

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

# Ресурсы или таланты, расходы или инвестиции?

Развитие талантов в цифровую эпоху

KAZAKHSTAN HR FORUM, 9 НОЯБРЯ 2018



# Четвертая промышленная революция

Автономный транспорт

Генетика

Искусственный  
интеллект

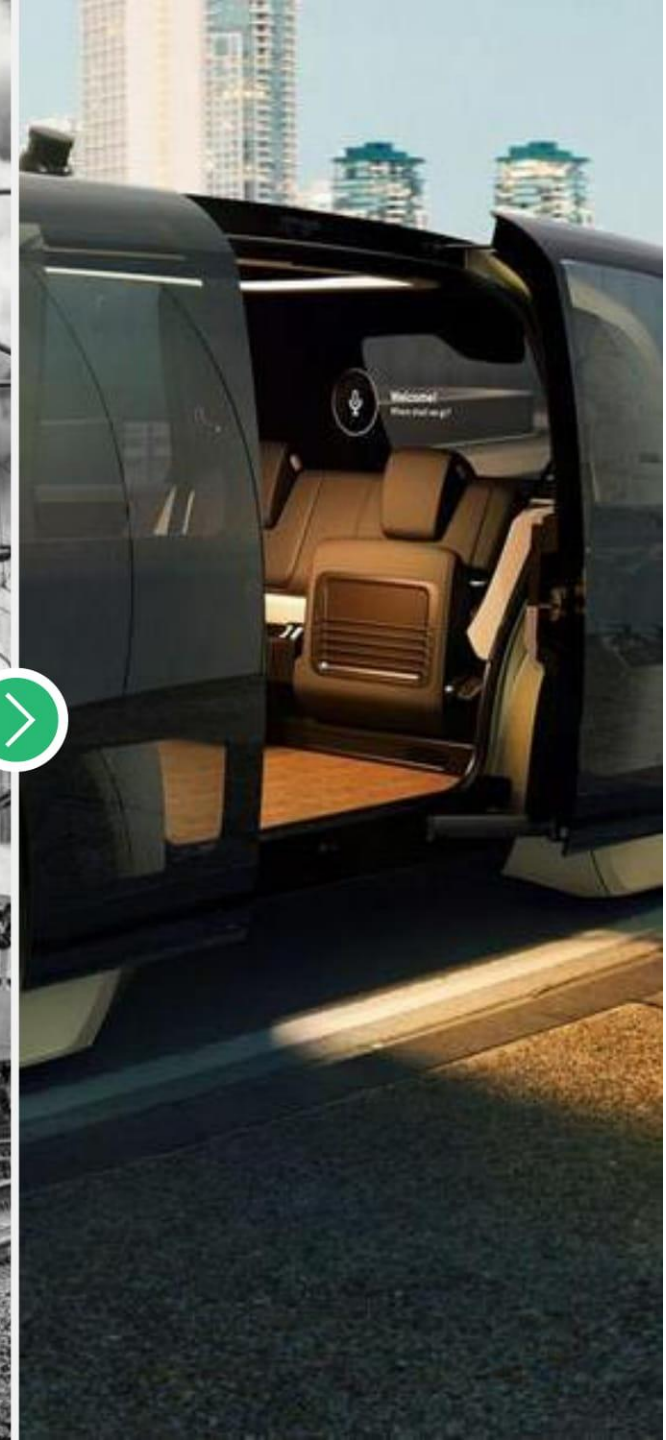
Интернет вещей

Робототехника

Нанотехнологии

Биотехнологии

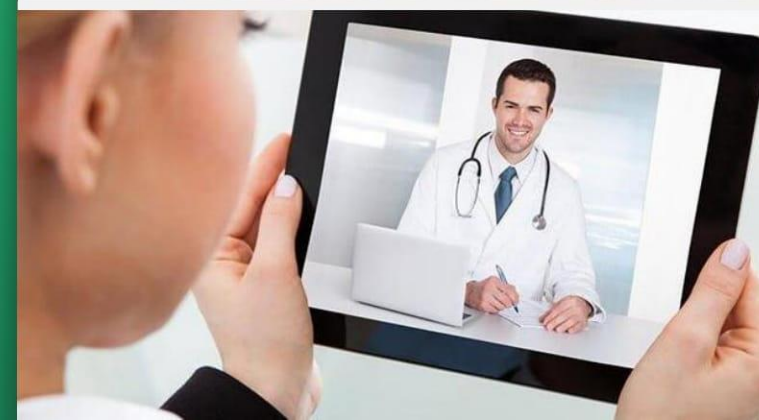
...





# Меняющийся характер работы меняет требования к рабочей силе

- Применяют передовые технологии и инструменты в повседневной работе
- Адаптируются к потребностям и запросам меняющегося рынка
- Имеют навыки, которые могут применяться в разных сферах деятельности
- Несут ответственность за свое собственное развитие



# 12 навыков будущего

## Базовые навыки

Как выполнять повседневные задачи



Научная грамотность



Техническая грамотность



Финансовая грамотность

## Профессиональные навыки

Как решать сложные проблемы



Критическое мышление/  
способность решать  
проблемы



Творчество



Коммуникации



Работа в команде

## Черты характера

Как реагировать на изменение среды



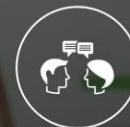
Адаптивность



Лидерство



Осознание социального  
и культурного контекста



Эмпатия

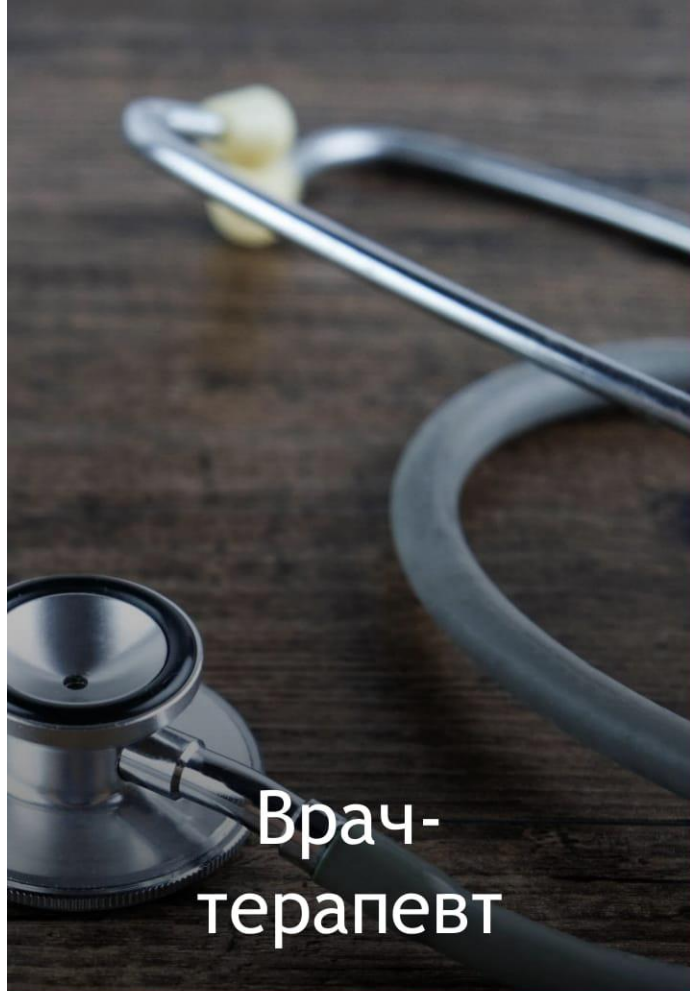


Установка на  
собственное развитие

## Знания и опыт в конкретной области

Предметные знания и опыт работы, обычно в конкретной отрасли

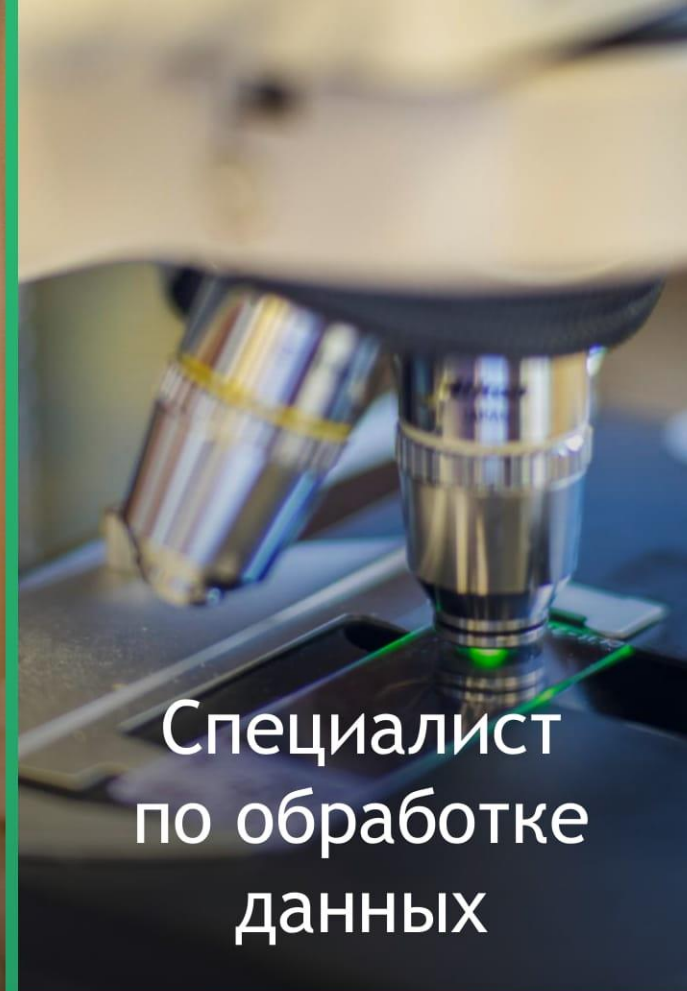




Врач-  
терапевт



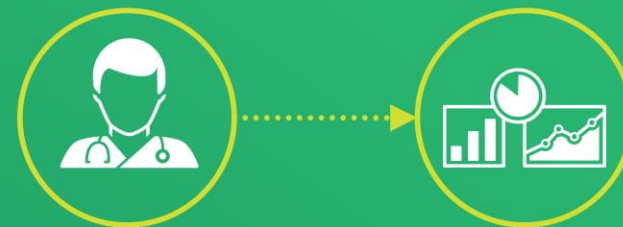
Школьный  
учитель



Специалист  
по обработке  
данных

3 примера  
изменения характера работы

# Врач- терапевт



Основной источник правды и авторитет во всем, что касается здоровья

Занимается пациентом в основном лично по записи

Устанавливает диагноз в основном на основе осмотра и лабораторных анализов



Обсуждение решений в партнерском режиме с хорошо информированным пациентом



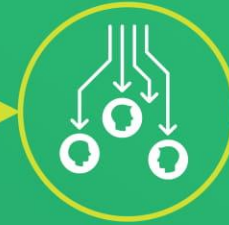
Виртуальное общение с пациентом 24/7 и доступ к показателям здоровья в режиме реального времени



Всеохватывающие выводы на основе данных по всем аспектам жизни пациента



# Школьный учитель



Следует единому учебному плану для всех учеников

Приспосабливает учебные программы к индивидуальному стилю и способностям ученика

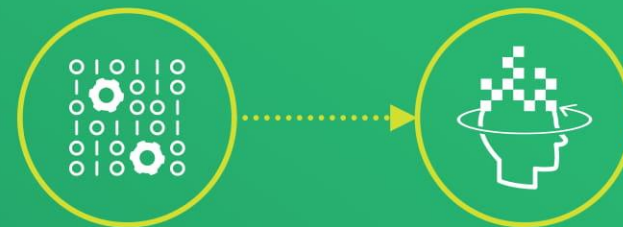
Ведет уроки, фокусируясь строго на конкретном предмете

Объединяет темы из разных дисциплин в единую историю

Фокусируется на усвоении конкретного предмета

Применяет психологию развития и науку об обучении для достижения результатов учебы

# Специалист по обработке данных



Посвящает основное время на обеспечение качества данных



Управляет аналитикой, системами ИИ и поддерживает процесс машинного обучения

Разрабатывает алгоритмы для определения закономерностей



Фокусируется на выработке выводов, помогая принимать стратегические решения для бизнеса

Фокусируется строго на методах анализа данных и языках программирования



Имеет мультидисциплинарный фокус на МО/ИИ, а также финансы, бизнес и клиентский опыт



“Мягкие” навыки  
имеют высокий спрос  
у работодателей...



руководителей, принимающих  
решение о найме, считают,  
что наличие эмоциональных  
и социальных навыков,  
а не технических, главным  
отличительным фактором

Источник: Today's graduates:  
Worth their gold? (Hay Group, 2015)

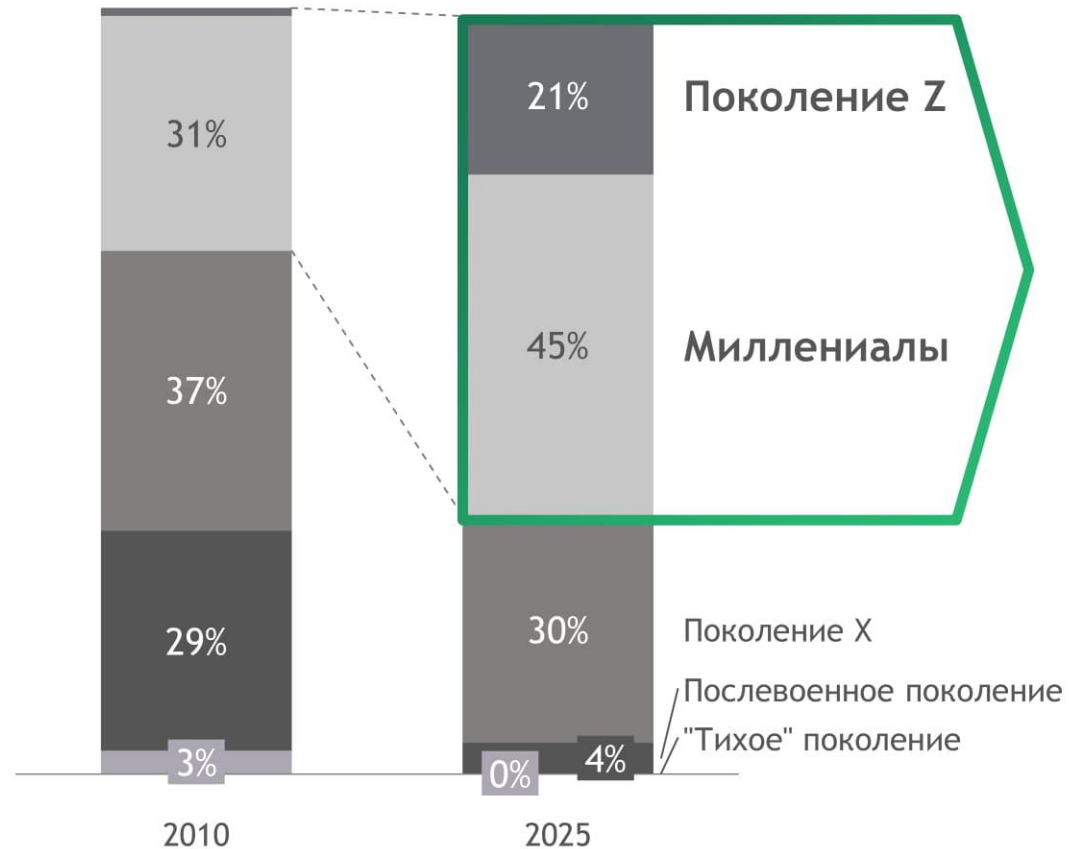
...но работникам  
недостает “мягких”  
навыков



руководителей HR отмечают,  
что с трудом находят  
выпускников, обладающих  
необходимыми эмоциональными  
и социальными навыками

# К 2025 году 66% рабочей силы в Казахстане будет “цифровыми аборигенами”

Доля рабочей силы, %



Источник ILOSTAT, анализ BCG

## “Цифровые аборигены”



Привыкли получать информацию незамедлительно



Мультизадачны



Работают одновременно на нескольких устройствах



# Обучение и развитие навыков - одна из трех самых важных характеристик работы для казахстанцев



## Казахстан

- 1 Материальная компенсация
- 2 Финансовая устойчивость работодателя
- 3 **ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ**
- 4 **Возможности карьерного роста**
- 5 Хорошие отношения с коллегами
- 6 Хорошие отношения с начальством
- 7 Гарантии занятости
- 8 **Интересные должностные обязанности**
- 9 Сотрудничество на рабочем месте
- 10 Корпоративные ценности



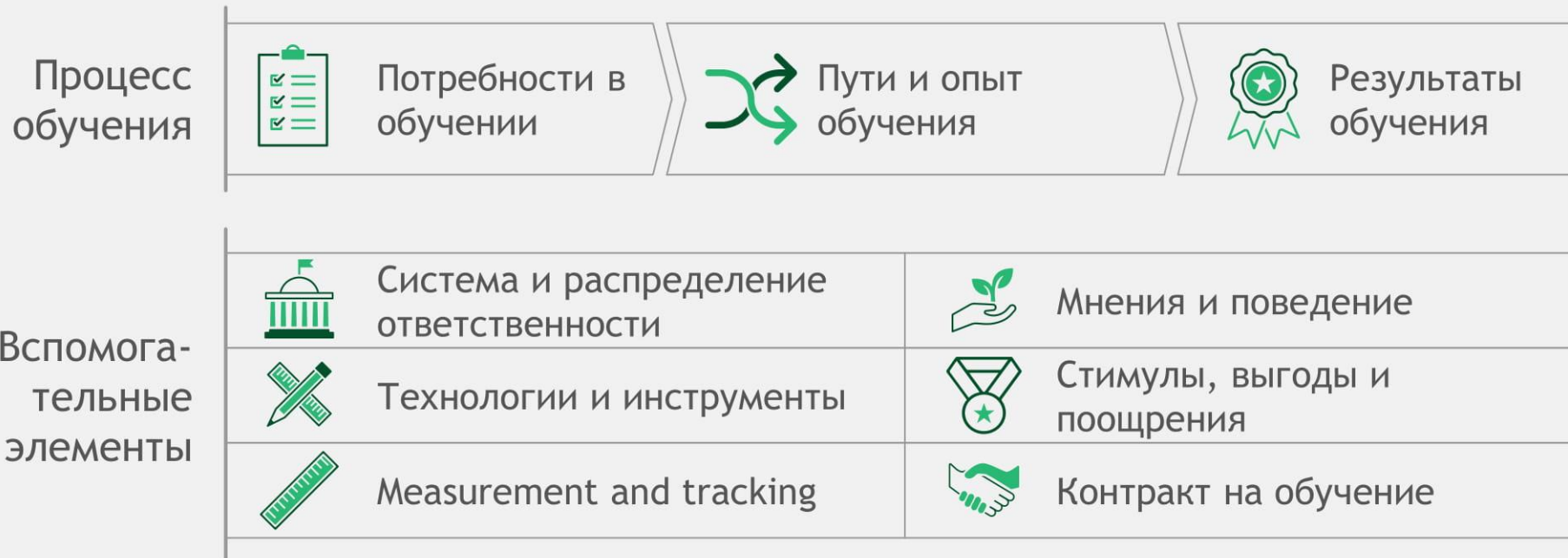
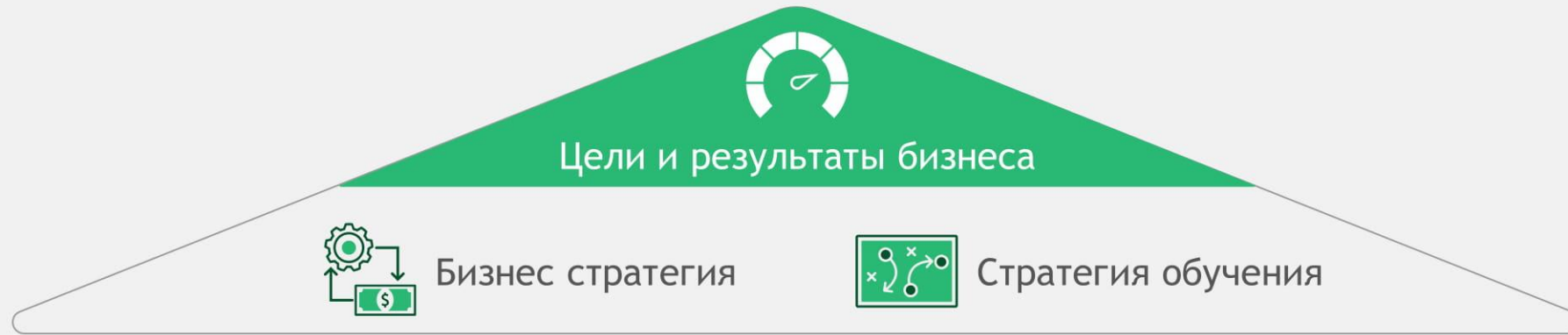
## Мир

- 8
- 6
- 4
- 5
- 1
- 3
- 7
- 10
- 12
- 11

- Содержание работы
- Культура компании
- Репутация работодателя
- Финансовая компенсация

Примечание: Ответ на вопрос "Насколько важны следующие характеристики работы ..."  
Источник: Анализ глобального рынка талантов 2018, BCG, 2018

# Комплексная экосистема обучения





1

## Обучение - это проблема главы компании

Формулирование  
и реализация инициатив  
по повышению квалификаций  
персонала должны быть на  
повестке дня главы компании

Источник: A CEO's Guide to Leading and Learning in the  
Digital Age, BCG, 2018



2

## Руководитель - это наставник

Имеет ответственность  
и способность  
продемонстрировать сотруднику  
навыки, которые имеют  
важность и приоритетность для  
достижения целей компании

Источник: A CEO's Guide to Leading and Learning in the  
Digital Age, BCG, 2018





3

## “Знай как”, а не “Знай что”

Цель обучения - не просто получить конкретные знания или навыки, а обрести способность мыслить критически о том, как применить и экстраполировать их

Источник: A CEO's Guide to Leading and Learning in the Digital Age, BCG, 2018



4

## Обучение - часть повседневной работы

Не только традиционное обучение, а практическое освоение и применение приобретенных навыков на непосредственной работе

Источник: A CEO's Guide to Leading and Learning in the Digital Age, BCG, 2018



Адаптивное



Постоянно доступно



С элементами игры и социального общения



С измеримыми результатами



5

## Обучение через личную заинтересованность и признание

Источник: A CEO's Guide to Leading and Learning in the Digital Age, BCG, 2018



Понимание и признание  
потребностей каждого  
сотрудника в обучении



Предоставление стимулов  
сотруднику для обучения  
и подтверждения  
квалификаций



Вознаграждение  
сотрудника за успехи  
в обучении и работе



Человеческий капитал - это постоянно растущий актив, а все остальное - это обесценивающиеся активы

Чем больше вы инвестируете в человеческий капитал, тем более ценным он становится



Го Чок Тонг  
Бывший премьер-министр Сингапура





# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

[bcg.com](http://bcg.com)