

Долаючи кадровий голод: від полювання на таланти до примноження людського капіталу

Ольга Мельниченко,

директорка, керівниця практики консультування з питань виходу на ринок, закриття бізнесу, трудового та міграційного права PwC в Україні



Ринок праці України зазнав складних випробувань, спричинених повномасштабним вторгненням. Через бойові дії, підвищену небезпеку для життя і здоров'я людей, знищення багатьох виробничих потужностей та руйнування логістичних ланцюгів чимало компаній були змушені припинити свою роботу, релокувати виробництво в інші місця чи внести суттєві зміни у свою операційну діяльність. Велика кількість людей втратила роботу і вимушена була шукати інші можливості для заробітку.

Негативний тренд давався взнаки у 2022 році, показуючи загрозливу статистику з безробіття. У 2023-му ситуація змінилася на краще. Відповідно до опитування компаній-членів АСС, станом на вересень 2023-го вже 84% компаній функціонували повністю. Згідно з оприлюдненими даними, протягом 2023-го зареєстрували 483,2 тис. безробітних, що на 45,6% менше, ніж роком раніше. Послугами Державної служби зайнятості скористалися 483,2 тис. зареєстрованих безробітних у 2023-му проти 867,6 тис. у 2022-му. Національний банк прогнозує скорочення безробіття з 18,2% до 14,2% цього року, а у 2025-2026 роках — до 10-12%.

Втім сьогодні основною проблемою для роботодавців залишається брак кваліфікованих фахівців, здебільшого спричинений мобілізацією та вимушеною міграцією людей за кордон. Шлях до її вирішення пролягає через подолання численних викликів як у державному, так і приватному секторах.

ВИКЛИКИ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Дослідження Європейської Бізнес Асоціації показує, що знайти кваліфікованих фахівців стає дедалі складніше: дефіцит таких фахівців відчувають 74% опитаних компаній. Основний

тягар, пов'язаний із пошуком кадрів, лягає на плечі бізнесу. Для багатьох галузей зберігати та залучати працівників означає перебувати у постійній боротьбі за таланти.

Забезпечення якісного навчання та підвищення кваліфікації

Стрімкий розвиток технологій та динамічна зміна бізнес-моделей потребують постійного оновлення знань та навичок, зокрема, пов'язаних із штучним інтелектом. Крім того, дається взнаки й нестача фахівців у сільському господарстві, будівництві, роздрібній торгівлі, логістиці, енергетиці, сфері послуг. Тому навчання та підготовка людей стали критично важливими майже в усіх галузях.

Однак якість навчання у сьогоднішніх умовах викликає певні питання. З одного боку, зараз є багато можливостей для проходження курсів й отримання чергового сертифіката, а з ним і потенційно додаткових переваг під час співбесіди. З іншого боку, часи, коли цінувалася наявність сертифіката, минають, і сьогодні працівникам потрібно здобувати реальні прикладні навички, необхідні для відновлення та подальшого зростання економіки. Саме тому підготовка потребує більш ретельного аналізу та вибору навчальних програм.

Нові підходи до збереження та розвитку людського капіталу

Зміни у трудовому законодавстві, які відбулися за попередні роки, щодо організації трудових відносин в умовах воєнного стану та їхньої оптимізації, дозволили спростити деякі аспекти взаємодії між роботодавцями та працівниками (наприклад, стосовно порядку введення змін істотних умов праці, надання відпусток, узгодження засобів комунікації тощо). Водночас стрес, невизначеність, велике робоче навантаження подекуди без регулярного відпочинку призводять до виснаження та вигорання, незалежно від того, люди працюють офлайн чи дистанційно. І хоча рівень стресостійкості, вмотивованості та оцінки своїх можливостей у всіх різний, від виснаження не застрахований ніхто.

Сьогодні запобігання цим загрозам потребує чуйності до потреб людей, підвищення їхньої мотивації, визнання зусиль та внеску людей у спільну справу, застосування різних форм заохочення, розширення можливостей для розвитку і реалізації талантів, турботи про здоровий соціальний клімат у командах, залучення учасників команди до управління й ухвалення рішень, які безпосередньо впливатимуть на їхню роботу. Застосування таких підходів з боку лідерів команд і бізнесів допомагає впевнено тримати курс на збереження і розвиток людського капіталу, що сприяє підвищенню продуктивності та зростанню бізнесу загалом.

Реінтеграція ветеранів

Ще одним надзвичайно важливим і комплексним питанням, що потребує уваги в аспекті турботи та інвестицій у людський капітал, є реінтеграція ветеранів до цивільного життя та повернення на робочі місця. Окрім необхідних програм та заходів з боку держави, є потреба у системній роботі бізнесу в цьому напрямі. Це залучення роботодавцями професійних психологів, які допоможуть захисникам і захисницям адаптуватися до цивільного життя, забезпечення гідних умов праці, створення і підтримання інклюзивного простору в робочому середовищі та культури поваги і визнання. У них свій біль і важкий досвід за плечима, тому професійна допомога психологів і послідовні зусилля бізнесу є критично важливими для максимально комфортної реінтеграції.



Варто також зауважити, що з фронту повертаються люди із загостреним почуттям справедливості. Ще одним завданням для бізнесу є пошук позицій і ролей, на яких такі працівники зможуть працювати максимально ефективно, проявляти свої сильні сторони, продовжувати навчатися і розвивати потрібні навички. Цей підхід дозволить отримати результат win-win.

ВИКЛИКИ ДЛЯ ДЕРЖАВИ

Чимало викликів у сфері людського капіталу приймає на себе бізнес. Втім, завдання макrorівня у середньо- та довгостроковій перспективі належить вирішувати саме державі. Частина цих завдань уже відображена у регламенті реалізації програми Ukraine Facility, який був ухвалений урядом у березні 2024 року.

На тлі жаклих наслідків бойових дій, загибелі людей, втрати великої кількості працездатного населення через завдання шкоди їхньому здоров'ю, вимушеного переміщення людей в інші місця проживання в Україні та міграції за кордон, подолання викликів у сфері людського капіталу, безумовно, залишається одним із пріоритетів для держави. За даними МЗС, від початку повномасштабного вторгнення країну залишили приблизно 8 млн громадян. Мінсоцполітики заявило, що кількість офіційно зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб у країні досягла 4,9 млн.

План Ukraine Facility передбачає, серед іншого, розроблення виваженої демографічної та міграційної політики, а також стратегії зайнятості населення, які відповідатимуть потребам відновлення. Хотілося б акцентувати увагу в цьому аспекті на такому.

Розвиток систем професійної освіти, соціального захисту та охорони здоров'я

Професійна освіта

У масштабах країни владі потрібно буде здійснити велику роботу, яка закладе надійний фундамент для підготовки кваліфікованих кадрів у майбутньому. Адже системи підготовки фахівців багатьох спеціальностей застаріли й не відповідають вимогам сьогодення, а кон-

куренція на світових ринках потребує сталого розвитку економіки та постійного осучаснення технологій.

Дотримання державою курсу на відновлення та розвиток пріоритетних галузей у поєднанні з розвитком професійної освіти дозволять країні зберігати конкурентні позиції. Зокрема, йдеться про перегляд і модернізацію навчальних програм із значно більшим фокусом саме на прикладний аспект. Адже навички — найцінніший актив тих, хто після закінчення вишів вирушить на робочі місця.

Навчальні заклади повинні бути забезпечені сучасною інфраструктурою та мати плідне партнерство з бізнесом, яке дозволить студентам практикуватися, а згодом і працевлаштуватися за фахом. Підвищення якості освіти та програм також позитивно впливатиме на тенденції повернення українців з-за кордону. Ухвалення нового закону «Про професійну освіту» та низки підзаконних актів мають сприяти ефективному впровадженню таких реформ.

Соціальний захист

Життя багатьох людей кардинально змінилося за попередні роки. Збільшилася кількість тих, кого можна зарахувати до вразливих груп, оскільки люди пережили різні травми та втрати, тому потребують реабілітації та відновлення. Тож серед завдань держави у цьому напрямі — тісна й результативна співпраця з такими групами разом із відповідними стейкхолдерами, соціальними партнерами, міжнародними організаціями. Це також дозволить налагоджувати кращий контакт з українцями, які проживають за кордоном і яким через брак соціального захисту в рідній країні важко ухвалити рішення повертатися додому.

Охорона здоров'я

Проблематика у сфері охорони здоров'я також потребує постійної уваги з боку держави. Забезпечення доступу до якісних і своєчасних медичних послуг матиме прямий вплив на відновлення людського капіталу, реінтеграцію ветеранів та ветеранок і загалом на підвищення якості життя всіх категорій населення, які потребують того чи іншого виду медичної допомоги. Такі кроки також містяться у плані Ukraine Facility.

Розширення та створення нових програм соціального житла

Чимало людей були змушені залишити свої домівки або виїжджати з місць свого постійного проживання через втрату житла, багато з них перебувають за кордоном. За даними RDNA3, від початку повномасштабного вторгнення було зруйновано або пошкоджено приблизно 2 млн житлових одиниць.

Нерідко люди просто не мають куди повертатися, бо їхній дім знищений. Саме тому комплексна програма із забезпечення українців соціальним житлом є однією з умов притоку кадрів на дефіцитний ринок праці. План Ukraine Facility передбачає ухвалення закону «Про основні засади житлової політики» та розроблення Національної житлової стратегії з відповідними реформами.

Перехід від військової служби до цивільного життя

Серед військовослужбовців багато висококваліфікованих фахівців, які після служби повертаються у робоче середовище і продовжують працювати там, де були працевлаштовані раніше. Деякі з них зазнали травм внаслідок поранень та іншої шкоди здоров'ю, проте можуть продовжувати інтелектуальну працю. Створення та підтримання сприятливих умов і систем заохочень до повернення військовослужбовців до цивільного життя як на робочі місця, так і для розвитку власних бізнесів, спрощення бюрократичних процедур для тих, хто має проблеми зі здоров'ям, але може зробити вагомий внесок у розвиток економіки, є першочерговими завданнями. План Ukraine Facility вже містить такі кроки, як спрощення доступу до ринку праці, спеціальну підтримку інтеграції на ринку праці жінок, молоді та вразливих груп населення.

Системна робота держави, бізнесу та суспільства у сьогоднішніх надскладних умовах уже демонструє небувалі результати згуртованості, спрямованої на подолання викликів на ринку праці, що дозволяє впевнено тримати курс на відновлення. Водночас попереду ще багато комплексних завдань, які потребують консолідації зусиль для злагодженого управління такими викликами, забезпечення більшої прогнозованості та поступового зростання економіки. **ію**