

Актуальные тенденции в рабочей среде: как работодателю адаптироваться к изменчивым обстоятельствам? 2/44/24



Налоговый директор, руководитель пан-балтийской практики по вопросам персонала и организационных

преобразований, PwC Латвия

Irēna Arbidāne



Налоговый консультант, PwC Латвия
Aleksandrs Afanasjevs



Старший налоговый консультант, PwC Латвия

Madara Hmeļevska

Растущие требования рынка труда как на местном, так и на международном уровне вынуждают работодателей четко определять, какие улучшения кадровой политики позволят привлекать и удерживать нынешнюю рабочую силу. Однако стратегии привлечения талантов, внедрение инструментов для создания контента с помощью искусственного интеллекта, понимание и удовлетворение потребностей работников – лишь вершина айсберга.

Когда все труднее уменьшать текучесть кадров и создавать инклюзивную рабочую среду, ориентированную на рост, предприятиям приходится прилагать больше усилий, чтобы выявлять актуальные рыночные тенденции и формулировать свое предложение. В данной статье мы ознакомим читателей с итогами проведенного компанией PwC в США исследования Workforce Radar, охватившего предприятия всей партнерской сети PwC, и с результатами опроса Hopes and Fears 2024, проведенного в апреле 2024 года, в котором приняли участие более 20 тысяч работников, руководителей предприятий и начальников отделов персонала.

Магнит для талантов и фабрика талантов

В исследовании указывается, что в настоящий момент работодателям важно не только конкурировать за опытных специалистов, предлагая более высокое вознаграждение и лучшие условия труда, но и активно заниматься развитием собственных талантов. Предприятие должно стать фабрикой, или кузницей, талантов, которая принимает на работу людей разного происхождения и с разным опытом и выращивает необходимых предприятию специалистов.

Данный принцип распространяется не только на молодежь (в Латвии около 27 тысяч молодых людей в возрасте от 15 до 29 лет в настоящий момент не учатся и не работают), но и на другие группы трудоспособных жителей, у которых повышен риск безработицы, например людей предпенсионного возраста. На это указывают и данные Центрального статистического управления: в 2023 году около 85 тысяч жителей в возрасте от 55 до 64 лет не были трудоустроены. В контексте латвийского рынка труда это особенно важно, учитывая старение общества, из-за чего в ближайшие годы удельный вес работников предпенсионного и пенсионного возраста повысится. Поэтому уже сегодня нужно сформировать организационную культуру, содействующую разнообразию и инклюзивности, чтобы, например, пожилому работнику, начинающему карьеру в новой сфере, было комфортно трудиться в подчинении у сравнительно молодого руководителя.

В исследовании указывается: несмотря на то что руководители предприятий и специалисты по управлению персоналом считают свою организацию как магнитом для талантов, так и фабрикой талантов, мнения работников расходятся. Более 30% работников не согласны с этим, к тому же заметны значительные различия между полами и поколениями. Лишь 54% женщин считают свое место работы магнитом для талантов и 52% – фабрикой талантов, в свою очередь, мужчины соглашаются с данными утверждениями на 20 процентных пунктов чаще. В возрастной группе до 27 лет 67% работников согласны с тем, что их организация является фабрикой талантов, в то время как среди пожилых работников (старше 60 лет) данное мнение разделяют лишь 41%.

В таких обстоятельствах, когда предприятию нужно заботиться о будущих специалистах, важно обеспечить, чтобы работники независимо от пола и поколения предпочитали оставаться и строить карьеру на этом предприятии. Не менее важно проводить кампании по внутренней коммуникации, создающие единое представление о целях развития предприятия и возможностях личного роста работников.

Для уменьшения различий в восприятии и влияния предрассудков на карьерный рост, рекомендуется провести аудит разнообразия и коммуникации, чтобы полноценно вовлечь все группы работников. В данном процессе может пригодиться поддержка специалистов по разнообразию и инклюзивности, которую могут предложить [услуги PwC Latvia Diversity & Inclusion](#).

Возможности обучения

Согласно опросам, работники ценят возможность развивать навыки и получать новый опыт на своем рабочем месте. Результаты опроса PwC Hopes and Fears 2024 свидетельствуют о том, что почти половина (46%) опрошенных работников частично или полностью согласны с утверждением, что работодатель обеспечивает им достаточно возможностей для освоения новых навыков, которые пригодятся в карьере.

Особый интерес вызывает влияние искусственного интеллекта (ИИ) на развитие навыков: 76% пользователей считают, что ИИ создаст в их работе возможности для освоения новых навыков. Однако работодателям потребуется вложить значительные средства, чтобы обеспечить обучение и доступ к новым технологиям. Из числа работников, которые в последние 12 месяцев не использовали в своей работе генеративный ИИ, треть считают, что у них нет возможности пользоваться данной технологией на повседневной основе, 24% сообщают, что на рабочем месте такие инструменты недоступны, и 23% признают, что не умеют ими пользоваться.

Исследование показывает также, что в последние годы предприятия, стараясь удержать персонал, чаще принимают новых работников и ускоряют процессы повышения в должности. Но в то же время предприятия уменьшают вложения в обучение и развитие работников. В итоге работники, привыкшие к быстрым изменениям, сейчас менее оптимистичны в отношении возможностей карьерного роста, поскольку повышения и прием новых работников возвращаются к обычному темпу.

Несомненно, чтобы работники продолжали чувствовать, что их ценят, и видели перспективы роста, необходимо предлагать возможности для их развития. Это могут быть учебные программы, системы наставничества (coach/buddy), обучение и сертификации в соответствии со специализацией. Также важно определить структуру развития навыков, чтобы понять, какие навыки уже имеются в организации, и избежать избыточных инвестиций в нецелесообразные или однообразные программы.

При этом важно учитывать, что женщины часто не ощущают достаточной поддержки и вовлеченности в предлагаемые предприятием программы развития. Например, лишь 52% женщин считают, что предприятие предлагает возможности для развития, в сравнении с 73% мужчин. Поэтому важно выслушивать мнения разных групп персонала и понимать, как они видят свое развитие на предприятии, чтобы выработать более эффективный подход и обеспечить всем работникам равные возможности для роста.

Справедливое вознаграждение и бонусы

Однако на общем фоне нельзя игнорировать необходимость предлагать справедливое и конкурентоспособное вознаграждение, которое является одним из основных аспектов, ожидаемых работником от работодателя за свой труд. 20% опрошенных работников отмечают, что их нынешние доходы ниже уровня их потребностей, т.е. они не могут удовлетворить свои основные потребности (например, испытывают трудности при оплате жилья и транспорта).

В то же время возможности вознаграждения выходят далеко за пределы оклада, ведь нужно рассматривать и другие варианты – опционы акций, дополнительные отпуска, возмещение расходов на обучение, программы пенсионных накоплений, курсы финансовой грамотности, компенсации за обустройство домашнего офиса, ссуды и др.

Если организация хочет удержать работников, особенно тех, кто на раннем этапе карьеры демонстрирует большой потенциал, и имеющих существенный опыт, которые могут помочь предприятию выйти на новый уровень, то предлагаемые корзины бонусов могут стать решающим отличительным фактором.

Данные исследования показывают: 96% руководителей предприятий и 97% начальников отделов персонала считают, что корзина бонусов их организации отличается от предложений конкурентов. Однако 25% работников не согласны с этим, что свидетельствует о том, что предприятия, вероятно, преувеличивают влияние своей корзины бонусов на привлечение и удержание работников.

Поэтому работодателю важно прислушиваться к мнениям работников и оценить, действительно ли предлагаемые решения соответствуют потребностям персонала, а не только взглядам предприятия на желаемое предложение. Существуют различные статистические методы и инструменты, которые обрабатывают и визуализируют информацию, полученную в ходе опросов работников, обобщая результаты в отчете, который дает представление об удовлетворенности работников политикой управления персоналом, имеющейся корзиной бонусов и информированностью о материальных преимуществах, предлагаемых работодателем. Расширение их использования может быть полезным как для работодателей, так и для работников. Исходя из результатов опросов, работникам могут быть предоставлены возможности индивидуализировать доступные им блага, чтобы тем самым извлечь максимальную пользу из предложенных работодателем возможностей.

Определение рабочего времени и разнообразие рабочих мест

Пандемия COVID-19 повлекла за собой стремительное изменение моделей организации труда, подчеркнув значение выбора рабочего времени и рабочего места. Согласно статистике, лишь 67% работников считают свой рабочий график достаточно гибким, чтобы удовлетворять личные

потребности. Особенно низок этот показатель у работников, которые не могут работать дистанционно: лишь 48% указывают, что их рабочие графики достаточно гибкие.

Гибкость важна не только для повышения удовлетворенности работников, но и для улучшения продуктивности предприятия в целом. Работники, имеющие возможность адаптировать свое рабочее время, зачастую более мотивированы и удовлетворены, что положительно сказывается на результатах их труда. К тому же гибкий рабочий режим может помочь в привлечении более широкого круга талантов, включая людей, имеющих инвалидность, которые могли бы не выбрать работу, если она не соответствует их особым потребностям.

Сейчас рабочее место не ограничивается одной лишь физической средой, а включает и культуру труда. Чего бы ни хотело предприятие – привлекать новые таланты или развивать имеющиеся, – необходимо инвестировать в рабочие помещения и улучшать их, что способствует не только сотрудничеству, но и индивидуальному труду. Чтобы обеспечить привлекательную рабочую среду для всех работников, важно предлагать помещения и ресурсы, поддерживающие разные стили работы, независимо от того, что предпочитают работники – индивидуальный или коллективный труд либо их сочетание.