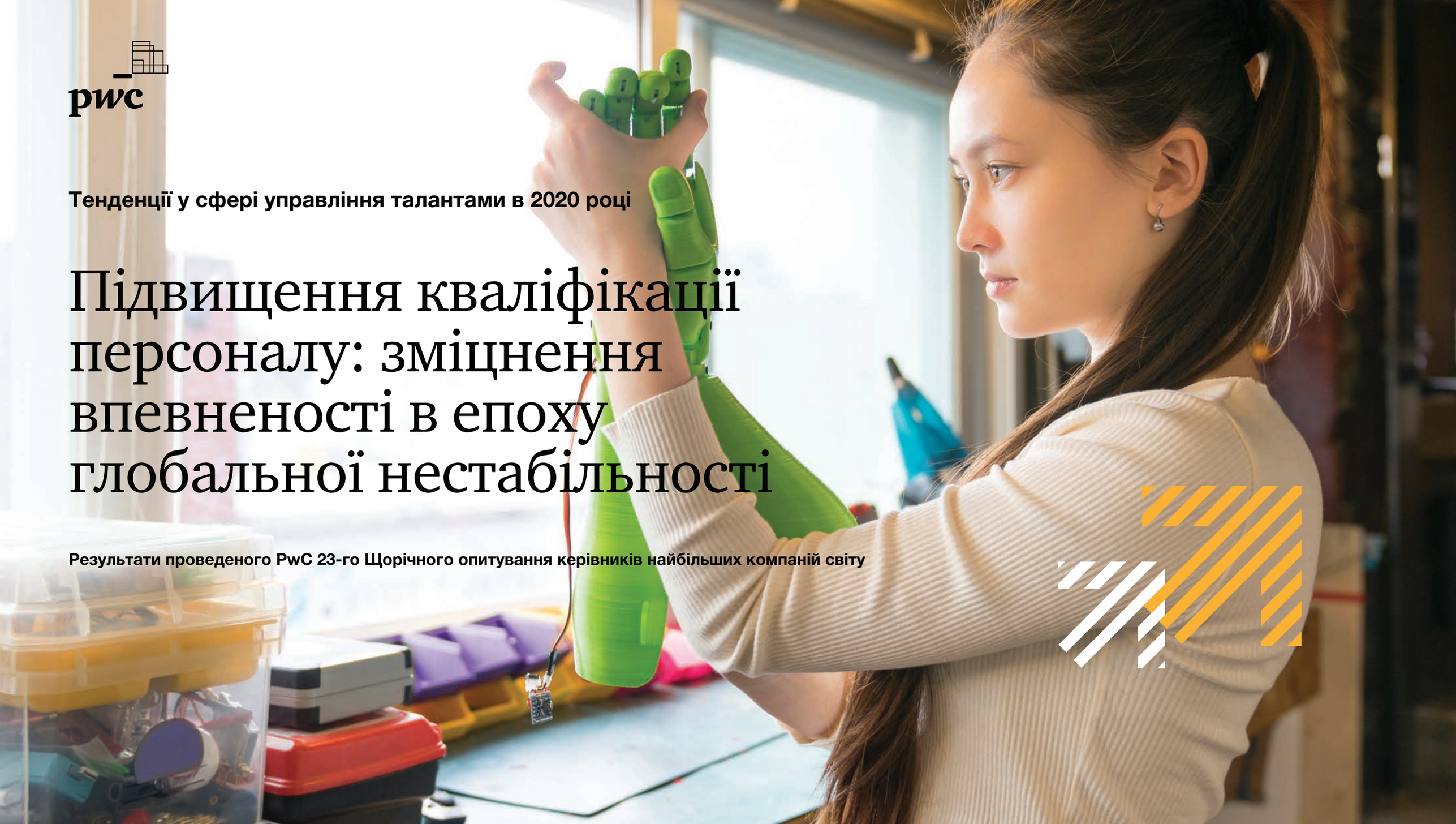


Тенденції у сфері управління талантами в 2020 році

Підвищення кваліфікації персоналу: зміцнення впевненості в епоху глобальної нестабільності

Результати проведеного PwC 23-го Щорічного опитування керівників найбільших компаній світу

Вступ

На момент підготовки цієї публікації у середині квітня 2020 року пандемія COVID-19 залишається головною проблемою світового масштабу для людства та бізнесу. Керуючись міркуваннями безпеки і здоров'я персоналу, керівники компаній задіяли плани заходів у надзвичайних ситуаціях, покликані забезпечити безперервну роботу бізнесу. При цьому беззаперечна істина полягає у тому, що за будь-яких обставин люди мають залишатися пріоритетом корпоративної стратегії усіх організацій незалежно від стану економіки – чи то її динамічного розвитку, чи то турбулентності. Крім того, об'єктивна реальність є такою, що цінність організації максимізують її корпоративна культура, зміцнення і збереження довіри до неї та розвиток оптимальних для організації компетенцій її персоналу.

23-е Щорічне опитування керівників найбільших компаній світу було проведено PwC до спалаху коронавірусної інфекції COVID-19. Відповіді на поставлені нами запитання, як компанії готують свій персонал до цифрового майбутнього і що хвилює їх керівників з приводу залучення та утримання обдарованих висококласних спеціалістів, характеризували світ, який у той час був стурбований дефіцитом кадрових ресурсів.

Ми запитали у керівників компаній про їхні дії у напрямку ліквідації кадрового дефіциту та про переваги запроваджених ними програм підвищення кваліфікації.

Враховуючи зусилля, яких сьогодні докладає бізнес для подолання поточної глобальної кризи в галузі охорони здоров'я та її економічних наслідків, наведені у цьому звіті інформація і висновки про переваги підвищення кваліфікації та професійної підготовки персоналу до цифрового майбутнього, є актуальними і досить важливими – не в останню чергу тому, що вони обґрунтовують той факт, що людиноцентриський підхід сприяє зміцненню довіри, якої так потребують керівники компаній у часи дестабілізації бізнесу: в компаніях, які інвестують у людські ресурси, формується потужна корпоративна культура та зростає впевненість у майбутньому успіху.

Керол Стаббінгс
Співкерівник, Партнер глобальної практики з кадрових і корпоративних питань, PwC Велика Британія

Бушан Сеті
Співкерівник, Партнер глобальної практики з кадрових і корпоративних питань, PwC США

Підвищення кваліфікації персоналу: зміцнення впевненості в епоху глобальної нестабільності

Розвиток у працівників цифрових і актуальних у кількох професійних областях навичок відповідно до потреб вашого бізнесу, отже, формування у них здатності до швидкої адаптації у динамічному світі не відбуваються самі по собі чи випадково.

Проведене PwC 23-е Щорічне опитування керівників найбільших компаній світу свідчить про те, що ті організації, які орієнтовані на вдосконалення навичок їхніх працівників і, таким чином, пропонують більше можливостей для підвищення їх кваліфікації, випереджають своїх конкурентів за багатьма показниками і значно впевненіші у власному майбутньому.

Важливою у цьому контексті є якісно розроблена програма розвитку цифрових навичок, вміння адаптуватися та ділових якостей персоналу організації. «Програми підвищення кваліфікації персоналу надають компаніям конкурентні перевагами в часи економічної нестабільності,» - зауважив Бушан Сеті, співкерівник глобальної практики PwC з кадрових і корпоративних питань. «Трансформовані в реальні дії слова є свідченням глибокої зацікавленості та відповідального ставлення управлінської команди до своїх працівників. Утримання справжніх професіоналів і постійний розвиток їхніх навичок можуть допомогти подолати виклики сьогодення та набути конкурентних переваг у майбутньому.»

Підвищення кваліфікації

чіткий намір організації розвинути компетенції та підвищити рівень профпридатності її персоналу, а також удосконалити і покращити його знання, навички та професійне ставлення до роботи з метою підвищення ефективності бізнесу й особистої продуктивності працівника

Ключові висновки

Гострий попит на висококваліфікованих професіоналів із необхідними компетенціями залишається актуальним

74%

керівників найбільших компаній світу висловили занепокоєння з приводу достатності фахівців необхідної їм кваліфікації (порівняно з 79% за результатами минулорічного опитування). З цього числа 32% керівників були вкрай занепокоєні.

Стор. 5

Реалізація ефективних програм підвищення кваліфікації персоналу сприяє зміцненню впевненості в майбутньому

38%

керівників найбільших компаній світу, які досягли максимального прогресу в реалізації програм підвищення кваліфікації, були абсолютно впевнені у зростанні бізнесу протягом наступних 12 місяців. Із цим погодилися лише 20% керівників, які щойно розпочали роботу над програмами підвищення кваліфікації персоналу.

Стор. 8

Програми підвищення кваліфікації персоналу приносять більше користі, ніж пошук кадрів із необхідним компетенціями

41%

керівників найбільших компаній світу повідомили, що програми підвищення кваліфікації “надзвичайно ефективні” для зміцнення корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу та створення сприятливої атмосфери у колективі.

Стор. 10

Відсутність реальних дій на тлі дискусій

18%

керівників найбільших компаній світу зазначили, що вони досягли «суттєвого успіху» в «створенні програми підвищення кваліфікації, яка забезпечує розвиток комплексу комунікативних, технічних і цифрових навичок».

Стор. 13

Гострий попит на висококваліфікованих професіоналів із необхідними компетенціями залишається актуальним

74% керівників найбільших компаній світу, які взяли участь у нашому 23-у Щорічному опитуванні керівників найбільших компаній світу, заявили про своє занепокоєння з приводу дефіциту необхідних їм кваліфікованих кадрів.[1] Ми проводили це опитування з вересня по жовтень 2019 року, і тоді їх хвилювало, як цей чинник стримає зростання бізнесу. Сьогодні той самий дефіцит кадрів із необхідними навичками та здатністю до оперативної адаптації може обмежити спроможність компаній у подоланні наслідків пандемії COVID-19.

Рік тому 46% керівників найбільших компаній світу повідомили нам, що утримання та підвищення кваліфікації персоналу були для них оптимальним варіантом ліквідації кадрового дефіциту в організації. Проте цього року 18% керівників найбільших компаній світу зазначили, що вони досягли «суттєвого успіху» в «створенні програми підвищення кваліфікації, яка забезпечує розвиток комплексу комунікативних, технічних і цифрових навичок», тоді як 36% повідомили про «певний успіх». Неочікуваним є той факт, що за даними кожної десятої компанії, які взяли участь в опитуванні, вони взагалі не досягли успіху в цьому напрямку (показник є лише дещо вищим (14%) для найменших компаній). Керівники компаній докладають зусиль для практичної реалізації їхніх планів (див. Діаграму 1).

1 PwC, 23-е Щорічне опитування керівників найбільших компаній світу, січень 2020 р., https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2020.html

Діаграма 1

Компанії, які досягли значного успіху в реалізації програм підвищення кваліфікації, констатують максимальний прогрес у підвищенні мотивації персоналу та створенні сприятливої атмосфери у колективі

Запитання: Якого успіху досягла ваша організація в наступних напрямках, пов'язаних із підвищенням кваліфікації? (дані наведені лише по тих респондентах, які відповіли «значного успіху»)

Джерело: PwC, 23-е Щорічне опитування керівників найбільших компаній світу
База: Респонденти в світовому масштабі (2020 = 1,581)

Описаний стан речей був актуальним до кризи, спричиненої COVID-19. Сьогодні компанії продовжують долати виклики, пов'язані з дефіцитом необхідних висококласних спеціалістів. Як і раніше, пошук затребуваних фахівців залишається складним завданням. У майбутньому залучати кадри з необхідними навичками і досвідом, які відповідають корпоративній культурі організації, ставатиме дедалі складніше.

Організації, які вкладають істотні кошти в програми підвищення кваліфікації, викликатимуть зацікавленість у потенційних працівників.[2] Працівники вже мали мотивацію брати активну участь у програмах підвищення кваліфікації, щоб залишатися максимально затребуваними і профпридатними у цифровому робочому середовищі: в окремому опитуванні ми запитали у понад 22 000 респондентів по всьому світу про їхню зацікавленість у підвищенні кваліфікації, щоб залишатися максимально профпридатними, і 77% повідомили про наявність такої зацікавленості.[3]

77%

з опитаних нами 22 000 респондентів повідомили про свою зацікавленість у підвищенні кваліфікації, щоб залишатися максимально профпридатними.

2 PwC, «Наше ставлення до сучасних технологій на робочому місці: все неоднозначно», 2018 р., https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/images/PwC_CIS-Tech-at-Work.pdf

3 PwC, Дослідження PwC «Сподівання та побоювання», 2019 р., https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling.html

Зміцнення впевненості в майбутньому завдяки реалізації ефективних програм підвищення кваліфікації персоналу

Керівники найбільших компаній світу брали участь в опитуванні у вересні та жовтні 2019 року (до пандемії COVID-19), і на той момент прогнози економічного розвитку вже характеризувалися різким зростанням песимістичних настроїв.[4] Однак також простежувався чіткий взаємозв'язок між успіхом у реалізації програм підвищення кваліфікації та рівнем упевненості в майбутньому, про що нам повідомили керівники найбільших компаній світу.

Керівники більш прогресивних у підвищенні кваліфікації організацій були оптимістичніше налаштовані щодо глобального економічного зростання — 34% прогнозували підвищення ефективності порівняно з 15% керівників компаній, які щойно розпочали роботу над програмами підвищення кваліфікації. Ці керівники компаній також були впевненішими у зростанні доходів їх організацій, при цьому 38% були «абсолютно впевнені» порівняно з 20% «початківців» (див. Діаграму 2).

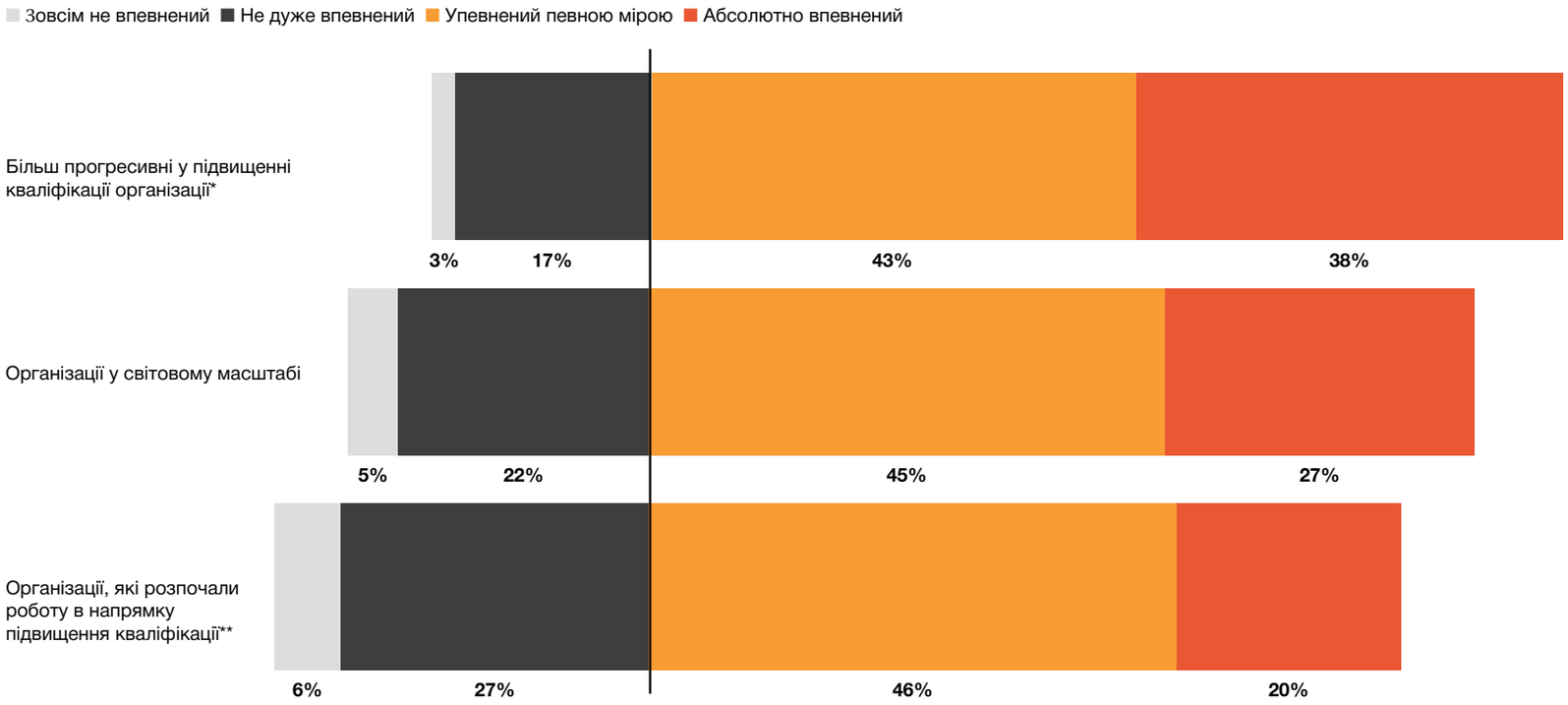
Така ситуація може свідчити про те, що вжиття заходів у напрямку підвищення кваліфікації персоналу сприяє організаціям у зміцненні впевненості в майбутньому, оскільки формує чіткий курс практичних дій у дедалі нестабільнішому світі. Крім того, роботодавці, які докладають належних зусиль для професійного розвитку своїх робітників, зміцнюють довіру до своїх організацій, що, в свою чергу, сприяє зміцненню репутації організації у сучасному світі, в якому цінність довіри постійно зростає.)

4 PwC, 23-е Щорічне опитування керівників найбільших компаній світу, січень 2020 р., https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2020.html

Діаграма 2

Зміцнення впевненості в майбутньому завдяки підвищенню кваліфікації

Запитання: Наскільки ви впевнені у перспективах вашої організації з точки зору зростання доходів протягом наступних 12 місяців?



Джерело: PwC, 23-е Щорічне опитування керівників найбільших компаній світу
* «Більш прогресивні у підвищенні кваліфікації організації» означають верхній квартиль керівників найбільших компаній світу на регіональному рівні, які повідомили про найбільший прогрес у підвищенні кваліфікації персоналу.
** «Організації, які розпочали роботу в напрямку підвищення кваліфікації» означають нижній квартиль керівників найбільших компаній світу на регіональному рівні, які повідомили про найменший прогрес у підвищенні кваліфікації персоналу.
Примітка: Не в усіх випадках сума показників дорівнює 100% внаслідок округлення процентних величин та виключення з діаграм відповідей «Не погоджуюся з жодною відповіддю» та «Складно відповісти».
Примітка: Підвищення кваліфікації означає чіткий намір організації розвинути компетенції та підвищити рівень профпридатності її персоналу, а також удосконалити і покращити технічні, комунікативні та цифрові навички.
База: «Організації у світовому масштабі», «Організації, які розпочали роботу в напрямку підвищення кваліфікації» та «Більш прогресивні у підвищенні кваліфікації організації» (організації у світовому масштабі = 1 581; організації, які розпочали роботу в напрямку підвищення кваліфікації = 411; більш прогресивні у підвищенні кваліфікації організації = 353)

Програми підвищення кваліфікації персоналу приносять більше користі, ніж пошук кадрів із необхідними компетенціями

За результатами опитування ми можемо зробити два основні висновки: по-перше, для отримання вигод від програм підвищення кваліфікації у повному обсязі потрібен певний час; по-друге, такі вигоди (принаймні, на ранніх етапах) є наслідком ліквідації кадрового дефіциту.

Спочатку формується позитивний організаційний вплив. Удвічі більше керівників найбільших компаній світу (41%) повідомили, що їхні програми були «надзвичайно ефективні» для зміцнення корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу та створення сприятливої атмосфери у колективі, ніж для отримання вигод від скорочення кадрового дефіциту. При цьому відсоток керівників компаній, які вклали значні кошти у програми підвищення кваліфікації, зріс до 60%. Лише кожний п'ятий керівник зазначив, що програма підвищення кваліфікації в його компанії дотепер була «надзвичайно ефективна» для ліквідації дефіциту кадрових ресурсів, проте серед більш прогресивних у підвищенні кваліфікації організацій цей показник зріс до 35% (див. Діаграму 3).

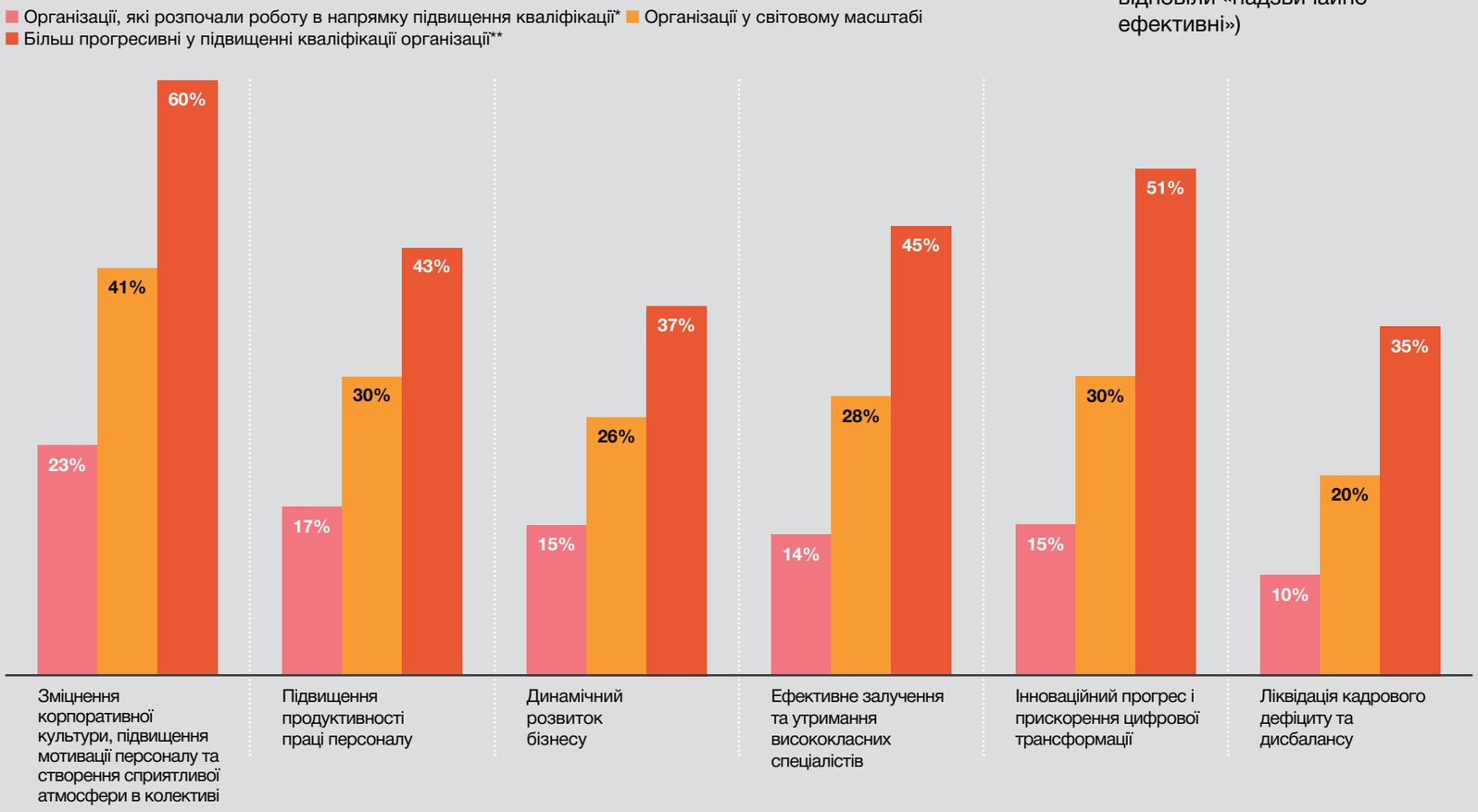
20%

керівників найбільших компаній світу зауважили, що їхні програми підвищення кваліфікації сприяють ліквідації кадрового дефіциту та дисбалансу.

Діаграма 3

Програми підвищення кваліфікації персоналу приносять більше користі, ніж пошук кадрів із необхідними компетенціями. Найбільш прогресивні організації досягли значно більшого успіху.

Запитання: Наскільки ефективні ваші програми підвищення кваліфікації для досягнення наступних результатів? (дані наведені лише по тих респондентах, які відповіли «надзвичайно ефективні»)



Джерело: PwC, 23-е Щорічне опитування керівників найбільших компаній світу
* «Організації, які розпочали роботу в напрямку підвищення кваліфікації» означають нижній квартиль керівників найбільших компаній світу на регіональному рівні, які повідомили про найменший прогрес у підвищенні кваліфікації персоналу.
** «Більш прогресивні у підвищенні кваліфікації організації» означають верхній квартиль керівників найбільших компаній світу на регіональному рівні, які повідомили про найбільший прогрес у підвищенні кваліфікації персоналу.
Примітка: Підвищення кваліфікації означає чіткий намір організації розвинути компетенції та підвищити рівень профпридатності її персоналу, а також удосконалити і покращити технічні, комунікативні та цифрові навички.
База: «Організації у світовому масштабі», «Організації, які розпочали роботу в напрямку підвищення кваліфікації» та «Більш прогресивні у підвищенні кваліфікації організації» (організації у світовому масштабі = 1 581; організації, які розпочали роботу в напрямку підвищення кваліфікації = 411; більш прогресивні у підвищенні кваліфікації організації = 353)

Коли ми проаналізували результати відповідно до ефективності програм підвищення кваліфікації, стало зрозуміло, як формується позитивна динаміка вигод із плином часу. Організації, які досягли найбільшого успіху в професійному розвитку персоналу, повідомили про суцільну вагому віддачу порівняно з тими організаціями, які щойно розпочали роботу в цьому напрямку.

Також керівники найбільших компаній світу заявили про низку вигод крім розвитку необхідних компетенцій: 30% зазначили, що програма підвищення кваліфікації була надзвичайно ефективною для зростання продуктивності праці персоналу, 30% - для прискорення цифрової трансформації і 28% - для ефективного залучення та утримання висококласних спеціалістів.

Знову ж таки, передові компанії повідомляють про суттєві переваги; компанії, які продовжують роботу в напрямку професійного розвитку персоналу, очевидно, набуватимуть переваг у майбутньому.

Тією мірою, якою організації виходитимуть із кризи, спричиненої COVID-19, і долатимуть її наслідки, якісно розроблені та ефективно реалізовані програми підвищення кваліфікації персоналу ставатимуть важливим інструментом для зміцнення впевненості в майбутньому, досягнення високого рівня адаптивності та набуття конкурентних переваг.

41%

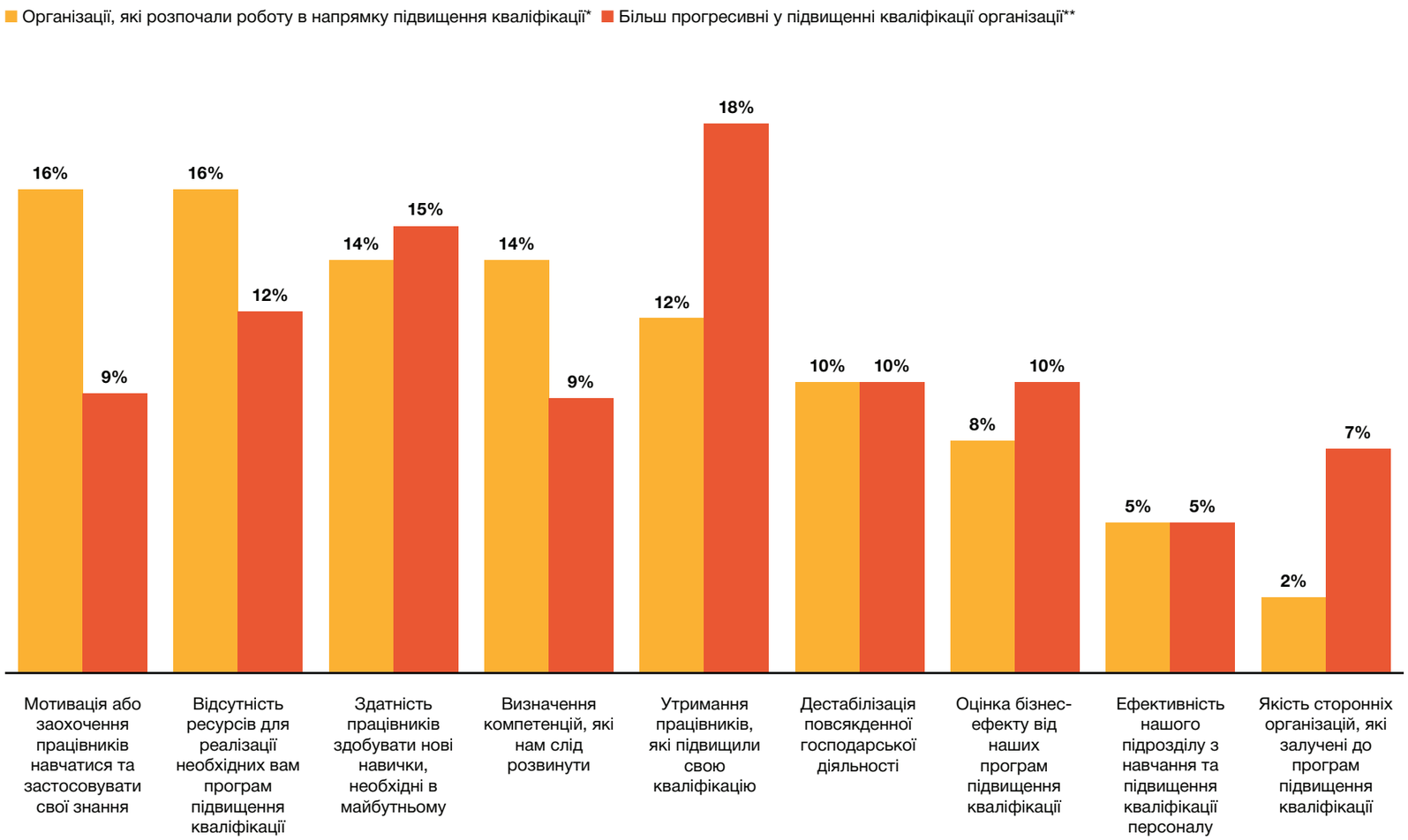
керівників найбільших компаній світу повідомили, що їхні програми підвищення кваліфікації “надзвичайно ефективні” для зміцнення корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу та створення сприятливої атмосфери у колективі.

Відсутність реальних дій на тлі дискусій

Діаграма 4

Збільшення інвестицій у підвищення кваліфікації персоналу призводить до зростання занепокоєння з приводу утримання висококласних спеціалістів

Запитання: Будь-ласка, вкажіть три найбільші існуючі виклики вашої організації, пов'язані з підвищенням кваліфікації персоналу. (наведені процентні дані у категоріях, які були поставлені на перше місце)



Джерело: PwC, 23-е Щорічне опитування керівників найбільших компаній світу
1 «Організації, які розпочали роботу в напрямку підвищення кваліфікації» означають нижній квартиль керівників найбільших компаній світу на регіональному рівні, які повідомили про найменший прогрес у підвищенні кваліфікації персоналу.
2 «Більш прогресивні у підвищенні кваліфікації організації» означають верхній квартиль керівників найбільших компаній світу на регіональному рівні, які повідомили про найбільший прогрес у підвищенні кваліфікації персоналу.
Примітка: Підвищення кваліфікації означає чіткий намір організації розвинути компетенції та підвищити рівень профпридатності її персоналу, а також удосконалити і покращити технічні, комунікативні та цифрові навички.
База: «Організації, які розпочали роботу в напрямку підвищення кваліфікації» та «Більш прогресивні у підвищенні кваліфікації організації» (організації, які розпочали роботу в напрямку підвищення кваліфікації = 411; більш прогресивні у підвищенні кваліфікації організації = 353)

У межах попереднього опитування керівників найбільших компаній світу, яке проводилося в січні 2019 року, майже половина респондентів повідомили, що вони зацікавлені в підвищенні кваліфікації персоналу для ліквідації дефіциту необхідних компетенцій. Однак за рік лише 18% заявили про те, що вони досягли значного успіху в цьому напрямку. Коли ми звернулися до керівників найбільших компаній світу із запитанням, які, на їхню думку, найбільш актуальні проблеми в реалізації програми підвищення кваліфікації персоналу, ми отримали діапазон відповідей від представників різних галузей, які можуть допомогти пояснити обмежувальні чинники.

Ми можемо класифікувати їх за наступними категоріями.

1. Утримання працівників, які підвищили свою кваліфікацію

У цьогорічному опитуванні численні керівники найбільших компаній світу висловили стурбованість через можливість того, що після того, як на підвищення кваліфікації цінних працівників буде витрачено істотні кошти, ці працівники залишать компанію. Загалом своїм найбільшим викликом це назвали 14% керівників компаній, але в галузі IT, ЗМІ та телекомунікацій, промислового виробництва й автомобільної промисловості викликом номер один ця проблема стала для 19% керівників компаній.

Заявлена місія організації має бути не лише словами, і довести серйозність її намірів, особливо в цей час, може пріоритетна роль персоналу і, зокрема, підвищення його кваліфікації.

Утримання працівників критично важливих спеціальностей і сприяння їм у напрацюванні, застосуванні та ефективному використанні цих навичок на користь компанії мають у цьому ключове значення, проте це лише один із багатьох елементів задоволеності співробітників. Насправді, якщо керівники компаній стурбовані тим, що їх співробітники користуватимуться попитом серед конкурентів, - це явна ознака того, що програма підвищення кваліфікації працює успішно.

Та подекуди компаніям бракує плану, як саме найкраще використати потенціал працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, щоб продемонструвати їм цінність нових навичок і мотивувати їх застосовувати ці нові навички на практиці, допомагаючи своїй організації подолати економічні наслідки COVID-19.

2. Яким професійним навичкам навчати

Визначення тих професійних навичок, які будуть необхідні у майбутньому, вже стало істотним викликом для керівників компаній із тих галузей, діяльність яких, як прогнозується, зазнає найбільших змін внаслідок впровадження цифрових технологій, включаючи сектор фінансових послуг і галузь охорони здоров'я, де 16% керівників назвали це своїм найбільшим викликом (у порівнянні з 12% респондентів з усіх галузей). А враховуючи вимушені зміни у роботі компаній, спричинені COVID-19, їх керівники в режимі реального часу вже фіксують як виклики, так і переваги переходу на інтенсивніше застосовувану цифрову та віртуальну модель роботи.

Професійні навички, потрібні організаціям сьогодні (креативність, здатність до самостійного вирішення задач, розуміння можливих способів використання цифрових технологій) та в майбутньому, постійно змінюються. Планування на короткострокову перспективу раніше було відносно нескладною задачею, але стрімка зміна умов робить прогнозування ризикованішим.

За словами Керол Стаббінгс, співкерівника глобальної практики PwC з кадрових і корпоративних питань, головне – створити в організації культуру адаптивності: працівники мають навчитися думати, діяти та прогресувати у цифровому світі, який набагато важче піддається прогнозуванню, ніж ми раніше вважали. «Компанії повинні інвестувати у свій персонал. Ті компанії, які зробили це своїм пріоритетом, переживуть цю кризу і вийдуть із неї сильнішими. Головне – не професії, а люди, адже професії змінюватимуться або вже змінилися, коли компанії адаптувалися до ситуації, що склалася, а фокус має бути на результати для бізнесу і постійно коригуватися», - прокоментувала пані Стаббінгс.

Організаціям потрібно розвивати актуальні у кількох професійних областях універсальні навички, які готують співробітників до виконання будь-яких задач за будь-якої зміни обставин.[5] Раніше їх прийнято було називати особистісними навичками, але в сучасному світі вони стали більш технічними у поєднанні з цифровими навичками, наприклад, серед таких навичок можна назвати вміння створювати на базі стандартного програмного забезпечення ботів, які можуть виконувати повторювані завдання, що потребують багато часу.

> Компанії повинні інвестувати у свій персонал. Ті компанії, які зробили це своїм пріоритетом, переживуть цю кризу і вийдуть із неї сильнішими.
>
> **Керол Стаббінгс**
> Співкерівник глобальної практики PwC з кадрових і корпоративних питань

5 Бушан Сеті та Керол Стаббінгс, "Ефективна робота," опубліковано у виданні «strategy+business» 18 лютого, https://www.strategy-business.com/feature/Good-Work

Деяким організаціям доведеться, аби пережити вплив COVID-19, перекваліфікувати та переорієнтувати своїх працівників на виконання критично важливих функцій. Успішні організації від тих, хто зазнає невдачі, відрізнятиме оперативна перепідготовка співробітників та їх підтримка у виконанні ними інших посадових обов'язків, яким у багатьох випадках вони ніколи не навчалися.

Організації та їхні керівники не можуть дозволити собі чекати, поки не стане зрозуміло, якими мають бути професії майбутнього, адже повної ясності може не бути ніколи. Вищий рівень впевненості в організаціях із досконалішими програмами підвищення кваліфікації, а також продемонстроване їхніми керівниками переконання в тому, що підвищення кваліфікації дозволило підвищити продуктивність праці та забезпечити зростання бізнесу, однозначно свідчать про те, що підвищення кваліфікації може сприяти формуванню конкурентної переваги. І саме це буде потрібно організаціям, коли ми почнемо долати наслідки пандемії COVID-19.

3. Мотивація та заохочення

Підвищення кваліфікації органічно взаємопов'язане з корпоративною культурою. Програми підвищення кваліфікації є фактором, який сприяє підвищенню задоволеності працівників, що, в свою чергу, приносить відчутні переваги бізнесу. Так, проведене у 2017 році Масачусетським технологічним інститутом дослідження показало, що компанії, які підтримують високий рівень задоволеності своїх співробітників, є на 25% прибутковішими, ніж ті, для яких задоволеність персоналу умовами роботи в компанії не є пріоритетом.[6]

Проте зміни починаються з найвищого рівня. Чітка комунікація вищого управлінського складу про плани організації допомагає мінімізувати страх майбутнього, який може бути основним фактором, що ставить під загрозу продуктивність і вмотивованість персоналу.

Ми знаємо, що більшість працівників хочуть і готові вчитися новим навичкам, більше того, готові пройти повну перепідготовку заради покращення шансів на працевлаштування в майбутньому, але наше дослідження свідчить про те, що лише кожний третій працівник вважає, що роботодавець дав йому можливість розвинути цифрові та актуальні у кількох професійних областях універсальні навички.[7]

Керівники компаній також повинні інвестувати у підвищення власної кваліфікації. Керівники, які орієнтовані на підвищення кваліфікації, краще розуміють пов’язані з цим переваги, а також необхідність значної кількості часу, енергії та ресурсів у цьому напрямку. Всі ці фактори будуть надзвичайно важливими, коли організації долатимуть наслідки COVID-19.

6 Крістін Дірі та Іна Себастін «Формування цінності бізнесу завдяки задоволеності працівників», Центр дослідження інформаційних систем Масачусетського технологічного інституту, 15 червня 2017 р., https://cisr.mit.edu publication/2017_0601_EmployeeExperience_DerySebastian

7 Дослідження PwC «Сподівання та побоювання», 2019 р., https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling.html

4. Ціна успіху

Стурбованість викликає наявність достатніх фінансових ресурсів для реалізації ефективної програми підвищення кваліфікації, особливо в часи економічної кризи. Навіть до COVID-19 керівники підприємств урядового та державного секторів називали це своїм найбільшим викликом, що не дивно в часи масового скорочення витрат бюджету.

Та при цьому те саме спостерігалося і у компаній-лідерів галузі промислового виробництва, що може пояснити той факт, чому керівники виробничих компаній досягли меншого успіху на шляху підвищення кваліфікації свого персоналу, ніж керівники компаній інших галузей, а тому й отримали не такі високі результати. Робочі місця у виробничому секторі і так із великою імовірністю є під загрозою скорочення внаслідок автоматизації, але водночас наявність фахівців необхідної кваліфікації, які працюватимуть у середовищі новітніх технологій, набуває дедалі більшого значення для конкурентоспроможності організації.[8]

Різні експерти ринку по-різному оцінюють обсяг витрат на підвищення кваліфікації персоналу. Так, за оцінкою Всесвітнього економічного форуму, в США вартість підвищення кваліфікації становить близько 24 000 доларів США на одного працівника.[9]

Універсальної формули розрахунку немає. Та одне залишається в силі: підвищення кваліфікації і надалі має розглядатися як стратегічний пріоритет так само, як і інвестиції у сучасні технології, оскільки ці дві статті витрат працюють у комплексі – інновація та продуктивність, які приносять сучасні технології, можливі лише тоді, коли їх експлуатують кваліфіковані та мотивовані кадри.

Проте, як показало дослідження, у багатьох випадках витрати організацій на навчання своїх працівників виявляються неефективними, і на перший план виходить потреба в ефективності інвестицій.[10]

8 PwC, «На пульсі робототехніки», експрес-опитування керівників найбільших компаній світу https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/pulse/robotics.html
9 Бріоні Гаріс, «Хто має платити за підвищення кваліфікації працівників», Всесвітній економічний форум, 22 січня 2019 р. https://www.weforum.org/agenda/2019/01/whoshould-pay-for-workers-to-be-reskilled-1
10 Керол Стаббінгс, Даррен Гомер та Джон Френсіс, «Розтопити вічну мерзлоту», опубліковано у виданні «strategy+business» 29 листопада 2019 р. https://www.strategy-business.com/article/Thawing-the-frozen-middle

Рекомендації

Встановіть чіткі орієнтири і керуйте процесом на найвищому рівні

Керівникам компаній слід підтримувати ефективну та переконливу комунікацію, яка пояснює їхню стратегію і бачення на майбутнє, включаючи цілі інвестування в програми підвищення кваліфікації. При цьому самі керівники мають брати участь у програмі підвищення кваліфікації, доводячи її необхідність не словом, а ділом.

Дотримуватися визначеного курсу легко в умовах економічного зростання, та коли внаслідок економічного спаду різко скорочуються прибутки, спричинене цим обмеження всіх капіталовкладень у підвищення кваліфікації може стати негативним сигналом, який у майбутньому поставить під загрозу конкурентоспроможність організації.

Визначте пріоритетні та дефіцитні навички

Це – найскладніша задача, адже, як показали результати нашого опитування керівників найбільших компаній світу, їм складно визначитись, які професійні навички потрібні їхнім компаніям тепер і в майбутньому. В PwC ми розробили п'ятикроковий план підвищення кваліфікації, який розпочинається з аналізу необхідних у кількох професійних областях навичок, актуальних сьогодні та в майбутньому.[11] Ми аналізуємо бізнес-середовище, що постійно змінюється, і визначаємо обсяг застосування в роботі цифрових технологій і автоматизації у процесі виконання поточних посадових обов'язків. Потім ми аналізуємо майбутні потреби в персоналі та поточні кадрові ресурси і прагнемо з'ясувати виклики у контексті корпоративної культури та поведінкових особливостей. Це допомагає організаціям визначити найбільш нагальні дефіцитні та невідповідні спеціальності, чисельність працівників, чиї посадові обов'язки потребують скорочення, та ключові виклики у підвищенні кваліфікації персоналу організації. Цей етап має важливе значення для підготовки обґрунтування необхідності змін.

11 PwC, «Підвищення кваліфікації персоналу для роботи у світі цифрових технологій»
https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/upskill-my-workforce-for-the-digital-world.html

Підвищення кваліфікація та перепідготовка персоналу однаково важливі

Компаніям потрібні фахівці необхідної кваліфікації, які в повному обсязі зможуть робити свій внесок в успіх компанії. У довгостроковій перспективі підвищення кваліфікації збільшить продуктивність праці персоналу: з розвитком цифрової трансформації дедалі більше людей працюватиме в автоматизованому середовищі (як на виробництві, так і в секторі послуг), оскільки автоматизація усуває потребу у виконанні повторюваних задач. У короткостроковій перспективі знадобиться перекваліфікація та перепідготовка кадрів, яка дозволить фахівцям виконувати нові посадові обов'язки, необхідність в яких виникла внаслідок спричиненої COVID-19 кризи. Так, у секторі фінансових послуг скорочується потреба у посаді касира, який обслуговує клієнтів у відділенні, але фахівці, що виконують такі посадові обов'язки, можуть пройти навчання в області віддаленого обслуговування клієнтів.

Спирайтеся на корпоративну культуру своєї організації

Працівники ефективно навчаються новим професійним навичкам лише тоді, коли програма підвищення кваліфікації відповідає корпоративній культурі. Ми включили у свою ініціативу «Новий світ. Нові професійні навички» компонент, за управління яким відповідають наші співробітники, оскільки наш досвід свідчить про те, що найефективнішим підходом завжди є надання можливості працівникам самостійно визначити, яких навичок їм бракує для підвищення продуктивності та успішної роботи, і навчатися у комфортному для них режимі.

Важливим елементом корпоративної культури PwC є оперативне створення багатопрофільних робочих груп і розробка новаторських рішень для вирішення задач наших клієнтів, керуючись принципами креативності та інноваційності. Наша програма підвищення кваліфікації у сфері цифрових технологій спирається на цю особливість корпоративної культури та використовує її для підвищення ефективності навчання персоналу: співробітникам пропонуються навчальні програми для отримання нових і вдосконалення наявних навичок та надається можливість застосувати отримані знання безпосередньо у процесі вирішення практичних задач у своїй роботі. Елементами нашої програми є стимули за участь у ній та принципи гейміфікації: цей підхід повністю відповідає корпоративній культурі нашої організації та пояснює ентузіазм, з яким її сприйняли наші працівники.[12]

12 PwC, «Підвищення кваліфікації 2.0: для бізнесу, для співробітників, для результатів» https://www.pwc.com/us/en/about-us/workforce-strategy.html

Для навчання потрібні час, ресурси і мотивація

Фокус на благополуччя і комфорт працівників сприяє довірі та старанній роботі у процесі навчання. Це набуває критично важливого значення у поточній ситуації, коли величезна кількість людей працює з дому на відміну від свого звичайного робочого режиму. Коли обмеження на пересування будуть зняті і люди почнуть повертатися на робоче місце, обов'язково потрібно, щоб керівники вищої та середньої ланки розуміли, що працівникам потрібен час, аби уповільнити темп, обдумати та засвоїти досвід своїх колег.

Бізнесу потрібно зосередитися на задоволеності працівників, що дозволить підвищити ефективність навчання в умовах, коли сучасні технології та зміна очікувань трансформують значення роботи для кожного з нас. Для цього необхідно змістити фокус навчання так, щоб воно стало невід'ємною складовою повсякденної роботи, а не додатковим навантаженням.

У нашому бізнесі важливе значення мала реалізація програм забезпечення комфортних умов роботи та збалансованості робочого і вільного часу до того, як ми розпочали реалізацію програм підвищення кваліфікації у сфері цифрових технологій. Ми знали, що для нашого колективу дуже важливо знати, що ми їх підтримуємо протягом усього процесу. Вмотивованість і залученість персоналу сприяють зацікавленості колективу в освоєнні програм підвищення кваліфікації та водночас підвищенню продуктивності праці.[13]

Здійснюйте моніторинг і оцінку результатів

Підвищення кваліфікації потребує істотної кількості часу та коштів і потенційно може негативно впливати на виконання повсякденної роботи (таке побоювання виявилося основним для майже кожного десятого керівника компанії). Саме цьому критично важливо забезпечити доходність інвестицій. Підтримка з боку вищого керівництва та вмотивованість самих працівників швидко зникають без явних доказів отриманих вигод.

Успішність програми може оцінюватися в контексті фінансових результатів, задоволеності клієнтів, утримання персоналу та залучення нових перспективних кадрів. Ще одним фактором успішності, який може оцінюватися, є суспільний вплив – сприйняття вашої компанії як такої, що відіграє активну роль у підготовці працівників до успішної кар'єри в майбутньому.

13 PwC, 2019, «Як забезпечити задоволеність працівників у майбутньому» https://www.pwc.com/gx/en/people-organisation/pdf/secure-your-future-people-experience-pwc.pdf

Час діяти

Перспективні кадри – це постійна актуальна проблема для керівників компаній, особливо в часи економічного зростання. Цьогорік, до поширення коронавірусної інфекції, три чверті керівників найбільших компаній світу заявили, що їх турбує проблема пошуку та залучення необхідних їм висококласних спеціалістів. Кадрова конкуренція, ймовірно, не ослабне, тому для керівників критично важливо зосередити зусилля на розвитку професійних навичок своїх працівників. Наразі вирішення потребують невідкладні проблеми: безпека та добробут персоналу мають бути основним пріоритетом бізнесу поряд із оптимізацією витрат. У багатьох галузях персонал потрібно буде перекваліфікувати та переорієнтувати на інші функції, а деякі працівники взагалі відчують тривогу через відпустку за власний рахунок або скорочення. Це складні часи як для керівників компаній, так і для їх персоналу.

Ті компанії, які вже розпочали реалізацію програми підвищення кваліфікації у сфері цифрових технологій, мають більше можливостей повною мірою скористатися перевагами зростання бізнесу після покращення економічного клімату, адже в їх розпорядженні – підготовлений персонал. Керівники компаній, які вже вжили заходів для підвищення кваліфікації своїх працівників, переконалися в раціональності та результативності такого підходу, і цей факт є переконливим посланням тим керівникам компаній, які досі не визначилися зі своїм вибором.

“ Перш за все, потрібно сформувати корпоративну культуру навчання, що передбачає інвестиції у персонал та сприяння йому в постійному розвитку своїх професійних компетенцій. Такий підхід має бути невід'ємним елементом корпоративної культури організації. Навчання не повинне обмежуватися лише тими сферами, які, на думку компанії, для неї важливі. Принаймні частково, програма навчання має включати ті сфери, які обере сам працівник. Роль компанії – постійно заохочувати та розвивати своїх співробітників, починаючи з найвищого рівня. Більше того, я вважаю це обов'язком кожної компанії.

Джим Кін
Генеральний директор Steelcase, США

Інформація про проведене PwC 23-е Щорічне опитування керівників найбільших компаній світу

PwC провела опитування 3 501 керівника компаній з 83 країн у вересні та жовтні 2019 року. Вибірка з 1 581 керівника, на основі якої обчислювалися світові та регіональні показники у цьому звіті, зважена на національний ВВП, що забезпечує об'єктивне відображення думок керівників компаній у всіх основних регіонах. Додаткову деталізацію за регіонами та галузями можна отримати на запит. 7% інтерв'ю проводилися по телефону, 88% через Інтернет і 5% поштою або особисто. Всі інтерв'ю з опитуванням про кількісні показники проводилися на умовах конфіденційності.

З 1 581 керівника компаній, чиї відповіді використовувалися для обчислення світових та регіональних показників:

- 46% є керівниками організацій із доходом 1 мільярд доларів США та більше;
- 35% є керівниками організацій із доходом від 100 мільйонів до 1 мільярда доларів США;
- 15% є керівниками організацій із доходом до 100 мільйонів доларів США;
- 55% є керівниками організацій приватної форми власності.

Примітки:

- Не в усіх випадках сума показників дорівнює 100% внаслідок округлення процентних величин та виключення з діаграм відповідей «Не погоджуюся з жодною відповіддю» та «Складно відповісти».
- Якщо не зазначено інше, базою обчислення світових показників є 1 581 респондент із різних країн світу.

Крім того, ми провели поглиблені особисті інтерв'ю з керівниками компаній із шести регіонів. Цитати з деяких із цих інтерв'ю наводяться у цій публікації. З більш детальними розшифровки інтерв'ю можна ознайомитися на нашому сайті за посиланням https://www. strategy-business.com/inside-the-mind-of-the-ceo.

Дослідження було проведене PwC Research, нашим глобальним центром з досліджень та консультаційних послуг на основі емпіричних фактів.

https://www.pwc.co.uk/pwcresearch

Програма PwC «Новий світ. Нові професійні навички»

«Новий світ. Нові професійні навички» - це глобальна програма PwC, покликана допомогти мільйонам людей у всьому світі поглибити свої розуміння і знання та вдосконалити власні професійні навички, необхідні у світі цифрових технологій.

У цьому контексті бізнес відіграє вирішальну роль у тому, щоб жодна людина мимоволі не залишилася поза увагою. Існує нагальна потреба в тому, щоб організації, уряди, освітні заклади та суспільство спільними зусиллями вирішували цю проблему, яка стає дедалі актуальнішою.

Ми будемо проводити обговорення та працювати з широким колом зацікавлених сторін, щоб допомогти у пошуку практичних рішень для кожної країни. Ми допомагаємо організаціям у державному та приватному секторах спрогнозувати, які професійні навички будуть їм потрібні в майбутньому, та спільно розробити комплексні рішення.

Наступні чотири роки ми проводитимемо навчання своїх співробітників із сучасних технологій, необхідних для надання підтримки клієнтам, громадам та іншим зацікавленим сторонам у всіх країнах світу, де працює PwC. Крім того, ми також спрямуємо додаткові суспільні ініціативи на розвиток програм підвищення кваліфікації.

З більш детальною інформацією можна ознайомитися за посиланням www.pwc.com/upskilling.

Контактна особа

Ірина Блінова
Керівник Академії PwC
PwC Україна
Тел: +380 44 354 04 04
irina.blinova@pwc.com

Тенденції у сфері управління талантами в 2020 році
pwc.com/upskilling

© 2020 Товариство із обмеженою відповідальністю «ПрайсуотерхаусКуперс». Всі права захищені. PwC – це фірма-учасник мережі PwC, що зареєстрована в Україні, а в деяких випадках – міжнародна мережа фірм PwC. Кожна фірма мережі є самостійною юридичною особою. Більш детальну інформацію можна знайти на веб-сторінці www.pwc.com/structure.