

КАДРОВІ КОЛІЗІЇ КОРОНАВІРУСНОГО ПЕРІОДУ: ТРЕНДИ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ

канд. юрид. наук, доц., декан ф-ту післядипломної освіти Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія»

Пандемія вплинула на всі сфери життя, що одночасно з темпами прискорених змін глобально позначилося на багатьох звичних поглядах й установках. Спроби фахівців прорахувати та передбачити тенденції розвитку суспільства в постпандемічний період викликають недовіру через непередбачуваність та невизначеність. Найбільш істотні зміни торкнулися сфери трудових відносин: співробітників активно переводили на віддалену форму роботи, організації скорочували та оптимізували штат, уносили зміни до бізнес-процесів. Навіть трудове законодавство багатьох країн певним чином відреагувало на нові обставини.

У ситуації кризового падіння бізнес-активності, прискореної цифровізації значним чином стали змінюватися умови праці в більшості сфер діяльності. Роботодавці переглядають вимоги до навичок працівників. Ринок праці характеризується активним вивільненням персоналу та необхідністю пошуку нової роботи. Результати глобального дослідження, проведеного BCG і The Network, показали, що менше людей готові до переїзду заради роботи, і причинами цього став розвиток віддалених форматів [1]. 89% претендентів у світі вважають за краще хоча б частково працювати віддалено. Більшість опитаних обирає короткострокові переваги. Кар'єрні перспективи та професійне навчання відійшли на другий план. 2021 рік охарактеризувався активним зростанням вакансій, які збільшилися на 48% щодо попередніх періодів [1]. Ще один чинник – демографічна криза. Кількість молодих фахівців скорочується, тоді як старше покоління, навпаки, зростає. Перехід на віддалену роботу посилив ще одну тенденцію: роботодавці не прив'язані до конкретного регіону й мають можливість шукати працівників по всій країні, що може вплинути на зростання заробітних плат [1].

Як ніколи актуальним стає питання безперервної освіти, яка досить давно має популярність у світі. Фахівці вважають, що саме навчання є можливим джерелом стабілізації ринку праці та пом'якшенням наслідків кризи. Як виходять із ситуації роботодавці? Яким чином відреагували провайдери освітніх програм на виклики часу та які навички стали мати попит у світі та в Україні?

В умовах виходу на самоізоляцією саме цифрові навички стали розглядати як найбільш значущі в загальній компетентності працівників. У дистанційному режимі частіше працюють висококваліфіковані спеціалісти [2], причому не тільки у сфері ІТ, а й в освіті, юриспруденції, фінансах, управлінні та інших.

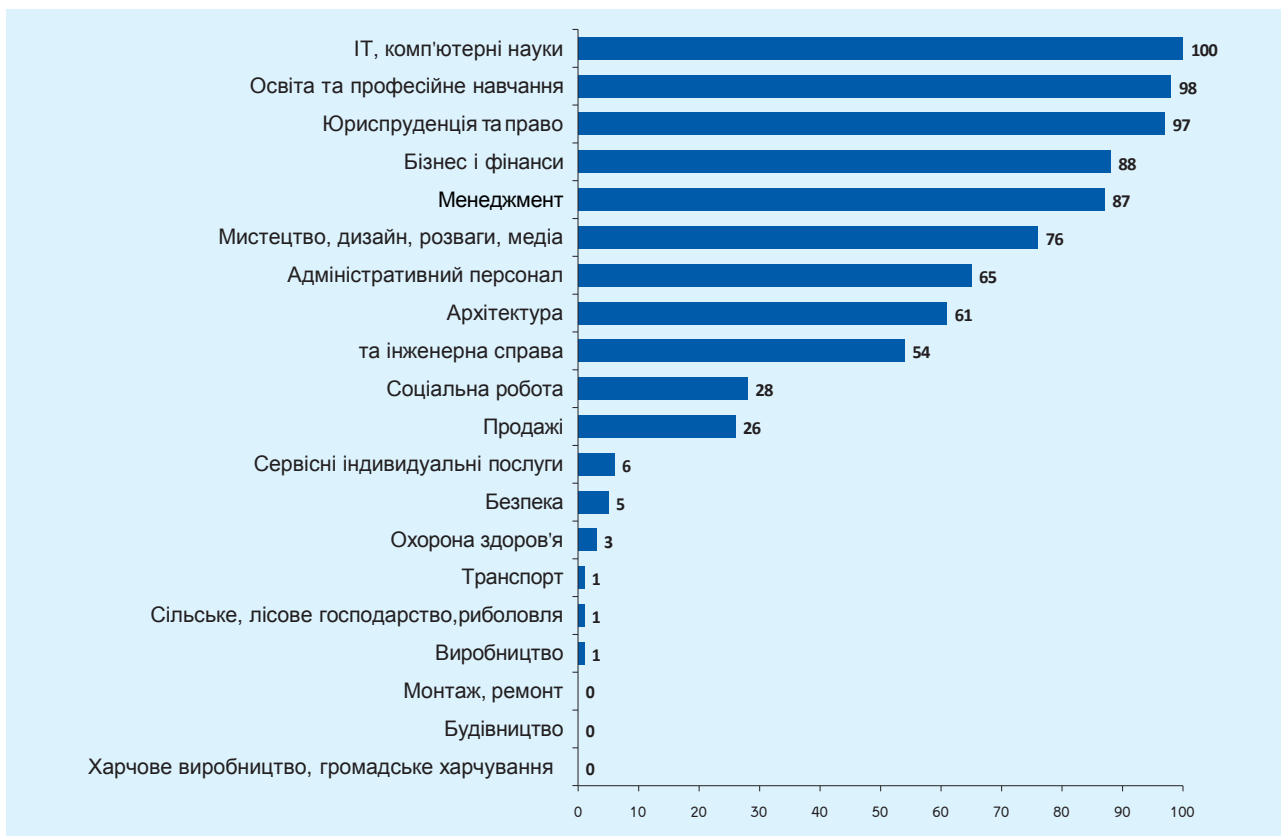


Рис. 1. Можливість віддаленої роботи в різних сферах зайнятості [3].

В іншій ситуації опинилися низькокваліфіковані спеціалісти, функціонал яких не реалізується дистанційно [4]. І вони потрапили в період пандемії у важче становище, навіть ніж під час фінансової кризи 2008 року [5].

У США у 2020 році безробіття серед працівників з неповною середньою освітою перевищило 20%. Постраждали й ті працівники, які закінчили навчання й вийшли на ринок праці під час пандемії [6].

Зміни ринку праці залежать багато в чому від специфіки бізнесу. Негативний вплив відчули такі напрями, як сфера послуг, готельно-ресторанний бізнес, туризм та транспорт [5]. 47% працівників, задіяних у сфері громадського харчування та гостинності, опинилися під загрозою звільнення. Нові робочі місця з'являються повільніше, ніж зникають наявні [5]. Ще однією особливістю ситуації є прискорення процесу заміни людської праці машинною.

Переведення працівників на віддалену роботу спровокувало цікаву ситуацію на ринку праці. Багато хто, маючи досвід роботи з дому, поглянув повновому на життя, з'явилася можливість і час для того, щоб приділяти більше уваги близьким. Багато працівників, переглянувши життєві пріоритети, почали звільнятися з роботи. Цей процес отримав назву – «великий вихід з роботи» [7]. Роботодавці постали перед необхідністю запровадження для працівників певних пільг та стимулів. Не йдеться насамперед про підвищення заробітної плати. Це найчастіше запровадження гнучкого графіка роботи. Одна з американських компаній, стурбована звільненням співробітників, організувала дитячий садок на підприємстві, а також пропонує співробітникам можливість скористатися кафетерієм, різними фітнес-програмами, послугами фізіотерапевтів [7].

Ці процеси характерні не для всіх сфер діяльності. Крім цього, вони минулого року стали актуальними для низки західних країн (США, Австралія, Канада, Сингапур, Великобританія) і, як зазначають фахівці, надалі продовжуватимуться. Компанія McKinsey з'ясувала, що 40% опитаних працівників розглядають можливість звільнитися протягом найближчих 3-6 місяців. Результати дослідження свідчать, що роботодавці помилково розуміють причини, через які співробітники звільняються, намагаючись утримати їх підвищенням зарплат. Три основних чинники, які згадала більша

частина опитаних, – відчуття, що їх не цінує начальство, не цінує організація загалом або вони не відчують себе частиною компанії [7].

Україну цей тренд захопить трохи згодом: роботодавці зіштовхнуться з високим рівнем плинності кадрів. Працівники, які побоювалися міняти роботу в розпал пандемії, зараз набагато охочіше розглядають нові пропозиції. На нас чекає кадровий бум, який можна порівняти з 2005–2006 роками. Але якщо у двохтисячних головними факторами вважали зарплату та кар'єрне зростання, то зараз ідеться й про багато абсолютно нових потреб співробітників [7].

Коронавірусний період актуалізував попит на кваліфікації та навички, що особливо помітно у сфері інформаційних технологій, коли користувачі стали масово переводити всі бізнес-процеси в онлайн. Ринок праці відгукнувся дефіцитом фахівців з кібербезпеки, мережових адміністраторів, веб-дизайнерів, розробників програм та сайтів [8]. Це, у свою чергу, знайшло відображення в зростанні кількості слухачів онлайн-курсів за відповідними спеціальностями [8]. Навички цифрової грамотності стали найчастіше умовою збереження робочого місця, у той час як до пандемії 15% дорослого населення, за даними Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), не мало навіть базових навичок роботи на комп'ютері [9]. Народна українська академія не стала винятком. Усі структури – від ліцею до університету – постали перед необхідністю підвищення своєї цифрової компетентності для якісного проведення занять онлайн та ефективних комунікацій.

Ще один глобальний тренд – попит на соціально-економічні навички [10], коли є потреба адаптуватися до нових завдань і умов, що швидко змінюються. Керівники компаній очікують від співробітників навичок критичного мислення, вирішення проблем, швидкого реагування на зміни, комунікації та управління собою, здатності долати труднощі [10]. Унаслідок цього популярність різних психологічних курсів стрімко зростає. Наприклад, попит на курс з усвідомленості та управління стресом підвищився на 1200% порівняно з таким самим періодом річної давності [8]. На другій позиції найпоширеніших навичок – навичка активного навчання [5], що в умовах дефіциту необхідної

кваліфікації в працівників стає дедалі актуальною. 95% керівників компаній очікують від своїх співробітників набуття нових компетенцій, що на третину більше ніж у 2018 р. (65%) [5].

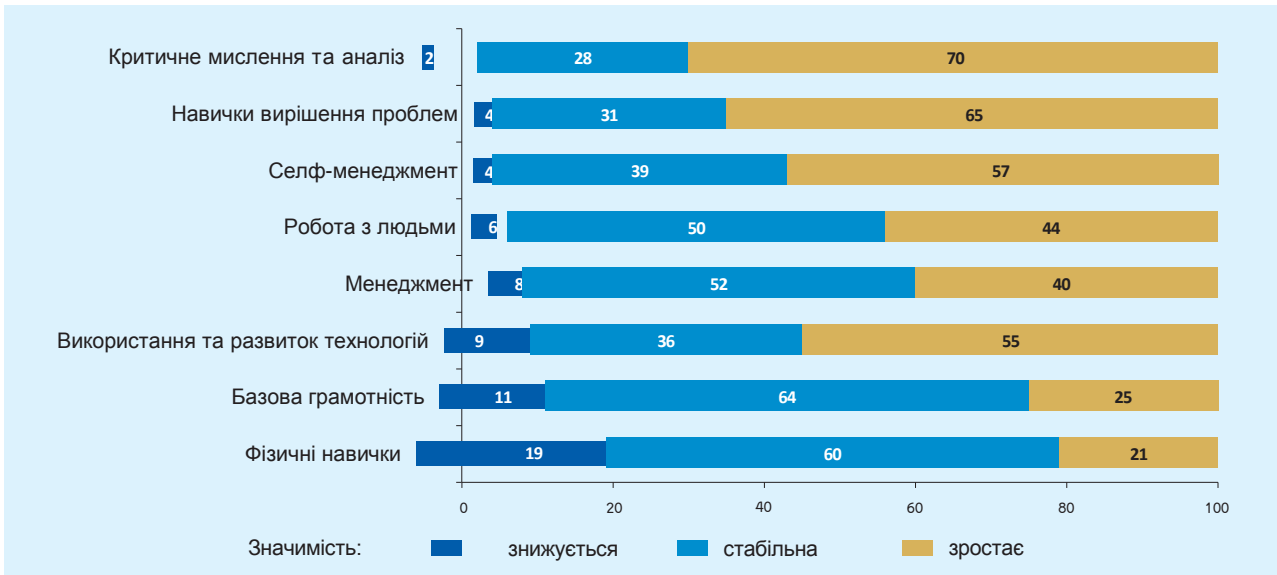


Рис 2. Значимість окремих навичок на думку керівників підприємств (у відсотках від кількості тих, що відповіли) [5]

Аналіз досвіду країн дозволяє виокремити кілька способів подолання розриву між наявною та необхідною кваліфікацією працівників. Наприклад, Республіка Корея та Філіппіни виділяли кошти на програми перепідготовки чи додаткового навчання тих, хто втратив роботу [11]. В Австралії уряд підтримав співробітників, звільнених під час кризи, і частково сплатив онлайн-навчання [6].

Одним з основних напрямів нівелювання наслідків кризи стало корпоративне навчання. Сингапур у рамках чинної ініціативи «Навички майбутнього» забезпечив працівників ресурсами для оплати курсів підвищення кваліфікації в тих галузях, які найбільше постраждали під час пандемії [5]. Деякі країни умовою підтримки бізнесу встановили обов'язок роботодавців забезпечити навчання працівників [12]. У Франції роботодавцям компенсували усі витрати на навчання співробітників обсягом до 1,5 тис. євро на людину [9].

Експерти McKinsey (міжнародної консалтингової компанії, що спеціалізується на проблемах стратегічного управління – прим. авт.) зробили висновок, що ті компанії, які в допандемічний період практикували корпоративне навчання співробітників, набагато краще адаптуються до змін на ринку праці. У зв'язку із цим експерти не рекомендують роботодавцям економити на бюджеті корпоративного навчання, оскільки саме людський капітал може стати підґрунтям для виживання підприємства. Дані опитування, проведеного в США, показали, що більшість (58%) не скоротила в кризовий період кількість курсів для своїх співробітників, але при цьому 42% працівників почали навчатися самостійно [13].

Майже всі сфери життєдіяльності вимагають регулярного відновлення наявних компетенцій. Знання, які здобули працівники у вишах, старіють з небаченою раніше швидкістю. З'явився навіть термін «період напіврозпаду компетентності», що означає часовий проміжок, за який половина здобутих знань застаріває.

Корпоративне навчання може відбуватися в активній формі для співробітників (тренінги, майстер-класи, стажування тощо) та пасивній (лекції). Згідно із соціологічними опитуваннями навчання персоналу поза підприємством має практично ту саму ефективність, що й усередині організації (у корпоративному університеті, навчальному центрі тощо). Це становить 81% та 73% відповідно. Слід зазначити, що внутрішні спікери й тренери мають переваги тому, що вони знайомі зі специфікою діяльності компанії, з колективом. Але не всі організації можуть собі дозволити втримувати штат, наприклад, навчального центру, та найчастіше функції тренера виконують співробітники відділу з персоналу. Оптимальним, визнають експерти, є інтеграція навчання до оргструктури компанії та підготовка внутрішніх експертів у процесі навчання персоналу. Народна українська академія пішла цим шляхом, залучаючи своїх співробітників як внутрішніх тренерів, які є професіоналами у своїй галузі й мають педагогічний талант. Для професійного навчання важливий обмін досвідом та запровадження кращих напрацювань.

Досить поширений варіант корпоративного навчання із залученням сторонніх організацій, де на результативність має найважливіший вплив професіоналізм спікерів, хоча завжди зовнішній тренер може адаптувати свій матеріал під специфіку замовника.

Ще одним варіантом навчання персоналу, що дозволяє заощадити, є онлайн-курси та вебінари, коли достатньо проплатити доступ до платформ і забезпечити технічну можливість працівникам проходити їх. Як уважають фахівці, найважливішим є застосування індивідуальних форм і методик навчання конкретно кожної аудиторії.

Корпоративне навчання має низку переваг. Дослідження, проведені в американських компаніях, показують, що підвищення витрат на корпоративне навчання підвищує продуктивність праці на 10%. У той час як збільшення інвестицій у виробничі потужності приводить до зростання продуктивності лише на 3,8% [14]. Спільне навчання покращує відносини в колективі, підвищує лояльність співробітників, які, відповідно, працюють ефективніше.

Деякі компанії з найму співробітників указують корпоративне навчання як додатковий бонус: 63% претендентів без досвіду роботи вважають важливим проходження навчання від компанії. Багато роботодавців упевнені, що, укладаючи в персонал, укладають у компанію [14].

Не можна не відзначити деяких слабких сторін корпоративного навчання, адже освіта – це інвестиції в майбутнє компанії, а найчастіше поточні проблеми підприємства пріоритетніші, ніж навчання співробітників, на яке необхідно виділити кошти вже зараз.

Крім цього, часто керівник побоюється, що співробітники після навчання можуть піти й фінансові вклади в них не виправдаються. У цих випадках на допомогу роботодавцям приходять юристи, пропонуючи різні способи оформлення цього процесу.

Нерідко необхідність підвищення кваліфікації чи перепідготовки викликає в співробітників скептичне ставлення: у повному обсязі співробітники мотивовані власним розвитком чи стимульовані можливим кар'єрним

зростанням чи підвищенням оплати праці. Певним прикладом у компанії має бути керівник, який укладається у свою освіту. Огляд ринку корпоративного навчання показує, що в допандемічний період більшість навчальних програм припадала на керівників [14]. Фахівці вважають, що керівникам слід виділяти ключовий персонал, від якого безпосередньо залежить результативність роботи, та саме його й навчати. Досвід Центру додаткової освіти Народної української академії в проведенні навчання працівників підприємств Харкова підтверджує цю тезу. Спікери Центру проводять майстер-класи та бізнес-сесії головним чином для топ-менеджменту компаній.

Колишні топові навчальні напрями втратили актуальність. Підприємства врізали витрати на навчання залежно від посадового рівня працівників. Найсильніше постраждав середній менеджмент, а найбільш захищеними виявилися робочі спеціальності та топ-менеджмент. Роботодавці вважають за краще економити на тих, чий внесок менш очевидний [15]. До пандемії найактуальнішими навчальними темами були професійні знання та навички, продажі та переговори, управління виконанням. У пандемію тема професійних знань та навичок залишилася, як і раніше, актуальною. А ось попит на інші раніше актуальні навчальні напрями змінився. Роботодавці зацікавилися курсами з управління змінами, управління командами, стрес-менеджменту та цифрової грамотності. Найбільше впав інтерес до курсів підготовки презентацій та ораторської майстерності. Менш стали цікавити роботодавців продуктові тренінги та заняття зі стратегічного менеджменту, а також тренінги зі стандартів безпеки, продажу та переговорів [15].

Пандемія прискорила наявні процеси. Це насамперед стосується поширення дистанційного навчання. Корпоративне онлайн-навчання – далеко не нова практика, але до 2020 року лише мала частина компаній постійно вдавалася до цього формату. Онлайн-навчання стає важливою частиною формування корпоративної культури компаній.

Пандемічний період змінив баланс сил ринку праці. Роботодавці намагаються задовольнити запити працівників, пов'язані з їхнім рівнем життя.

Вони вносять зміни в стратегії повернення співробітників і заповнення вакансій. Слід згадати результати дослідження, проведеного США: 38% працівників, які пішли з роботи, знову шукають нову роботу [15]. Це, імовірно, говорить про те, що багатьох усе ж таки цікавить вища заробітна плата.

У складних економічних умовах роботодавцям необхідно бачити повернення вкладів в освіту працівників, ефективність навчання. Тому стратегія корпоративного навчання має відповідати бізнес-цілям компанії. Для співробітників будь-якого рівня – від фахівців до топ-менеджменту – зараз як ніколи актуальна здатність і готовність учитися й переучуватися, адаптуватися й застосовувати знання в умовах, що постійно змінюються. Керівники прагматично чекають від навчання персоналу нового досвіду, який допоможе трансформувати їхній бізнес та вивести його новий рівень у постпандемічний період. Ефективне корпоративне навчання підвищує впевненість та задоволеність співробітників та багато в чому сприяє втриманню кадрів.

Список бібліографічних посилань

1. Комерсантъ, (2021). *Кадры решают все: как изменилась работа с персоналом из-за пандемии* [online]. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/4762598> [Accessed 13.01.2022].
2. Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M. and Stanton, C. T. (2020). What jobs are being done at home during the covid-19 crisis? Evidence from firm-level surveys. [online] In: *NBER*. Available at: <https://www.nber.org/papers/w27422> [Accessed 13.01.2022].
3. Dingel, J. I., Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics*, [online] vol. 189. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0047272720300992> [Accessed 13.01.2022].
4. Forbes, (2020). *How Skills Will Be Crucial As We Adapt To The Post-Covid World* [online]. Available at: <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2020/07/28/how-skills-will-be-crucial-as-we-adapt-to-the-post-covid-world/#1fa43b212e26> [Accessed 13.01.2022].
5. World Economic Forum, (2020). *The Future of Jobs Report* [online]. Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> [Accessed 13.01.2022].
6. Мальцева, В. А., Розенфельд, Н. Я. (2020). *Изменение спроса на навыки работников и обучение в условиях пандемии* [online]. Available at: https://www.hse.ru/data/2020/12/15/1358038721/release_40_2020.pdf [Accessed 16.01.2022].

7. Костелло, Т. (2021). *NBC: в США «великий исход с работы» заставил компании подумать о дополнительных привилегиях для сотрудников* [online]. Available at: <https://russian.rt.com/inotv/2021-08-22/NBC-v-SSHA-velikij-ishod> [Accessed 9.01.2022].
8. Forbes, (2020). *New Skills For A New World* [online]. Available at: <https://www.forbes.com/sites/servicenow/2020/05/30/new-skills-for-a-new-world/#56f5e9a34052> [Accessed 13.01.2022].
9. OECD, (2020). *Coronavirus is changing the labour market — how can higher education respond?* [online]. Available at: <https://oecdeditoday.com/coronavirus-changing-labour-market-higher-education/> [Accessed 13.01.2022].
10. Deloitte, (2020). *COVID-19 The upskilling imperative. Building a future-ready workforce for the AI age* [online]. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/deloitte-analytics/ca-covid19-upskilling-EN-AODA.pdf> [Accessed 13.01.2022].
11. ILO, (2020). *Guidelines on Rapid Assessment of reskilling and upskilling needs in response to the COVID–19 crisis* [online]. Available at: https://www.ilo.org/skills/areas/skills-training-for-poverty-reduction/WCMS_752822/lang--en/index.htm [Accessed 13.01.2022].
12. ООН, (2020). *Аналитическая записка: сфера труда и COVID-19* [online]. Available at: <https://unsdg.un.org/ru/resources/analiticheskaya-zapiska-sfera-truda-i-covid-19> [Accessed 13.01.2022].
13. Workable, (2020). *Survey: Upskilling and reskilling in 2020* [online]. Available at: <https://resources.workable.com/stories-and-insights/survey-upskilling-and-reskilling-in-2020/> [Accessed 13.01.2022].
14. ПланФакт, (2019). *Корпоративное обучение персонала: что это и какие виды бывают* [online]. Available at: <https://planfact.io/blog/posts/korporativnoe-obuchenie-personala> [Accessed 5.01.2022].
15. Ведомости, (2021). *Каких сотрудников компании хотят учить, а каких нет* [online]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2021/05/18/870275-sotrudnikov-uchit> [Accessed 9.01.2022].

References

1. Коммерсант", (2021). *Kadry reshayut vse: kak izmenilas' rabota s personalom iz-za pandemii* [Personnel decides everything: how work with personnel has changed due to the pandemic] [online]. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/4762598> [Accessed 13.01.2022].
2. Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M. and Stanton, C. T. (2020). *What jobs are being done at home during the covid-19 crisis? Evidence from firm-level surveys.* [online] In: *NBER*. Available at: <https://www.nber.org/papers/w27422> [Accessed 13.01.2022].
3. Dingel, J. I., Neiman, B. (2020). *How many jobs can be done at home?* *Journal of Public Economics*, [online] vol. 189. Available at:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0047272720300992> [Accessed 13.01.2022].

4. Forbes, (2020). *How Skills Will Be Crucial As We Adapt To The Post-Covid World* [online]. Available at: <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2020/07/28/how-skills-will-be-crucial-as-we-adapt-to-the-post-covid-world/#1fa43b212e26> [Accessed 13.01.2022].

5. World Economic Forum, (2020). *The Future of Jobs Report* [online]. Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> [Accessed 13.01.2022].

6. Mal'tseva, V. A., Rozenfel'd, N. YA. (2020). *Izmeneniye sprosa na navyki rabotnikov i obucheniye v usloviyakh pandemii* [Changing Demand for Worker Skills and Training in a Pandemic] [online]. Available at: https://www.hse.ru/data/2020/12/15/1358038721/release_40_2020.pdf [Accessed 16.01.2022]. PlanFakt, (2019).

7. Kostello, T. (2021). *NBC: v SSHA «velikiy iskhod s raboty» zastavil kompanii podumat' o dopolnitel'nykh privilegiyakh dlya sotrudnikov* [NBC: In the US, the "great exit from work" forced companies to think about additional perks for employees] [online]. Available at: <https://russian.rt.com/inotv/2021-08-22/NBC-v-SSHA-velikij-ishod> [Accessed 9.01.2022].

8. Forbes, (2020). *New Skills For A New World* [online]. Available at: <https://www.forbes.com/sites/servicenow/2020/05/30/new-skills-for-a-new-world/#56f5e9a34052> [Accessed 13.01.2022].

9. OECD, (2020). *Coronavirus is changing the labour market — how can higher education respond?* [online]. Available at: <https://oecdeditoday.com/coronavirus-changing-labour-market-higher-education/> [Accessed 13.01.2022].

10. Deloitte, (2020). *COVID-19 The upskilling imperative. Building a future-ready workforce for the AI age* [online]. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/deloitte-analytics/ca-covid19-upskilling-EN-AODA.pdf> [Accessed 13.01.2022].

11. ILO, (2020). *Guidelines on Rapid Assessment of reskilling and upskilling needs in response to the COVID–19 crisis* [online]. Available at: https://www.ilo.org/skills/areas/skills-training-for-poverty-reduction/WCMS_752822/lang--en/index.htm [Accessed 13.01.2022].

12. UN, (2020). *Policy Brief: The World of Work and COVID-19* [online]. Available at: <https://unsdg.un.org/ru/resources/analiticheskaya-zapiska-sfera-truda-i-covid-19> [Accessed 13.01.2022].

13. Workable, (2020). *Survey: Upskilling and reskilling in 2020* [online]. Available at: <https://resources.workable.com/stories-and-insights/survey-upskilling-and-reskilling-in-2020/> [Accessed 13.01.2022].

14. Planfact, (2019). *Korporativnoye obucheniye personala: chto eto i kakiye vidy byvayut* [Corporate staff training: what is it and what types are there] [online]. Available at: <https://planfact.io/blog/posts/korporativnoe-obuchenie-personala> [Accessed 5.01.2022].

15. Vedomosti, (2021). *Kakikh sotrudnikov kompanii khotyat uchit', a kakikh net* [Which employees of the company want to train and which do not] [online]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2021/05/18/870275-sotrudnikov-uchit> [Accessed 9.01.2022].

Abstract

The pandemic has affected all spheres of life, which, along with the accelerating pace of change, globally changed many of the usual views and attitudes. The most significant changes affected the sphere of labor relations: employees were actively transferred to a remote form of work, organizations reduced and optimized staff, and made changes to business processes. The labor market is characterized by the active release of personnel and the need to find a new job. Employers are reviewing the skill requirements of workers. Experts believe that it is training that is a possible source of stabilization of the labor market and mitigation of the consequences of the crisis. Corporate training has become one of the main directions for leveling the consequences of the crisis. For employees of any level - from specialists to top management - the ability and willingness to learn and retrain, adapt and apply knowledge in a constantly changing environment is now more relevant than ever. Leaders pragmatically expect new experiences from staff training that will help transform their business and take it to the next level in the post-pandemic period. Effective corporate training improves employee confidence and satisfaction and contributes greatly to employee retention.

Keywords: corporate training, employee skills, labor market, continuing education, staff training