

The background is a textured, warm-toned orange-red. It features a stylized illustration of a hallway with two doors. The door on the right is open, revealing a bright yellow light. A silhouette of a person in a business suit stands in the doorway, holding a briefcase. A rope is attached to the door handle and extends across the floor to a smaller silhouette of a person who is pulling it. The floor has a wavy, abstract pattern in shades of orange and red.

Розділ четвертий
зі звіту 2018 Deloitte
Global Human Capital
Trends

Цінність досвіду vs посада: нові шляхи розвитку та зростання

Замість упорядкованого, послідовного просування від однієї посади до іншої, кар'єру 21-го століття можна розглядати як «низку досвідів», орієнтованих на розвиток, кожен з яких пропонує можливість отримати нові навички, перспективи та експертні знання.

Основна увага на гнучкості

Поточна трансформація робочих процесів, необхідність постійного розвитку можливостей та потенціалу працівників й організацій, а також зміна потреб та інтересів працівників – усе це потребує нових підходів до навчання, планування, управління ефективністю та розвитку кар'єри.

Тоді як стрімкий розвиток технологій та бізнес-моделей, орієнтованих на роботу команд, стимулює організації до переосмислення власних процесів, керівники компаній зіштовхуються з труднощами у створенні нових моделей побудови кар'єри та розвитку нових навичок працівників. У цьому році дослідженні «Глобальні тенденції у сфері людського капіталу» питання побудови кар'єри 21 століття стало однією з трьох найважливіших тенденцій – 47% респондентів визначили цей аспект як «дуже важливий». Водночас лише 9% учасників опитування повідомили про повну готовність до вирішення такого виклику, що свідчить про необхідність розв'язання цього питання.

Що саме являє собою кар'єра 21 століття? Ми визначаємо її як «низку досвідів», орієнтованих на

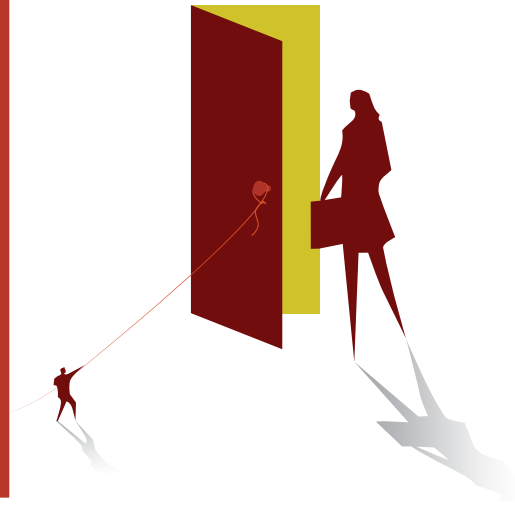
розвиток, кожен з яких пропонує людині можливість отримати нові навички, перспективи та експертні знання.

Цього року 61% респондентів зазначили, що вони активно здійснюють реорганізацію трудового процесу з урахуванням використання штучного інтелекту та робототехніки, а 42% вважають, що автоматизація матиме суттєвий вплив на робочі процеси упродовж наступних двох років. Такі радикальні зміни можуть мати значний вплив на потреби організацій у робочих ресурсах, зокрема на розвиток навичок працівників. Втім багато підрозділів з навчання та професійного розвитку персоналу все ще не розуміє важливості таких змін. Окреме дослідження думки роботодавців за 2017 рік виявило, що більше половини респондентів не має навчальних програм для формування навичок майбутнього.¹

Навички майбутнього можуть відрізнитися від вашого уявлення про них

Зі стрімким розвитком технологій навички втрачають свою актуальність швидше, ніж

Сучасна кар'єра може виглядати як висхідна пряма із просуванням по службі, проте вона кардинально відрізнятиметься від звичайних кар'єрних сходів, по яких піднімалися попередні покоління.



будь-коли раніше. Проте, на відміну від традиційного уявлення, сьогодні найбільшу цінність мають компетенції, що виходять за межі володіння суто технічними навичками. Найважливішими є ті функції, які можуть забезпечити поєднання роботи машин з роботою досвідчених фахівців із різних сфер для оптимізації, створення та надання послуг.²

Розвиток роботи у таких галузях, як охорона здоров'я, торгівля та надання професійних послуг, фактично передбачає використання праці людини, проте може бути вдало доповнена й роботою машин. Дійсно, найбільш затребувані технічні ролі змістилися від концепції STEM (що поєднує у собі знання у таких чотирьох сферах, як наука, технології, інженерія і математика) до концепції STEAM (яка містить новий ключовий елемент – гуманітарні науки).³ Нещодавнє дослідження Burning Glass виявило, що навіть у сфері обробки й аналізу даних від працівників вимагається наявність таких навичок, як письмо, дослідницькі навички, навички розв'язання проблем та роботи в команді.⁴ Скотт Хартлі (Scott Hartley) у своїй книзі «The Fuzzy and the Techie» пише, що найкращі технології та продукти з'являються завдяки інноваціям, які поєднують у собі точні та гуманітарні науки: «Нам потрібні спеціалісти, які володіють інформаційною грамотністю та мають досвід у сфері інтелектуальної обробки даних».⁵

Організації починають розуміти специфіку

цієї сфери нових навичок. У цьогорічному дослідженні компанії назвали навички з вирішення складних проблем, здібності до пізнання нового та комунікативні навички найважливішими компетенціями, що відповідають потребам майбутнього. Компанії вимагають від працівників поєднання таких навичок разом із технічними компетенціями.

Формування нових моделей побудови кар'єри

Така потреба означає, що компаніям потрібно не просто реформувати їхні програми навчання та професійного розвитку працівників, а докорінно змінити моделі побудови кар'єри. Цей процес починається з відмови від традиційної моделі кар'єрного розвитку «up or out» (звільнення за відсутності кар'єрного зростання) на користь кар'єрної моделі за якою працівники можуть проходити професійну перепідготовку, отримувати новий досвід, пробувати себе в нових ролях і розвиватися в інших напрямках на регулярній основі. Сьогодні тривалість професійної діяльності може становити 70 років,⁶ тому працівникам потрібно мати можливість адаптуватися до змін, які зустрічаються на їхньому кар'єрному шляху, щоб відповідати потребам професій та галузей, які активно розвиваються і змінюються.

Незважаючи на те, що організації визнають таку трансформацію та реагують на неї, продовжує існувати багато викликів, які потрібно подолати. Майже три чверті респондентів (72%) зазначили, що кар'єрне зростання в їхніх компаніях не ґрунтується на організаційній ієрархії та звичайному переміщенні працівників між посадами у межах організаційної структури. Проте лише 20% учасників опитування повідомили, що їхні організації стимулюють професійний розвиток персоналу за допомогою навчання через досвід, і лише 18% вважають, що вони забезпечують своїм працівникам можливість активно розвиватися й визначити нові шляхи кар'єрного розвитку. Більше половини респондентів (54%) зазначили, що вони не мають жодних програм для формування навичок майбутнього, а внутрішня мобільність працівників часто залежить від терміну перебування на посаді, самої специфіки посади та внутрішньої політики.

Така принципова невідповідність між шляхами кар'єрного розвитку та рівнем професійного розвитку, який потрібен працівникам для досягнення успіху, викликає у них відчуття розчарування та безпорадності. Не дивно, що майже 60% респондентів цього річного опитування оцінили свої організації лише як «певною мірою ефективні» або «неефективні» у забезпеченні своїм працівникам можливості управляти розвитком власної кар'єри.

Галузь освіти не запропонує необхідне рішення, цю відповідальність несуть організації безпосередньо. Хоча навчальні заклади створюють більше міждисциплінарних спеціальностей, дослідження свідчать, що наявність диплому не завжди є достатньою. Високоєфективні організації оцінюють та наймають кандидатів на основі таких характеристик, як трудова етика, цінності та потенціал, а також професійний досвід і навички.⁷

Переосмислення процесу навчання

Одним із важливих факторів розвитку кар'єри 21-го століття є спрямування зусиль організацій на формування культури навчання. За результатами дослідження, компанії, що практикують філософію розвитку, створю-

ють завдання, розроблені для професійного зростання («designed growth») і завдання «за межами» поточних можливостей, мають втричі вищий рівень прибутковості та учетверо більший коефіцієнт утримання працівників у порівнянні з компаніями, що не застосовують даний підхід.⁸

Ринок корпоративного навчання змінюється та пропонує широкий спектр нових, самостійних навчальних інструментів,⁹ що надають працівникам ще більше можливостей для пошуку потрібного контенту, проходження навчальних курсів та обміну інформацією.

За допомогою даних інструментів такі компанії, як Visa, Ingersoll Rand, IBM, Walmart та інші створюють навчальні мережі та системи обміну знаннями, використовуючи нові платформи для відбору контенту, отриманого як із власних джерел, так і з джерел масових відкритих дистанційних курсів (MOOCs).¹⁰ Такі компанії, як Salesforce, SAP та інші розробники надають працівникам безкоштовний доступ до їхнього контенту, допомагаючи знаходити необхідні навчальні програми.¹¹

Інші компанії використовують такі прогресивні технології, як доповнена та віртуальна реальність. Наприклад, компанія ВМО використовує додаток доповненої реальності, який допомагає працівникам взаємодіяти із цифровим рівнем, що доповнює їхні фізичні робочі місця, і забезпечує доступ до навчальних матеріалів за запитом з використанням гейміфікації для заохочення процесу пошуку.¹²

Такі компанії, як Shell, перетворюють навчальні можливості в інтерактивний цифровий досвід, який використовує технології доповненої і віртуальної реальності для пришвидшення процесу навчання та розширення професійного досвіду. Компанія Shell також реагує на швидкий темп змін через спрямування зусиль на формування професійного досвіду працівників на початку їхнього кар'єрного шляху. «Ми не можемо знати напевно чим займатимуться випускники університетів, яких ми наймаємо, через п'ять років, але ми знаємо, що завжди матимемо найкращих фахівців для нашого бізнесу, тому зосереджуємося на прискоренні професійного розвитку для створення інновацій, налагодження співпраці та здійс-

нення впливу на нашу діяльність», – зазначає Йорріт ван дер Тогт (Jorrit van der Togt), виконавчий віце-президент компанії Shell, підрозділ HR-стратегії та навчання.¹³

Новий пріоритет: переосмислення процесів у межах організацій

Успішні організації пропонують спеціально розроблені індивідуальні рішення, що дають змогу працівникам отримувати новий досвід і розвиватися в нових напрямках у межах компанії. Це є ключовим фактором, що надає змогу керувати кар'єрою XXI століття та наймати працівників, які володіють навичками майбутнього.

Деякі роботодавці спрямовують свої зусилля на досягнення обох цілей одночасно для визначення найкращого «наступного кроку»

працівників.¹⁴ Так компанія IBM розробила інструменти власної оцінки, що базуються на використанні технологій штучного інтелекту, щоб допомогти працівникам у пошуку навчальних програм, вакансій та можливостей кар'єрного розвитку, які найбільше відповідають їхнім особистим потребам.¹⁵

За умови ефективного функціонування такі програми забезпечать працівникам можливість визначати, розвивати і вдосконалювати компетенції у відповідних напрямках своєї діяльності. Такий підхід допомагає організаціям утримувати працівників та забезпечує їх необхідними знаннями й досвідом для задоволення поточних і майбутніх вимог до робочих процесів, створюючи нові шляхи кар'єрного розвитку, що забезпечать переваги як працівникам, так і організаціям.

Висновки

Для організацій і керівників компаній існує новий пріоритет: вивчення, розуміння, розробка та впровадження нових рішень для підтримки кар'єри XXI століття. Лише через зосередження зусиль на формуванні досвіду створенні нових моделей побудови кар'єри, застосуванні інструментів, основаних на використанні даних, і забезпеченні програм у сфері навчання й професійного розвитку компанії, отримають можливість розвивати, утримувати та перекваліфікувати потрібних працівників у потрібний час.



Джерела

1. Dani Johnson, High-impact learning organizations: Maturity model and top findings, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.
2. [Josh Bersin, "Catch the wave: The 21st-century career," Deloitte Review 21, July 31, 2017.](#)
3. Matt Sigelman, "By the numbers: The job market for data science and analytics," Burning Glass Technologies, February 10, 2017.
4. Попереднє джерело.
5. Scott Hartley, *The Fuzzy and the Techie: Why the Liberal Arts Will Rule the Digital World* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2017).
6. Bersin, "Catch the wave."
7. [Robin Erickson and Denise Moulton, "Six key insights to put talent acquisition at the center of business strategy and execution," in Robin Erickson and Denise Moulton, High-impact talent acquisition, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2018.](#)
8. Johnson, High-impact learning organizations.
9. [Josh Bersin, HR technology disruptions for 2018: Productivity, design, and intelligence reign, Bersin, Deloitte Consulting LLP, 2017.](#)
10. Research currently underway at Bersin on Visa and Ingersoll Rand, 2017–2018, publication forthcoming; Josh Bersin, conversations with IBM and Walmart executives.
11. [Salesforce, "Welcome to Trailhead," accessed March 2, 2018; conversations with SAP CHRO.](#)
12. Based on client work performed by Deloitte.
13. Jorrit van der Togt, executive vice president, HR strategy and learning, Shell, interview with the authors, February 16, 2018.
14. [Stacey Harris and Erin Spencer, Sierra-Cedar 2016–2017 HR systems survey, Sierra-Cedar.](#)
15. [IBM, "IBM Watson Career Coach for career management," accessed March 2, 2018.](#)

Deloitte. Insights

Підпишіться на оновлення Deloitte Insights на веб-сайті www.deloitte.com/insights



Deloitte в Твіттері @DeloitteInsight

Автори Deloitte Insights

Редакційна колегія: Junko Kaji, Karen Edelman, Abrar Khan, Nikita Garia, Matthew Budman, Rithu Thomas, Preetha Devan

Творча команда: Sonya Vasilieff, Molly Woodworth

Реклама: Amy Bergstrom, Alex Kawecky

Графічне оформлення: Traci Daberko

Про Deloitte Insights

Deloitte Insights публікує оригінальні статті, звіти та періодичні видання, що надають цінну інформацію для бізнесу, підприємств державного сектору та неурядових організацій. Наша мета полягає в тому, щоб на основі даних досліджень та досвіду, отриманих від усієї нашої організації, що надає професійні послуги, а також від співавторів з наукових та бізнесових кіл, сприяти конструктивній розмові з широкого спектра питань, що цікавлять керівників та державних діячів.

Deloitte Insights є виданням компанії Deloitte Development LLC.

Про цю публікацію

Ця публікація містить лише загальну інформацію, і ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані фірми у її складі або її чи їхні афілійовані особи не надають бухгалтерські, ділові, фінансові, інвестиційні, юридичні, податкові чи інші професійні консультації або послуги за допомогою цієї публікації. Ця публікація не замінює собою такі професійні консультації чи послуги, а також не повинна використовуватися як підстава для будь-яких рішень або дій, які можуть вплинути на ваше фінансове становище чи ваш бізнес. Перш ніж прийняти будь-яке рішення або вжити заходів, які можуть позначитися на ваших фінансах чи вашому бізнесі, вам слід звернутися до кваліфікованого професійного консультанта.

Ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані фірми у її складі або її чи їхні афілійовані особи не несуть жодної відповідальності за будь-які збитки, зазанані будь-якою особою, яка покладається на цю публікацію.

Про «Делойт»

Назва «Делойт» стосується однієї чи кількох юридичних осіб: «Делойт Туш Томацу Лімітед», приватної компанії з відповідальністю учасників в гарантованих ними межах, зареєстрованої за законодавством Великобританії («ДТТЛ»), мережі фірм-учасників ДТТЛ та пов'язаних

з ними осіб. ДТТЛ і кожна з її фірм-учасників є самостійними та незалежними юридичними особами. ДТТЛ (також іменується як «Делойт Глобал») не надає послуги клієнтам. У Сполучених Штатах назва «Делойт» стосується однієї чи кількох американських фірм-учасників ДТТЛ, пов'язаних з ними осіб, які здійснюють свою діяльність у Сполучених Штатах, використовуючи назву «Делойт», та їхніх афілійованих осіб. Деякі послуги можуть бути недоступними для замовників аудиторської перевірки відповідно до правил і положень державного бухгалтерського обліку та незалежної аудиторської діяльності. Докладну інформацію про нашу глобальну мережу фірм-учасників розміщено за посиланням www.deloitte.com/about.

© 2018 Deloitte Development LLC. Усі права захищені.

Учасник «Делойт Туш Томацу Лімітед»