

INSIGHT

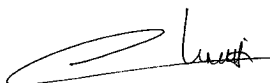
Перспективи менеджменту талантів у складні часи

Ми раді вітати Вас у серії Insights.

Наші звіти серії Insights покликані дати Вам розуміння ключових моментів підбору й утримання фінансових спеціалістів, а також підвищення їхньої кваліфікації.

На початку 2009 року світове бізнес-середовище зіткнулося зі складними економічними умовами. У цьому матеріалі ми коротко розглянемо значення аспектів менеджменту талановитих спеціалістів у фінансовій професії. Ми сподіваємося, що ця публікація допоможе у прийнятті рішень в організаціях, на підприємствах, а також у державному секторі щодо навчання та підвищення кваліфікації фінансових спеціалістів. Ми сподіваємося, що публікація буде важливою та принесе користь бухгалтерам – або за рахунок більшої поінформованості керівників організацій, або ж у якості інструкцій щодо того, як бухгалтери та фінансові спеціалісти можуть брати на себе більшу відповідальність за свій професійний розвиток.

З найкращими побажаннями,



Од Леонетті
Керівник Управління освіти та професійного розвитку

Останні дані Міжнародного валютного фонду припускають, що зростання світового ВВП впаде у 2009 році на 0,5%¹, що є найнижчим показником з 1945 року. До того ж, стабілізація економіки не настане доти, доки не буде вирішено питання ризиків, кредитоспроможності та браку доступних кредитних засобів у фінансовому секторі.

Існують три основні економічні сили, які домінують практично в кожній сильній економіці, а саме: брак кредитів з необхідністю рекапіталізації банків; економічний спад, який до певної міри є циклічним; розкручування економічних дисбалансів та небажані наслідки безглузлого надання кредитів, що призводить до можливих дефляційних ризиків.

Ми знаємо, що уряди різних країн активно намагаються пом'якшити найгірші прояви кризи, але ми також вважаємо, що необхідно відновити довіру – а це потребує часу. Як наслідок – можливо, що світова економіка почне вибиратися з поточного економічного становище не раніше, ніж у 2010–2011 роках.

У ці складні часи на передову виходять професіонали в галузі фінансів. Серед пріоритетів – зміцнення балансів, управління витратами, ефективне управління ризиками у найширшому розумінні, удосконалення грошових потоків, визначення та використання важелів визначення вартості – як не для зростання, так хоча б для захисту, управління стосунками акціонерів. Оскільки на фінансових спеціалістів було покладено важливіші функції як у тих компаніях, де вони працюють, так і в компаніях їхніх клієнтів, то ці функції також стали чутливішими до зовнішніх факторів.

З точки зору перспективи людського капіталу виникають фундаментальні питання, що потребують відповіді – чи достатньо знань, умінь та досвіду мають наші фінансові спеціалісти, аби допомогти нам успішно пережити ці складні часи? Який вплив має існуюче середовище на необхідні їм здібності? Як необхідні здібності співвідносяться з тими здібностями, що вже є у фінансових спеціалістів? Раніше організації легко зменшували витрати за рахунок скорочення набору робітників та зменшення коштів на професійний розвиток. Утім, багато організацій зайняли очікувальну позицію або використовували стратегію «курсу на зростання» з відповідними інвестиціями у спеціалістів: пошук можливостей синергії, збільшення долі ринку та економіки масштабу. Можливо, організації, що взяли на озброєння такий позитивний підхід з цілеспрямованими інвестиціями, збільшили свої експлуатаційні витрати до того, як економіка почне відновлюватися, але вони точно будуть першими серед тих, що відновляться, та їхній комерційний успіх буде стійкішим. Те, яким чином організація поводитиметься зараз, багато в чому визначить її майбутнє.

1 IMF, *World Economic Outlook Update*, January 2009

НАБІР ТАЛАНТІВ

Неминучим наслідком економічного спаду є те, що на ринку з'явиться більше вільних фінансових спеціалістів. Роботодавці, що зможуть отримати зиск від набору спеціалістів – це ті, хто матиме чітку пропозицію для робітника та потужну репутацію бренду, а також ті, хто додержується довгострокової стратегії переваг в існуючих методах підбору персоналу.

Пріоритети перспективних кандидатів, швидше за все, зміняться. В останні десять років професія фінансиста в усьому світі характеризувалася жорсткішою боротьбою за таланти, вищими рівнями плинності кадрів та високим рівнем мобільності. Найближчими роками ймовірно підвищиться рівень утримання спеціалістів та знизиться мобільність, оскільки професіонали шукатимуть стабільну зайнятість, а нових вакансій поменшає.

РОЗВИТОК ТАЛАНТІВ

Глобальний економічний спад виявить довгострокові тенденції на робочому місці, які дадуться взнаки на розвиткові талантів: міняються моделі набору – більше часткової зайнятості та тимчасової роботи, офшоринг та аутсорсинг для підвищення конкурентоспроможності, а також зменшення розмірів корпорацій та зменшення рівнів управління задля підвищення операційної ефективності.

Кар'єра талановитих фінансистів також, скоріше за все, еволюціонує у найближчому майбутньому – у відповідь на економічну кризу, але також і у віддаленому майбутньому – як відображення ширших тенденцій. Сьогодні кар'єра не розвивається безпосередньо за висхідною траєкторією, а надто у фінансах. Типовий теперішній розвиток кар'єри у фінансах є рядом горизонтальних і вертикальних переміщень, з запланованими спадами та зміщеннями до інших функцій – таку нову модель розвитку кар'єри часто називають «корпоративною сіткою» замість «корпоративних сходів». Тому ми бачимо, що в розвитку кар'єри вимагається більша гнучкість як від роботодавців, так і від робітників. Робітникам необхідно прийняти для себе горизонтальні зміщення як можливості кар'єрного розвитку, а роботодавцям варто готуватися до розвитку професіоналів поза «битими шляхами».

Іншим ключовим фактором є особисті прагнення. У 2007 році дослідження ACCA² чітко ідентифікували зростання прагнень фінансових спеціалістів як основної тенденції у професії; але чи заглушило такі прагнення нестабільне робоче середовище, з яким усі ми зіткнулися? Мабуть найшвидше прагнення були у молодих спеціалістів, що тільки-но прийшли у професію (тепер їх називають поколінням Y – це люди, що народилися після 1978 року); їхній набір цінностей та очікувань від кар'єри був абсолютно іншим. Стосунки «роботодавець – робітник» посилюються на користь працівника, але на час написання цього матеріалу

вплив економічного спаду на цю тенденцію поки що залишається невідомим. Простіше кажучи, поки ще рано робити висновки.

Ці фактори потенційно являють собою деякі з завдань, з якими доводиться стикатися роботодавцям у процесі розвитку талантів. Проте, такі завдання необхідно врівноважувати довгостроковими можливостями, яких, як очікується, побільшає. Наше попереднє дослідження³ продемонструвало, що найближчими роками відбуватиметься зростання посадових функцій в управлінні ризиками, у фінансовому аналізі та у корпоративному управлінні як у державному, так і в приватному секторах, тоді як податки стануть найважливішими у практиці, а роль корпоративних фінансів зменшиться. Організації побачать, що їм бракує талантів, які б знали на цих галузях. Тому саме тепер з'являється можливість розширити запас талановитих людей якраз у цих галузях завдяки ротации та перекваліфікації фінансових спеціалістів на інші спеціалізації або завдяки відбору спеціалістів ззовні.

До того ж, існують ще значні пробіли у бухгалтерській професії, що стосуються управлінських навичок або у поведінки, що підвищує продуктивність праці. Навички в сферах комунікації, аналізу, лідерства, розподілу робочого навантаження, формування колективу та проведення презентацій – всі вони високо цінуються, але, у багатьох випадках, спеціалісти, що працюють в організаціях або представлені на ринку праці, цих навичок не мають. Значною мірою, відсутність цих вельми важливих навичок пояснюється, швидше за все, простою відсутністю інвестицій у підвищення кваліфікації у професії. Свідчення браку таких інвестицій виявляється в опитуванні щодо постійного підвищення професійної кваліфікації (CPD – continuing professional development), проведеному ACCA у 2008 році: опитування показало, що роботодавці не могли знайти достатню кількість кандидатів на посади з досвідом проектної роботи, тимчасовим переведенням на нові ролі, відкомандируванням (secondment) та з фінансовим забезпеченням на шляху до професійної кваліфікації.

Якщо організації хочуть мати користь від можливостей, що їх надає поточна ситуація в економіці, вони повинні інвестувати у своїх фінансових спеціалістів. Зазначені вище пробіли – це як раз ті аспекти, з яких можна починати вирішувати проблеми.

Питання ефективності також стосуються і окремих осіб. Ми бачимо, що більш ніж 40% членів ACCA витрачають на CPD (підвищення професійної кваліфікації) 12 і більше днів на рік, тоді як близько 80% витрачають принаймні шість днів. Ефективність такого використання часу можна підвищити за рахунок того, що кожний з членів ACCA плануватиме CPD разом із подальшим аналізом, оскільки, згідно з нашими даними, майже 40% членів ACCA не мають часу на адекватне планування.

² Insight Series: *A changing profession? The evolution of accounting roles, skills and career aspirations*

³ Insight Series: *A changing profession? The evolution of accounting roles, skills and career aspirations*

Також цікаво відмітити ті методи CPD, яким надають перевагу фінансові спеціалісти. У технічному навчанні три найпоширеніші методи – це очні семінари або курси, читання та навчання без відриву від роботи. У бізнес-навчанні трьома найпоширенішими методами є очні семінари й курси, навчання без відриву від роботи та інтерактивні семінари. Ці дані дають підстави стверджувати, що як раз ці методи розглядаються фінансовими спеціалістами як найефективніші, і саме в ці методи нам варто вкладати відповідні інвестиції.

У якості найефективніших методів CPD для фінансових спеціалістів швидко визнання набувають коучинг і наставництво (coaching and mentoring). Опитування, проведене ACCA⁴, показує, що хоча 90% фінансових спеціалістів дуже позитивно поставилися б до практики коучингу і наставництва, лише менше третини організацій впроваджують їх. Інша тривожна тенденція – це зосередження винятково на технічних уміннях, при чому не враховується необхідність розвитку ефективного лідерства.

Коучинг описують як «... розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення його ефективності»⁵. Коучинг багато в чому залежить від самої людини, і розроблений він спеціально для підвищення ефективності, що має забезпечити людині досягнення низки намічених цілей. Зазвичай коучинг здійснюється протягом певного періоду часу, і проводити його може як фахівець – працівник компанії, так і найнятий ззовні. Оскільки коучинг сприяє підвищенню ефективності, він заохочує інструктованого (coachee) до творчості та новаторства у встановленні цілей та вирішенні проблем. За існуючого середовища така інтелектуальна спритність може бути дуже корисна.

Навпаки, наставництво зазвичай супроводжується вказівками, аби опікуваний перейняв знання та досвід наставника. Знову ж таки, у теперішніх обставинах (коли ті, хто одержав кваліфікацію пізніше початку 90-х років, не відчували на собі подібних несприятливих умов) досвід тих, хто пережив такі несприятливі часи раніше, є неоціненним.

УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ

Було б наївно припускати, що війна за таланти серед досвідчених фінансових спеціалістів повністю закінчена. Дослідження, що недавно було оприлюднене Присяжним інститутом розвитку персоналу (Chartered Institute of Personnel Development – Велика Британія), показує, що стратегії пошуку талантів у багатьох організаціях не змінилися, і що майже п'ята частина організацій з дедалі значнішими зусиллями визначає, розвиває і утримує таланти.

Домінуючі економічні умови надають можливість, яка з'являється один раз у житті – організації зможуть виховати у своїх співробітників відданість організації за

допомогою цільових програм залучення співробітників та привабливих пропозицій для працівників. Саме в цьому й полягає головний фактор утримання співробітників - як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Хоча скорочення штату неминучі, вони мають завжди бути останнім з можливих варіантів, і, до того ж, організаціям варто проводити скорочення дуже обережно – не більше, ніж цього потребує необхідність. У наявних непростих економічних умовах багато хто з провідних бухгалтерських фірм вивчають альтернативні шляхи скорочення накладних витрат на персонал без примусового скорочення штату – наприклад, скорочення робочих днів у тиждень або верхньої межі зарплатні. Хоча такі стратегії можуть здатися крайністю, йдеться про безпрецедентні обставини, які можуть вимагати застосування особливих методів, а такі стратегії підвищують здатність фірм утримувати талановитих співробітників на довший час, щоб бути готовим до приходу економічного підйому.

В основі існуючих стратегій утримання талантів, що застосовуються фірмами, має бути гарантія того, що «психологічний контракт» з талановитими співробітниками не буде розірвано. Існує багато факторів, через які у тих, хто залишається в організації, може зникнути мотивація та поширитися нестабільність у випадку запровадження стратегій скорочення персоналу. Не можна нехтувати управлінням впливу на гравців «групи Б» так само як і на гравців «групи А» для цілей менеджменту талантів.

Резюмуючи, можна сказати, що зараз настала слушна пора для інвестування в потенційні таланти та розширення кола талановитих спеціалістів за рахунок постійного інвестування у навчання й професійний розвиток, і, у той же час, у перегляд та поновлення моделей набору спеціалістів на роботу.

ТАЛАНТ ЛІДЕРСТВА

У наявній ситуації основні лідерські якості у фінансах полягають в умінні бачити сутність складних питань, забезпечувати впевненість в умовах непевності, встановлювати цілі, напрями та мету руху, запроваджувати зміни, гарантуючи при цьому, що стратегія і структура організації залишаться гнучкими. Окрім того, настільки ж важливими є внутрішня прозорість та керування стосунками із зовнішніми зацікавленими особами.

Головна навичка лідера – комунікація – набуває дедалі більшої ваги, як щодо частоти розповсюдження інформації, так і щодо її змісту. У часи непевності добрі лідери знають, що не можливо розповсюджувати забагато інформації. Вони також знають, що важливо, щоб поширювані ідеї були реалістичними. Таким чином, комунікація повинна бути чіткою, прямою та регулярною.

4 Insight Series: *The coaching and mentoring revolution – is it working?*

5 Whitmore, John (1992), *Coaching for performance*

У дослідженні ACCA щодо лідерства у фінансовій професії⁶, такі риси як реалістичний оптимізм і вміння висловити чітке бачення ситуації, а також здійснення контролю і керівництва, були названі визначними для успішного лідерства. З цього можна зробити висновок, що в економічно складні часи ці риси є необхідними більше ніж будь-коли.

Багатьом фінансовим спеціалістам тепер зрозуміло, що зараз вони переживають найгірші економічні умови, з тих, які їм коли-небудь доводилося переживати на цій посаді. Дехто досі ніколи не працював в умовах рецесії.

До певної міри панівна економічна ситуація дає незвичний і глибший рівень досвіду, який не завжди є доступним у сприятливіші часи, бо вона перемикає увагу на ключові питання ведення бізнесу і на основні принципи фінансів – сильний баланс та належне управління грошовими коштами. Ця ситуація також надає роботодавцям прекрасну можливість повторного залучення старших співробітників, звернувшись до їхнього досвіду минулих економічних спадів. Є свідчення того, що фірми-лідери вже активно залучають саме таких робітників. Ці методи надзвичайно цінні тоді, коли необхідно озброїти талановитих завтрашніх фінансових лідерів навичками, завдяки яким вони зможуть пережити як сприятливі, так і несприятливі часи.

ТАЛАНОВИТА КУЛЬТУРА ЕТИКИ

Стандарти етики у поведінці як в організаціях в цілому, так і серед окремих фінансових спеціалістів, будуть піддаватися ретельній перевірці. Після колапсу солідних фінансових організацій від інституцій знову вимагатимуть зменшення складності, підвищення рівня прозорості у звітності та розвитку культури і структури винагороди, які забезпечують довгострокову стабільність.

Побудова міцної культури етики – це один з найважливіших аспектів управління ризиками. Завдяки навчання, обов'язкам до постійного підвищення професійної кваліфікації, кодексу поведінки, фінансові спеціалісти зможуть впевнено впливати на розвиток такої культури в усій організації. Існуючий економічний клімат – це гарний каталізатор, який допоможе по-новому поглянути на організаційну культуру, і, якщо необхідно, розширити в ній місце для етики. Розвиток стабільної культури етики у фінансовій сфері стане предметом більш детального дослідження ACCA ще до кінця 2009 року.

ЩО ДАЛІ?

Нам не відомо, коли точно почнеться економічний підйом. Але ми, все ж таки, знаємо, що, аби вижити в існуючому кліматі і забезпечити стабільне майбутнє нашим компаніям, ми повинні бути впевнені, що наша увага зосереджена на найголовнішому ресурсі – на людях.

З практичних порад, набору інструментальних засобів та дослідження проблем, які допоможуть вам удосконалити стратегії щодо кадрових ресурсів, ми рекомендуємо відвідати сторінку www.accaglobal.com/mhc або ж нашу глобальну програму конференцій з питань управління людським капіталом – також на сторінці www.accaglobal.com/mhc

6 Insight Series: *Paths to the top – best practice leadership development for finance professionals*

Програма “Акредитований роботодавець ACCA” (ACCA Approved Employer)

ACCA працює у партнерстві із близько 10 000 роботодавців в усіх країнах світу – забезпечуючи бухгалтерів та фахівців з фінансів, кваліфікованих за найвищими стандартами, підтримкою у доступі до комплексного навчання та підвищення кваліфікації.

Ми зосереджені на підтримці працівників ваших компаній, що навчаються, а також тих фінансових фахівців, хто вже досяг професійної кваліфікації, протягом усієї їхньої кар’єри, надаючи послуги через нашу мережу з близько 80 представництв і центрів.

Програма “Акредитований роботодавець ACCA” – це офіційне визнання підтримки навчання і підвищення кваліфікації, яке пропонується студентам і членам ACCA провідними організаціями. Це – платформа, що дає нам можливість розвивати взаємовигідні стосунки, на основі підвищення стандартів навчання та розвитку, інноваційного сервісу та бездоганного виконання.

Докладнішу інформацію можна знайти на сторінці www.accaglobal.com/employers

The information contained in this publication is provided for general purposes only. While every effort has been made to ensure that the information is accurate and up to date at the time of going to press, ACCA accepts no responsibility for any loss which may arise from information contained in this publication. No part of this publication may be reproduced, in any format, without prior written permission of ACCA. © ACCA May 2009.

Представництво ACCA в Україні, країнах Прибалтики і Кавказу
вул. Богдана Хмельницького, 48, Київ, Україна
т. +38 (044) 585 4501 ф. +38 (044) 585 4502

ukraine.accaglobal.com