



KPMG Review Magazine #9

Робота майбутнього

Давид Ян
ABBY

Алекс Луцький
Innovacs

Олександр Комаров
«Київстар»





ЗМІСТ

ПРО ГОЛОВНЕ

Вступне слово	3
---------------	---

БІЗНЕС-ІСТОРІЯ

Давид Ян, ABVYU	4
------------------------	---

Сучасний світ вивчає досвід співробітників

Алекс Луцький, Innovecs:	11
---------------------------------	----

«Після пандемії ми почали шукати таланти у всьому світі»

Олександр Комаров, «Київстар»:	17
---------------------------------------	----

«Фокус на кінцевому результаті та внеску кожного співробітника — запорука високої продуктивності компанії у майбутньому»

ПОГЛЯД

Майбутнє роботи — це переосмислення способу її виконання	23
--	----

СТИСЛО

Адаптація до нового світу	27
---------------------------	----

ДОКЛАДНО

Нова реальність та управління людським капіталом	36
--	----

i Цей випуск журналу містить активні посилання на відео, звіти та контакти

**Андрій Цимбал****Керуючий партнер KPMG в Україні**

Здобув ступінь MBA в Waynesburg College, США, у 1996 році

У 1999 році отримав найвищий бал у світі за курс ACCA «Фінансовий облік» та був запрошений на урочистий захід в офіс ACCA в Лондоні

Став першим місцевим партнером KPMG в Україні у 2006 році, за дев'ять років пройшов шлях від асистента аудитора до партнера

З моменту призначення на посаду керуючого партнера KPMG в Україні у 2014 році дохід компанії зріс більш ніж утричі

Батько двох синів та двох доньок

**Andriy Tsybal**

Час відмовитися від догм

С ОVID-19 змушує нас переосмислити підходи до управління і роль талантів у майбутньому бізнесу. 2020 рік — лише вступ до цих змін. Найсерйозніші трансформації очікують на нас у найближчі чотири роки.

У 2020 році для запровадження кардинальних змін, на які планувалося витратити кілька років, нам знадобилося всього кілька тижнів. Унаслідок чого події року, що минає, докорінно змінили наше розуміння ймовірних сценаріїв розвитку кар'єри, яких навичок можуть потребувати співробітники, яких конфігурацій зазнає робоча сила в майбутньому і як зміняться підходи у менеджменті.

Структурна перебудова економіки, яка внаслідок викликаної COVID-19 рецесії зачепила багато країн, перехід споживача в онлайн, пришвидшена в рази цифровізація призвели до того, що перелік ключових викликів для бізнесу очолив ризик дефіциту талантів*. Раніше в переліку основних загроз для бізнесу в світі він посідав лише одинадцяту позицію.

Керівники компаній очікують, що необхідний персонал і його навички кардинально зміняться упродовж наступних двох років. Бізнес потребуватиме людей, спроможних впроваджувати в компаніях цифрові технології, працювати в цифровому форматі між собою, з клієнтами і постачальниками, створювати додану вартість. Частина професій відійдуть у минуле, але натомість з'являться нові.

Чи відчувається це сьогодні? Так. Бізнес скорочує персонал, оскільки частина колишніх функцій більше не потрібні. Разом з тим уже зараз брак навичок у працівників заважає компаніям встигати за швидкістю змін.

Це означає, що всім нам важливо звикнути до думки, що кардинальне переосмислення системи менеджменту і перебудова функції HR — один з важливих чинників успішного подолання наслідків пандемії COVID-19 й інтеграції у новий світ.

Чи готові ми до цього переосмислення? Чи здатні вивести функцію HR зі статусу «борця з пожежами» на рівень стратегічного партнера? І чи сама служба управління талантами готова взяти на себе таку проактивну роль? Чи знаєте ви відповідь на запитання, якими навичками володіють співробітники вашої компанії? Або які навички їм знадобляться у найближчому майбутньому? Як це збігається з довгостроковими або короткостроковими потребами бізнесу? Чи буде змінюватися попит на ці навички з часом? Зрештою, чи готові ви до створення нової культури, яка стане гарантом продуктивності, безперервного розвитку на робочому місці й утримання талантів?

Нині цими питаннями переймаються компанії в усьому світі. У цьому номері KPMG Review Magazine ми намагаємося знайти відповіді на них, а також, підбиваючи підсумки найбільш непередбачуваного і несподіваного року в історії бізнесу, наводимо міркування топменеджерів найбільших компаній в Україні.

*KPMG 2020 CEO Outlook. Спецвипуск: COVID-19

Сучасний світ вивчає досвід співробітників

Адаптація до умов пандемії підштовхнула компанії до масштабних змін бізнес-процесів. Дистанційна робота й обмеження на відвідування офісів, цифровізація соціальних зв'язків з колегами призвели до того, що роботодавці почали приділяти більше уваги аналізу емоційного самопочуття і благополуччя співробітників. Про зростання популярності технологій *employee experience*¹, розпізнавання професійного вигорання співробітників нейромережами і вплив біохімії на мотивацію команди з засновником групи компаній ABBYY Давидом Яном говорив голова правління і керуючий партнер KPMG у СНД Олег Гоцанський.

▶ Тизер інтерв'ю

▶ ВідеOVERсія інтерв'ю

Ключові активи будь-якої компанії — клієнти і співробітники. Раніше бізнес жив за принципом клієнт понад усе, проте перехід на віддалену роботу призвів до того, що компанії все більше фокусуються на ефективності та благополуччі співробітників. Як ви вважаєте, чи змінився під час пандемії баланс сил між цими активами?

Вивчення відносин з клієнтами, так звані технології *customer experience*², це дуже важливий напрямок, будь-яка компанія, яка поважає своїх клієнтів, приділяє йому значну увагу.

Але в сучасному світі не менш важливою практикою стає вивчення *employee experience* й *employee listening*³. Співробітники організації є її головним активом, і розуміння питань благополуччя, залученості, стресу — принципи для досягнення успіху. ▶

¹ Customer experience (англ.) — досвід клієнта

² Employee experience (англ.) — досвід співробітника

³ Employee listening (англ.) — дослухування до співробітника



Більш того, у період пандемії недостатньо опитувати співробітників раз у рік. Потрібні технології, які дозволять виявляти або навіть передбачати проблеми в режимі реального часу.

Для цього застосовуються рішення на базі штучного інтелекту, які комбінують так звану активну і пасивну аналітику. Активна аналітика — це розумні пульс-опитування співробітників. А пасивна аналітика — це аналітика співпраці в корпоративних системах (з дозволу співробітника), частота взаємодії з клієнтами, тональність, семантика, їхня динаміка упродовж різних часових відрізків.

*Real-time employee experience*⁴ можна порівняти з розумними годинниками, які ми надіваємо на зап'ясток, після чого вони автоматично зчитують пульс, рівень фізичної активності, тиск і дають рекомендації — встати і розім'ятися, зробити серію глибоких вдихів, зменшити темп тренування. Для бізнесу технології *real-time employee experience* — це *health check*⁵, який дозволяє своєчасно виявляти проблемні моменти і підказує шляхи їхнього вирішення.

При цьому під час пандемії, і ви тут абсолютно праві, необхідність такого *health check* гостро постала не лише щодо клієнтів, але і щодо співробітників. Після переходу на віддалену роботу немає можливості зустрічатися і бачити одне одного п'ять днів на тиждень.

Навряд чи можна говорити про зміну балансу сил — і клієнти, і персонал, на мій погляд, є рівнозначними активами. Але якщо раніше бізнес більшою мірою концентрувався на вивченні клієнтського досвіду, то сьогодні обов'язковим фактором успіху є вивчення досвіду співробітників.



“

Сьогодні обов'язковим фактором успіху є вивчення досвіду співробітників”

⁴ Real-time employee experience (англ.) — аналіз досвіду співробітника в режимі реального часу

⁵ Health check (англ.) — перевірка стану здоров'я



Які інструменти і можливості для моніторингу цих показників дає штучний інтелект? Які дані він збирає і обробляє?

Технології, які дозволяють провести такий аналіз щодо співробітників, називаються *people analytics*⁶, *real-time (continuous) employee experience*⁷, *engagement*⁸, *continuous employee performance*⁹. Дослідження показують, що 67% організацій вважають технології employee engagement і employee experience своїм головним пріоритетом у сфері HR технологій у період пандемії і в 2021 році.

Також наголошується, що керівники HR-функції очікують застосування технологій ШІ і NLP¹⁰ для більш точної і своєчасної діагностики благополуччя, залученості та ефективності співробітників.

Ми раді, що провідна аналітична служба RedThread Research внесла нашу розробку Yva.ai до провідних світових технологій у сфері people analytics.

Yva.ai — це система управління залученістю і досвідом співробітників з використанням ШІ, яка застосовується як в невеликих компаніях, де працює 15 співробітників,

“
Нейромережа допомагає
ставити правильні запитання
правильним співробітникам
у правильний час”

так і у великих організаціях завбільшки у 200 тисяч осіб. За допомогою штучного інтелекту вона аналізує п'ять ключових аспектів, що впливають на ефективність компанії з позиції співробітників: залученість, задоволеність, благополуччя, соціальний капітал і лідерські навички.

Використовуючи пасивний і активний сигнали, за аналогією з *customer experience*¹¹, робот, з дозволу співробітника, аналізує, як відбувається взаємодія з колегами, аналізує їхню співпрацю в корпоративних месенджерах або пошті. Це одна з найбільш інформативних платформ для визначення здоров'я організації, яка дозволяє з великою часткою впевненості сказати, кому із співробітників віддалена робота припала до душі, хто перепрацює, а хто взагалі збирається звільнитися. Крім того, Yva.ai щотижня проводить короткі, не довші двох хвилин, опитування кожного співробітника, тим самим доповнюючи картину.

Чому employee experience набуває такого значення? Усе просто — бізнес прагне оцінити не лише ефект від переходу на дистанційний режим, але й зрозуміти, як він позначився на співробітниках, як вони почуваються, як справляються з навантаженням, зросло воно або зменшилося. Можливо, вони стрімко вигорають через те, що працюють цілодобово, або навпаки гуляють з собакою пів дня через малі обсяги проєктної роботи. Звичні для багатьох компаній щорічні опитування персоналу не дадуть до кінця об'єктивної картини, тому що employee experience — це дуже складний предмет для аналізу, тут потрібно інший підхід та інші технології.

Значення даних, що збираються, постійно зростає. Наприклад, на початку пандемії був популярний погляд, що після переходу на віддалену роботу всі почнуть працювати по 24 години на добу. За допомогою Yva.ai ми провели заміри, проаналізували показники великої кількості компаній. З'ясувалося, що тривалість робочого

дня зросла до 12 годин лише у 14% співробітників. При цьому у 32% працівників, у порівнянні з аналогічними показниками до пандемії, цифровий робочий день став коротшим на 1,1 години.

З одного боку, логічно звести вгору брови й обуритися: чому у третини співробітників тривалість робочого дня раптом зменшилася? У них що, затори в квартирі на шляху з кухні у вітальню? Або обсяг завдань різко знизився? З іншого боку, не можна в усьому звинувачувати співробітників. Скорочення тривалості робочого дня не завжди пов'язане з недбалістю або низькою лояльністю щодо роботодавця. Причини можуть бути різними — десь не дуже якісний інтернет, багатьох від роботи відволікають діти. Упевнений, небагато людей мають вдома повноцінні обладнані кабінети. Наші будинки від початку мало підходять для роботи. Тому необхідно кожен випадок аналізувати окремо.

Між тривалістю робочого дня і якістю виконання посадових обов'язків далеко не завжди існує пряма залежність. Як за допомогою штучного інтелекту оцінити реальний ККД співробітників? Як з цим завданням справляється Yva.ai?

Безумовно, необхідно порівнювати яблука з яблуками: що було і що стало в одного і того ж співробітника до і після переходу на віддалену роботу, і після цього

⁶ People analytics (англ.) — підхід до управління персоналом, заснований на аналізі великих даних

⁷ Real-time (continuous) employee experience (англ.) — безперервний аналіз досвіду співробітника в режимі реального часу

⁸ Engagement (англ.) — залученість

⁹ Performance (англ.) — безперервний аналіз продуктивності співробітника

¹⁰ NLP — natural language processing (англ.) — лінгвістична обробка

¹¹ Customer experience (англ.) — досвід клієнтів



робити висновки. Що стосується Yva.ai, то вона дозволяє заміряти пасивним чином деякі важливі показники: швидкість відповіді на клієнтські запити, кількість непрочитаних листів, тональність відповідей. Наприклад, система фіксує ситуації, коли співробітники через стрес спілкуються з клієнтами не досить позитивно. Це дозволяє менеджеру вчасно відреагувати, виправити ситуацію і не втратити важливого клієнта.

Якщо говорити про активну аналітику, то, як я згадав раніше, Yva.ai використовує щотижневі мікроопитування *peer-to-peer*¹². Цей механізм принципово відрізняється від щорічної оцінки «360°», усталеної в багатьох компаніях. Дослідження показують, що співробітники не люблять щорічні оцінки «360°». Причини лежать на поверхні. По-перше, це важко. У щорічних анкетах багато запитань, і співробітник витрачає кілька годин, щоб оцінити десяткох своїх колег. По-друге, це неефективно. Наприкінці року складно пригадати, як ви взаємодіяли з тим чи іншим співробітником 6–9 місяців до того, співробітник пам'ятає останні кілька тижнів.

У щорічних опитуваннях за першими двома-трьома колегами ще можна дати адекватний *feedback*¹³, але потім починається оцінювання абияк, лише б скоріше закінчити. Я не зі свого досвіду кажу, ми проводили з цього приводу дослідження.

Підхід системи Yva.ai принципово інший: упродовж року робити регулярні (раз на тиждень) та короткі опитування (60–120 секунд на все опитування) і формувати запитання за допомогою «розумного алгоритму», який знає кого, про що і коли треба запитувати.

¹² Peer-to-peer (англ.) — співробітники рівні за рангом

¹³ Feedback (англ.) — зворотний зв'язок

Дуже цікавий погляд. Як підвищити ефективність такої оцінки, адже часто це єдине джерело зворотного зв'язку як для співробітників, так і для компанії?

Для максимальної ефективності оцінки необхідна інтеграція пасивної і активної аналітики. Нейромережа допомагає ставити правильні запитання правильним співробітникам у правильний час. І про правильних, знову ж таки, людей. Система також дозволяє ранжувати співробітників організації за конкретними навичками. Наприклад, за лідерськими якостями. Це необхідно для створення кадрового резерву, для розвитку нових напрямків бізнесу.

Процес проходження оцінки повинен бути комфортним для співробітників, не повинен займати багато часу. Інакше проходити її не хочеться. У Yva.ai співробітники раз на тиждень можуть розповісти про те, що сталося упродовж останнього тижня. Штучний інтелект бачить, хто з ким і наскільки часто взаємодіє. На базі виявлених зв'язків проводиться опитування про особисті та професійні якості працівників. Така оцінка ближче до реальності та чесніша.

Або інша причина того, чому важливо проводити оцінку регулярно. Наприклад, відбувся наприкінці року черговий раунд «360°», і співробітник дізнається, що у нього слабкі презентаційні або інші навички. Постає логічне запитання: чому про це повідомляють в кінці року, а не в січні або липні? Він би пройшов спеціальні курси, підтягнув компетенції. У результаті компанія не лише говорить про те, що у співробітника кульгають певні якості, але ще й збирається ухвалювати рішення на основі цих даних, чи йдеться про просування кар'єрними сходами, чи про звільнення. Співробітники повинні дізнаватися про те, що їм необхідно поліпшити якісь свої показники тоді, коли вони вмотивовані і ще можуть встигнути це зробити. У такому разі в них буде можливість підвищити свою ефективність.



Коли в компанії впроваджується така система аналітики, співробітники знають про це? Чи немає тут ризику того, що вони почнуть поводитися неприродно, щоб обійти систему, вплинути на чистоту експерименту?

Питання дотримання етичних норм — це найголовніше питання в управлінні командою. Співробітники не просто мають знати про використання people analytics, але самі повинні дати на це дозвіл і самі отримати від технології користь. Я абсолютно переконаний, що головним

бенефіціаром цієї технології, як і employee experience в цілому, є передовсім сам співробітник. Це не історія про великого брата, який стежить за співробітником без його дозволу. Yva.ai — це особистий асистент, систему для себе співробітник вмикає сам, коли вважає за потрібне, і вимикає, якщо вважає, що вона не потрібна.

Кожному співробітнику Yva.ai надає особистий кабінет, пасивна та активна аналітика збирається лише з особистого дозволу співробітника. Якщо вони не

**Давид Ян****Засновник і член ради директорів групи компаній ABBYY**

Кандидат фізико-математичних наук, захистив дисертацію за темою «Штучний інтелект»

Як засновник, підприємець та співінвестор бере участь у низці інших проєктів у Кремнієвій долині

У 2018 році запустив проєкт Yva.ai, система управління ефективністю бізнесу і підвищення залученості співробітників, заснована на штучному інтелекті

Цікавиться сучасним мистецтвом, архітектурою, соціокомунікативними технологіями

**David Yang**

хочуть давати активний зворотний зв'язок — відповідати на запитання — вони не відповідають, якщо вони не хочуть давати пасивний зворотний зв'язок, то викреслюють себе з пасивної аналітики.

У зв'язку з пандемією велика кількість компаній перейшла на віддалений режим роботи, колеги дуже рідко бачаться наживо. Як, на ваш погляд, в таких умовах краще було б підтримувати мотивацію і почуття єдності колективу? Це особливо важливо для нових співробітників, які не можуть особисто познайомитися зі своїми колегами і замість офісу одразу ж потрапляють в реалії дистанційної роботи.

У квітні Forbes опублікував мою статтю «9 порад при переході на віддалену роботу», де я спробував узагальнити практики, які використовують резиденти Кремнієвої долини, включно з компаніями, які належать мені. Особливо цікавим є досвід організацій, які й до пандемії жили віддалено або майже віддалено. Я говорю не про стартапи з десятима співробітниками, а про компанії з мільярдними оборотами і тисячами співробітників.

Спілкування, якщо воно неможливе у фізичному сенсі, звичайно ж, має бути віртуальним. Причому важливо, щоб дзвінки відбувалися з увімкненою камерою, щоб люди бачили емоції, бачили одне одного, щоб утворювався ментальний зв'язок. У людини є біохімія, нейромедіатори, і почуття команди, продовження поділу на «свій–чужий» визначається низкою гормонів, одним з яких є окситоцин. Ми повинні відчувати — ось це наші колеги, наші люди, наш колектив, що ми разом, і тоді буде вироблятися той самий окситоцин. І це і є почуття ліктя. Воно просто хімічно виробляється, але для цього потрібне спілкування. Нехай віртуальне.

“

Співробітники повинні дізнаватися про те, що їм необхідно поліпшити якісь свої показники тоді, коли вони вмотивовані і ще можуть встигнути це зробити”

З іншого боку, ми нещодавно зіткнулися з цікавим кейсом. За допомогою Yva.ai наші клієнти виявили вигорання одного з ключових директорів з продажів. Вони побачили на графіках, що людина випадає з процесів, хоча зовні це ніяк не виявлялося — ні на зустрічах, ні в розмовах. Керівник зміг розговорити цього співробітника і з'ясував, що той планує звільнитися, бо втомився працювати цілодобово (Yva.ai зафіксувала ці перепрацювання), а план продажів на наступний квартал дуже високий. У результаті його відправили у відпустку на кілька тижнів. Працівник відпочив, повернувся свіжішим, впорався з планом продажів, а компанія зберегла цінного фахівця.

Я хочу сказати, що, з одного боку, важливо спілкуватися хоча б дистанційно, а з іншого, ми не завжди, особливо перебуваючи по той бік камери, здатні розпізнати деякі тривожні сигнали. І для цього потрібно використовувати всі методи, які нам доступні.



Віддалена робота

Трансформація, якої вимагає сучасний світ

Розробка
гібридного
формату роботи
організації
(офіс/онлайн)

Цифрова
трансформація

Побудова
сучасної
організації
за принципами
Agile

Олексій Янковський

Партнер, керівник практики
з надання консультаційних
послуг у сфері інформаційних
технологій і кібербезпеки
KPMG в Україні

ayankovski@kpmg.ua

+380 50 315 79 95

Віталій Весельський

Заступник директора,
консультаційні послуги
у сфері інформаційних
технологій і кібербезпеки
KPMG в Україні

vveselskyi@kpmg.ua

+380 44 490 5507



Алекс Луцький: «Після пандемії ми почали шукати таланти у всьому світі»

▶ Тизер інтерв'ю

▶ ВідеOVERсія інтерв'ю



«Майбутнє роботи» нерозривно пов'язано з новими технологіями та новими навичками співробітників, ставить питання щодо подальшого формату віддаленої роботи, розбудови корпоративної культури компанії, залученості та мотивації талантів. Про це ми поговорили з засновником і генеральним директором компанії Innovecs Алексом Луцьким.

Розмову вів Сергій Гаспарян, партнер, керівник галузевої практики споживчого сектора та сектора технологій KPMG в Україні.



Які нові виклики сьогодні стоять перед вами?

COVID-19 створив додаткові виклики, які підштовхнули нас до нових рішень. Я б їх розділив на дві частини. Перша — вплив пандемії на залучення нових клієнтів і роботу з ними. І друга — робота з співробітниками компанії.

Пандемія унеможливила використання в B2B бізнесі основного інструментарію продажів (офлайн зустрічі), тому нам довелося шукати нові шляхи. Наприклад, основними інструментами розбудови відносин з новими клієнтами стали освітні та бізнес онлайн-івенти.

Що ж до другого виклику, пошуку талановитих співробітників, то зараз, коли всі перейшли до віддаленого формату роботи, конкурувати стало складніше. Ми для себе визначили три основні напрями. Перший — це *office-based*¹ для тих, кому важливо перебувати в офісі, щоб формувати нові ідеї, які дозволяють компанії рухатися вперед. Другий — це *hot desking*² для тих, кому комфортно відвідувати

¹ Office-based (англ.) — офісні працівники

² Hot desking (англ.) — робітники з незакріпленими робочими місцями

“

Люди часто обирають навіть не проект (вони можуть бути схожі), а корпоративну культуру і цінності компанії, незалежно від того, перебуває співробітник в офісі чи поза ним ”



офіс двічі-тричі на тиждень. І третій напрямок — *remote*³, який дозволяє нам залучати таланти по всьому світу.

Завдяки яким ключовим факторам успіху ви можете набирати до себе найкращих співробітників на ринку? Як ви їх залучаєте?

Що сьогодні є *Unique Selling Proposition*⁴ для потенційного кандидата? Не думаю, що на це запитання є чітка відповідь, цього ніхто не знає. Мені видаються важливими два фактори.

По-перше, корпоративна культура компанії, тому що люди часто обирають навіть не проект (вони можуть бути схожі), а корпоративну культуру і цінності компанії, незалежно від того, перебуває співробітник в офісі чи поза ним.

По-друге, це можливість професійного зростання. Якщо раніше в резюме мали вагу роки досвіду, то тепер це не головне. Нині десять років роботи в компанії на одній позиції не гарантують досвід й експертизу співробітника. Значення має постійне

зростання, тому компанія повинна сприяти освіті та професійному розвитку своїх людей. Також вона повинна бути цікавою як спільнота і давати співробітникам можливість всебічно розвиватися — не лише професійно.

Які нові мотиваційні програми для співробітників у вас з'явилися під час пандемії?

Більшість мотиваційних програм, які були в Innovets до пандемії, залишилися — і ми перенесли їх в онлайн. Наприклад, освіта. Якщо раніше навчання здійснювалася офлайн, то зараз ми повністю пішли в онлайн формат, і це надає нам можливість розвиватися глобальніше і масштабніше.

Також, якщо раніше ми були прив'язані до одного тренера в корпоративному спортзалі, то зараз використовуємо платформу, яка дозволяє обирати будь-якого тренера в будь-якій частині світу і проводити тренування.

Більшість CEO бачать HR-функцію як адміністративну, яка, по суті, не є стратегічною для реалізації важливих цілей бізнесу. Яким чином ви плануєте змінювати HR-функцію в найближчі роки?

Ми змінили цю функцію ще п'ять років тому і взагалі відійшли від поняття HR. У нас немає HR-фахівців, департамент називається *People, Culture and Engagement*⁵. Це більше про людей, ніж про процеси.

³ Remote (англ.) — віддалений формат роботи

⁴ Unique Selling Proposition (англ.) — унікальна пропозиція

⁵ People, Culture and Engagement (англ.) — люди, культура, залучення

Кожній компанії важливо чітко розуміти, які завдання і функції ви очікуєте від HR-департаменту, бо вони можуть бути різними. Ми в InnoVecs, наприклад, вважаємо, що наш HR-департамент — це все ж більше ментори, партнери, психологи. Їхнє головне завдання — дати менеджерам інструменти і методології, що дозволяють ефективно управляти командами.

Згідно з дослідженням KPMG CEO Outlook, ключовий ризик для компаній в найближчі роки — брак кадрів, зокрема кадрів з новими навичками, потрібними на цю мить. Чи відчуваєте ви тиск цього фактору на ваш бізнес?

Ми відчуваємо цей тиск останні 5–8 років, оскільки попит на фахівців необхідного нам профілю вже тривалий час досить агресивний. Про навички розповім докладніше. ▶



“

Значення має постійне зростання, тому компанія повинна сприяти освіті та професійному розвитку своїх людей. Також вона повинна бути цікавою як спільнота і давати співробітникам можливість всебічно розвиватися — не лише професійно”

**Алекс Луцький****Засновник та генеральний директор компанії Innovecs**

Був віцепрезидентом Global Logic, також обіймав посаду віцепрезидента з R&D в Ipsos

Долучився до заснування кількох технологічних стартапів, один з яких було придбано найбільшим міжнародним сервісом з бронювання житла

У 2012 році після 18 років успішної кар'єри в США заснував в Україні IT-компанію Innovecs

У 2020 році увійшов до Forbes Technology Council

**Alex Lutskiy**

Щодо *hard skills*⁶, не думаю, що це велика проблема, бо штучний інтелект невдовзі зможе замінити деякі професії. Швидше, я бачу проблему на перетині *hard skills* і *soft skills*⁷. Тобто, в першу чергу, фахівцям сьогодні треба не просто розуміти технологію, наприклад, Java або PHP, а й розбиратися в сфері застосування цієї технології з позиції бізнесу. Тому на ринку зараз зростає попит на фахівців з розумінням доменної сфери.

По-друге, актуальним викликом стане професійний підхід до менеджменту. Люди, які сьогодні можуть успішно управляти складними проектами, тим паче, якщо команда розкидана по всьому світу, — надзвичайно затребувані.

І по-третє, те, що ми називаємо навичка *cross-cultural communication*⁸. Це про вміння спілкуватися і продавати продукт і бренд компанії глобально. Для цього потрібно мати досвід *cross-cultural communication*, який допомагає в роботі з різними клієнтами і співробітниками по всьому світу.

Зрозуміло, що розвиток співробітників, швидше за все, зумовлюватиме збільшення інвестицій в освіту персоналу. У вас є розуміння, який відсоток від доходу компанії ви готові інвестувати?

Зараз складно сказати, який саме відсоток. Іноді можна робити дуже круті речі без великих інвестицій. Якщо освіта триватиме в онлайні, то не думаю, що це потребуватиме значних бюджетів, адже чимало курсів безплатні. Швидше, питання буде не в бюджеті, а в контенті. Сьогодні дуже важливо сформувати чітку стратегію і сфокусуватися на тому, які знання та навички принесуть користь і компанії, і співробітникам.

На вашу думку, розвиток буде більше *in-house capabilities*⁹ чи все-таки важливим елементом розвитку співробітників стане аутсорсинг, залучення незалежних експертів?

Кожна компанія фокусуватиметься на тому, в чому в неї є глибока експертиза. А те, в чому вона не є експертом, — передаватиме на аутсорсинг. Але часто саме слово «аутсорсинг» викликає негативну реакцію. Тому дуже важливо знаходити партнерів з професійною та доменною експертизою, які зможуть довести проєкт до кінця. Думаю, це буде певний гібрид: щось компанії будуть робити *in-house*, а щось віддавати на аутсорсинг.

Які нові навички необхідні CEO, щоб ефективно трансформувати компанію і привести її до успіху в умовах нової реальності?

Я читав, що вже є нова термінологія: замість CEO використовують LEO (*Leadership Executive Officer*¹⁰). Сучасний LEO — це людина, яка скеровує компанію туди, де гарантований успіх. Це швидше ментор і радник для співробітників. Він надихає їх, допомагає досягати поставлених цілей. Тобто йдеться більше про лідерство, ніж про чіткі офіційні обов'язки.

⁶ Hard skills (англ.) — технічні навички

⁷ Soft skills (англ.) — соціальні навички

⁸ Cross-cultural communication (англ.) — міжкультурна комунікація

⁹ In-house capabilities (англ.) — внутрішній ресурс

¹⁰ Leadership Executive Officer (англ.) — генеральний директор з лідерства



KPMG Insight Academy

Онлайн платформа передачі унікальних знань та професійних навичок бізнесу в Україні

Нові знання та навички на вимогу до викликів нової реальності

- | Зручна та інтерактивна платформа онлайн-курсів
- | Можливість обрати зручний час для перегляду онлайн-курсу
- | Тренери-практики, які знають специфіку вашого бізнесу
- | Зворотний зв'язок з тренером онлайн
- | Практика на реальних прикладах
- | Проведення тренінгу у корпоративному форматі за вашим запитом

Будьте готові до змін вже сьогодні

Долучайтеся до тренінгів провідних експертів KPMG і відкрийте нові горизонти для вас та вашого бізнесу

Зареєструватися



Олександр Комаров:
«Фокус на кінцевому
результаті та внеску
кожного співробітника —
запорука високої
продуктивності компанії
у майбутньому»





Як змінилися підходи компаній в організації роботи в умовах пандемії? Чи є успішні кейси, якими ви можете поділитися з нашими читачами?

Пандемія COVID-19 підштовхнула світ до цифровізації. Локдаун та необхідність дотримуватись соціальної дистанції підкреслили цінність телекому. Загалом ця криза показала важливість цифрової економіки, що спирається на доступ до швидкого, надійного та стабільного інтернету цифрових послуг, і водночас викристалізувала важливість нормального людського спілкування.

Події в світі дозволили передбачити, що цей карантин — надовго, тому було зрозуміло, що ми маємо облаштувати роботу таким чином, щоб зберегти здоров'я колективу і гарантувати ефективність бізнес-процесів. Ми вирішили перейти на гібридну модель роботи: з перших днів карантину понад 80% наших співробітників працюють віддалено.

Я вважаю, і це показують результати компанії і кожного окремого підрозділу, що прийняти виклик карантину «Київстару» вдалося гідно. Бекграундом цього є робота з колективом, постійні комунікації, підтримка людей. Колектив лишається єдиним цілим, якщо він живе в одному інформаційному полі, рухається до загальної мети, відчуває певний рівень захищеності та підтримки з боку компанії.

HR-департамент «Київстар» налаштував діяльність так, щоб допомогти організувати ефективну та максимально комфортну обстановку для колег, які працюють дистанційно. Ми провели опитування щодо віддаленої зайнятості, емоційного стану, технічних умов організації робочого місця. Результати цих опитувань стали за основу програми NO STRESS, яка побудована на комунікаційній платформі, а також професійній підтримці корпоративних психологів (співробітники мають можливість звернутися до психолога, розкласти все «по полицях» та розробити план покращення власного емоційного стану).



Найбільш актуальним стане розвиток таких компетенцій, як самоорганізованість, готовність до змін та вміння швидко реагувати на них, уміння розмежовувати на одній території робочі та особисті моменти, відповідальність за кінцевий результат

Які ключові виклики ви виявили для свого бізнесу в цей період і як з ними працюєте?

За нашими підрахунками, через різні обмеження, що були викликані карантинном, телеком ринок недоотримав близько 3 млрд гривень доходу. Але, в цілому, ми впоралися, тому що в силу технічних і технологічних можливостей були готові.

Після переходу на гібридну модель роботи нашого колективу жоден операційний процес не постраждав. Наприклад, коли впала відвідуваність наших магазинів, а деякі вимушено не працювали, ми перейшли на електронні продажі. Так, продаж девайсів через канали e-shop збільшився в 1,5 рази порівняно з «докарантинним» періодом. А кількість користувачів системи «Мій Київстар» зросла на 50%. Ми плануємо, що до 2023 року 70% всіх сервісних операцій та 50% нових продажів відбуватимуться в диджитал. Це дозволить нам покращити клієнтський досвід, рентабельність каналів, бути більш оперативними при виведенні на ринок нових пропозицій.

Успіх нашого бізнесу пов'язаний з економічними можливостями клієнтів. Тому ми сфокусувалися на тому, як їм допомогти адаптуватися до кризи. Буквально з перших днів карантину «Київстар» запропонував клієнтам комплексне рішення «Офіс там, де ви»,

поеднуючи послуги з найбільш актуальних на той період задачами: безперебійна робота IT-систем, організація віддалених відділів продажу, дистанційне управління обладнанням, електронний документообіг тощо. Частина цих рішень — унікальна за рахунок об'єднання телекому та IT. Скажімо, рішення StarTeams, створене на основі хмарного сервісу Microsoft і доповнене функціоналом віртуальної мобільної АТС із можливістю дзвінків з фіксованих номерів — на будь-якому пристрої і без додаткового навантаження на корпоративну мережу. За час карантину сервіси з комплексу «Офіс там, де ви» підключили майже 3 тисячі компаній. Відповідно, вони не закрилися і не призупинили роботу. Крім того, за час карантину «Київстар» надав клієнтам величезний обсяг різноманітних послуг безплатно або за пільговою ціною. Плюс ми допомогли низці медичних установ з обладнанням, яке є гостро необхідним для лікування «ковідних» пацієнтів — це апарати ШВЛ, медичні монітори, захисні костюми для лікарів тощо. Загальна сума нашої допомоги перевищила 80 млн грн.

Плани з рефармінгу радіочастот та розвитку 4G у сільській місцевості пов'язані з необхідністю величезних інвестицій, а на фоні зниження прибутків це створює додаткові складнощі. Проте ми вирішили не відступати від наших зобов'язань. У 2020 році розвиток 4G суттєво прискорився. За 9 місяців 2020 року інвестиції «Київстар» перевищили 4 млрд грн, ►



“
Нині критично
важливою
є готовність
бізнесу до змін
та несподіваних
викликів”

майже на 40% більше, ніж торік. Завдяки розвитку LTE 900 операторам вдалося забезпечити доступ до високошвидкісної передачі даних для більш ніж 1,5 млн населення на території, де раніше взагалі не було швидкісного мобільного інтернету. Це переважно маленькі населені пункти, де проживає близько 2 тисяч осіб. У підсумку ми бачимо величезний стрибок споживання мобільного інтернету. У 2020 році, за нашою оцінкою, обсяги data трафіку в мережі «Київстар» досягнуть 1000 Петабайт. Тільки за жовтень 2020 року наші абоненти використали вдвічі більше data трафіку, ніж за весь 2016 рік. Є села, де споживання мобільного інтернету складає в середньому до 40 Гб data трафіку на абонента в місяць. На сьогодні «Київстар» надає доступ до 4G для 85% населення України, а у 2021 році ми хочемо збільшити його проникнення до 90%.

За прогнозом ВЕФ, технології суттєво вплинуть на ринок праці та організаційні структури компаній. Які тренди ви спостерігаєте у вашій галузі?

Нині критично важливою є готовність бізнесу до змін та несподіваних викликів. Ми змогли швидко перебудувати процеси в компанії так, щоб команда продовжила роботу у віддаленому режимі, а клієнти цього навіть не помітили.

Зараз особливо актуально працювати за принципом «Офіс там, де ви»: мати загальний доступ співробітників до проектів і робочих завдань, спільно працювати з документами, спілкуватися через відеоконференції, вести документообіг в електронному форматі. Є перспективи у створенні рішень Modern Workplace, що дозволяє виконувати будь-які робочі функції

зі смартфона, мати повний доступ до робочих процесів безпосередньо з мобільного.

Якою ви бачите вашу компанію у майбутньому? Що в зв'язку з цим плануєте змінити в найближчий рік — два — три?

Ключовий тренд майбутнього телекому — диджиталізація та розвиток нових компліментарних напрямків бізнесу. Уже зараз класичні телеком послуги дуже сильно комодитизувалися, тому в перспективі 5–10 років телеком галузі потрібно буде суттєво трансформуватись, щоб не залишитись «трубою», на якій інші ОТТ провайдери будуть надавати свої сервіси. Тому «Київстар» активно розвиває свої цифрові послуги і залучає абонентів користуватися ними.

Прикладом диджитал продукту є «Київстар ТБ»: лише за рік ми зросли на 50%. Актуальним та популярним став сервіс «Лікар онлайн» — сервіс телемедицини. Абоненти будь-якого телеком оператора можуть в режимі 24/7 отримувати онлайн медичну консультацію кваліфікованих спеціалістів, зокрема сімейних лікарів, терапевтів, кардіологів, педіатрів. У третьому кварталі 2020 року споживання цього сервісу зросло в 400 разів!

Наступною нетривіальною задачею ми бачимо перед собою розвиток так званих нових бізнесів або напрямків в бізнесі, які в майбутньому будуть складати дуже суттєву частку в наших прибутках. «Київстар» вже заробляє на «великих даних». Цей напрямок останні кілька років зростає щорічно дво- та трикратними темпами як внутрішній сервіс, для покращення ефективності, так і зовнішній для різних сегментів бізнес-клієнтів, і вже забезпечив більше 1,5% від усього доходу компанії. Також компанія почала розвивати не лише аналітичні сервіси, але й рішення для великого бізнесу. Наприклад, побудова сховищ даних для підприємств або надання аналітичних інструментів на хмарних платформах.

Наша головна компетенція в майбутньому не зміниться: ми й надалі покращуватимемо життя людей через інвестиції в мережу, розвиток технологій та залученість клієнтів у свої сервіси.

У світі перше місце серед ризиків для бізнесу посідає дефіцит талантів та співробітників з необхідними новими навичками. Чи відчуваєте ви тиск цього ризику на ваш бізнес? Як ним керуєте?

Справді, дефіцит кадрів відчуває весь ринок, незалежно від напрямку бізнесу. І «Київстар» тут не виняток. Але ми можемо похвалитися, що середній



період роботи в «Київстар» — 7 років, рівень звільнень у нас нижчий за ринковий. Та компанія розвивається, нам постійно потрібні люди з новими навичками та компетенціями, тільки у цьому році 3% робочих місць — нові.

Багато позицій «Київстар» закриває внутрішнім ресурсом. У культурі компанії — надавати перевагу внутрішнім кандидатам. Ми вітаємо кар'єрне зростання, як вертикальне, так і горизонтальне. Якщо співробітник бажає опанувати нову спеціальність і змінити напрямок роботи в компанії, ми завжди підтримуємо його. У результаті, якщо людина займається улюбленою справою, її ефективність значно вища.

Крім того, ми опікуємось тим, щоб зростити нові кадри — пропонуємо стажування як для студентів, так і для людей старшого віку, у кого була перерва в роботі. Вже 5 років у нас існує Big Data School — це безплатне навчання для тих, хто хоче стати спеціалістом у роботі з великими даними.

Дефіцит яких навичок ви очікуєте у своїх співробітників у найближчий рік-два? Як плануєте реорганізовувати систему навчання співробітників для розвитку нових навичок (якщо плануєте)?

Співробітники «Київстар» навчаються безперервно. Звісно, зараз цей процес відбувається дистанційно. У нас ►



Олександр Комаров

Президент компанії «Київстар»

Олександр здобув ступінь MBA у Стокгольмській школі економіки

Олександр має багатий досвід роботи на керівних посадах у сфері телекому, медіа та реклами, зокрема у таких міжнародних та українських компаніях, як Globalstar, Adell Saatchi & Saatchi, Відео Інтернешнл Київ, GroupM

Під керівництвом Комарова «Київстар» досягла значних успіхів у розбудові мереж високошвидкісного інтернету (4G, LTE) і впровадженні інноваційних телеком послуг

Присвятив 10 років викладацькій діяльності — читав лекції зі стратегічного менеджменту та маркетингу на запрошення МІБ



Oleksandr Komarov

діють внутрішнє наставництво, корпоративне та зовнішнє навчання. Гадаю, за умови гібридної моделі роботи, яку ми розглядаємо і на майбутнє, найбільш актуальним стане розвиток таких компетенцій, як самоорганізованість, готовність до змін та вміння швидко реагувати на них, уміння розмежовувати на одній території робочі та особисті моменти, відповідальність за кінцевий результат.

Яка система мотивації в умовах віддаленої роботи допомагає утримувати продуктивність компанії на необхідному рівні?

Цього року ми не лише зберегли наявну мотиваційну програму, але й доповнили її, зробили акцент на на захисті здоров'я, безпеці та емоційному балансі співробітників.

Ми зберегли чисельність персоналу, щорічно ми підвищуємо зарплату та нараховуємо бонус, який залежить від продуктивності кожного співробітника та результатів компанії в цілому. Дії компанії спрямовані на те, щоб співробітники почувались захищеними, як фінансово, так і емоційно. Я вважаю, на нас чекає фундаментальний перегляд нинішньої системи, де більше уваги приділятиметься кінцевому результату, внеску кожного співробітника, але ми ще в процесі розгляду напрямків еволюції цієї системи.

За результатами дослідження KPMG «Майбутнє HR в новій реальності», 60% членів рад директорів зазначає, що служба HR виконує функцію адміністратора, а не стратегічного партнера. Ви плануєте змінювати структуру роботи HR напрямку? Якщо так, то як саме?

Роль HR-функції завжди була більш, ніж адміністративною. Та зараз, у період змін, саме на HR лягає відповідальність за розробку нових умов функціонування колективу і всієї компанії. Зокрема,

ми розробляємо новий гнучкий формат, який дозволяє обирати режим та місце роботи. Також працюємо над впровадженням гнучкої системи винагороди, що базуватиметься на результатах діяльності працівника, відповідатиме його індивідуальним потребам та матиме ринкові переваги. При цьому незмінним лишається високий рівень уваги до дотримання культури та цінностей компанії.

Як змінилися підходи і запит ваших клієнтів у зв'язку з пандемією і прискоренням цифровізація? Які основні тренди ви спостерігаєте?

Споживання мобільного інтернету росте експонентно (+50% рік до року, за результатами 3 кварталу 2020 року), а кількість абонентів, що користуються послугами LTE в нашій мережі, за рік збільшилася майже на 40%. На зростання доходів також вплинув попит на послугу «Домашній інтернет». Доходи цього сегменту зросли на 20%, а кількість абонентів — на 10%. На сьогодні послугою «Домашній інтернет» користуються 1,1 млн домогосподарств, що робить «Київстар» лідером на цьому ринку. Дуже хороший тренд демонструють наші хмарні рішення для бізнесу. Як я казав, на початку карантину «Київстар» запропонував бізнес-клієнтам отримати доступ до найбільш популярних сервісів віддаленої роботи співробітників без стягнення додаткової абонентської плати. Цією можливістю скористалися майже 3000 компаній. У перші два місяці карантину ми побачили збільшення кількості підключень до наших рішень Microsoft Office 365 та StarTeams на 1330% порівняно з аналогічним періодом попереднього року. На 489% більше підключень до системи електронного документообігу StarDocs. На 217% більше підключень до віртуальної мобільної АТС. Великим попитом користується «Київстар ТБ»: кількість клієнтів за два роки зросла на 133% і сьогодні перевищує 255 тисяч.



Кібербезпека

**Побудова довгострокової стратегії задля стійкості
вашої організації**

Підвищення
кіберстійкості
організації

Розслідування
витоків
інформації,
компрометацій
та інших
кіберзлочинів

Побудова
кібербезпеки
як визначаючого
фактору успіху
бізнеса

Олексій Янковський

Партнер, керівник практики
з надання консультаційних послуг
у сфері інформаційних технологій
і кібербезпеки KPMG в Україні
+380 50 315 7995

Зв'язатися з нами





Майбутнє роботи — це переосмислення способу її виконання



Вплив COVID-19 на світову економіку і зумовлена ним дивовижно швидка реконструкція робочої сили у несподіваний спосіб змінює наше уявлення про світ майбутнього. Віддалена робота, нові навички співробітників, заміна ділових поїздок відеозустрічами, гнучкі графіки роботи, автоматизація послуг, прискорена цифровізація — наскільки ви готові відповісти на виклик трансформації і впроваджувати зміни в 2021 році?

Щоб пережити цифрову революцію, бізнесу доведеться переосмислити уявлення про традиційну робочу силу — її склад, кількість і роль в компанії.

Для цього необхідно зрозуміти потенціал майбутніх цифрових змін в економіці, а потім визначити, як люди і машини будуть працювати разом, щоб підвищувати продуктивність, цінність продуктів і послуг, конкурентоспроможність бізнесу.

Ми очікуємо, що традиційні функції і робочі завдання «атомізуються» — розпадуться на більш гранулярні завдання і функції. Саме ці дискретні завдання розподіляться між машинами і людьми. При цьому перекладення окремих примітивних компонентів завдань на штучний інтелект значного підвищення продуктивності не спричинить. Ми очікуємо, що машинам будуть делеговані все складніші завдання, які потребують когнітивних функцій, такі як постановка медичних діагнозів, затвердження кредитів, юридичний аналіз тощо.

Ви, звісно, можете заперечити, що це лише сценарій далекого майбутнього. Але що ми побачили в умовах пандемії? Шок, якого зазнала економіка, призвів до того, що впровадження BigData, прогнозової аналітики, штучного інтелекту (ШІ) відбувається у всьому світі в кілька разів швидше за наші очікування й плани з цифровізації.

Найбільш показовою галуззю в багатьох країнах стала сфера охорони здоров'я в розвинених країнах, яка дуже швидко відреагувала на виклики COVID-19. І тим не менше, їй ще потрібно буде радикально покращити використання ШІ і прогнозової аналітики, щоб в майбутньому мати можливість краще підготуватися до несподіваних і комплексних проблем, які, як ми бачимо, виникатимуть у майбутньому. Чимало інших галузей, чи йдеться про юриспруденцію, чи про надання фінансових послуг, чи випуск продуктів для B2C ринку, мають наслідувати її приклад і бути готовими до змін.

Важливу як ніколи роль у цьому процесі відіграватиме функція управління персоналом. Штучний інтелект повинен пронизувати всю організацію — згори донизу (і навпаки) — у плані технологій, людей, даних і процесів. І функція управління персоналом буде відігравати одну з ключових ролей у впровадженні цих змін.

Якщо ви й досі думаєте, що це не торкнеться вашого бізнесу, наведемо дані Каліфорнійського інституту майбутнього (ITF). Його експерти прогнозують, що 85% робочих місць, які можуть існувати в 2030 році, ще не створені. Необхідність нових навичок буде величезною. Разом з тим диференціація робочих функцій співробітника, впровадження ШІ підриває традиційні шляхи кар'єрного зростання, що ми бачимо

у випадку таких професій, як банкіри, бухгалтери, співробітники бек-офісів та інших корпоративних функцій.

Карта створення цифрового мислення

Запровадження цифрового мислення може допомогти зменшити проблеми, пов'язані з «атомізацією» роботи, викликані руйнуванням застарілих структур і процесом створення нових ролей, завдань і робочих місць. У [звіті KPMG «Переосмислення роботи»](#) ми сформулювали чотири ключові принципи цифрового мислення, яких варто дотримуватися, створюючи в умовах впровадження ШІ і цифрових технологій нові ролі і завдання.

1

Розуміння впливу змін на ланцюжок створення цінності підприємства, результати компанії та якість обслуговування клієнтів

У нестабільному світі старі методи виявлення потреб клієнтів вже не працюють. Критично важливим є підвищення обізнаності про зв'язок між досвідом співробітників і досвідом клієнтів. Досягнення цієї мети починається з застосування технік дизайн-мислення. Саме тому 95% керівників HR розглядають досвід співробітників як пріоритетний.

Дизайн-мислення дозволяє значно швидше знаходити найнесподіваніші варіанти рішень. Компанії, які за допомогою «дизайнерських методів» покращують клієнтоорієнтованість, досягають зростання виручки втричі, порівняно з середньою компанією з переліку Fortune.

За допомогою «дизайнерського підходу» можна вивчити поведінку співробітників, щоб краще розуміти їхні потреби, ►

**Андрій Тимошенко****Директор, керівник практики стратегії та операційних покращень KPMG в Україні**

Має понад 15 років досвіду роботи з державними та приватними організаціями з фокусом на стратегію, організаційний дизайн та ефективність

Отримав ступінь MBA в Оксфордському університеті, очолює асоціацію випускників Оксфордського університету в Україні

Захоплюється грою в теніс

**Andrii Tymoshenko**

робоче середовище й виклики, з якими вони стикаються. У свою чергу, співробітник, спілкуючись з клієнтом, отримує про нього масу інформації та транслює цінності компанії. Ставка на особистий досвід співробітника, а не на регламентовані процеси, дозволить HR-сектору ефективніше керувати персоналом, підвищити залученість й оцінити, яких співробітників потребуватиме в майбутньому компанія для досягнення вищих результатів.

2**Інноваційна культура, яка заохочує гнучкість, співпрацю і зміни**

Пріоритетом має стати навчання в процесі роботи. Це концепція, згідно з якою співробітник може отримати доступ до навчання в будь-який момент, коли цього потребує. У майбутньому чат-боти і машинне навчання дозволять персоналу миттєво отримувати відповіді на «процедурні» питання і отримувати доступ до необхідного навчання.

3**Кожен співробітник — новатор**

Кожен співробітник в бізнесі повинен стати новатором і брати участь в розподілі завдань між людьми і машинами, створенні нових ролей або робочих місць, доставці нових продуктів тощо.

Інновації та експерименти — це робота кожного. Більше не можна чекати, що вони будуть надходити лише від керівників або команд НДДКР (R&D). Це знову повертає нас до необхідності використовувати дизайн-мислення, а також посилювати активну взаємодію з персоналом для розробки нових підходів. За великим рахунком, йдеться про використання

потенціалу краудсорсингу для стимулювання інновацій, що має стати звичною складовою у порядку денному вашої компанії.

Наведу ще один аргумент на користь цієї тези. Журнал «MIT Sloan Management Review» виявив, що рівень ідей (тобто кількість схвалених керівництвом ідей на 1000 активних користувачів) корелює з ростом компанії і чистим доходом.

4**Кожен у компанії має знати про пріоритети, проекти й прогрес**

В умовах пандемії ми приходимо до того, щоб працювати у все більшій кількості віртуальних просторів. Швидкість обміну інформацією та ухвалення рішень матиме вирішальне значення. Крім того, співробітники, які не мають стратегічного бачення, розуміння тактичних пріоритетів та права діяти незалежно і працюють в обмежених рамках, можуть сприйняти це як недовіру з боку роботодавця і у відповідь знайти більш вигідну пропозицію і змінити роботу.

Таким чином, на організацію праці впливатимуть не лише зумовлені COVID-19 зміни, але й пришвидшені темпи автоматизації. І роль лідерів буде полягати в тому, щоб ухвалити критично важливі рішення щодо того, яким чином вони бачать майбутню організацію роботи і як швидко вона буде впроваджена.



Управління персоналом і змінами

Інструмент підвищення ефективності бізнесу

Експерти KPMG допомагають проаналізувати та переглянути підходи до управління персоналом, оцінити ефективність роботи та досягти високих показників з меншими витратами

Андрій Тимошенко

Директор, керівник практики стратегії та операційних покращень KPMG в Україні

Зв'язатися з нами



Метаморфоз кадрів

Занепокоєння щодо скорочення робочих місць, зумовленого технологіями, структурними змінами в економіці та подальшою автоматизацією існує вже декілька років. Щедрість технологічних інновацій, що формують сучасну епоху, може бути використана для розкриття людського потенціалу. Необхідно мати вчасне внутрішнє розуміння того, як зорієнтувати трудові ринки і робочу силу щодо можливостей працевлаштування сьогодні та в майбутньому. Однак, незважаючи на очікування, що темпи створення нових робочих місць завдяки новим технологіям усе ще перевищуватимуть темпи скорочення упродовж наступних п'яти років, економічний спад знижує темпи зростання майбутніх робочих місць. Знову виникає нагальна потреба активно створювати нові стабільні робочі місця.

Автоматизація в тандемі зі спричиненою COVID-19 рецесією створює для робітників сценарій «подвійної катастрофи». На додаток до поточних неочікуваних змін: пандемії, карантину та економічного спаду — запровадження компаніями нових технологій трансформує завдання,





Епоха «роботи майбутнього» вже почалася для переважної більшості офісних працівників, які працюють онлайн

робочі місця та навички до 2025 року. За результатами [звіту ВЕФ «Робота майбутнього»](#), 43% представників опитаних підприємств вказують, що вони готові скоротити кількість робочих місць через технологічну інтеграцію, 41% планують розширити використання підрядників для виконання спеціалізованих робіт, а 34% планують збільшити кількість персоналу завдяки технологічній інтеграції. До 2025 року кількість часу, витраченого на виконання поточних завдань людьми та машинами, стане однаковою. Значна частка компаній також очікує, що в найближчі п'ять років вони змінять своє місце розташування, ланцюжки створення доданої вартості та чисельність робочої сили через інші фактори, не пов'язані з технологіями.

Хоча кількість скорочених робочих місць буде більшою за кількість створених «робочих місць майбутнього», на відміну від попередніх років темпи створення нових робочих місць сповільнюються, а скорочення робочих місць прискорюється. Роботодавці очікують, що до 2025 року обсяг робочих обов'язків, виконуваних працівниками, буде дедалі більше зменшуватися з 15,4% до 9% (зниження на 6,4%), а кількість нових професій зросте з 7,8% до 13,5% (зростання на 5,7%) від загальної базової кількості працівників компаній-респондентів. З огляду на ці цифри, ми очікуємо, що до 2025 року внаслідок зміни в розподілі праці між людьми та машинами 85 мільйонів робочих місць можуть бути

скорочені, але натомість можуть з'явитися 97 мільйонів нових, більш пристосованих до нового розподілу праці між людьми, машинами та алгоритмами.

Нестача працівників з потрібними навичками лишатиметься значною, оскільки затребувані на сьогодні навички упродовж наступних п'яти років втрачатимуть актуальність і поступатимуться новим. Найбільш важливі навички та групи навичок, попит на які, на думку роботодавців, буде зростати до 2025 року, передбачатимуть критичне мислення та аналіз, здатність вирішувати проблеми, а також навички самоорганізації, зокрема активне навчання, здатність до відновлення після невдачі, толерантність до стресу та гнучкість. У середньому, за підрахунками компаній, близько 40% робітників потребуватимуть перекваліфікації впродовж 6 місяців або менше, а 94% керівників підприємств очікують отримання працівниками нових навичок на своїх робочих місцях. У 2018 році такого сценарію очікували всього 65% респондентів.

Епоха «роботи майбутнього» вже почалася для переважної більшості офісних працівників, які працюють онлайн. 84% роботодавців налаштовані на швидку цифровізацію робочих процесів, зокрема значне збільшення кількості віддалених робочих місць, а також на переведення 44% своїх працівників на дистанційну роботу. Щоб вирішити пов'язані з продуктивністю та добробутом проблеми, близько третини усіх роботодавців також планують скористатися цифровими інструментами

для створення відчуття спільності, зв'язку та відчуття належності до компанії. Також вони планують вирішувати проблеми добробуту співробітників, викликані переходом на віддалену роботу.

В умовах нових обмежень на ринку праці вікно можливостей для перекваліфікації і підвищення кваліфікації працівників вже стало вузьким. Це стосується працівників, які, ймовірно, залишаться на своїх посадах, а також тих, хто ризикує втратити свої місця через економічний спад і більше не зможе розраховувати на перекваліфікацію на робочому місці. Для тих працівників, яких вирішили залишити на їхніх робочих місцях, частка основних навичок, що зміняться упродовж наступних п'яти років, становить 40%, а 50% усіх працівників потребуватимуть перекваліфікації (показник зріс на 4%).

Незважаючи на теперішній економічний спад, переважна більшість роботодавців визнають цінність інвестицій у людський капітал. У середньому 66% опитаних роботодавців розраховують на окупність інвестицій у підвищення кваліфікації та перекваліфікацію упродовж одного року. Однак цей часовий проміжок ризикує бути занадто довгим для багатьох роботодавців у контексті поточного економічного шоку, і майже 17% лишаються невпевненими щодо отримання будь-якої віддачі від своїх інвестицій. У середньому, роботодавці очікують запропонувати перекваліфікацію та підвищення кваліфікації понад 70% своїх працівників до 2025 року. Однак темпи залучення працівників до перекваліфікації



50%

усіх працівників потребуватимуть перекваліфікації

та підвищення кваліфікації відстають від реальних потреб, і лише 42% працівників користуються можливостями перекваліфікації та підвищення кваліфікації за рахунок роботодавців.

Компаніям необхідно інвестувати в людський та соціальний капітал з кращими показниками, використовуючи для цього систему оцінки екологічних, соціальних та управлінських показників (ESG) у поєднанні з оновленими засобами обліку людського

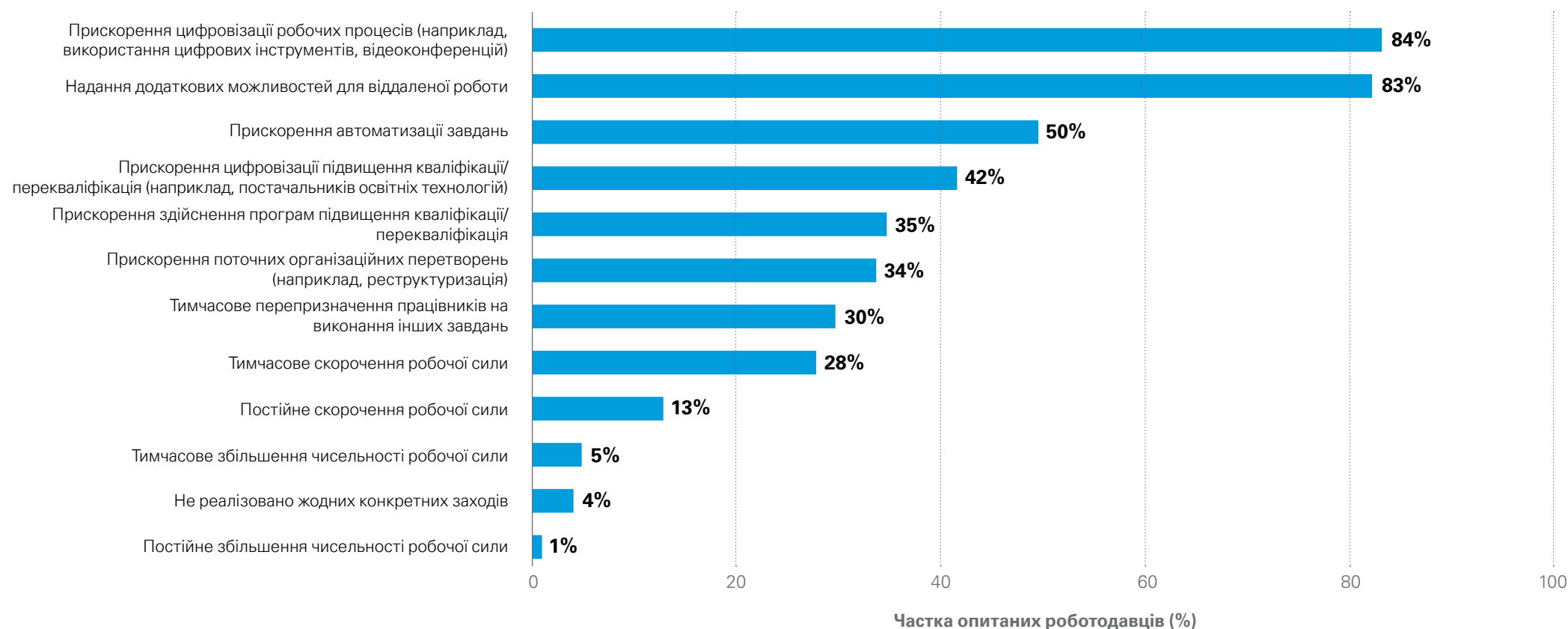
капіталу. Значна кількість керівників підприємств розуміє, що перекваліфікація працівників, особливо в галузевих коаліціях та за умов державно-приватного співробітництва, є економічно ефективною і може принести значні дивіденди в середній та довгостроковій перспективі не лише для їхніх підприємств, але й для всього суспільства.

Компанії сподіваються, що основною стане стратегія внутрішнього перерозподілу людського капіталу. Такого

перерозподілу зазнають майже 50% працівників, чії робочі місця будуть скорочені через технологічну автоматизацію з метою ефективності. Компанії переконані, що наслідком автоматизація робочих процесів стане саме перерозподіл робочої сили, а не звільнення працівників з метою економії.

Зміни, які відбуваються через пандемію COVID-19, поєдналися із довгостроковими змінами, спричиненими Четвертою промисловою революцією, яка в результаті цього прискорилося та поглибилася.

Схема 1. Планована адаптація бізнесу у відповідь на COVID-19



Джерело: Звіт «Робота майбутнього», 2020 рік, Всесвітній економічний форум.

Віддалена та гібридна робоча сила

Пандемія продемонструвала, що новий гібридний спосіб роботи можливий у більших обсягах, ніж це уявляли у попередні роки, проте керівники підприємств залишаються невпевненими щодо показників продуктивності в результаті переходу на віддалену або гібридну роботу. Загалом, 78% керівників підприємств очікують певного негативного впливу на продуктивність працівників при теперішньому режимі роботи, причому 22% очікують значного негативного впливу і лише 15% вважають, що це не матиме впливу чи матиме позитивний вплив на продуктивність праці.

Такий скептицизм, швидше за все, є відображенням низки факторів:

- 1 Перехід на віддалену роботу відбувається в період додаткового стресу та занепокоєння, спричиненого COVID-19, що створює ризик для життя та здоров'я
- 2 Люди з маленькими дітьми стикаються з додатковим тиском, а саме: необхідністю брати на себе додаткову неоплачувану роботу у форматі догляду за дитиною через перерви в роботі школи та дитячої кімнати
- 3 У той час, як компанії з усталеною практикою віддаленої роботи вже мають низку підходів до підтримання почуття спільності, активної співпраці та забезпечення потоку комунікацій, новостворені компанії з віддаленими робочими місцями все ще перебувають в процесі формування таких способів комунікації та координації в новому, постпандемічному світі праці

Звіт вказує на те, що адаптація компанії до нещодавно запровадженої практики віддалених та гібридних робочих місць вже відбувається. Забезпечення психічного

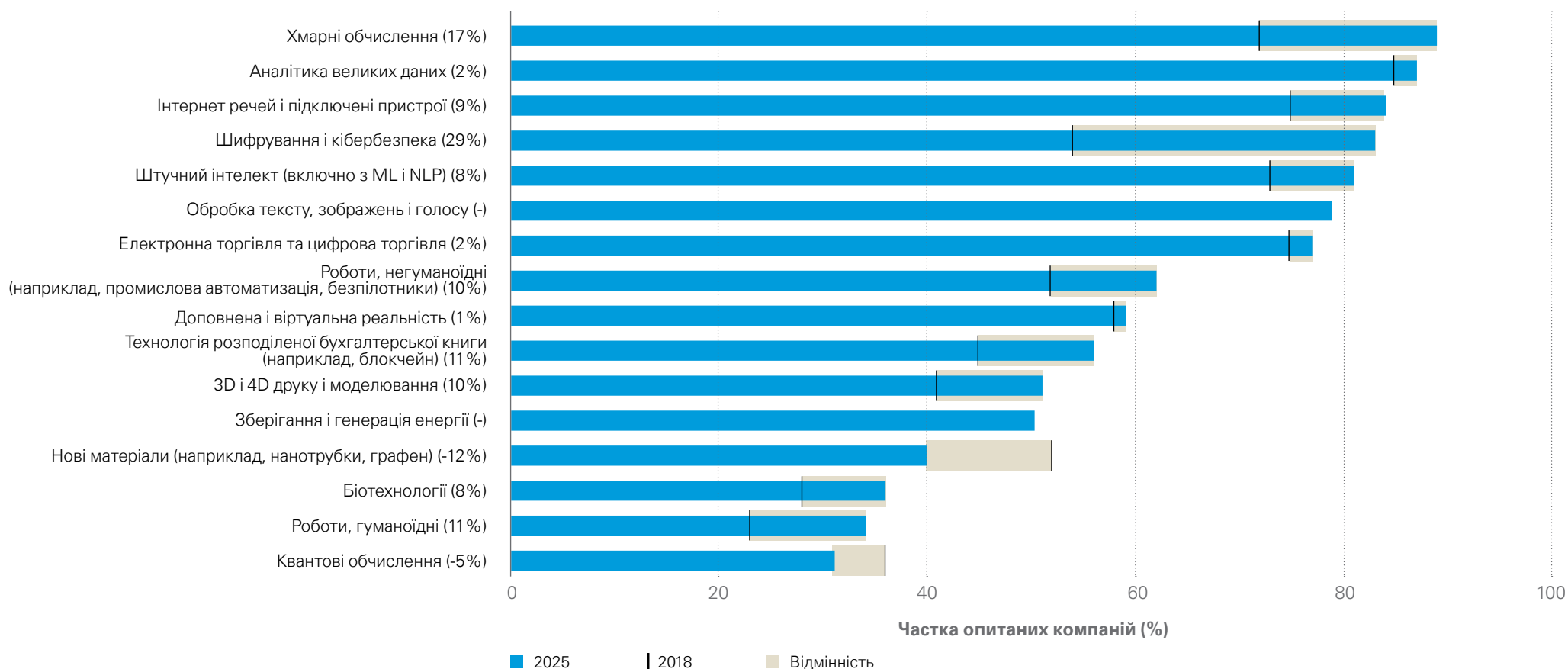


благополуччя співробітників є одним з ключових заходів, до яких вдаються керівники підприємств, які прагнуть ефективно перейти на режим віддаленої роботи. Зокрема, 34% керівників повідомляють, що вони реалізують певні заходи для створення почуття спільності серед співробітників, які працюють онлайн, та намагаються вирішити проблеми психічного благополуччя, пов'язані з переходом на віддалену роботу.

Запровадження технологій

За останні два роки спостерігалось чітке прискорення впровадження нових технологій серед компаній-респондентів. На схемі 2 представлена вибірка технологій, відповідно до ймовірності їхнього запровадження компаніями до 2025 року.

Схема 2. Технології, які, ймовірно, будуть впроваджені до 2025 року



Джерело: Звіт «Робота майбутнього», 2020 рік, Всесвітній економічний форум.

Компанії очікують реструктуризації своєї робочої сили у зв'язку із запровадженням нових технологій (схема 3).

Перерозподіл поточних робочих завдань між людиною і машиною вже триває. На схемі 4 представлена частка рутинних завдань, що виконуються людиною та машинами у 2020 році, та прогноз на 2025 рік на основі теперішніх

оцінок і планів керівників вищої ланки. Один з основних висновків звіту «Робота майбутнього» за 2018 рік зберігає свою актуальність: до 2025 року, в середньому, час, витрачений людьми і машинами на виконання сьогоденних завдань на робочому місці, буде однаковим. Алгоритми та машини передовсім будуть орієнтовані на виконання завдань, пов'язаних із обробкою і пошуком інформації

і даних, адміністративними завданнями та деякими видами робіт, які традиційно були неавтоматизовані. Завдання, де очікується робота людини з її перевагами, охоплюють сфери управління, консультування, ухвалення рішень, обґрунтування, спілкування та взаємодію.



Схема 3. Очікувані зміни у складі робочої сили компаній до 2025 року

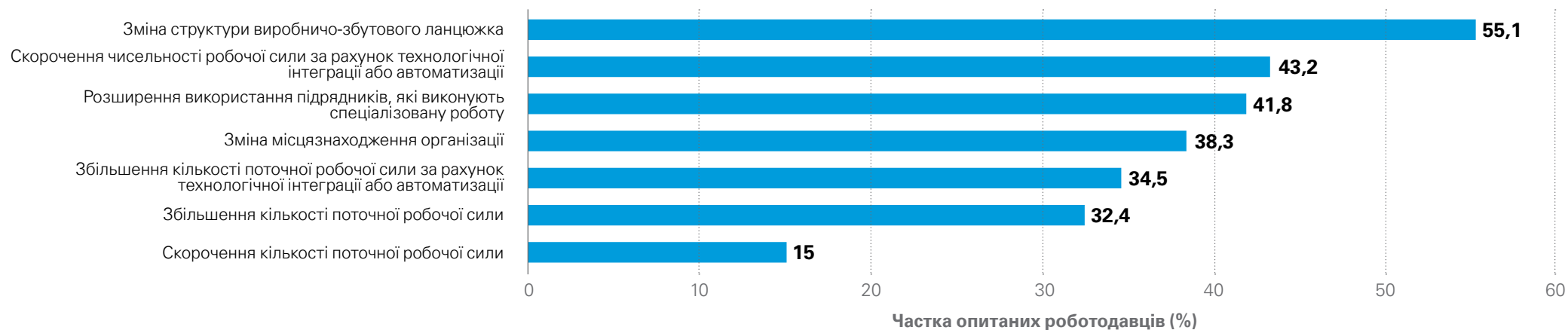
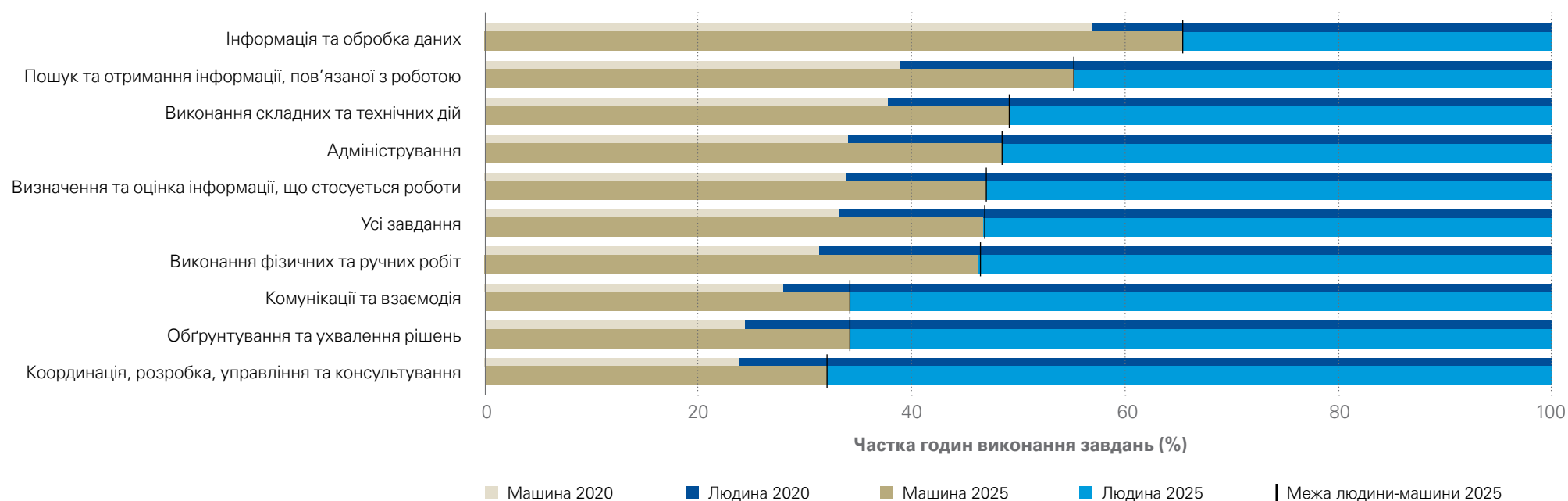


Схема 4. Співвідношення завдань, що виконуються людиною та машиною у 2020 і 2025 роках (прогноз)

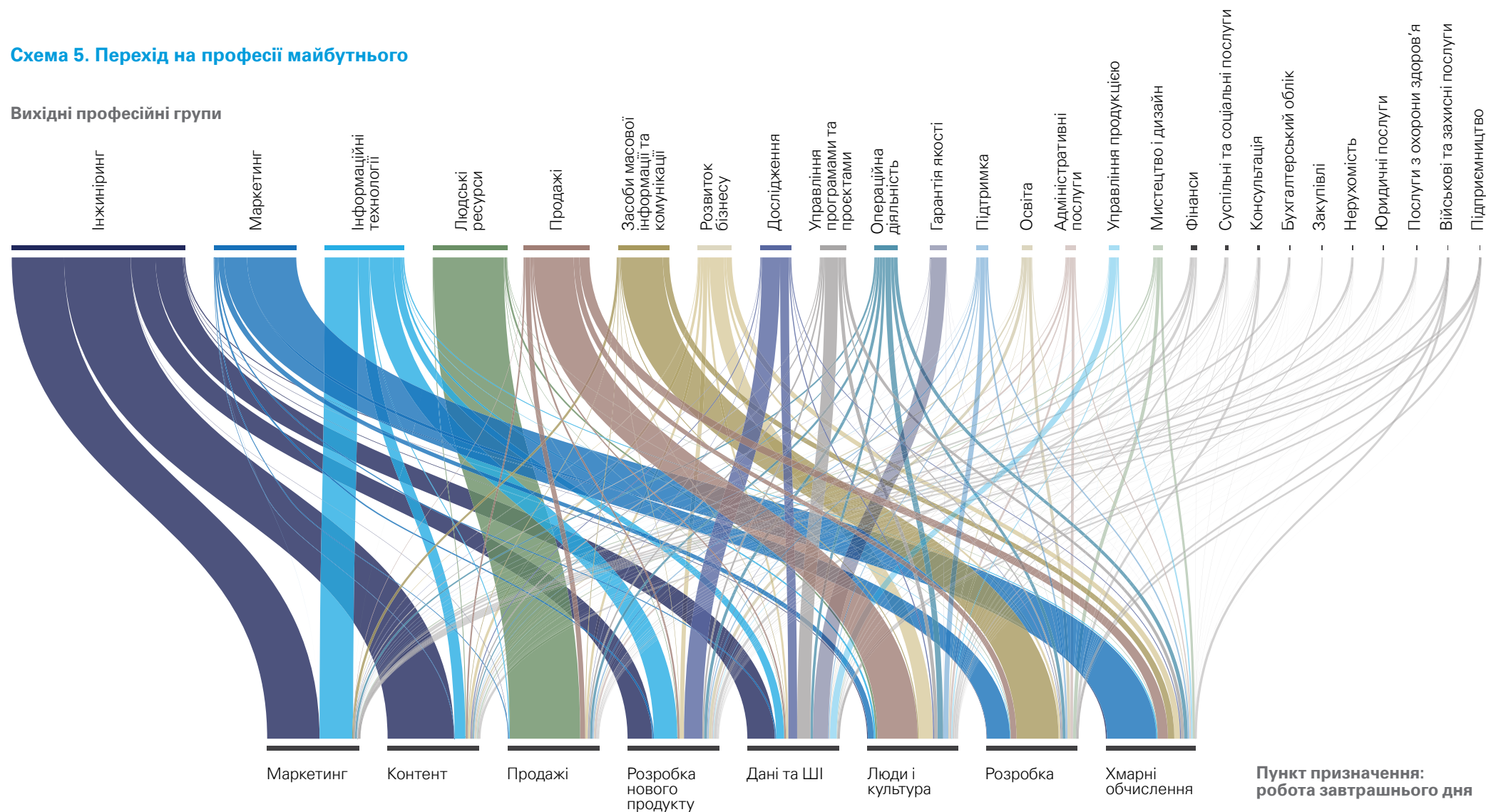


Джерело: Звіт «Робота майбутнього», 2020 рік, Всесвітній економічний форум.

Робота майбутнього – інші тренди

Схема 5. Перехід на професії майбутнього

Вихідні професійні групи



Джерело: Звіт «Робота майбутнього», 2020 рік, Всесвітній економічний форум.



Схема 6. Передбачувані перешкоди на шляху впровадження нових технологій

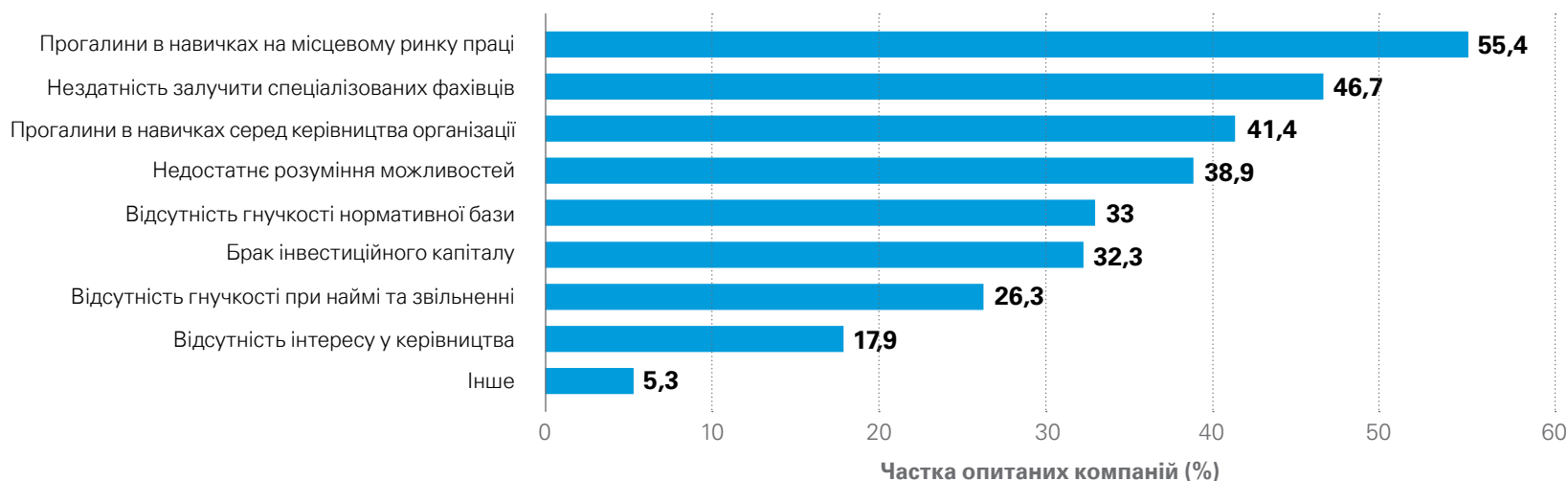
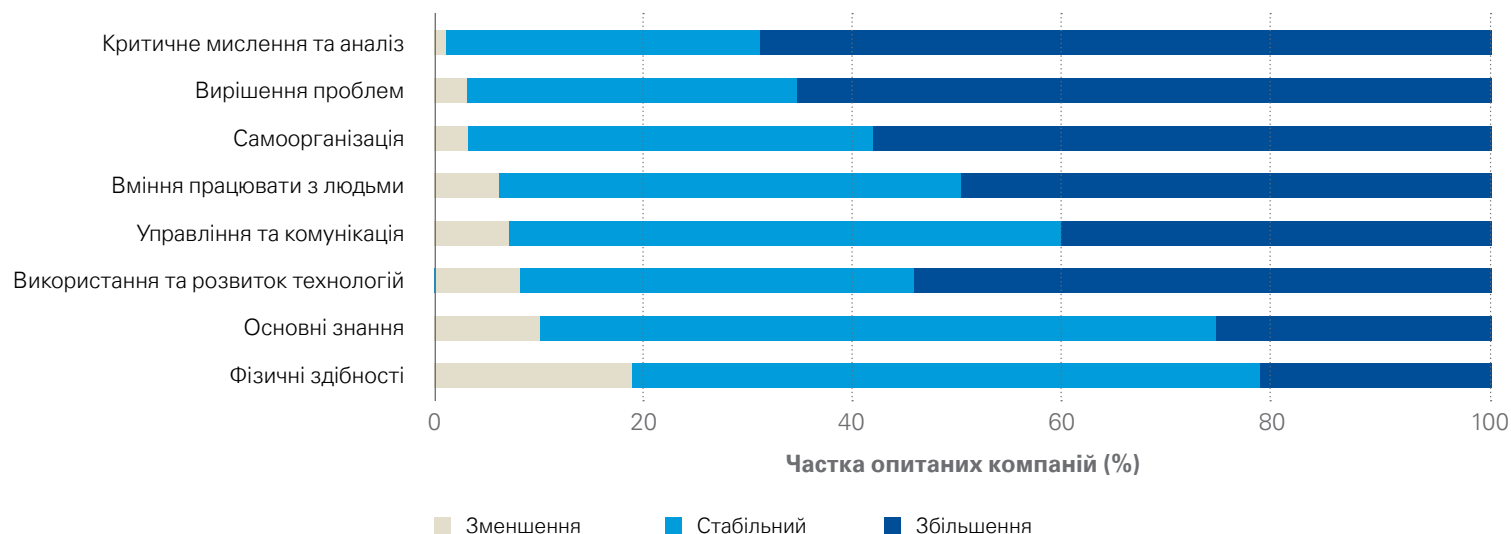


Схема 7. Певні навички та групи навичок, попит на які зростатиме до 2025 року



Джерело: Звіт «Робота майбутнього», 2020 рік, Всесвітній економічний форум.

Схема 8. Інвестиції у перекваліфікацію та підвищення кваліфікації працівників





Конфлікт інтересів

Своєчасне виявлення та управління

Фахівці групи форензик проводять комплексний аналіз щодо співробітника компанії на предмет наявності конфлікту інтересів на всіх етапах взаємодії, що дозволяє компанії:

- ▶ Запобігти або зменшити ризик шахрайства та неетичної поведінки
- ▶ Уникнути репутаційних ризиків і фінансових втрат
- ▶ Зміцнити взаємовідносини з основними зацікавленими особами

Зв'язатися з нами





Нова реальність та управління людським капіталом

З огляду на пандемію COVID-19 дуже швидко пріоритетом в усіх організаціях різних країн світу стали люди. Унаслідок чого керівники з управління персоналом нині очолюють зміни у підходах до роботи. Це створило нову можливість для HR-служби перейти від роботи в режимі «негайного пожежогасіння» до стратегічного проєктування успішного майбутнього.

До початку пандемії понад половина всіх лідерів, опитаних влітку 2020 року для звіту KPMG «Майбутнє HR в новій реальності», заявила, що функція служби управління персоналом може швидко втратити актуальність, якщо не модернізує підхід до планування майбутніх потреб кадрів.

Упродовж кількох місяців вимоги до HR були змінені. Коли офіси в усьому світі зачинилися, а мільйони працівників змушені були працювати з дому, керівники організацій звернулися до HR з проханням розробити дорожню карту та провести тренінги, необхідні для дистанційної роботи. Для керівників відділів по роботі з персоналом це стало можливістю продемонструвати, що в умовах кризи вони можуть бути стратегічним партнером.

Однак, коли KPMG з метою зрозуміти, як COVID-19 впливає на роботу HR, провела у липні та серпні 2020 року дослідження «Майбутнє HR в новій реальності», виявилось, що більшість керівників й надалі піддають сумніву стратегічне значення HR для діяльності організацій.

Стислі висновки дослідження:

- **Генеральні директори (CEO) та директори з управління персоналом (CHRO)** мають різні погляди **на ролі HR**. Близько 60% опитаних гендиректорів та виконавчих віцепрезидентів (EVP) заявляють, що їхні організації вбачають в HR швидше функціонал адміністрування, ніж фактор створення вартості; 74% CHRO не погоджуються з цим твердженням. Цей розрив між поглядами керівників HR та топменеджерів свідчить, що служба HR має наполегливіше доводити керівникам вищої ланки свою стратегічну цінність.
- **Деякі організації ефективніше адаптуються до кризи.** «Першопрохідці» — так в опитуванні KPMG визначаються представники HR у різних сферах, які лишаються високопродуктивними, більш позитивно ставляться до майбутнього і, швидше за все, будуть вдаватися до провідних технологій, а не триматимуться менш ефективних аналогів. Вони також очікують на меншу кількість звільнень працівників через COVID-19 (10% у порівнянні з 17% серед решти вибірки).
- **«Першопрохідців» розглядають як рушійну силу створення цінностей в організації.** Визнання керівниками організацій того, що служба HR — це значно більше, ніж просто адміністратор, дозволяє «першопрохідцям» стимулювати системні зміни, залучати персонал і створювати позитивний досвід співробітників.
- **Упродовж наступних двох років** трудові ресурси **кардинально зміняться.** У середньому компанії, ймовірно, скоротять 17% робочої сили; очікується, що приблизно 35% працівників потребуватимуть перекваліфікації або підвищення кваліфікації. Ще 39% працівників, ймовірно, продовжать працювати віддалено.

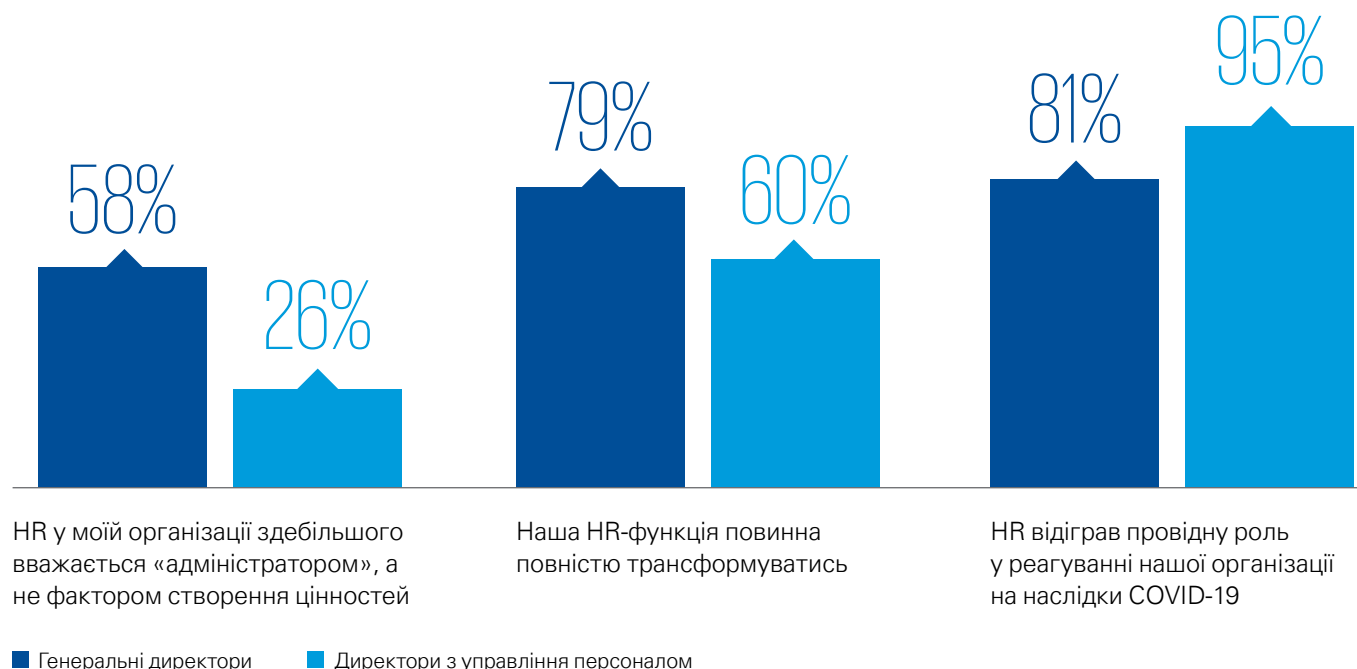


Як відреагує HR?

Керівники відділів по роботі з персоналом знають, що їхня робота додає стратегічної цінності. Але вона часто перебуває в тіні і її важко на пряму співвіднести з результатами бізнесу. Згідно з опитуванням, керівники HR-відділів мають зробити значно більше за інших, щоб довести цінність, яку вони приносять організації. COVID-19 надає їм таку можливість. Понад 80% генеральних директорів кажуть, що служба HR відіграла провідну роль у реагуванні на вплив COVID-19 і таким чином довела, що робота вищого керівництва залежить від ефективності служби HR у питаннях гуртування працівників у складні часи.

“Чотири з п’яти генеральних директорів і виконавчих віцепрезидентів зазначають, що HR-функція повинна повністю змінитися, щоб більш ефективно реагувати на майбутні зрушення”

Схема 1. Перспективи HR-функції: погляд генеральних директорів в порівнянні з керівниками HR



Джерело: Звіт KPMG «Майбутнє HR в новій реальності 2020»

На підставі наведених даних можна припустити, що для справжнього стратегічного партнерства HR необхідно усунути деякі фундаментальні прогалини. Чотири з п’яти генеральних директорів і виконавчих віцепрезидентів зазначають, що HR-функція повинна повністю змінитися, щоб більш ефективно реагувати на майбутні зрушення. Ця трансформація охоплює

модернізацію HR-процесів, корпоративного управління, управління інформацією, технології і власну модель надання послуг.

«Першопрохідці» вже перебувають на шляху трансформації і можуть запропонувати дорожню карту для інших керівників відділів по роботі з персоналом.

Уроки від «першопроходців»

Щоб збільшити своє стратегічне значення, служба HR повинна перейти від «пожежогасіння» до планування нової реальності. Зосереджуватися слід не на короткострокових проблемах, а звернути увагу на більш стратегічне завдання — формування кадрів для конкурентних переваг у середньостроковій і довгостроковій перспективах.

«Першопрохідці» уже працюють у цьому напрямку. Довгострокова спрямованість і цільові пріоритети перетворили їх на стратегічних лідерів ще до COVID-19; тепер це допомагає їм подолати пандемію швидше, ніж їхнім колегам в інших компаніях.

Відділи управління персоналом в організаціях, які є «першопрохідцями», не чекають виникнення проблем; вони шукають можливості для зміцнення організації та робочої сили.

Вони розуміють, що їхній успіх залежить від здатності формувати кадровий потенціал майбутнього, виховувати спрямовану на досягнення цілей культуру та розвивати у співробітників навички адаптації до потреб роботодавця. І тому вони застосовують аналітичні та доказові ідеї для досягнення цілей.

Хто такі «першопрохідці»



Наше дослідження визначає групу організацій (приблизно 10% з різних країн), чиї HR-функції демонструють досконалість у кількох ключових сферах. Ці шукачі нових шляхів:

- Погоджуються з тим, що відділ управління персоналом є рушійним фактором створення цінностей, а не виконує функції адміністрування
- Відіграють життєво важливу роль у формуванні правильної культури компанії
- Володіють знаннями про досвід працівників своєї організації
- Вміють використовувати дані та аналітику для спрямування працівників

Впевнені, що їхня організація може залучати, утримувати та розвивати таланти, необхідні для досягнення цілей зростання. Шукачі нових шляхів демонструють кращі результати в низці сфер діяльності. Вони мають більш високий рівень довіри і морального духу співробітників, більш позитивно дивляться у майбутнє та відіграють провідну роль в реагуванні організації на COVID-19. Вони також з більшою ймовірністю знайдуть своє місце у «новій реальності», що зумовлена впливом пандемії.

У багатьох компаніях проактивне мислення «першопрохідців» підкріплюється використанням даних і аналітики для прогнозування нових потреб у кадрах: залучення віддалених працівників, перепідготовка менеджерів для управління у віддаленому режимі, формування нових навичок шляхом навчання, автоматизації та прийому на роботу нових працівників.

Керівники відділів управління персоналом, які хочуть стати стратегічними радниками бізнесу, можуть наслідувати приклад «першопрохідців» завдяки глибшому зосередженню на майбутньому та досягненні цілі. Дані опитування показують, що служба HR може досягти найбільшої цінності, інвестуючи в три основні види діяльності, які допоможуть їхнім організаціям стати більш стійкими:

1

Поліпшити культуру та досвід працівників, які працюють у віддаленому робочому середовищі

2

Очолити перекваліфікацію кадрів в організації

3

Використовувати аналітику даних для вимірювання та підвищення продуктивності праці, розуміння потреб у талановитих працівниках та проектування майбутньої робочої сили.

Перекваліфікація на майбутнє

Керівники вищої ланки розглядають розвиток талантів як ключ до майбутнього успіху, особливо на ринках, де трансформація є новою нормальністю. Питання перекваліфікації працівників входять до цього дослідження як найважливіший фактор формування майбутнього складу робочої сили (72% респондентів), в середньому респонденти вважають, що упродовж наступних двох років 35% працівників потребуватимуть перекваліфікації.

Такий показник як «ризик, пов'язаний з людським капіталом» перебував в кінці списку проблем до часів COVID-19. Дослідження [KPMG 2020 CEO Outlook](#) свідчить про те, що з початком пандемії ризик піднявся на 11 позицій і став загрозою номер один для довгострокового зростання. Керівники визнають, що для виживання в період кризи критично важливо, щоб їхні працівники почувалися підготовленими, зацікавленими в роботі та продуктивними.

38% респондентів, які займаються питаннями управління персоналом, визначили навчання менеджерів з питань управління роботою віддалених команд як пріоритет. Це другий пріоритет у переліку функцій HR (після забезпечення добробуту працівників).

Багато компаній шукають шляхи підвищення кваліфікації «нетехнологічних талантів», доповнюючи їх знання технічними навичками, що є способом заповнення прогалин у знаннях та створення більш гнучкої робочої сили. У дослідженні [Harvey Nash / KPMG CIO Survey 2020: «Все змінилось. Чи так це?»](#) (проведеному у червні та липні 2020 року), 62% зазначають, що брак навичок у працівників заважає їхній організації йти в ногу зі швидкістю змін, а головним пріоритетом стратегії згаданих організації є масштабування навичок аналізу даних (53%).



Відсутність технологічних навичок у персоналу, що не належить до сфери IT, є критичним викликом. Лише 19% респондентів опитування зазначили, що їхня організація дуже ефективна чи надзвичайно продуктивна у забезпеченні належними технологічними навичками. Хоча навіть до початку COVID-19 опитування IT-директорів в 2019 році продемонструвало, що найбільш передові технологічні лідери втричі частіше підвищували IT-кваліфікацію фахівців, не пов'язаних зі сферою IT, щоб краще підтримувати міжфункціональні команди.

Технічно орієнтовані програми підвищення кваліфікації сприяють формуванню більш гнучких кадрів та вирішенню питань критичного дефіциту навичок щодо штучного інтелекту, аналізу даних та кібербезпеки. Опитування IT-директорів 2019 року виявило, що ці навички було найважче знайти в поточному фонді талантів.

Респонденти визнають, що перекваліфікація в умовах пандемії складна: керівників та членів команди потрібно швидко перекваліфікувати, навчати ефективно

працювати та здійснювати управління у віддаленому середовищі. Традиційні формати особистого навчання вже не є варіантом. Це змушує керівників відділів по роботі з персоналом ініціювати навчання у цифровому форматі. Вони пропонують тренінги через онлайн-платформи, такі як Zoom або MS Teams, розгортаючи цифровий контент від постачальників програм електронного навчання та адаптуючи власні курси для створення віртуального асинхронного або живого навчального середовища.

Запровадьте новий підхід — «навчання в процесі роботи». Це вимагає навчання поза (віртуальною) аудиторією та вбудовує його в досвід повсякденної роботи. Це розміщення навчальних програм у робочих додатках, таких як електронна пошта, програмне забезпечення для співпраці, обмін миттєвими повідомленнями та функції пошуку. Рядок пошуку на вашому робочому столі може надати результати навчання, ваші боти по роботі з персоналом можуть надавати поради щодо навчання, а ваша поштова скринька може виконувати функцію планування роботи. ►

“

Багато компаній
шукають шляхи
підвищення кваліфікації
«нетехнологічних талантів»,
доповнюючи їхні знання
технічними навичками”

Нова реальність вимагає від HR тривалої гри

Результати опитування [KPMG «Майбутнє HR у новій реальності»](#) свідчать, що більшість HR-функцій борються з невизначеністю та складністю. Вони вирішують основні дилеми, які формуватимуть майбутнє їхніх компаній.

Для успішного подолання цієї кризи керівники відділів управління персоналом повинні:

- 1 Створювати досвід роботи працівників, що згуртовує, у віддаленому робочому середовищі
- 2 Заохочувати продуктивність і залученість працівників, які стикаються з безпрецедентними особистими і професійними проблемами
- 3 Відновлювати та перекваліфіковувати робочу силу, здатну працювати у мінливому та невизначеному майбутньому

Це непрості завдання, але для тих, хто може досягти успіху, переваги очевидні. Нова реальність вимагає від топменеджерів переосмислення роботи персоналу та її формату, що надає HR шанс довести свою цінність. Керівники відділу управління персоналом повинні вийти за рамки простого реагування на нинішні потреби та взятися до досягнення цілей.

Завдяки амбітному підходу до переосмислення майбутнього шукачі нових шляхів вже йдуть шляхом змін. Такі керівники HR адаптуються до неоднозначного і непередбачуваного майбутнього, використовуючи дані та аналітику для вирішення питань про майбутні потреби в талантах, застосовуючи гнучкі рішення для перевірки нових підходів та швидко корегуючи курс на основі зафіксованих результатів.

Єдиний спосіб приєднатися до лав «першопрохідців» — грати в цю довгу гру. ►





Чи створюєте ви стійкі можливості в новій реальності?

Ознайомтеся з оцінкою зрілості персоналу в новій реальності, щоб дізнатися, на якому етапі ви перебуваєте

Рівень 1

Рівень 2



Ціль організації та цифрове мислення

Цифрове мислення чітко не визначене. Ціль організації та ESG (екологія, соціальна відповідальність та управління) трактується як окремі ініціативи. Непослідовність поведінки керівництва, відсутність чіткої моделі «правильної» поведінки.



Внутрішня інформація та аналітика щодо персоналу

Діагностичні можливості: Що відбувається?

Налагоджена звітність на основі декількох джерел даних. Основним аналітичним інструментом є система автоматизації Core HCM.



Формування кадрів

Наявний план формування кадрового потенціалу, визначені пілотні групи і пріоритетні навички/ролі. Відсутність формальної інтеграції між формуванням кадрів і бізнес-стратегією/плануванням.



Робоче місце та досвід

HR — це PR

Підвищення або формування репутації талантів шляхом комунікації з персоналом, використовуючи різні канали та технології.



Залучення технології

Численні системи, інструменти та ручні інтерфейси.



Організація HR-майбутнього

HR в основному діє, забезпечуючи дотримання політики. Модель Ульріха є панівною. Ініціативи з питань управління персоналом ґрунтуються на передових HR-практиках з акцентом на техніці першочергового самовдосконалення працівника («inside-out mindset»).

Є базове визначення «хорошого». Зафіксовані сильні і слабкі місця як у способі мислення, так і в поведінці в організації загалом та HR-функції. HR розробила свій план покращень як можливість для ролівого моделювання.

Здатність до прогнозування: Що станеться?

Глибокий аналіз даних, що проводиться спеціальною командою Workforce Insight з використанням аналітичних інструментів, що виходять за рамки систем Core HCM.

Формування кадрів здійснюється на постійній основі, використовуючи сценарії, пропонувані бізнес-підрозділами. Наявна модель формування кадрів, яка зв'язує відповідні види діяльності та інформацію по бізнес-підрозділах.

HR як маркетолог

Використовується «карта шляху працівника», що дозволяє визначати «моменти істини» для різних типів працівників та розроблених рішень. HR-практики формуються на основі всього комплексу складових бренду.

Стандартні системи, інтерфейс користувача та рекомендовані моделі даних. Наявність деяких зв'язків між HR-даними та більш загальними даними, наприклад, щодо клієнтського досвіду. Наявність «озера даних» («data lake»).

Клієнтоцентричність, застосування дизайн-мислення для задоволення реальних потреб бізнесу і клієнтів HR. Більш високий рівень інтеграції між центрами передового досвіду (CoE) для створення загальної системи оцінки продуктивності праці.



Рівень 3

HR підтримує і розвиває як цифрове мислення, так і культуру, використовуючи підручні інструменти такі, як управління ефективністю і заохочення командної взаємодії, а також гнучкий процес зіставлення наявних навичок для завдань, які необхідно виконати.

Директивність:**Що нам робити з ABC?**

Дослідження на основі гіпотез з питань бізнесу, на які впливають проблеми управління персоналом. Детально пророблений процес переходу від розуміння до дії.

Бізнес-сценарії, які регулярно оновлюються HR-функцією та бізнес-підрозділами, наприклад, з функцією бізнес-стратегії. Інформація про формування кадрового потенціалу обговорюється на рівні керівництва та перетікає в ініціативи та дії.

HR як дизайнер

Побудова аутентичного досвіду, який підкріплює різноманітні ціннісні пропозиції роботодавця (EVP). Можливість дизайнерського мислення, в HR закладена здатність до дизайн-мислення. Почніть використовувати додатки для розширення досвіду, наприклад, додаток для першого року адаптації нових співробітників.

Стандартні рішення/додатки у багатьох випадках. Додатки працюють як екосистема, щоб забезпечити загальний досвід роботи людей у віртуальній/гібридній моделі робочого місця.

HR-функція на основі підходу outside-in, що забезпечує кадровий потенціал: ідеї, формування, досвід та результати. Гнучка робота у формі конкретних проектів на основі проблем бізнесу. Перед лідерами бізнесу постають виклики, пов'язані з їх директивним підходом.

Рівень 4

Цифрове мислення вкоренилося і пов'язує між собою основні цілі організації, цифрові технології та програми ESG в єдину архітектуру потужних зв'язків з використанням аналітики в режимі реального часу, включно з адаптивними ініціативами і поведінковою економікою для стимулювання поведінки.

Адаптивність:**Збільшення віддачі на X відсотків**

Розуміння, яке пов'язує дані із результатами бізнесу. Нові способи вимірювання та управління продуктивністю.

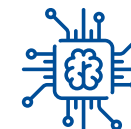
Бізнес використовує модель «Total Workforce». Вона поєднує формування кадрового потенціалу з ідеями, структурою досвіду та гнучким управлінням кадрами. Оптимальний баланс типів працівників може змінюватися з часом.

HR як архітектор

Підтримка системи «досвіду працівника» (ExD) в новій реальності, щоб забезпечити залученість всього персоналу. Розробка додатків на постійній основі. Дзеркала ExD і зразок корпоративної культури та цілі організації.

ШІ та машинне навчання переходять від пілотного проекту до масштабованого використання. Автоматизація з використанням голосових повідомлень і чат-ботів. Можливість використання ШІ для навчання та набору працівників.

«Підприємство і управління персоналом без кордонів» повністю забезпечені за рахунок цифрової та когнітивної автоматизації з акцентом на розуміння досвіду працівників. Служба HR унікально налаштована на підвищення цінності бізнесу та на розвиток нової цілі та корпоративної культури організації.

Ціль організації та цифрове мислення**Внутрішня інформація та аналітика щодо персоналу****Формування кадрів****Робоче місце та досвід****Залучення технологій****Організація HR-майбутнього**



KPMG Review Magazine

Видання про бізнес, інновації, тренди та успішні кейси в різних сферах діяльності, яке поєднує в собі експертизу KPMG та ідеї інших провідних світових та українських експертів і практиків

[Читати усі випуски](#)

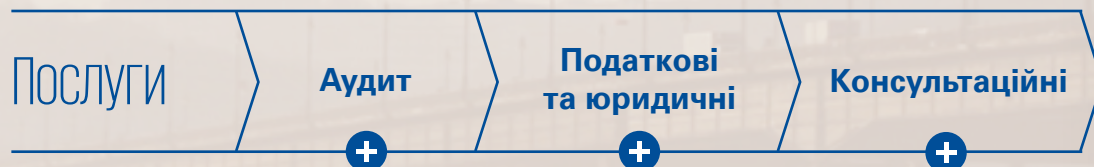
- #1 «Трансформація бізнес-майндсету»
- #2 «Вартові довіри»
- #3 «Невизначеність 4.0»
- #4 «Нова парадигма для лідерів бізнесу»
- #5 «Технології чи таланти?»
- #6 «Клієнтоманія»
- #7 «#Diversity Пізні, щоб зростати»
- #8 «Нова нормальність»



KPMG в Україні

28 років
в Україні

500+ кваліфікованих
спеціалістів



Зв'яжіться з нами з питань аудиту та податкового, юридичного, управлінського і фінансового консультування

markets@kpmg.ua



Київ

Бізнес-центр Senator,
16-й поверх
01010, вул. Московська, 32/2
+380 44 490 55 07

info@kpmg.ua



Львів

Бізнес-ситі «Технопарк»
79018, вул. Героїв УПА, 72,
корп. 40, офіс 453
+380 32 229 59 05

lviv@kpmg.ua



kpmg.ua

© 2021 ТОВ «КПМГ-Україна», компанія, зареєстрована згідно із законодавством України, член глобальної організації незалежних фірм KPMG, що входять до KPMG International Limited, приватної англійської компанії з відповідальністю, обмеженою гарантіями своїх учасників. Усі права застережені. Назва KPMG та логотип KPMG є зареєстрованими торговими марками або товарними марками, що використовуються за ліцензією учасниками глобальної організації незалежних фірм KPMG.