



## КАК РАЗВИВАТЬ НАВЫКИ ПЕРСОНАЛА ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ

Эксперты McKinsey рассказывают, как компании готовят сотрудников к глобальным изменениям, вызванным COVID-19.

По оценкам McKinsey, спрос на социальные и эмоциональные навыки (то есть, такие, которыми машины не могут овладеть) увеличится на 25% только в Соединенных Штатах в течение следующего десятилетия по сравнению с ранее ожидаемым ростом на 18%. К 2030 году 107 млн человек, возможно, придется сменить профессию, что на 12 млн больше, чем предполагалось до пандемии. Чтобы сохранить в штате эффективных сотрудников, компаниям необходимо подготовить их к будущему, в котором стремление постоянно учиться новому – ключ к успеху. В статье по итогам глобального опроса эксперты McKinsey выделили три зарождающихся принципа, взятых из лучших практик. К сожалению, стоит отметить, что лишь немногие компании справляются с «новой реальностью», но их примеры могут помочь вам создавать в компании команду, которая будет готова к любым испытаниям.

---

К 2030 ГОДУ 107 МЛН ЧЕЛОВЕК, ВОЗМОЖНО, ПРИДЕТСЯ СМЕНИТЬ ПРОФЕССИЮ, ЧТО НА 12 МЛН БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПРЕДПОЛАГАЛОСЬ ДО ПАНДЕМИИ

---

**Принцип 1. Найти и зафиксировать отправную точку.** Топ-менеджеры одной крупной страховой компании столкнулись с тем, что у персонала недостаточно навыков в области искусственного интеллекта и анализа данных. Было решено провести комплексную «инвентаризацию» этих навыков на всех уровнях организационной структуры с целью пополнить базу фактических данных, применяемых в рамках общекорпоративной модели спроса и предложения для текущих и будущих должностей. Результаты «инвентаризации» проверяли не только люди (члены руководства), но и машины: решения на основе искусственного интеллекта. Резюме сотрудников, а также их профессиональный опыт и достижения сравнивались на сопоставимой основе: люди/машины. Параллельно компания использовала эту базу для выявления областей, требующих немедленного внимания.

**Принцип 2. Сделать развитие навыков частью образа жизни в компании.** Когда топ-менеджеры страховой компании определили, в каком направлении следует развивать кадровый потенциал, они создали «центр навыков» – постоянную бизнес-единицу под управлением руководителя по персоналу. Этот центр стал отвечать за балансировку спроса и предложения в области навыков. Например, он разрабатывает и запускает всеобщие программы базового обучения или специальные программы для переподготовки сотрудников, занимающих определенные должности.

**Принцип 3. Применять экосистемный подход.** В первые хаотические дни кризиса COVID-19 некоторые компании обратились к экосистемному мышлению. Например, всего за два дня дубайская Majid Al Futtaim перепрофилировала тысячу сотрудников своего кинобизнеса для работы в продуктивном бизнесе. Точно так же Eightfold.ai, занимающаяся кадровыми технологиями, вместе с базирующейся в США Ассоциацией пищевой промышленности (FMI) создала обмен талантами, чтобы помочь уволенным работникам найти открытые рабочие места в других компаниях. Как показывают эти примеры, компании с большой вероятностью получают преимущество в развитии навыков, если их руководители будут подвергать сомнению старые предположения: унаследованные подходы, вероятно, будут слишком медленными, слишком постепенными или слишком сложными для масштабирования с учетом предстоящих задач. Важно быть готовыми подвергнуть сомнению традиционный образ мышления, включая предположения о том, чего хотят сотрудники и на что они способны. Чтобы быть наиболее эффективными, центры навыков должны иметь четкую сферу ответственности. Это должно включать оценку кандидатов, распределение их ролей. И не забывайте: сейчас людей все больше вдохновляет возможность развития навыков!

*Источник* (<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/three-keys-to-building-a-more-skilled-postpandemic-workforce>)

**СИБУР** © ПАО «СИБУР Холдинг», 2023

e-mail: [dearcustomer@sibur.ru](mailto:dearcustomer@sibur.ru)

Журнал выпускается при участии ЛюдиPEOPLE [www.vashagazeta.com](http://www.vashagazeta.com)

При использовании материалов сайта активная ссылка обязательна

Аудитория: +16