

# Управленческие навыки и знания будущего

---

Егор Кривошея, руководитель направления  
исследований

Центр исследования финансовых технологий  
и цифровой экономики СКОЛКОВО-РЭШ



# Какие два типа навыков существуют?

# Экзистенциальные и технические

## Экзистенциальные навыки

Навыки, которые зависят от образования, текущей сферы занятости, не устаревают и повышают вероятность трудоустройства независимо от отрасли и состояния внешней среды. В целом, они являются "страховкой" получения и сохранения работы.

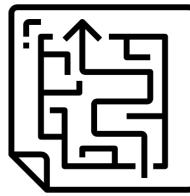
## Технические навыки

Навыки или квалификации напрямую связанные с родом деятельности и не всегда очевидно переносимые в другие индустрии/позиции

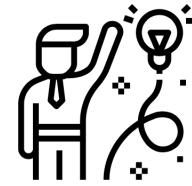
# 6 типов экзистенциальных навыков



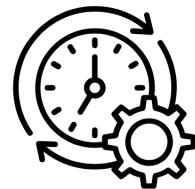
коммуникация  
и кооперация



решение проблем



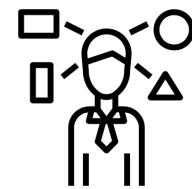
инициативность



управление вниманием и  
временем

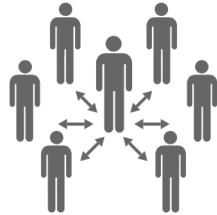


управление стрессом



адаптивность и умение  
учиться

# Ключевые классы технических навыков в индустрии финансовых услуг сегодня



Специфические менеджерские и стратегические навыки (напр., BD, РМ, директоры и менеджеры)



Развитие и управление инновациями и трансформацией (напр., CDTO, финтех-инженеры)



Навыки по кибербезопасности



Разработка и интеграция (напр., управление данными, AI/ML разработка и управление)



Продвинутая аналитика (системная, data-driven)

# Тренды рынка труда

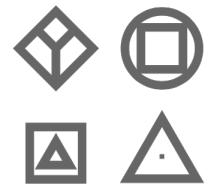
# 6 ключевых трендов, меняющих рынок труда на горизонте следующих 5-10 лет



Удаленная работа  
(remotopia)



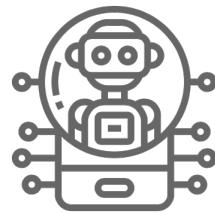
«Зеленая» работа и профессии



Размытие границ индустрий



Гиг-революция (фриланс, независимые подрядчики и тд)



Ребалансировка рабочей силы



Растущее доверие работодателю

# Размытие границ индустрий, приводящее к востребованности хороших профессионалов вне зависимости от отрасли

- 1) Профессионалы с узкой специализацией в какой-то одной индустрии, становятся востребованными в компаниях, которым раньше подобные кадры не были нужны.
- 2) На первый план выходят навыки и знания, которые можно транслировать между индустриями и применять в новых контекстах.

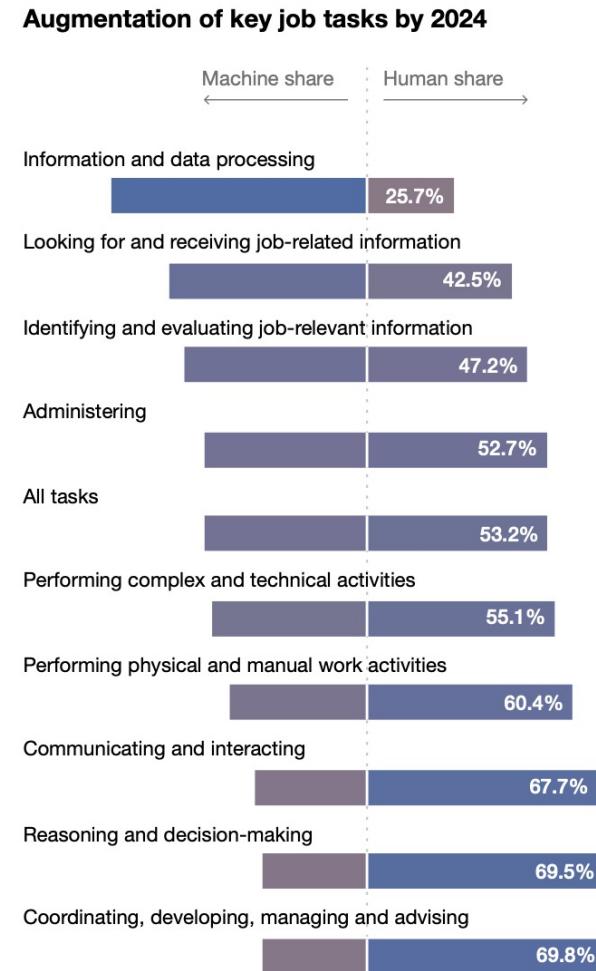
Пример: навык «дизайн-мышления», который больше не ограничен только областями, связанными с дизайном, и нашел отклик в различных индустриях, включая финансовые услуги.

# Изменения в структуре «рабочей силы». Пандемия усилила боязнь автоматизации

Эксперты в Edelman Trust Barometer (2021) выделяют тренд на боязнь потерять свою текущую работу по тем или иным причинам, иногда независящим от работника:

- 1) Уменьшение числа рабочих мест или количества часов работы в результате пандемии (54%)
- 2) Ускоренной автоматизации и замены работников алгоритмами после пандемии (56%)

ВЭФ 2018: ре-балансировка в пользу автоматизации/роботов: под автоматизацию могут попасть коммуникация и взаимодействие с людьми, координация, развитие и управление, логика и принятие решений



# Однако остаются области, где человек справляется с задачами эффективнее алгоритма или робота

Например

- **неопределенное состояние/исключение из правил**
- **умение задавать вопросы, особенно в связи с событиями, которых не было до этого**, а также **оспаривать свое собственное решение**, поведение и выводы
- **эмпатия**: умение ставить себя на место другого (но начинается конкуренция от машин)
- **обобщение абсолютно внешне несвязанной информации**: алгоритм может найти ложную корреляцию (spurious correlation), которая не имеет смысла, но будет иметь высокие математико-статистические показатели.

# Работа с подрядчиками/фрилансерами/ узкими специалистами

Бизнесы продолжают активно вовлекаться в «gig economy» и переходить на аутсорсинг определенных функций.

Гарвард и BCG: 3 из 15 сил, которые изменяют структуру работы, связаны с gig economy:

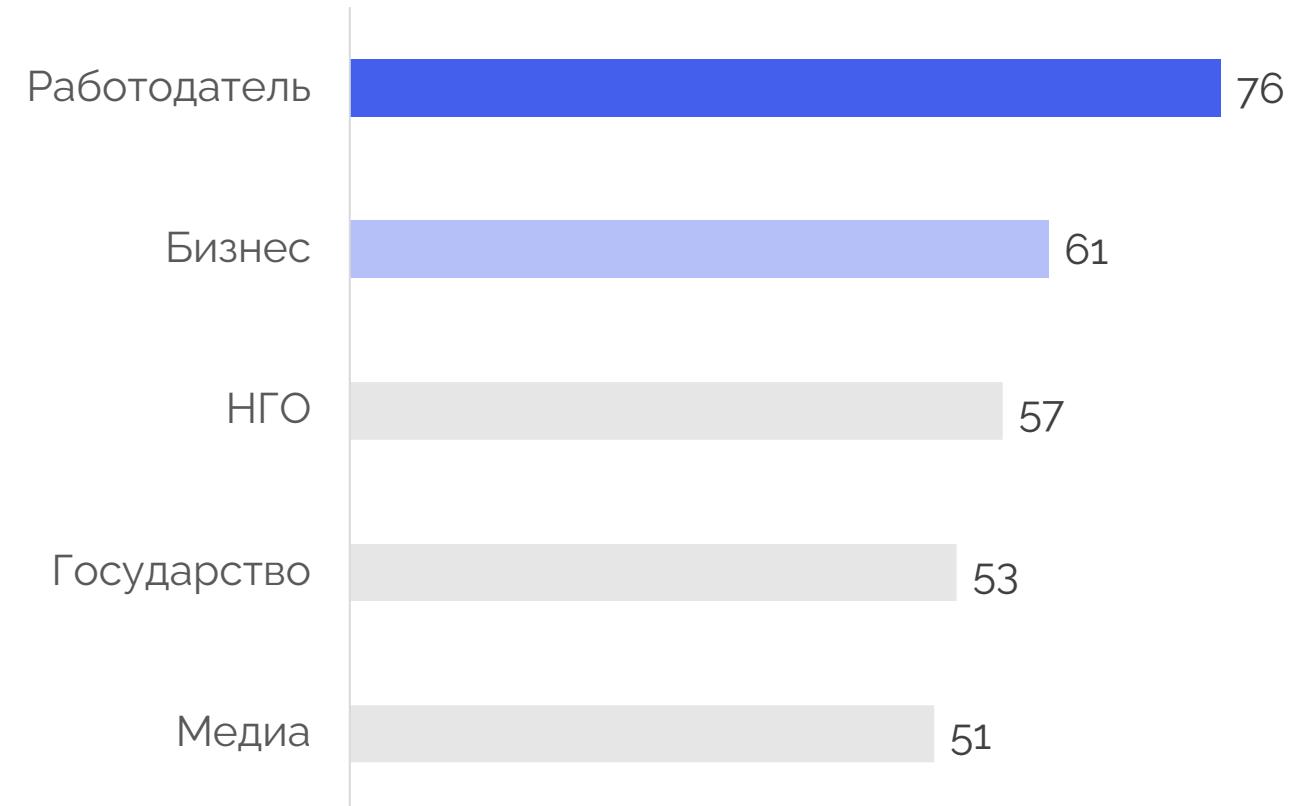
- 1) **временными работниками** (нанятыми по временным контрактам на период выполнения проекта)
- 2) **внешними поставщиками** на аутсорсинге
- 3) **фрилансерами** (напр., с UpWork)

ВЭФ (2018): компании расширяют сеть внешних поставщиков/исполнителей/подрядчиков для выполнения узких заданий или любого другого функционала, которые не требуют штатного присутствия сотрудников.

# Поиск лидерства у топ-менеджеров и компаний и возрастающее доверие своему работодателю

Усиление важности работодателя, как провайдера достоверной информации по различным направлениям, начиная от государственной повестки, заканчивая общемировыми проблемами.

В России показатель доверия работодателю немного ниже (66), но растет (+3 п.п. за последний год)



Источник: Edelman Trust Barometer 2021, оценка доверия каждому институту происходила по 9-балльной шкале, где 1 – «не доверяю ему вообще», 9 – «доверяю им очень сильно». Представленный на графике результат – усредненный показатель по всем респондентам из 27 стран, участвующих в исследовании

# Новая роль для бизнеса и менеджмента: респонденты считают, что

68%

Топ-менеджер  
должен принимать  
меры и вступать в  
разговор, когда  
государство не  
решает их

66%

Топ-менеджер  
должен брать на  
себя лидерскую  
роль, а не ждать  
указаний извне по  
глобальным  
проблемам

65%

Топ-менеджеры  
должны нести  
ответственность не  
только перед  
советом  
директоров и  
инвесторами, но и  
перед обществом

# Статистика рынка труда: Россия и глобальная индустрия финансовых услуг

# Как обстоят дела с рынком труда в России в целом?

## Education & skills

Digital skills among active population\*  
WEIGHTED AVERAGE 2019-2020

Attainment of basic education

Business relevance of basic education\*  
WEIGHTED AVERAGE 2019-2020

Attainment of advanced education

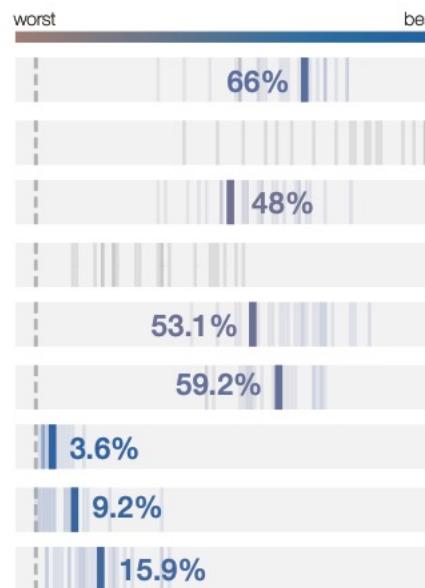
Business relevance of tertiary education\*  
WEIGHTED AVERAGE 2019-2020

Supply of business-relevant skills\*  
WEIGHTED AVERAGE 2019-2020

Unempl. rate among workers with adv. educ.  
2019

Unempl. rate among workers with basic educ.  
2019

Share of youth not in empl., educ. or training  
2020



## Jobs & work

Labour force participation  
2019

Vulnerable employment  
2020

Working cond. impact of gig economy\*  
2020

Unemployment rate  
2019

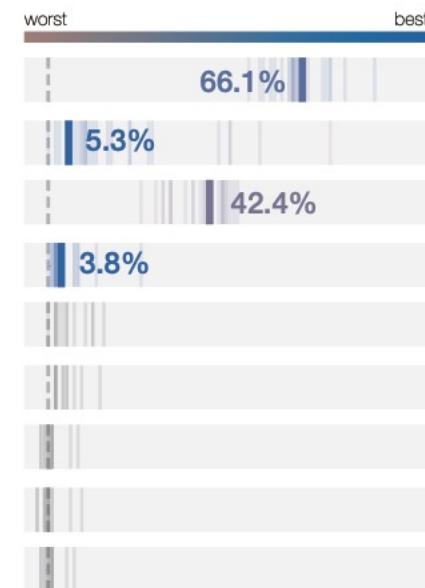
Unemployment rate

Unemployment, monthly

Unemployment rate change

Unemployment rate change, women

Unemployment rate change, men



\* The figures presented for these indicators are rebased 0-100% progress scores, with 0 being the worst performance, and 100 being the best performance.

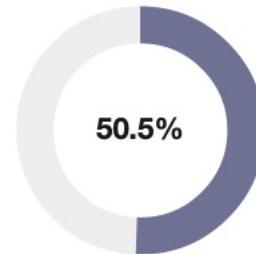
# Насколько меняется ландшафт работы в финансовых услугах?



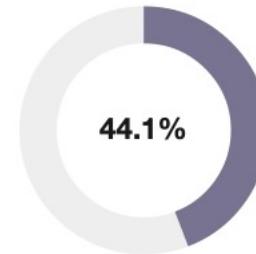
20.8%

Average share of workers at risk of displacement

Expected redeployment success rate of displaced workers



Average skills instability among workforce



# Как меняются профессии?

## В России

### Emerging and redundant job roles

Role identified as being in high demand or increasingly redundant within their organization, ordered by frequency

EMERGING
1. AI and Machine Learning Specialists
2. Data Analysts and Scientists
3. Big Data Specialists
4. Software and Applications Developers
5. Sales Representatives, Wholesale and Manufacturing, Technic...
6. Process Automation Specialists
7. Management and Organisation Analysts
8. Digital Marketing and Strategy Specialists
9. Database and Network Professionals
10. Business Services and Administration Managers

REDUNDANT
1. Accounting, Bookkeeping and Payroll Clerks
2. Administrative and Executive Secretaries
3. Data Entry Clerks
4. Sales Representatives, Wholesale and Manufacturing, Technic...
5. Accountants and Auditors
6. Lawyers
7. Mechanics and Machinery Repairers
8. Legal Secretaries
9. Door-To-Door Sales Workers, News and Street Vendors, and R...
10. Assembly and Factory Workers

## В финансовых услугах

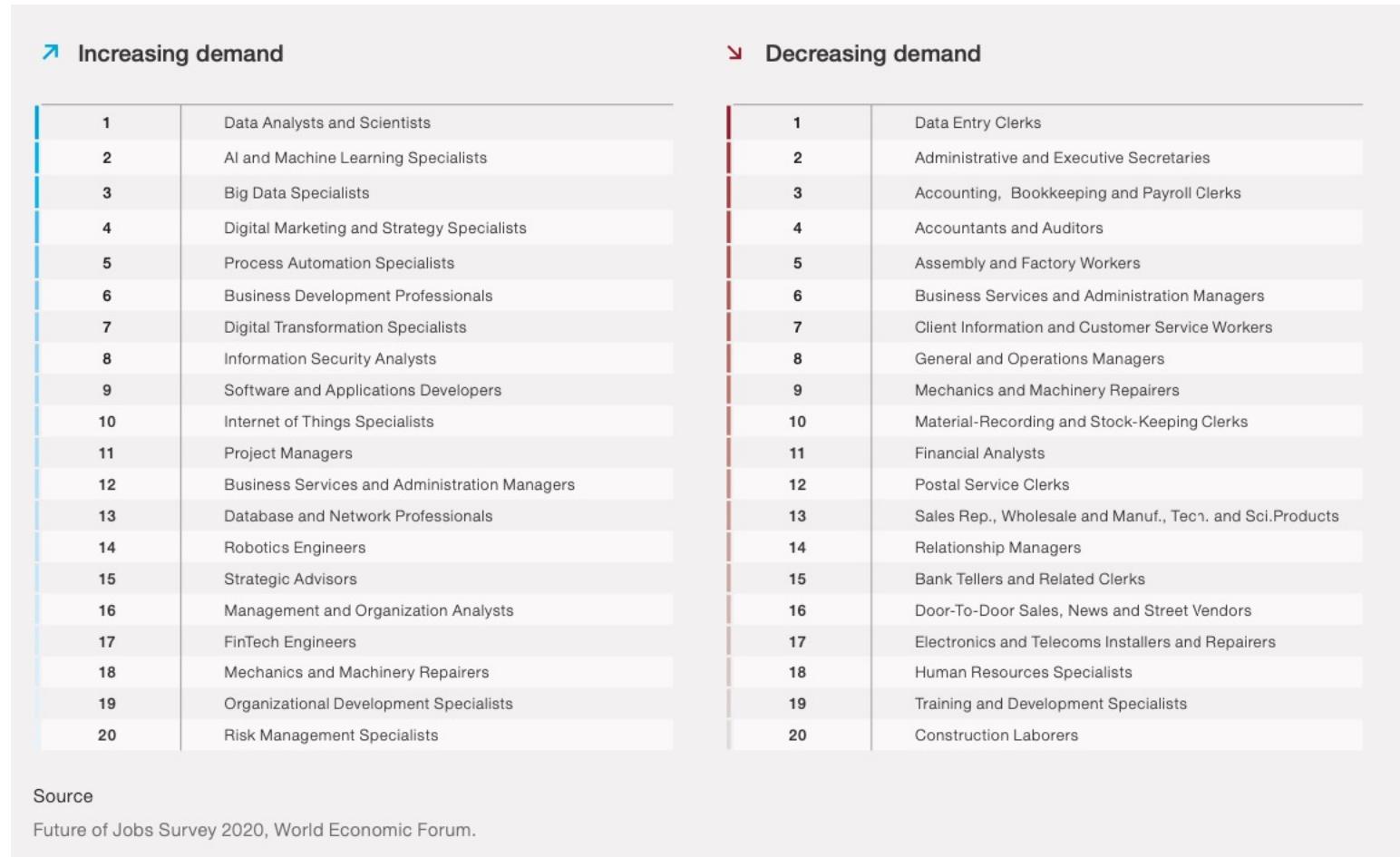
### Emerging and redundant job roles

Role identified as being in high demand or increasingly redundant within their organization, ordered by frequency

EMERGING
1. Data Analysts and Scientists
2. Big Data Specialists
3. Digital Marketing and Strategy Specialists
4. AI and Machine Learning Specialists
5. Digital Transformation Specialists
6. Information Security Analysts
7. Database and Network Professionals
8. Business Development Professionals
9. FinTech Engineers
10. Cyber Security Specialists

REDUNDANT
1. Data Entry Clerks
2. Accounting, Bookkeeping and Payroll Clerks
3. Administrative and Executive Secretaries
4. Accountants and Auditors
5. Client Information and Customer Service Workers
6. Bank Tellers and Related Clerks
7. Statistical, Finance and Insurance Clerks
8. Insurance Underwriters
9. General and Operations Managers
10. Financial Analysts

# Картина схожа с общемировой



# Как меняются востребованные навыки?

## В России

### Emerging skills

Skills identified as being in high demand within their organization, ordered by frequency

1. Complex problem-solving
2. Analytical thinking and innovation
3. Active learning and learning strategies
4. Emotional intelligence
5. Resilience, stress tolerance and flexibility
6. Critical thinking and analysis
7. Technology use, monitoring and control
8. Creativity, originality and initiative
9. Troubleshooting and user experience
10. Technology design and programming
11. Service orientation
12. Reasoning, problem-solving and ideation
13. Leadership and social influence
14. Persuasion and negotiation
15. Attention to detail, trustworthiness

## В финансовых услугах

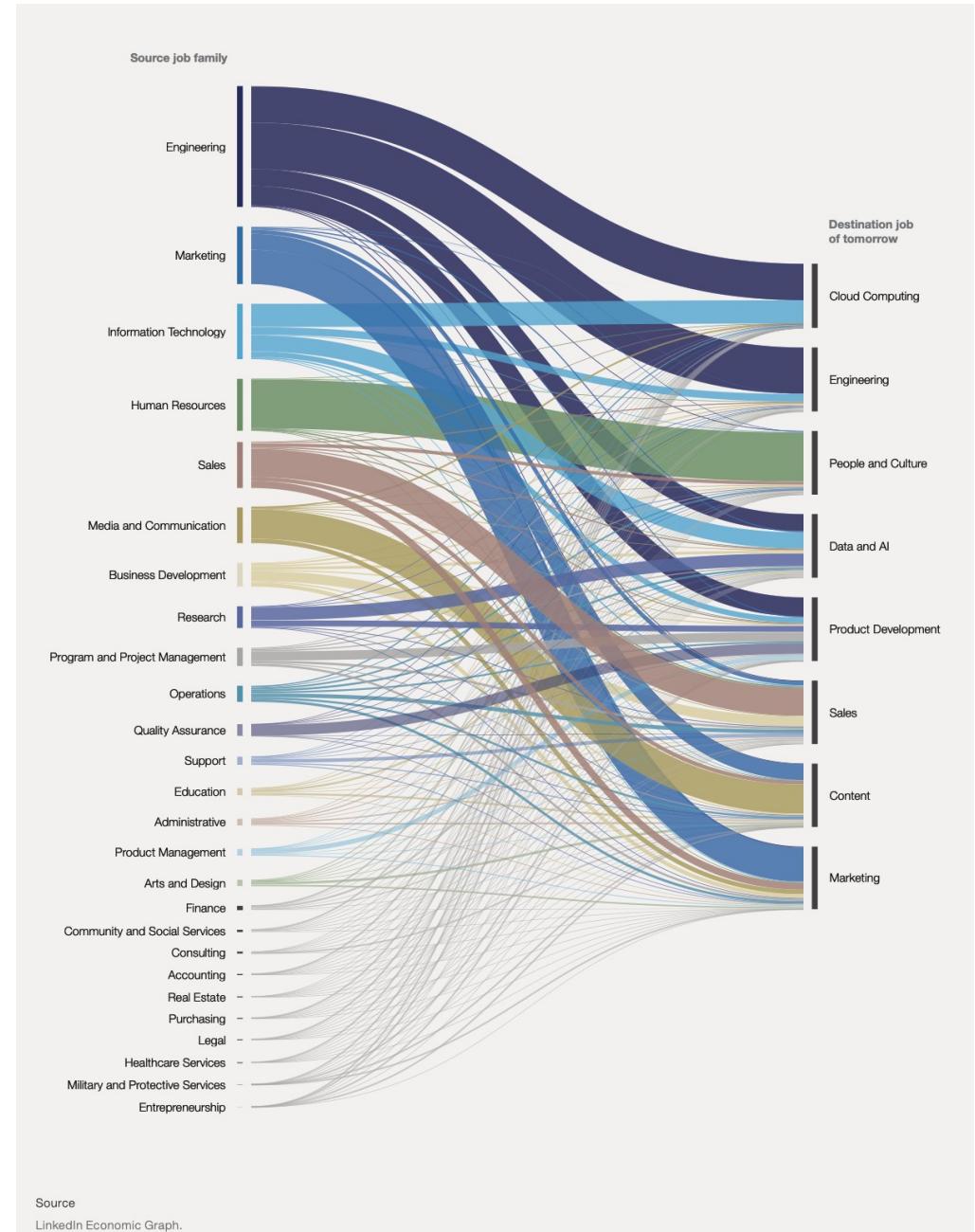
### Emerging skills

Skills identified as being in high demand within their organization, ordered by frequency

1. Analytical thinking and innovation
2. Critical thinking and analysis
3. Creativity, originality and initiative
4. Complex problem-solving
5. Active learning and learning strategies
6. Technology design and programming
7. Troubleshooting and user experience
8. Emotional intelligence
9. Technology use, monitoring and control
10. Leadership and social influence
11. Reasoning, problem-solving and ideation
12. Service orientation
13. Resilience, stress tolerance and flexibility
14. Systems analysis and evaluation
15. Instruction, mentoring and teaching

# Роли внутри компаний меняются и сгущаются

Функции работников перестают быть узкими. Даже в крупных организациях ожидается, что работники могут взять на себя более широкий спектр ролей и решать задачи в более широкой функциональной группе

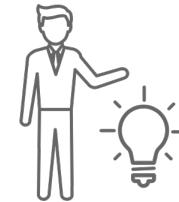


# Изменения в индустрии финансовых услуг из-за трендов на рынке труда

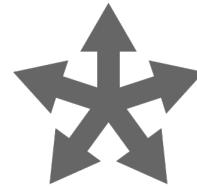
# Основные эффекты на продукт и бизнес в финансовых услугах



Больше времени для  
клиентоцентричных подходов



Креатив в разработке и  
компонентах продуктов



Большее количество  
карьерных траекторий

# Траектории развития для сотрудников и компаний

# Траектории развития сотрудников

Компании, предоставляющие внутренние тренинги, могут выбирать предоставлять только специфические знания или же, наоборот, учить экзистенциальным.

Многие выбирают давать совокупность - и те, и те необходимы в работе как для достижения экономических показателей, так и для создания внутренней корпоративной культуры.

*Самостоятельный/проактивный подход к получению навыков и знаний*

Получение и развитие личностных навыков и знаний с помощью книг/курсов/любой другой информации о саморазвитии. Отработка их на практике, как в жизни, так и в контексте работы

Получение и развитие специфичных навыков для работы на определенной позиции или в определенной индустрии, с помощью высшего/ профессионального/ онлайн-образования или любой другой информации. Отработка их на практике в ограниченных условиях (напр., в ВУЗе) и на работе

*Экзистенциальные/ личностные знания и навыки, необходимые для работы в любой индустрии/компании/должности*

*Специфические/ технические/ индустриальные навыки и знания, необходимые для работы в индустрии/ компании/ должностях*

Получение и развитие навыков и знаний различного типа во время работы в компании, как на проектах при взаимодействии с командой, так и на специальных внутренних тренингах/семинарах

*Получение навыков и знаний, работая в компании*

# Исследование образовательных планов российских компаний на 2021 год

Основные результаты на основе опроса 123 руководителей (HR директоров, генеральных директоров, T&D- и L&D-руководителей) крупных российских компаний (от 1000 сотрудников).

Опросы проводились в декабре 2020 г.

Полный отчет доступен по ссылке



## >55%

участников исследования описывают текущую ситуацию в своих компаниях как стабильную или на стадии роста



### Основные приоритеты развития компаний:

- Цифровая трансформация и оптимизация процессов
- Снижение издержек и операционная эффективность

## 56%

средних компаний и 76% крупных компаний планируют продолжить программы обучения и развития руководителей в 2021 году



### Основные форматы обучения и развития:

- Внутренние и внешние онлайн-курсы



### Самые актуальные темы корпоративных программ:

- Создание высокоэффективных команд
- Кросс-функциональное взаимодействие
- Управление изменениями и цифровая трансформация

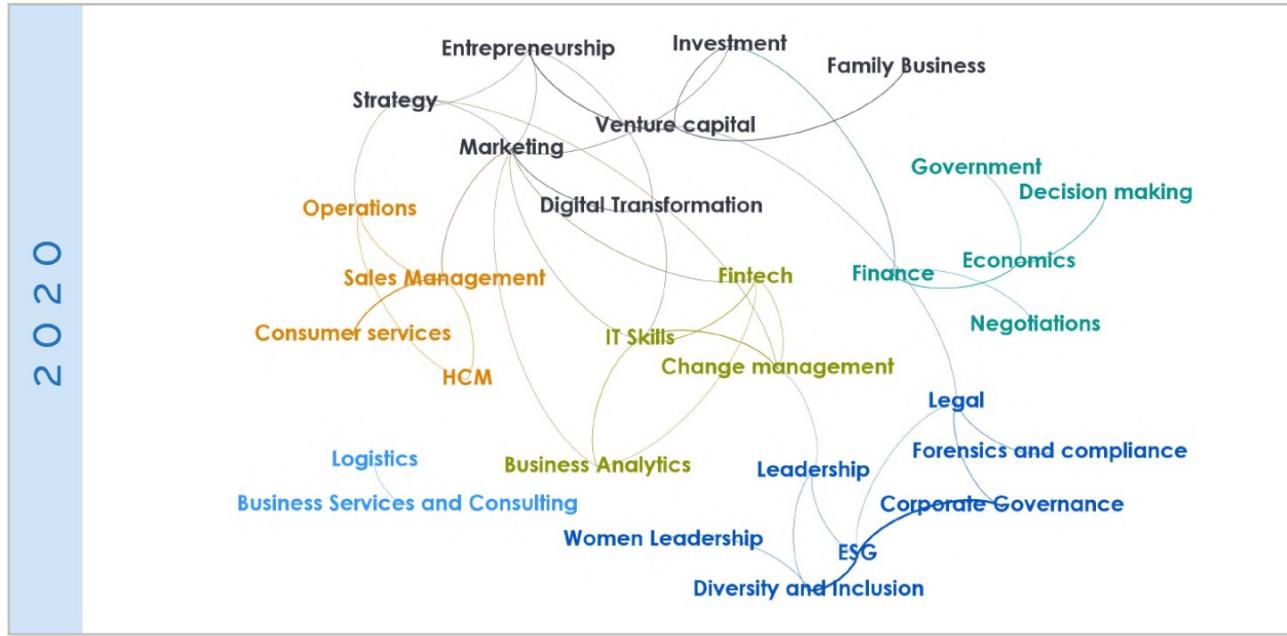


### Самые актуальные компетенции и навыки:

- Управление изменениями
- Кросс-функциональное взаимодействие
- Цифровая грамотность

# Темы становятся связаннее и сложнее

И глобальная, и локальная тенденция такова, что темы, покрытые в программах бизнес-школ становятся взаимосвязанными и часто требуют комплексного решения.

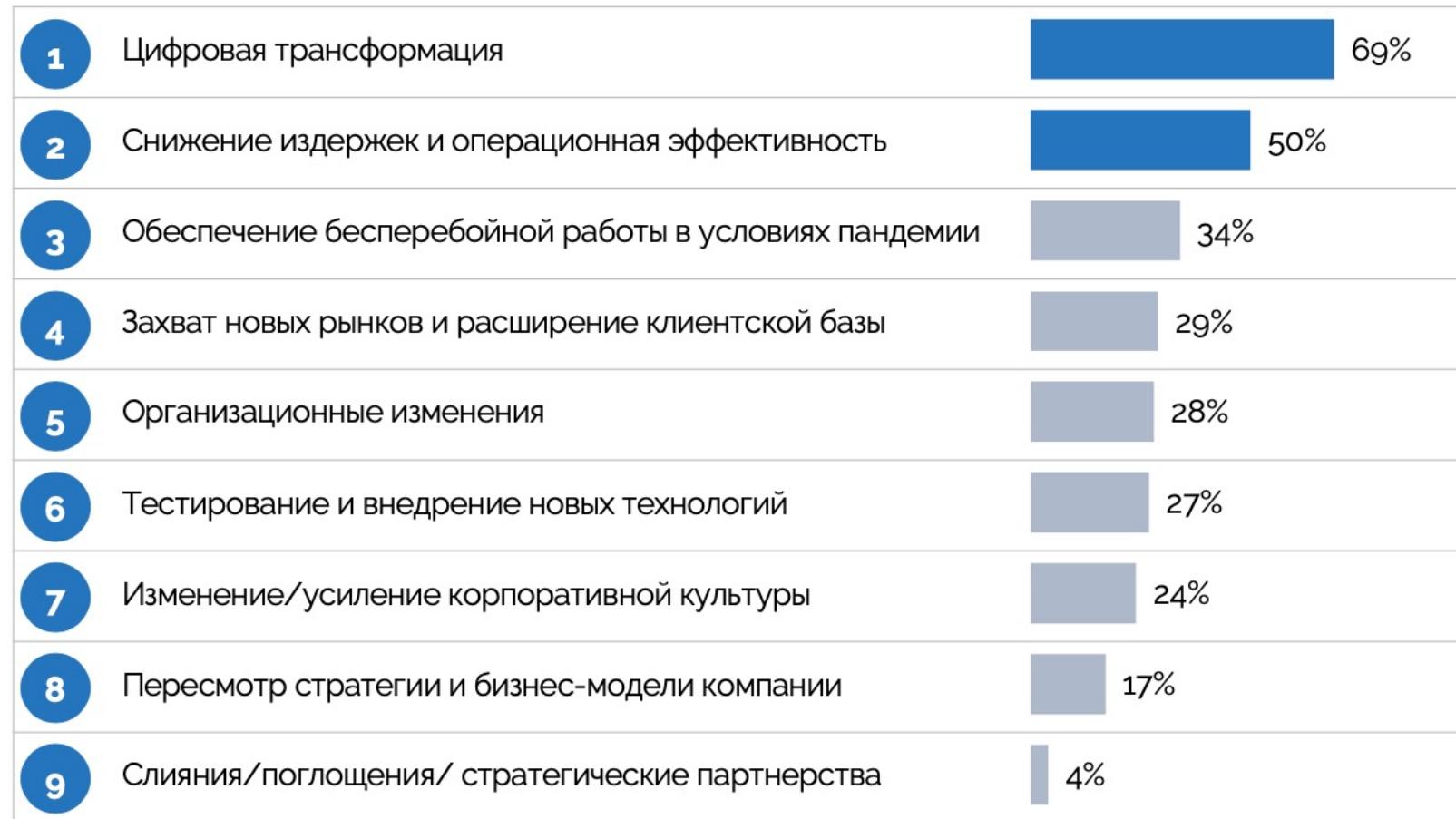


# Спасибо за внимание!

Все исследования доступны на [сайте школы](#)

[Egor\\_Krivosheya@skolkovo.ru](mailto:Egor_Krivosheya@skolkovo.ru)

# Ключевые темы 2021: цифровая трансформация и повышение эффективности



# Ключевые задачи: адаптация и рост в условиях новой нормальности

