специалисты, как правило, в возрасте от 31 до 40 лет и от 51 до 60 лет.

**Диаграмма 5. Категории персонала, с высокой потребностью в обучении в разрезе возрастного признака, % респондентов**



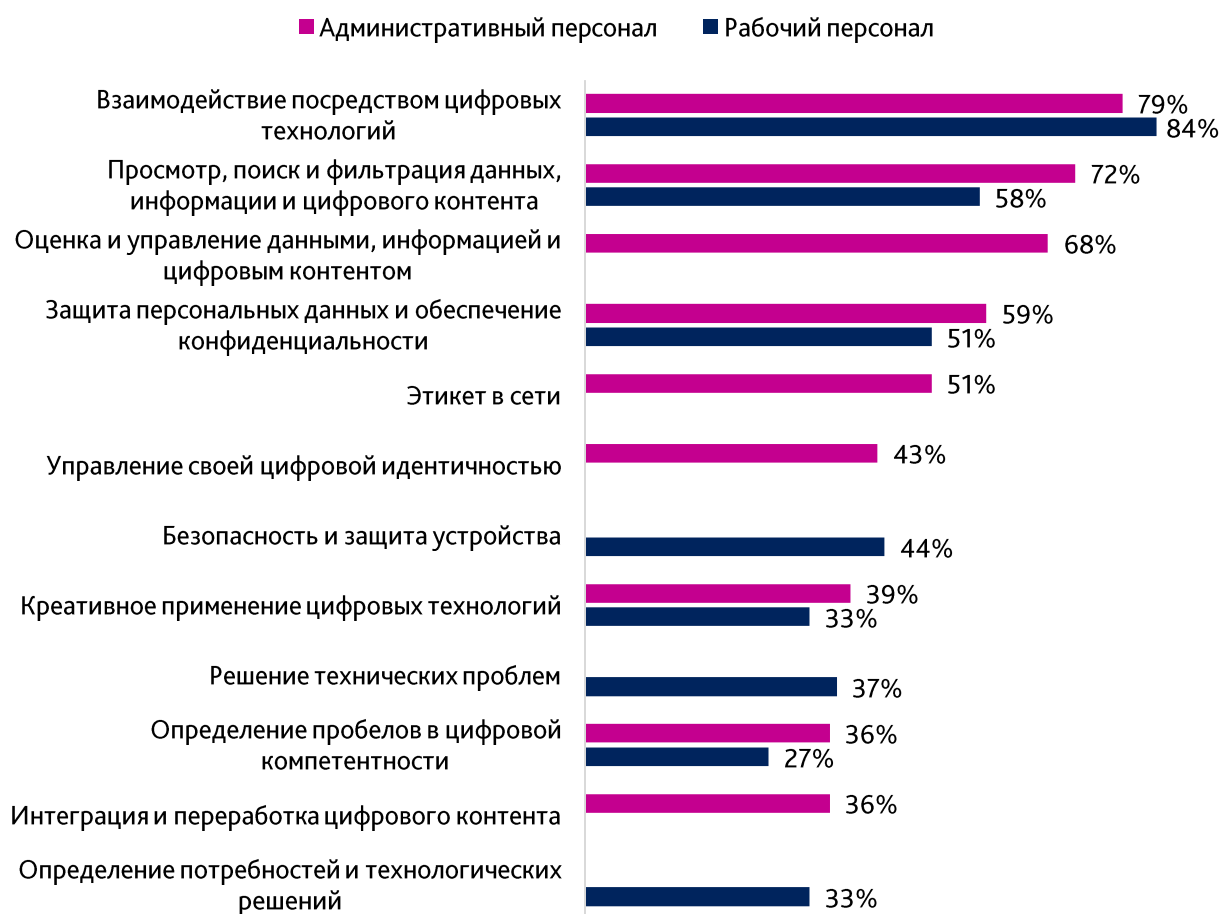
## Навыки и компетенции

Требования к цифровым компетенциям у предприятий отличаются для различных категорий должности. Обучение руководителей и узких специалистов, как правило, носит специфический характер, и зависит от области их работы. В рамках данного исследования, мы рассматриваем компетенции в области цифровых технологий у рабочего и административного персонала.

Первое место в списке навыков цифровых технологий, по мнению предприятий, занимает взаимодействие посредством цифровых технологий, здесь компании предъявляют чуть больше требований к рабочему персоналу. На втором месте навык поиска и работы с информацией - на 14% больше к административному персоналу. На третьем месте - оценка и управление данными и информацией, данная компетенция выделена только у административных работников.

Навыком защиты персональных данных, по мнению респондентов, должны обладать обе категории сотрудников. Помимо этого у административного персонала выделены такие компетенции, как этикет в сети, управление своей цифровой идентичностью, интеграция и переработка цифрового контента. В свою очередь, полезными компетенциями для синих воротничков являются безопасность и защита устройств, решение технических проблем, а также определение потребностей и технологических решений.

**Диаграмма 6. Компетенции в области цифровых технологий рабочего и административного персонала, % респондентов**



Для IT специалистов владение цифровыми технологиями - зона профессиональной ответственности. И всё же в рамках данного опроса было отмечено, что им не хватает навыков в изучении новых трендов и технологий, а треть респондентов обратила внимание на недостаточную глубину профессиональных знаний. 40% выделили сложности с коммуникациями, в том числе обмен знаниями и наставничество.

**Диаграмма 8. Навыки и компетенции, недостающие IT специалистам, % респондентов**



## Практика обучения в компаниях

Четверть компаний развивают цифровое мышление у персонала самостоятельно, практикуют внутреннее обучение. 10% привлекают специализированную организацию для проведения обучения своих сотрудников. 19% покупают специальные курсы или оплачивают семинары по повышению уровня цифрового мышления сотрудников.

Между тем, 47% опрошенных предприятий не развивают цифровые навыки сотрудников, хотя более половины из них планируют заняться обучением персонала в будущем.

**Диаграмма 9. Практика развития цифрового мышления у сотрудников, % респондентов**



Наиболее активно проводят обучение сотрудников собственными силами предприятия из сферы ЖКХ, медицины и сельского хозяйства.

Оплачивают обучающие курсы по повышению цифровых компетенций персонала, как правило, компании сферы культуры и искусства, СМИ, маркетинга и телекоммуникаций.

Прибегают к помощи обучающей организации для роста навыков и компетенций своих сотрудников сферы автомобильного бизнеса, услуг для населения и финансового сектора.

Предприятия добывающей отрасли и сферы товаров народного потребления, а также нефтяные и газовые компании, только планируют приступить к развитию цифровых навыков у сотрудников.

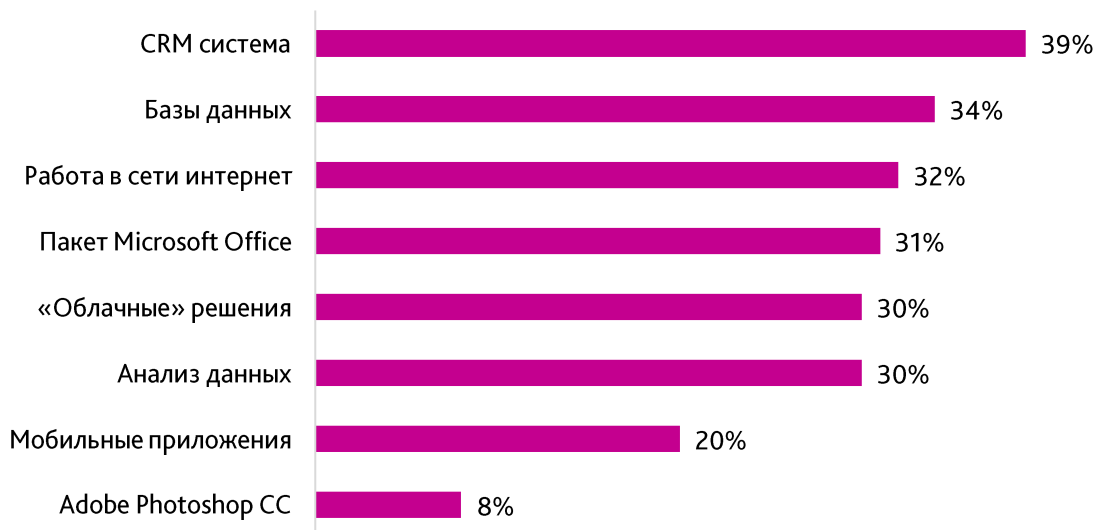
Не практикуют развитие цифрового мышления предприятия, предоставляющие услуги для бизнеса, строительные материалы и оборудование, а также государственные организации.

**Диаграмма 10. Практика развития цифрового мышления у сотрудников в разрезе сферы деятельности предприятия, % респондентов**

| Оплачиваем курсы по обучению персоналу  | Проводим самостоятельно обучение  | С помощью сторонней организации   | Нет, но планируем развивать   | Нет   |
|---|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Искусство, культура</li> <li>СМИ, маркетинг, реклама, BTL, PR, дизайн, продюсирование</li> <li>Телекоммуникации, связь</li> <li>Гостиницы, рестораны, общепит, кейтеринг</li> <li>Строительные материалы/оборудование</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ЖКХ</li> <li>Медицина, фармацевтика, аптеки</li> <li>Сельское хозяйство</li> <li>Продукты питания</li> <li>Перевозки, логистика, склад, ВЭД</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Автомобильный бизнес</li> <li>Услуги для населения</li> <li>Финансовый сектор</li> <li>Промышленное оборудование, техника, станки и комплектующие</li> <li>Образовательные учреждения</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Добывающая отрасль</li> <li>Нефть и газ</li> <li>Товары народного потребления (непищевые)</li> <li>Электроника, приборостроение, бытовая техника, компьютеры и оргтехника</li> <li>Образовательные учреждения</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Услуги для бизнеса</li> <li>Строительные материалы/оборудование</li> <li>Государственные организации</li> <li>Информационные технологии, системная интеграция, интернет</li> <li>Автомобильный бизнес</li> </ul> |

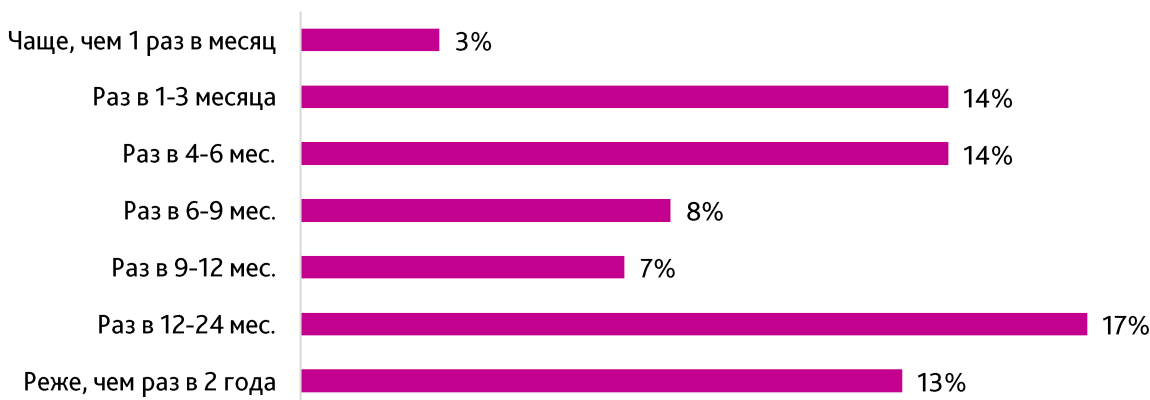
Компании чаще всего прибегают к обучению персонала по следующим направлениям: CRM-системы, базы данных и общая работа в сети интернет. Многие предприятия обучают сотрудников пакету Microsoft Office, навыкам в работе с облачными решениями, а также учат анализу данных.

**Диаграмма 11. Направления обучений в компаниях, % респондентов**



Частота обучения одного сотрудника в среднем у опрошенных предприятий составляет раз в 1 или 2 года. Второе место делит частота обучения раз в 1 – 3 месяца и раз в 4 - 6 месяцев. Обучение сотрудника реже, чем раз в два года, проводят 13% компаний.

**Диаграмма 12. Средняя частота обучения одного сотрудника на предприятиях, % респондентов**



## Инструменты и методы обучения

Чаще всего для организации обучения сотрудников компании используют традиционные методы – обучение на онлайн/оффлайн конференциях или семинарах, и обучение с использованием электронных курсов, видеоматериалов, кейсов и тестов на внутреннем корпоративном портале. Предприятия практикуют приглашение стороннего тренера или привлечение собственного для проведения обучения, а также приобретают готовые обучающие материалы в формате вебинаров, видеоуроков или игр.

**Диаграмма 13. Инструменты обучения, % респондентов**



В зависимости от количества сотрудников на предприятии популярны разные инструменты обучения персонала: так, в небольших компаниях до 100 человек используется в основном обучение на конференциях и семинарах. На предприятиях, чья численность сотрудников составляет от 100 до 500 человек, используют внутренний портал.

**Таблица 1. Инструменты обучения в разрезе численности предприятия, % респондентов**

| Инструменты обучения               | 1-50 человек | 50-100 человек | 100-250 человек | 250-500 человек | 500-1000 человек | 1000-3000 человек | Более 3000 человек |
|------------------------------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|--------------------|
| Обучение на конференциях/семинарах | 46%          | 53%            | 35%             | 30%             | -                | 100%              | 14%                |
| Внутренний портал                  | 32%          | 35%            | 41%             | 39%             | 67%              | 20%               | 29%                |
| Обучение приглашенным тренером     | 43%          | 12%            | 41%             | 17%             | -                | -                 | -                  |
| Обучение собственным тренером      | 7%           | 29%            | 35%             | 22%             | 67%              | 40%               | 29%                |
| Оплата внешнего портала обучения   | 25%          | 24%            | 35%             | 17%             | -                | -                 | 43%                |

Большинство предприятий считает практические тренинги самым эффективным методом обучения сотрудников. На втором месте - курсы повышения квалификации. На третьем - профессиональная переподготовка, а также менторство и наставничество. Наименее эффективные методы, согласно данным опроса, - деловые игры и очные лекции.

**Диаграмма 14. Эффективные методы обучения, % респондентов**



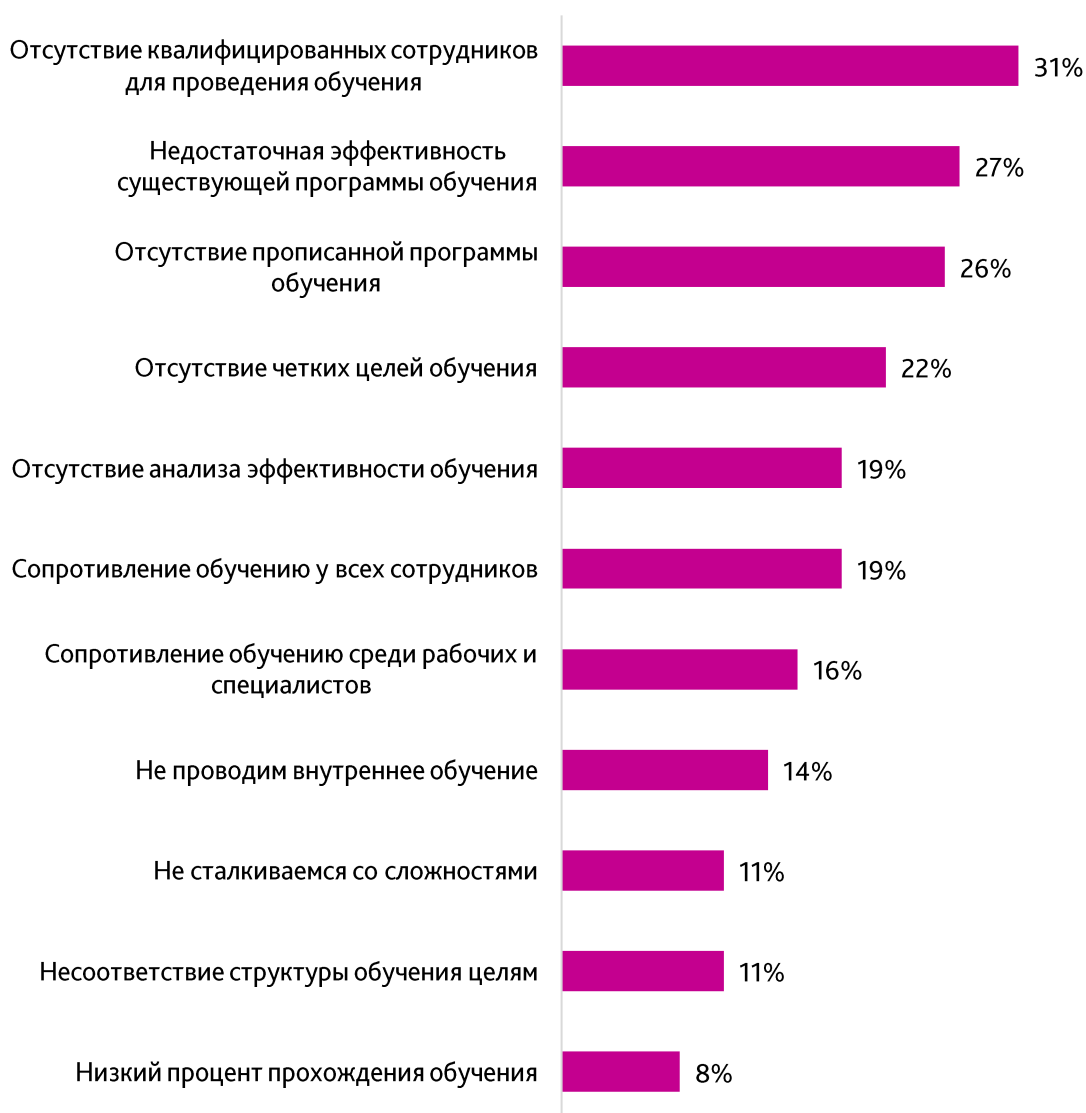


## Сложности в процессе внутреннего обучения

Предприятия сталкиваются с различными трудностями в процессе как внутреннего, так и внешнего обучения сотрудников цифровым навыкам. Так, среди проблем внутреннего обучающего формата компании выделяют отсутствие квалифицированных сотрудников для проведения обучения, недостаточную эффективность существующей программы или отсутствие таковой. Чуть меньше компаний говорят об отсутствии четких целей обучения и анализа эффективности обучения, а также о наличии сопротивления у всех категорий сотрудников.

Не сталкиваются со сложностями в процессе внешнего обучения только 11% предприятий. 14% компаний не проводят внутреннее обучение.

**Диаграмма 15. Сложности в процессе внутреннего обучения, % респондентов**

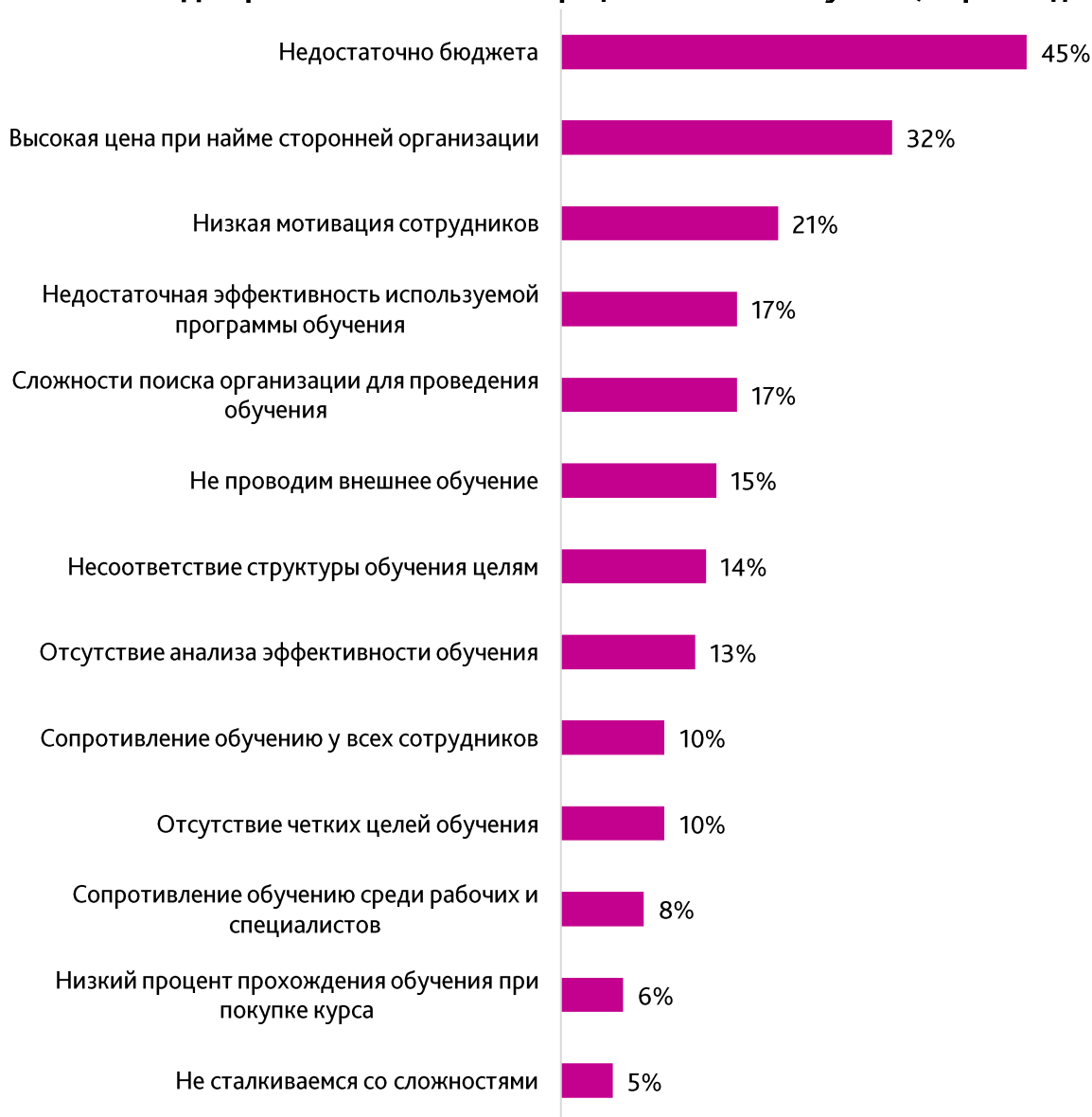


## Сложности в процессе внешнего обучения

При проведении внешнего обучения участники опроса чаще сообщают о проблеме недостатка бюджета. Треть компаний говорит о высокой цене найма обучающей организации. Низкая мотивация сотрудников, недостаточная эффективность используемой программы и сложности поиска организации для проведения обучения также негативно влияют на процесс развития цифровых навыков у сотрудников.

Лишь незначительное количество компаний не сталкиваются с проблемами в процессе. 15% компаний не проводят обучение внешними ресурсами.

**Диаграмма 16. Сложности в процессе внешнего обучения, % респондентов**



## Результаты обучения на предприятиях

Благодаря проведенному обучению в рамках цифровизации компании достигли роста квалификации сотрудников, повышения скорости и улучшения качества отдельных процессов. 23% предприятий говорят об отсутствии ощутимых результатов обучения. Часть компаний добились оптимизации бизнес-процессов, роста производительности труда персонала и улучшения производительности отдельных процессов.

Диаграмма 17. Результаты после обучения, % респондентов



При проведении обучения CRM-системам и 1С, курсов повышения квалификации IT-специалистов и персонала в целом, а также после тренингов по продажам компании наблюдают рост квалификации сотрудников и производительности труда, повышение скорости и качества отдельных процессов. Благодаря обучению CRM-системам, 1С и Office 360 происходила оптимизация бизнес-процессов. Обучение в целях повышения квалификации штатных системных аналитиков и персонала в целом в редких случаях приводило к росту заработной платы сотрудника.

Для 23% опрошенных компаний эффективность проведенного обучения не столь очевидна в конкретных результатах, но это не исключает позитивное влияние развития компетенций в области цифровых технологий на тот или иной процесс.

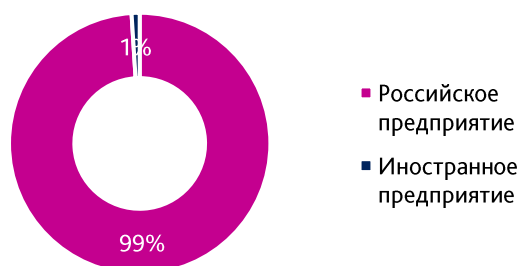
Значимость цифровых навыков для работы и социальной интеграции возрастает. В будущем же они будут жизненно необходимы. Уже сейчас понятно, что высокий уровень сотрудников с цифровыми компетенциями на разных уровнях в компании обеспечит ей конкурентное преимущество. Сегодня остро встает вопрос о цифровой грамотности населения, определяющийся набором знаний и умений, которые необходимы для безопасного и эффективного использования цифровых технологий и ресурсов Интернета.

## Выводы и комментарии по итогам исследования

1. Цифровое мышление понимается предприятиями, как правило, как цифровая грамотность сотрудников, навыки поиска, обработки и анализа информации. В связи с пандемией и переводом на удаленную работу, у большинства компаний добавились новые требования к сотрудникам по цифровым навыкам.
2. Портрет сотрудников, нуждающихся в развитии цифровых навыков, согласно данным исследования: специалисты, линейные руководители и рядовые сотрудники в возрасте от 41 до 50 лет и от 51 до 60 лет, инженерно-технические работники в возрасте от 51 до 60 лет, а также специалисты IT - от 31 до 40 лет и от 51 до 60 лет
3. Навыки и компетенции в области цифровых технологий для административного и рабочего персонала, как правило, схожи. У административных работников дополнительно присутствуют следующие компетенции: оценка и управление данными и информацией, этикет в сети, управление своей цифровой идентичностью, интеграция и переработка цифрового контента. В свою очередь, полезными компетенциями для синих воротничков являются безопасность и защита устройств, решение технических проблем, а также определение потребностей и технологических решений.
4. В рамках данного опроса было отмечено, что IT-специалистам не хватает навыков в изучении новых трендов и технологий, а треть респондентов обратила внимание на недостаточную глубину профессиональных знаний. 40% выделили сложности с коммуникациями, в том числе обмен знаниями и наставничество.
5. Более половины опрошенных предприятий развивают цифровое мышление у персонала следующими способами: самостоятельно (сферы ЖКХ, медицины и сельского хозяйства), с помощью специализированной организации (сферы автомобильного бизнеса, услуг для населения и финансового сектора) или путем приобретения готовых обучающих семинаров или курсов (сферы культуры и искусства, СМИ, маркетинга и телекоммуникаций).
6. Компании часто прибегают к обучению персонала по следующим направлениям: CRM-системы, базы данных и общая работа в сети интернет в формате конференций и семинаров в среднем раз в 1-2 года. Большинство участников опроса считают практические тренинги самым эффективным методом обучения сотрудников.
7. Предприятия выделяют такие сложности в процессе внутреннего обучения, как отсутствие квалифицированных тренеров, недостаточной эффективности существующей программы или отсутствие таковой. При внешнем обучении участники опроса сталкиваются, как правило, с недостатком бюджета и высокой ценой при найме сторонней организации.
8. Благодаря проведенному обучению в сфере цифровых технологий компании достигли роста квалификации сотрудников, повышения скорости и улучшения качества отдельных процессов.

## Приложение 1. Информация о респондентах

**Диаграмма 18. Распределение предприятий по происхождению**



**Диаграмма 19. Распределение респондентов по сфере деятельности предприятия**



**Диаграмма 19. Распределение респондентов по количеству сотрудников**



**Диаграмма 20. Распределение респондентов по категории должности представителей предприятий**

