



Формируя образ работы будущего: способны ли мы определить курс, которым необходимо двигаться компаниям, сотрудникам и социальным институтам?

Обзор «Делойта»

Джон Хэйгел, Джефф Шварц, Джош Берсин

В настоящее время перемены происходят гораздо быстрее, чем когда-либо, затрагивая различные аспекты организации работы (от 9-часового рабочего дня и 5-дневной рабочей недели до функционирования целых отраслей).

Крупные изменения могут коренным образом повлиять на социальную и экономическую структуру общества, если мы всерьез не задумаемся о том, как сделать так, чтобы работа будущего была продуктивной и приносила удовлетворение тому, кто ее выполняет.

«Будущее уже наступило»

Какие образы ассоциируются у вас с фразой «работа будущего»? В своем эссе «Экономические возможности для наших внуков», опубликованном в 1930 году, Джон Мейнард Кейнс предсказал грядущую «технологическую безработицу» и 15-часовую рабочую неделю¹. С тех пор мы уже давно отказались от утопических концепций «праздного» общества, появившихся в начале 20 века и рисовавших образы будущего, в котором за нас все будут делать машины. При этом никто не оспаривает того факта, что сегодня наше общество претерпевает и продолжит претерпевать стремительные изменения.

Представляя работу будущего, ваше воображение может рисовать фабрики, заполненные роботами, которые выполняют рутинную работу, а человек только ставит цели и задачи. Возможно, вы думаете о переменах в демографической структуре населения, старении трудовых ресурсов в развитых странах и рекордном росте числа молодых специалистов, которым с трудом находится применение в странах с развивающейся экономикой. Можно также ожидать появления мировой сдельной экономики, в которой большинство населения работают сами на себя, продавая свой труд через Интернет или физически целому ряду работодателей, но на собственных условиях и в удобное для себя время.

Работа будущего может включать все вышеперечисленные и многие другие сценарии, представляя собой результат влияния различных факторов, возникающих в процессе нашего стремления повысить качество жизни, уровень доходов, а также стабильность и справедливость общественного устройства.

Данная тема является весьма обширной, и неудивительно, что исследователи из бизнес-среды и СМИ стремятся ограничить свои изыскания в рамках какого-либо одного измерения, имеющего отношение к работе будущего, будь то автоматизация, демографические факторы, увеличение временно привлекаемых трудовых ресурсов или что-то принципиально иное. Хотя такая тенденция вполне объяснима, ее следствием

иногда является тот факт, что мы упускаем из виду взаимосвязь, которая существует между данными компонентами. Мы не сможем понять, в какой именно точке нашего пути мы находимся и куда движемся, если мы не будем представлять целиком картину изменений, происходящих в нашей жизни, компании и обществе. Точно также мы не сможем увидеть что-либо полностью, если не отступим на шаг назад и не посмотрим на ситуацию со стороны.

Контур картины уже вырисовываются.

Несомненно, рассматривать все эти аспекты под рубрикой «работа будущего», возможно, не совсем верно, поскольку из слова «будущее» следует, что изменения еще не наступили и произойдут через неопределенное количество времени. Правда состоит в том, что многие из этих изменений уже происходят под влиянием факторов, набравших силу не одно десятилетие. Известному научному фантасту Уильяму Гибсону принадлежит фраза: «Будущее уже здесь. Оно просто еще не так широко распространено».

Самая большая сложность в понимании работы будущего связана с ее проявлением в трех основных областях — на индивидуальном уровне, на уровне компании и других работодателей, на уровне социальных и государственных институтов — и согласовании единого вектора их развития. Пока во всех трех областях не будет найдено единого понимания и не будут предприниматься согласованные действия для реализации новых возможностей, путь к работе будущего останется сложным.

Даже при самом удачном стечении обстоятельств эволюция самой природы работы покажется испытанием для всех участников процесса — отдельных лиц, компаний и общественных учреждений — и потребует от них напряжения сил. Однако, если лидеры организаций и политические лидеры в полной мере осмыслят законы развития новой сложной среды, они смогут ставить цели, которые позволят представителям кадровых ресурсов по всему миру подготовиться к предстоящим изменениям.

Системный подход к пониманию работы будущего

Из каких компонентов состоит понятие работы будущего? Возможно, логично было бы начать с определения движущих сил, которые стоят за этими изменениями (см. Рисунок 1). Исходя из нашего опыта и проведенного нами анализа, мы определили следующих три фактора, которые формируют образ работы и кадровых ресурсов будущего:

Технологии

Прогресс в области технологий, например, в области роботизации, искусственного интеллекта (ИИ), сенсорных технологий и данных, привел к появлению абсолютно новых способов выполнения работы, а в некоторых случаях к коренному изменению способов использования и осмысления применяемых нами инструментов и методов плодотворного взаимодействия людей и машин.

Демографические факторы

Демографические изменения приводят к серьезным переменам в структуре кадровых ресурсов в мировом масштабе. В большинстве стран люди стали жить дольше, а разница в возрасте населения увеличивается. Еще более сложная проблема связана с тем, что доля молодого поколения преобладает в странах с развивающейся экономикой, в то время как в развитых странах (и Китае) население стареет.

Привлекательность

Благодаря цифровым технологиям и изменениям в долгосрочной

государственной политике отдельные лица и институты могут повысить свою привлекательность, позволяющую им находить и задействовать людей и ресурсы с большей легкостью, чем раньше. Как институты, так и перспективные работники имеют теперь доступ к международным рынкам кадровых ресурсов, оснащенным различными сетями и платформами, открывающими новые возможности для взаимодействия. Спрос на данные платформы, скорее всего, будет поддерживаться за счет увеличения влияния потребителей, доступности высокопроизводительных инструментов и машин, а также появления новых возможностей для творческой работы, которая может выполняться небольшими предприятиями и предпринимателями.

Несмотря на наличие других причин, влияющих на формирование работы будущего, мы полагаем, что они являются частью более широкого экономического ландшафта и интегрированы с факторами, перечисленными выше. Например, глобализация является долгосрочной тенденцией, которую усиливает действие рассмотренных выше технологических, демографических и «привлекающих» факторов.

Это три основные движущие силы, которые оказывают серьезное влияние на природу работы и кадровые ресурсы. Во-первых, развитие технологий трансформирует само содержание

работы и стимулирует организации к изменению формата большинства выполняемых в них задач. Одним из ожидаемых нами результатов является изменение формата работы, позволяющее использовать навыки, присущие в отличие от машин только человеку: сопереживание, социальное и эмоциональное восприятие, способность видеть картину в целом и определять проблемы, стоящие перед компаниями. Наряду с этим, вследствие активного внедрения технологических изменений у людей появится потребность постоянно приобретать новые навыки, необходимые для поддержания образа успешного кандидата.

Во-вторых, происходят серьезные перемены в отношениях между работодателями и сотрудниками. В компаниях, где раньше большинство сотрудников работали на основе полной занятости, а для штатных сотрудников были установлены льготы и фиксированные зарплаты, работодатели будут переходить к использованию услуг лиц, работающих на целый ряд заказчиков, включая удаленную работу, краудсорсинг и работу на контрактной основе.

Изменения рабочей силы и самой природы работы окажут заметное влияние на отдельных людей, компании и политических деятелей. Перемены в их образе мышления назрели уже давно в силу необходимости адаптироваться к новым реалиям работы будущего.

Рисунок 1. Системный подход к пониманию работы



Факторы изменений

Технологии: искусственный интеллект, роботизация, сенсоры и данные

Технологические революции прошлого — механизация, электрификация, компьютеризация — коренным образом изменили форматы работ, профессий, а также организацию бизнеса и общества. Однако сегодня современный рост цифровых технологий стал причиной радикальных преобразований не только в области производства или низкоквалифицированного труда (основных сфер технических революций в прошлом), но и в каждом секторе экономики и общества.

Экспоненциальное развитие цифровых технологий и инфраструктуры меняет экономический фундамент работы во всех отраслях. С одной стороны, автоматизация существенно снижает затраты на выполнение рутинных задач и расширяет географию поиска низкооплачиваемого персонала. С другой стороны, организации могут существенно увеличить стоимость, добавляемую в процессе выполнения других операций, используя технические возможности и более глубокую специализацию персонала вне зависимости от того, где он находится.

Рассмотрим, как современные технологии способствуют расширению возможностей людей, осуществляющих разные виды работ. В качестве примера можно привести приложения дополненной реальности, которые помогают сосредотачивать свое воображение, любопытство и творческую мысль на ранних проявлениях предстоящих изменений, которые будут иметь важное значение². Уже сейчас технологии дополненной реальности помогают специалистам, работающим вдали от офиса и не имеющим доступа к компьютерам, оценивать непредвиденные изменения и концентрироваться на действиях,

которые могут оказать значительное влияние на текущую ситуацию³. В число этих технологий входят не только когнитивные технологии, такие как дополненная реальность. В области роботизации, протезирования и других сфер, в которых применяются технологии дополненной реальности, различные устройства помогают техническим и прочим специалистам выполнять операции, в возможность которых было сложно поверить еще десять лет назад.

В более широком смысле появление новых технологий, начиная с трехмерной печати и заканчивая биосинтезом, повышает доступность средств производства представителям малого бизнеса, лишая крупные компании их традиционных преимуществ в области разработки и реализации продуктов и услуг. Развитие этой тенденции позволяет расширить возможности получения работы в малых предприятиях через какое-то время.

Не следует забывать о влиянии ускоряющегося технологического развития и распространения информации о навыках, требующихся для выполнения работы. Создаются новые и новые знания, в то время как другие все быстрее устаревают, что порождает необходимость быстрого обновления наших навыков и функциональных обязанностей, чтобы успевать за развитием технического прогресса⁴.

Демографические факторы: рост продолжительности жизни, увеличение долей молодого и старого поколения, а также этнического многообразия

Ситуация на рынке кадровых ресурсов быстро меняется из-за демографических сдвигов, увеличения продолжительности жизни и повышенного внимания к вовлечению

в работу обособленных социальных слоев населения⁵. Во многих странах, особенно в странах с развитой экономикой и Китае, происходит быстрое старение кадровых ресурсов, как это проиллюстрировано на Рисунке 2. Данный демографический тренд усугубляется низким уровнем рождаемости и увеличением продолжительности жизни, ставших возможными благодаря достижениям в здравоохранении и медицине. В силу ряда причин (как финансовых, так и желания продолжать вести активную деятельность) многие сотрудники старшего возраста строят свою карьеру уже в пенсионном возрасте⁶.

Вероятность того, что более старое поколение сможет проработать дольше за счет более хорошей физической формы, может повлиять на скорость изменений в организациях силами молодых и усилить конкурентную борьбу за рабочие места.

Результатом также может стать значительное увеличение доли людей старшего поколения, которые будут принимать участие в сдельной экономике, руководствуясь желанием продолжать деятельность в пенсионном возрасте или вследствие необходимости.

В то же время в странах с развивающейся экономикой происходит активизация молодежного рынка труда. Инфраструктура цифровых технологий позволяет значительно увеличить число молодых сотрудников, как работающих как на полную ставку, так и занятых в сдельной экономике развитых стран, в результате чего возникает конфликт интересов молодого и стареющего поколений, не говоря уже о предоставлении им возможности взаимодействовать друг с другом на развивающихся рынках.

Рис. 2. Изменение возрастной структуры кадровых ресурсов в странах ОЭСР



Источник: Организация экономического сотрудничества и развития, «Статистические половозрастные показатели рынка труда», Статистика рынка труда и занятости ОЭСР (база данных), Цифровой идентификатор объекта (DOI): <http://dx.doi.org/10.1787/data-00310-en>, дата просмотра: 21 апреля 2017 года; Департамент по экономическим и социальным вопросам ООН (ДЭСВ), «Население мира: перспективы (пересмотр 2015 года)», 2015 год, <http://www.un.org/en/development/desa/publications/world-populationprospects-2015-revision.html>.

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

В целом женщины и многие представители обособленных социальных слоев населения постепенно укрепляют свои позиции на рынке труда во всем мире. Из-за замедления роста населения в развитых странах организации испытывают все увеличивающуюся потребность в наращивании кадрового потенциала, в том числе за счет привлечения персонала с разнообразным опытом работы. Появляется все больше данных, подтверждающих, что работы групп и команд, отличающихся культурным многообразием, несут в себе больший отпечаток таланта и обладают более выраженным влиянием⁷, что является еще одной важной причиной, по которой организации активно привлекают специалистов из различных культурных слоев мирового

населения. Вероятный нетто-эффект этой тенденции состоит в том, что кадровые ресурсы привлекаются из тех слоев, которые были мало представлены на рынке труда, что заставляет организации менять формат работы с учетом растущего культурного многообразия в среде своих сотрудников.

Привлекательность: увеличение влияния клиентов и международных рынков кадровых ресурсов

Тенденции на рынке также влияют на формирование работы будущего. В ответ как на меняющийся рыночный спрос, так и на потребность в гибком подходе к рабочим вопросам, привлекательность будет способствовать максимальному

соответствию рабочего процесса нуждам клиентов.

Почему клиенты превосходят поставщиков по степени влияния? Это объясняется тем, что у них имеется возможность выбирать различную продукцию и условия обслуживания на международном рынке, получать информацию о них, а также менять поставщиков, если те не отвечают их требованиям.

В условиях появления все большего количества разнообразной продукции клиенты перестают удовлетворять стандартизированная, массовая продукция и услуги, что вынуждает их искать индивидуализированные нишевые продукты, услуги и опыт. Такая динамика наблюдается на

рынках цифровой продукции, в том числе музыки, видео и программного обеспечения, но может затронуть также сегменты материальной продукции и услуг, поскольку вышеописанные тенденции в сфере технологий делают средства производства более доступными для нишевых поставщиков. Результатом этого процесса, скорее всего, будет увеличение степени фрагментации среди компаний, поставляющих продукцию и услуги, при том, что преобладающая часть кадровых ресурсов сосредоточится в небольших компаниях⁸.

С точки зрения рыночного предложения развитие рынков кадровых ресурсов позволяет организациям получать доступ к кадровому потенциалу и работать с ним тогда и там, где это требуется. Рассмотренная

выше международная цифровая инфраструктура дает возможность работодателям осуществлять взаимодействие с сотрудниками и привлекать их к выполнению задач по месту их жительства. Увеличение числа цифровых платформ облегчает для потенциальных работодателей (а также непосредственно для клиентов) задачу поиска кадровых ресурсов на международном рынке и их объединения для решения конкретных задач. Напротив, в рамках одних и тех же цифровых платформ работники получают возможность повысить собственную привлекательность как кадрового ресурса. Онлайн-сообщества (например, Glassdoor) предоставляют соискателям значительное количество информации о деятельности и корпоративной культуре потенциальных работодателей,

ограничивая исторически сложившееся преимущество работодателей; частные лица, занятые в сдельной экономике, могут находить работодателей, взаимодействовать и сотрудничать с ними, используя Интернет и прочие цифровые технологии, в какой бы стране мира они не находились.

Вышеописанный фактор привлекательности может способствовать росту спроса на более творческую работу по мере того, как клиенты будут отказываться от продукции и услуг массового рынка, работники, занятые в малом бизнесе получают более широкий доступ к средствам производства, а платформы обеспечат доступ к нишевым продуктам и провайдерам услуг небольшим сегментам потребителей в мире.



В поиске нового определения работы и кадровых ресурсов

Описанные выше факторы изменений приводят к значительным переменам в природе самой работы. Организации и сотрудники, несомненно, столкнутся с этой проблемой в ближайшем будущем, однако в идеале все больше людей смогут с течением времени реализовать свой потенциал. Будет происходить автоматизация рутинных операций, в то время как доля задач, требующих применения творческого подхода и решения с использованием технологий, будет увеличиваться по мере возникновения новых потребностей⁹.

Реинжиниринг: технологии меняют формат всех работ

В эпоху индустриализации работа определяется в основном в форме узкоспециализированных и стандартизированных задач, степень интеграции которых постоянно возрастает. Это применимо не только к работе, выполняемой на фабриках, или к ручной работе, но и к широкому спектру офисных, «беловоротничковых» видов деятельности, осуществляемых сотрудниками отделов кадров, юристами, специалистами по продажам и маркетингу. Компоненты именно этих видов работ могут претерпеть значительные изменения в связи с распространением робототехники и искусственного интеллекта. Юридические фирмы начинают автоматизировать целый ряд рутинных задач, новостные веб-сайты уже используют искусственный интеллект для написания статей, а многие из нас пользуются программным обеспечением с интуитивным интерфейсом для заполнения налоговых форм.

По мере того, как все больше и больше задач, когда-то выполнявшихся людьми, начнет выполняться машинами, возникнет вопрос: заменят ли технологии человека при выполнении основных видов работ

(за исключением работ по созданию и обслуживанию машин)? Любое обсуждение работы будущего, как правило, быстро переходит в разговоры о том, как роботизация и технологии искусственного интеллекта обеспечат снижение расходов, автоматизируют процесс выполнения задач и вытеснят человека. Волнение по этому поводу вполне объяснимо в связи с тем, что внедрение технологий по-прежнему экспоненциально улучшает соотношение цена/качество и уже привело к сокращению рабочих мест.

Однако такой взгляд является узким и не учитывает более крупные возможности, связанные с работой будущего и производительностью. Хотя разделение понятия работы на ряд задач и возможностей организации (людей и машин) является, возможно, соответствующей отправной точкой, цель состоит не обязательно именно в этом. Более широкие возможности увеличения производительности могут открыться при переосмыслении и изменении представления о работе для решения бизнес-проблем, предоставления новых услуг и достижения новых уровней производительности, удовлетворенности работников и их увлеченности¹⁰. Растущая доступность когнитивных технологий и данных дает возможность коренным образом перестроить бизнес-процессы, воспользовавшись для достижения требуемого результата уникальными возможностями, которые связаны с человеческим трудом, работой машин и обработкой данных во всей их полноте. Мы ожидаем появления множества подходов, связанных с изменением формата работы: от решения задач, связанных с автоматизацией, до радикальной перестройки бизнес-процессов и изменения представления о работе для приоритизации решения различных задач и работы с людьми.

На наш взгляд, работодателям следует уделить больше внимания изучению возможностей, связанных с планированием работ, позволяющих использовать именно человеческие качества, такие как любопытство, воображение, творческий подход, а также социальное и эмоциональное восприятие. По мнению аналитиков, более 30% высокооплачиваемых работ будут носить социальный и «исключительно человеческий» характер¹¹. Рост культурного многообразия среди сотрудников, скорее всего, заменит рутинные задачи более творческой работой, в результате чего мы увидим появление «гибридных» работ, сочетающих навыки технического труда, проектирования и управления проектами. Потребность в таких специфических навыках будет наблюдаться в различных областях, и эта тенденция должна получить значительное развитие, которое позволит ускорить процесс обучения как отдельных работников, так и работодателей, стремящихся опережать рынок.

Мы находимся на ранних этапах интеграции промышленных и программных роботов в рабочий процесс, а также осознания различных последствий их использования. Пока картина остается довольно размытой. В исследовании, проведенном недавно в Массачусетском технологическом институте, рассматривается негативное влияние промышленных роботов на занятость и уровень заработных плат¹². Например, производственное подразделение Mercedes-Benz в Германии недавно объявило о своих планах сократить количество роботов на производственной линии и заменить их людьми, так как в условиях роста спроса на персональные автомобили перепрограммировать и отключать их было бы дороже, чем заменить людьми¹³.

Трансформируя кадровые ресурсы: распространение альтернативных форм работы

Технологии влияют не только на то, как выполняются отдельные виды работ, они сказываются на способах, которые используют компании для поиска кадровых ресурсов. Многие крупные международные компании активно применяют краудсорсинг для создания новых идей, решения задач, проектирования сложных систем. Например, Центр решений «Делойта» в области здравоохранения и Центр финансовых услуг «Делойта» взаимодействовали со специалистами страховых компаний в рамках онлайн-платформы, предоставленной компанией Wikistrat, разработав за четыре дня 44 варианта потенциального применения технологии блокчейн в сфере страхования¹⁴. Онлайн-платформы играют ключевую роль в ускорении развития краудсорсинга такого типа.

В ближайшие годы быстрый рост сдельной экономики (основу которой составляют отдельные самозанятые работники, предлагающие услуги по выполнению краткосрочных задач или проектов) будет определяться, скорее всего, тремя факторами. Во-первых, компании, испытывающие необходимость повысить производительность, получают дополнительный стимул к тому, чтобы конвертировать фиксированные затраты на персонал, представленный сотрудниками, работающими на постоянной основе, в переменные

затраты, возникающие в период повышенного спроса на рынке. Во-вторых, сотрудники, скорее всего, будут стремиться получить опыт работы в ходе реализации проектов нескольких работодателей, способствующих их более быстрому развитию по сравнению с работой в одной компании (в рамках исследования, проведенного в 2013 году, 87% студентов из Великобритании, имеющих первую или вторую степень, заявили, что удаленная работа является «весьма привлекательным и прибыльным способом построения карьеры»)¹⁵. Третьим фактором, влияющим на рост сдельной экономики, является желание работников из социально неразвитых слоев населения или занятых на неполную рабочую неделю (молодых специалистов из стран с развивающейся экономикой, специалистов старшего возраста в развитых странах и неквалифицированных рабочих во всем мире) найти работу хотя бы с частичной занятостью.

Сдельная экономика уже стала значимым компонентом работы в США. Согласно исследованию, проведенному недавно экономистами из Гарварда и Принстона, 94% чистого роста рабочих мест с 2005 по 2015 годы пришлось на «альтернативные» виды работ¹⁶, т. е. выполняемые независимыми подрядчиками и специалистами, работающими удаленно. Согласно оценкам в исследовании, проведенном в 2014 году, в США удаленно работают 53 млн человек (34% кадровых ресурсов

в стране), а в Великобритании — 1,4 млн¹⁷.

В более долгосрочной перспективе сдельная экономика может трансформироваться в нечто иное. Множество выполняемых сегодня разовых работ, например, управление машинами в разных автомобильных парках, выполнение базовых задач по сбору данных представляют собой рутинные операции, которые, скорее всего, будут автоматизированы в дальнейшем. Разовые работы, зависящие от человеческих способностей и при выполнении которых требуются такие качества, как любопытство, воображение, творческий подход, социальное и эмоциональное восприятие, будут получать с течением времени, вероятно, все большее распространение.

Перемены в сдельной экономике, связанные с распространением творческой работы, сопряжены с изменениями в способах ее выполнения: краткосрочные сделки сменяются более долгосрочными альянсами, способствующие ускорению обучения и повышению производительности. Такие более творческие виды разовых работ (если их можно назвать разовыми), скорее всего, будут выполняться небольшими командами или рабочими группами, которые будут взаимодействовать в ходе реализации небольших проектов в течение продолжительных периодов времени¹⁸.

Значение для отдельных людей, организаций и государственной политики

Значение для отдельных людей

В новых условиях работы личный успех будет во многом зависеть от того, как быстро человек способен обучаться на протяжении всей своей жизни. По мере того, как получение новых знаний станет необходимостью, мы увидим, как отдельные люди станут уделять все больше внимания участию в небольших рабочих группах, характеризующихся этнокультурным многообразием, что должно способствовать стремлению продолжать обучение. Работникам необходимо будет действовать самостоятельно, чтобы повысить собственные шансы на успех, однако на результаты их усилий в значительной степени будут влиять желание и способность других участников процесса — компаний и государственных учреждений — развиваться с учетом изменений в природе работы.

Возможность продолжать учебу.

Поскольку быстрые изменения в технологиях и на рынке сокращают срок применения отдельных навыков, работники должны будут перейти от приобретения конкретных навыков и квалификаций к получению навыков «длительного использования», необходимых для обучения на протяжении всей своей жизни. Для быстрого получения навыков отдельно взятым работникам потребуется помощь других — небольших рабочих групп, организаций, а также социальных сетей, характеризующихся более широким охватом и этнокультурным многообразием. Вероятно, в будущем нам предстоит стать свидетелями возникновения гораздо более богатых и разнообразных форм взаимодействия между участниками рабочего процесса.

Самостоятельное планирование построения карьеры. Раньше карьера определялась как набор сравнительно

стабильных и предсказуемых возможностей, согласующихся с потребностями организации и отрасли. Понятие карьеры предусматривало повышение мастерства в рамках определенных навыков, которые были необходимы для продвижения внутри корпоративной иерархии и получения более высокой заработной платы. Однако срок применения навыков и опыта становится все короче, а спросом неожиданно начинают пользоваться новые навыки. У данного процесса имеется два следствия. Из-за постоянного изменения природы потребностей работодателя все меньше готовы предложить сотрудникам четкий план построения карьеры на годы и десятилетия. В свою очередь, работники для поддержания своих навыков должны прилагать дополнительные усилия для ускорения процесса обучения, включая получение разнообразного опыта и выполнение обязанностей сразу у нескольких работодателей одновременно.

Вместо того, чтобы полагаться на «отеческую заботу» работодателя, берущего на себя ответственность за развитие карьеры сотрудника, работники должны проявлять инициативу и самостоятельно строить свою карьеру. В процессе работы люди должны использовать «серферский» подход, внимательно следя за появляющимися на рынке ценными навыками и «ловя волну на взлете», чтобы извлечь из данных навыков максимальную пользу¹⁹. Для концентрации усилий и сохранения мотивации им необходимо понимать, какие возможности подходят именно им.

Шанс осуществить свою мечту.

Какие препятствия стоят на пути к успеху в работе в связи с изменением ее природы? Основным препятствием можем оказаться мы сами. По понятным

причинам большинство из нас негативно относится к возрастающим требованиям к производительности, которыми уже сопровождается переход к новым формам работы. Любой процесс перехода, который коренным образом меняет сложившуюся действительность, сопровождается страхами и переживаниями и вызывает огромное стремление сохранить неизменными те вещи, которые ассоциируются у нас с достижением успеха в прошлом. Необходимо бороться с этими предубеждениями и воспринимать изменения в природе работы и трудоустройства как возможность для реализации нашего потенциала.

Что могло бы помочь нам добиться этого? Вместо того чтобы рассматривать работу как средство получения заработной платы, нам следует найти подход, позволяющий выполнять ее с настоящей увлеченностью. Исследуя различные виды работ, характеризующиеся разнообразием и стабильным ростом производительности (начиная с экстремального спорта и заканчивая играми в войну в режиме онлайн), мы выявили у участников одну общую черту, представляющую собой специфическую форму увлеченности, которую мы иногда называем «увлеченность исследователя». Эта форма увлеченности состоит из трех компонентов: долгосрочного стремления увеличить свой вклад в определенную сферу деятельности, желания искать новые возможности и устанавливать контакты, а также умения находить людей, которые помогут быстро найти ответы на нужные вопросы²⁰. Использование такого рода увлеченности может помочь избавить людей от страха перед переменами, предложив вместо него положительные эмоции, связанные с возможностью узнать что-то новое и оказать более значительное влияние.

Значение для организаций

Работодатели могут помочь работникам преодолеть этот путь, организовав работу и рабочую среду соответствующим образом и стимулируя людей учиться быстрее и повышать свою производительность.

Проектирование работы с учетом развития технологий и обучения.

Для того чтобы в полной мере воспользоваться преимуществами развития технологий, организациям, скорее всего, потребуется изменить формат работы (не ограничиваясь оптимизацией процессов), чтобы максимальным образом задействовать сильные стороны людей и машин, сделать процесс их взаимодействия как можно более продуктивным и расширить доступ к удаленным кадровым ресурсам. Компаниям не следует концентрироваться только на автоматизации. Им необходимо определить наиболее перспективные области, в которых цифровые технологии могут дополнять результаты человеческой деятельности по мере усиления ее творческой составляющей и увеличения получаемой в ее процессе добавленной стоимости. Например, как можно заставить технологии превращать невидимое в видимое, сделав возможным для работников видеть результаты их работы в более ярком свете и в режиме реального времени. Как могут компании использовать роботизацию для получения доступа к средам, слишком опасным для человека²¹? Каким образом технологии, основанные на искусственном интеллекте могут дополнить человеческое суждение и контекстное знание для достижения результатов, превосходящих результаты, которые могли бы быть достигнуты только человеком или только машиной²²? Возможно, это станет самой сложной задачей для компаний в следующем десятилетии: как планировать перепроектирование

и создание нового представления о работе для того, чтобы использовать возможности машин и людей, создавать значимые рабочие места и карьеры, а также оказывать сотрудникам содействие при обучении и помогать им ориентироваться в стремительно меняющихся условиях.

Организациям необходимо будет не только менять формат работы, но и, скорее всего, создавать новые условия работы, обеспечивающие поддержку рабочего процесса нового типа. Немало усилий прилагается для того, чтобы изменить среду, сделать ее более удобной и гибкой, учесть предпочтения и потребности работника. Но что если нам придется на первое место поставить ускорение процесса обучения и повышение производительности? Как будет выглядеть тогда рабочая среда²³?

Поиск и интеграция кадров в сетях.

По мере того как организации будут узнавать о новых способах привлечения кадров, им необходимо будет планировать и развивать сетевую деятельность, благодаря которой они смогут привлекать специалистов, которые лучше всего подходят для выполнения требуемых задач. Не ограничиваясь трудоустройством персонала в собственных организациях, они должны создавать возможности для привлечения соответствующих специалистов по месту их жительства. Поскольку кадровый потенциал, скорее всего, будет меняться довольно быстро, такие сети должны быть достаточно гибкими и быстро адаптируемыми к меняющимся условиям на рынке кадровых ресурсов.

Для того чтобы ускорить процесс обучения и повысить производительность, организациям необходимо будет решить, в каких сферах деятельности они смогут достичь мирового уровня и как они смогут привлечь кадровые ресурсы из ведущих

международных источников. Им также потребуется иметь широкий набор сотрудников, работающих в различных форматах: в штате, вне штата, в режиме фриланс, а также реализовывать краудфандинговые и конкурсные проекты. За счет этого можно в полной мере воспользоваться возможностями экономики кадрового потенциала и привлечь сотрудников по месту их жительства в любой точке мира.

Использование новых моделей организационной структуры, руководства, культуры и выплаты вознаграждений.

Организационные структуры претерпевают изменения, трансформируясь из традиционных форм в сети, состоящие из команд и выходящие далеко за рамки отдельной организации. Иерархические структуры хорошо подходят для выполнения рутинных задач, однако по мере приоритизации работы, носящей более творческий характер, особую важность приобретают небольшие диверсифицированные рабочие группы, взаимодействующие друг с другом нестандартными способами, а также гибкие сетевые структуры. Ввиду расширения практики непрерывного использования кадровых ресурсов и ее диверсификации организациям необходимо будет развивать отношения в пределах более крупных экосистем бизнеса и искать более эффективные способы работы на базе масштабируемых платформ, чтобы получать доступ к накопленному опыту и укреплять способность к сотрудничеству в целях ускорения роста производительности²⁴.

От организаций потребуется разработать новые подходы в области руководства и менеджмента, которые будут способствовать формированию устойчивой культуры обучения и мотивации работников, стимулируя их к выходу за пределы привычной среды. Несомненно, стиль руководства

обязательно должен смениться с более авторитарного (который подходит для стабильной рабочей среды при выполнении рутинных, четко определенных задач и целей) на стиль, предусматривающий совместное принятие решений. Мы ожидаем, что в будущем руководителями станут люди, способные определить круг наиболее значимых и актуальных вопросов, а также мотивировать свои команды и управлять ими.

Для развития новых форм творческой работы организациям необходимо будет пересмотреть систему выплаты вознаграждений участникам процесса. В мире, где рутинные задачи определяют природу работы, люди стремятся к получению внешнего вознаграждения, например, денежного, чтобы сохранить мотивацию. Поскольку работа приобретает более творческий и быстро меняющийся характер, более приоритетным для участников рабочего процесса, скорее всего, станет так называемое внутреннее вознаграждение, включая цель и результаты выполняемой работы, а также возможность роста и развития. Возможно, организациям будет гораздо сложнее удерживать сотрудников, если основное внимание будет уделяться внешнему вознаграждению.

Значение для государственной политики

Политики заинтересованы как в быстром появлении новых форм работы, способствующих повышению уровня жизни населения, так и в подготовке к сложностям переходного периода.

Переосмысление подхода к продолжению учебы на протяжении всей жизни. Перед политиками стоят важные и масштабные задачи, связанные с разработкой новых подходов к образованию, позволяющих развить в студентах творческие

способности и создать систему, предоставляющую возможность всем и каждому реализовывать собственные таланты на протяжении всей жизни. Наши образовательные учреждения создавались десятилетия и даже века назад и предназначены для того, чтобы давать массовое образование, обеспечивающее стабильную карьеру. Короткий период применения приобретенных навыков и быстро меняющийся технологический ландшафт делают необходимым разработку новых моделей, предусматривающих непрерывное обучение и образование. Как создать образовательные модели и обеспечить финансирование, чтобы предоставить работникам три, четыре и более возможностей для приобретения новых навыков, позволяющих работать и строить карьеру в новых областях?

Цель продолжить образование в течение всей жизни может оказаться особенно результативной, если уделить внимание социально неразвитым слоям населения и старшему поколению, т. е. тем, кто не хочет или не может менять свой кадровый статус. Для поддержки подхода, предусматривающего постоянное получение новых знаний, могут быть разработаны системы оплаты и стимулов: предоставление возможностей для получения образования и прохождения тренингов на протяжении всего срока своей работы (который может составлять до 50 лет) и обеспечения доступности различных видов работ.

Поддержка уровней доходов и здравоохранения в переходные периоды.

Какая именно государственная политика может снизить число стрессовых ситуаций, через которые, скорее всего, придется пройти сотруднику при построении карьеры, получении новых навыков и участии в международных кадровых сетях? Каким образом

государство может помочь людям, столкнувшимся с непредвиденными и сложными обстоятельствами, пройти профессиональную переподготовку и обеспечить их базовые потребности, такие как наличие медицинской страховки? Инфраструктура цифровых технологий и доступ к персональным данным способствуют разработке индивидуальных переходных программ с учетом изменяющихся потребностей человека. Правительства различных стран пересматривают размер минимального дохода (в различных формах), а недавние инициативы включают в себя предложения об обложении роботов налогом с целью финансирования программ поддержки в переходный период²⁵.

Переоценка политики регулирующих органов и в области права. Какую роль различные аспекты государственной политики могут сыграть в ускорении и развитии процесса привлечения кадровых ресурсов, развитию кадрового потенциала и создании возможностей для внедрения инноваций²⁶? Правительствам стран необходимо будет пересмотреть понятие занятости с учетом специфики удаленной работы и сдельной экономики, а также обеспечения и предоставления доступа к государственному здравоохранению, пенсиям и прочим социальным льготам с использованием программ микровыплат. Нормы, регулирующие механизмы организации и банкротства компаний, могут быть упрощены с целью облегчения процесса создания компаний предпринимателями и последующего выхода из бизнеса. Представляя работу будущего, можно предположить, что значительную долю работодателей составят стартапы и компании малого бизнеса. При этом страны могут столкнуться с необходимостью обновления своих законодательств для того, чтобы упростить процедуру создания небольших предприятий.

Заключение: системный подход к пониманию будущего

Очертания работы будущего вырисовываются все четче. На сегодняшний день никто из частных лиц, компаний и государственных учреждений не готов пережить неопределенность и сложность переходного периода, а также воспринимать связанные с ним возможности. Цель данного системного подхода — информировать и мотивировать людей, различные организации и политических деятелей к тому, чтобы заранее определить свой курс в отношении работы будущего, объединиться и действовать уже сейчас, чтобы сделать переходный период как можно более положительным, продуктивным и легким.

Сегодня все участники должны разработать план действий, позволяющий справиться с воздействием рассмотренных сил, их влиянием на концепцию работы и рабочие функции.

- Частным лицам следует подготовиться к тому, что продолжительность их карьеры увеличится, будет состоять из разных этапов, предусматривающих обучение и переквалификацию.
- Компании должны быть готовы к пересмотру структуры работы и рабочих функций, чтобы воспользоваться новыми преимуществами, связанными с применением машин, а также к необходимости обеспечить профессиональную переподготовку и назначить людей на новые

позиции, позволяющие увеличивать добавленную стоимость, делать работу более производительной и интересной, совмещать работу «умных» машин и сотрудников, работающих как в штате, так и вне штата в составе разных команд по всему миру.

- Государственные институты должны заранее готовиться к решению задач, возникающих в области образования, включая финансирование программ непрерывного обучения, программ по снижению расходов во время переходного периода и обновление нормативно-правовой базы с целью поддержки качественно новых видов работ, работников и экономики, характеризующейся более высокой долей предпринимательства.



Примечания

1. Джон Мейнард Кейнс, «Экономические возможности для наших внуков», 1930 год, Essays in Persuasion (Нью-Йорк: W. W. Norton & Co., 1963 год), стр. 358–373, <http://georgemaciunas.com/wp-content/uploads/2012/06/Economic-Possibilities-of-Our-Grandchildren.pdf>
2. Джо Мариани, Бренна Снайдерман и Кери Харп, “More real than reality: Transforming work through augmented reality,” Deloitte Review 21, 31 июля 2017 года
3. Райан Кайзер и Дэвид Шацки, For more companies, new ways of seeing: Momentum is building for augmented and virtual reality in the enterprise, Deloitte University Press, 5 апреля 2017 года, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/signals-for-strategists/augmented-and-virtual-reality-enterprise-applications.html>
4. Джош Берсин, “Catch the wave: The 21st-century career,” Deloitte Review 21, 31 июля 2017 года
5. Патрисия Бакли и Дэниэл Бакман, “Meet the US workforce of the future: Older, more diverse, and more educated,” Deloitte Review 21, 31 июля 2017 года
6. Линда Грэттон и Эндрю Скотт, The 100-Year Life (Bloomsbury Information Limited, 2016 год). Living and Working in an Age of Longevity (Bloomsbury Information Limited, 2016 год)
7. Scott Page, The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies (Princeton University Press, 2008); Anita Woolley and Thomas Malone, “Defend Your Research: What Makes a Team Smarter? More Women,” Harvard Business Review, июнь 2011 года
8. Джон Хэйгел, Джон Сили Браун, Тамара Самойлова и Дулиша Куласурия, The hero’s journey through the landscape of the future, Deloitte University Press, 24 июля 2014 года, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/operations/heros-journey-landscape-future.html>
9. Питер Эванс-Гринвуд, Харви Льюис и Джеймс Гуца, “Reconstructing work: Automation, artificial intelligence, and the essential role of humans,” Deloitte Review 21, 31 июля 2017 года; Томас Дэвенпорт, “The rise of cognitive work (re)design,” Deloitte Review 21, 31 июля 2017 года
10. Эванс-Гринвуд, Льюис и Гуца, “Reconstructing work”
11. Deloitte, Talent for survival: Essential skills for humans working in the machine age, 2016 год, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/Growth/deloitte-uk-talent-for-survival-report.pdf>
12. Дарон Аджемоглу и Паскуаль Рестрено, Robots and jobs: Evidence from US labor markets, National Bureau of Economic Research working paper no. 23285, 17 марта 2017 года, <http://www.nber.org/papers/w23285>
13. Аланис Кинг, “Mercedes will reduce robots on production line, employ more actual humans,” Jalopnik, 28 февраля 2016 года, <http://jalopnik.com/mercedes-will-reduce-robots-on-production-line-employ-1761720298>
14. Кристин Д. Чанг и Сэм Фридман, Blockchain in health and life insurance: Turning a buzzword into a breakthrough for health and life insurers, Deloitte, 2016 год, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/life-sciences-and-health-care/articles/blockchain-in-insurance.html>
15. Elance, Generation Y and the gigging economy, www.csd.org.uk/content/uploads/2015/07/gen-y-and-the-gigging-economy.pdf, дата просмотра 20 апреля 2017 года
16. Лоуренс Ф. Катц и Алан Б. Крюгер, The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995–2015, National Bureau of Economic Research working paper no. 22667, сентябрь 2016 года, <http://www.nber.org/papers/w22667>
17. Сара Хоровитц и Фабио Росати, “53 million Americans are freelancing, new survey finds,” Freelancers Union, 4 сентября 2014 года, <https://blog.freelancersunion.org/2014/09/04/53million/>
18. Майкл Полани, The Tacit Dimension (Anchor/Doubleday, 1967 год); Karl Weick, Making Sense of the Organization, Volume Two: The Impermanent Organization (Wiley, 2009 год); Douglas Thomas and John Seely Brown, “Learning for a world of constant change: Homo Sapiens, Homo Faber & Homo Ludens revisited,” paper presented at the 7th Glion Colloquium, июнь 2009 года, <http://www.johnseelybrown.com/Learning%20for%20a%20World%20of%20Constant%20Change.pdf>
19. Берсин, “Catch the wave”
20. Джон Хэйгел, Джон Сили Браун и Тамара Самойлова, Unlocking the passion of the explorer, Deloitte University Press, 17 сентября 2013 года, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/talent/unlocking-the-passion-of-the-explorer.html>

21. Мариани, Снайдерман и Хэпп, "More real than reality"
22. Джеймс Гуца, Питер Эванс-Гринвуд и Харви Льюис, "Cognitive collaboration: Why humans and computers think better together," Deloitte Review 20, 23 января 2017 года, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/deloitte-review/issue-20/augmented-intelligence-human-computer-collaboration.html>
23. Джон Хэйгел, Джон Сили Браун и Тамара Самойлова, Work environment redesign: Accelerating talent development and performance improvement, Deloitte University Press, 3 июня 2013 года, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/talent/work-environment-redesign.html>
24. Джон Хэйгел, Джон Сили Браун и Дулиша Куласурия, Performance ecosystems: A decision framework to take performance to the next level, Deloitte University Press, 1 января 2012 года, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/operations/performance-ecosystems-which-model-is-right-for-you.html>
25. Роберт Шиллер, "Why robots should be taxed if they take people's jobs," Guardian, 22 марта 2017 года, <https://www.theguardian.com/business/2017/mar/22/robots-tax-bill-gates-income-inequality>
26. Уильям Д. Эггерс и Джон Хэйгел, Brawn from brains: Talent, policy, and the future of American competitiveness, Deloitte University Press, 27 сентября 2012 года, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/talent/brawn-from-brains-talent-policy-and-the-future-of-american-competitiveness.html>

Авторские права

Авторы: Джон Хэйгел, Джефф Шварц, Джош Берсин
Изображение на обложке: Тим Маррс

Благодарность

Авторы выражают признательность за внесенный вклад и предоставленные консультации Бретту Уолшу, Хизеру Стоктону, Эрике Волини, Марии Филиповой, Лоуренсу Коллинзу, Дэрилу Вагнеру и Майклу Стефану.

Темы данной статьи

Обзор «Делойта» (Deloitte Review), Работа будущего, Кадровые ресурсы, Когнитивные технологии, Искусственный интеллект (ИИ)

deloitte.ru

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойта») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 264 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в Facebook, LinkedIn или Twitter.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.