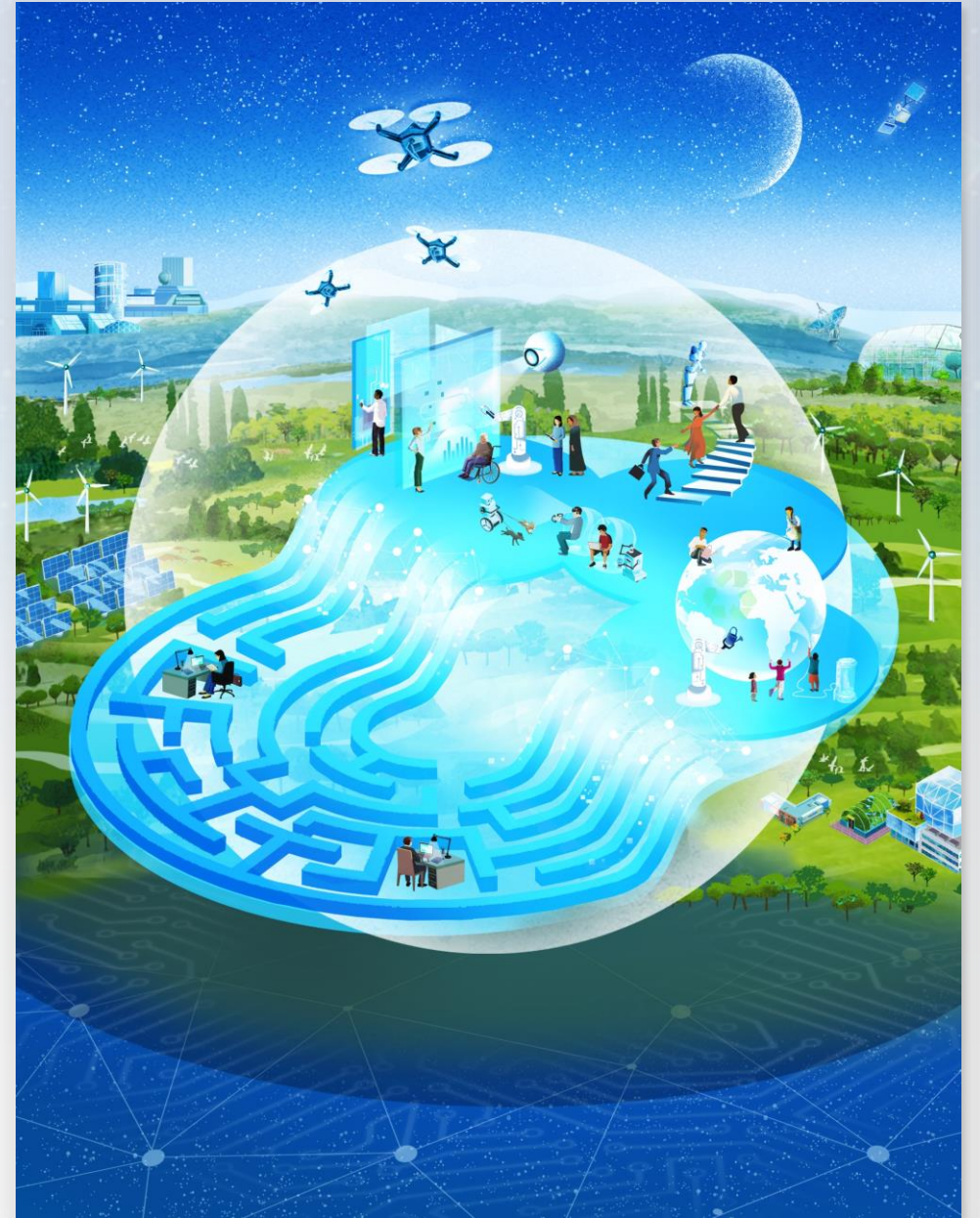


**Deloitte.**

Тренди у сфері людського капіталу 2023: нові правила для світу без меж



## Контекст дослідження

Виклики у сфері управління персоналом в Україні та світі

## Тренди у сфері управління людським капіталом

- Формулювання викликів
- Визначення нових правил гри
- Переосмислення підходів
- Лідерство у світі без меж

## Ключові висновки

- Які тренди найбільш релевантні для української бізнес-спільноти
- Наскільки організації готові до змін



**У якому світі ми живемо...**

# Глобальні виклики у сфері управління персоналом в 2023 році



## Нестача талантів

**71%** керівників компаній погоджуються з тим, що їхні організації відчувають суттєву **нестачу кадрів**<sup>[1]</sup>



## Емоційна напруженість

**38%** міленіалів та **46%** зумерів у світі постійно відчувають **тривогу або стрес**<sup>[2]</sup>



## Висока плинність кадрів

**53%** компаній спостерігають **зростання добровільної плинності кадрів**<sup>[3]</sup>



## Зниження добробуту працівників

Кожен **третій** представник молоді в світі не відчуває **фінансової безпеки**<sup>[2]</sup>

# ВИКЛИКИ СТАЮТЬ БІЛЬШ МАСШТАБНИМИ ТА ВІДЧУТНИМИ

1. [Deloitte CEO survey, осінь 2022](#) 2. [Deloitte 2022 Global Gen-Z and Millennial Survey](#) 3. [McKinsey&Co – «Great attrition» or «Great attraction»](#)

Повномасштабна війна в Україні посилила вже наявні виклики, а також створила нові



### Зростання безробіття

Щонайменше **5 млн** людей втратили роботу з початку повномасштабного вторгнення<sup>[1]</sup>



### Суттєве зниження добробуту

**78%** українців зазначають про зниження доходів<sup>[2]</sup>, а українська молодь – **41%** зумерів та **32%** міленіалів – постійно відчуває тривогу або стрес<sup>[3]</sup>



### Відплив робочої сили

Більш ніж **14.5 млн** осіб покинуло територію України з початку повномасштабного вторгнення<sup>[4]</sup>




### Посилення регіональних дисбалансів

В Україні зареєстровано **4,7 млн** внутрішньо переміщених осіб<sup>[4]</sup>

## ШВИДКІСТЬ ЗМІН СТАЛА ВКРАЙ ВИСОКОЮ

1. За даними [Міністерства економіки](#) – листопад 2022 року 2. [Gradus – Споживчі тренди 2023](#) 3. [Deloitte 2022 Global Gen-Z and Millennial Survey](#) 4. За даними [уповноваженого ВР з прав людини](#) – грудень 2022 року



# Традиційні обмеження зникають...



# Нові правила для світу без меж

Посади

Працівники

Гнучкий графік роботи

Автоматизація

Продуктивність

Політика роботодавця



Навички

Екосистеми робочої сили

Гнучкість в усьому

Аугментація

Людський потенціал

Сила впливу працівників

## На чому базується наше дослідження

**>10,000**

бізнес- та HR-лідерів  
у світі

**1,563**

члени правління та  
керівники найвищої  
ланки у світі та

**105**

країн

**179**

в Україні

**34**

в Україні

**23**

галузі



# Тренди у сфері людського капіталу 2023



## ФОРМУЛЮВАННЯ ВИКЛИКІВ



## ВИЗНАЧЕННЯ НОВИХ ПРАВИЛ ГРИ



## ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ПІДХОДІВ З ОГЛЯДУ ВПЛИВУ НА ЛЮДЕЙ



**Зміщення фокусу з  
посадових обов'язків на  
навички**



**Узгодження принципів  
використання даних про  
працівників**



**Забезпечення  
інклюзивності, рівності  
та різноманіття**



**Розкриття потенціалу людей  
за допомогою технологій**



**Управління з урахуванням  
сили впливу працівників**



**Фокусування на людській  
складовій сталого розвитку**



**Створення робочого  
середовища майбутнього**




**Створення екосистеми  
робочої сили**



**Підвищення уваги до ризиків,  
пов'язаних з людьми**

# ЛІДЕРСТВО У СВІТІ БЕЗ МЕЖ



# Формулювання викликів: думати, як дослідник

# Зміщення фокусу з посадових обов'язків на навички

Організація роботи з фокусом на навичках працівників, а не посадових обов'язках

## РЕСПОНДЕНТИ ВВАЖАЮТЬ, ЩО ЇХНІ ОРГАНІЗАЦІЇ...

**87% vs 75%**

знають, якими професійними навичками володіє їхній персонал

**67% vs 66%**

здатні ефективно зіставляти потрібний персонал з конкретною роботою

**49% vs 62%**

можуть ефективно передбачати навички, що знадобляться їм протягом наступних двох років

## ТА ЗАЗНАЧАЮТЬ, ЩО ЇХНІ ПОСАДОВІ ІНСТРУКЦІЇ...

**49% vs 34%**

неефективно виконують свою функцію щодо визначення роботи, яка має бути виконана

**49% vs 44%**

недостатньо динамічні, щоб швидко адаптуватися у разі зміни роботи

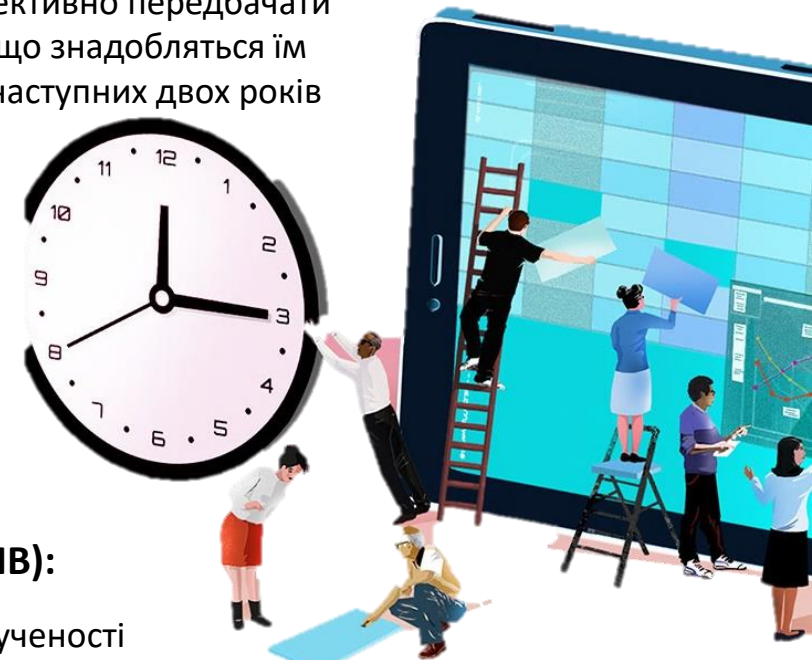
## КЛЮЧОВІ БІЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТИ ВІД ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПІДХОДУ (НА ДУМКУ РЕСПОНДЕНТІВ):

- ✓ Підвищення фінансової ефективності
- ✓ Підвищення фінансової ефективності

- ✓ Підвищення ефективності лідерів
- ✓ Збільшення можливостей для утримання персоналу

- ✓ Забезпечення залученості працівників
- ✓ Забезпечення здатності передбачати зміни та бути гнучкими

● Україна  
● світ











# Зміщення фокусу з посадових обов'язків на навички

## Дії організацій щодо впровадження змін

### ІНІЦІАТИВИ ОРГАНІЗАЦІЙ ЩОДО ПЕРЕХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЗА НАВИЧКАМИ

	УКРАЇНА	СВІТ
Використання навичок, а не посад для зіставлення працівників з роботою	63%	43%
Структурування ролей та зон відповідальності навколо проблем, які мають бути вирішені, а не набору повторюваних завдань	57%	36%
Зміна організаційної структури	45%	39%
Підвищення кваліфікації та/або перекваліфікація працівників	35%	43%
Впровадження систем/платформ для зіставлення працівників з роботою поза межами їхніх посадових інструкцій	8%	19%

### КЛЮЧОВІ БАР'ЄРИ НА ШЛЯХУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН (НА ДУМКУ РЕСПОНДЕНТІВ):

 Швидкість змін	 Компетенції та залученість лідерів	 Нормативні вимоги	 Україна  світ
 Корпоративна культура	 Методи роботи	 Швидкість змін	

# Зміщення фокусу з посадових обов'язків на навички

## Рекомендації

Визначайте роботу на основі необхідних навичок

• .....  
Збирайте та аналізуйте дані про навички працівників

• .....  
Трансформуйте управлінські практики щодо персоналу з фокусом на навички



# Розкриття потенціалу людей за допомогою технологій

Технології роблять роботу кращою для людей і роблять людей кращими в роботі



## ПРІОРИТЕТ ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ СЬОГОДНІ

**1 vs 1**

Організація взаємодії (комунікації) між членами команди

**2 vs 2**

Підвищення індивідуальної операційної ефективності працівників

**3 vs 5**

Передбачення потреб, спонукання до розвитку працівників і команд

**4 vs 3**

Об'єднання в мережу команд всередині та за межами організації

**5 vs 6**

Створення можливостей для застосування унікальних людських компетенцій (креативності, емпатії тощо)

## КЛЮЧОВІ БІЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТИ ВІД ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПІДХОДУ (НА ДУМКУ РЕСПОНДЕНТІВ):



Забезпечення залученості працівників



Підвищення фінансової ефективності



Підвищення рівня інноваційності



Підвищення фінансової ефективності



Забезпечення залученості працівників



Підвищення добробуту працівників

● Україна

● світ

# Розкриття потенціалу людей за допомогою технологій

## Плани організацій щодо впровадження змін

### ПРІОРИТЕТ ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ НАСТУПНІ 2-4 РОКИ

- ▲ **1 VS 3** Об'єднання в мережу команд всередині та за межами організації
- 2 VS 4** ▼ Підвищення індивідуальної операційної ефективності працівників
- ▼ **3 VS 9** ▼ Організація взаємодії (комунікації) між членами команди
- ▲ **4 VS 8** ▼ Генерування ідей (наприклад, з розроблення продукції, проектування тощо)
- 5 VS 2** ▲ Створення можливостей для застосування унікальних людських компетенцій

---

- ▼ **8 VS 1** ▲ Передбачення потреб, спонукання до розвитку працівників і команд

- ▲ зростання пріоритетності
- ▼ зниження пріоритетності

### КЛЮЧОВІ БАР'ЄРИ НА ШЛЯХУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН (НА ДУМКУ РЕСПОНДЕНТІВ):

- ▲ Швидкість змін
- ▲ Інфраструктура та технології
- ▲ Компетенції та залученість лідерів
- ▲ Інфраструктура та технології
- ▲ Корпоративна культура
- ▲ Методи роботи

- Україна
- світ

# Розкриття потенціалу людей за допомогою технологій

## Рекомендації

Впроваджуйте технології, що підвищують індивідуальну та командну ефективність

Допомагайте людям розвиватися за допомогою інтелектуальних підказок

Використовуйте дані, щоб приймати рішення щодо підвищення ефективності процесів













# Створення робочого середовища майбутнього

Ідеальне робоче місце там, де робота виконується найкраще

## НАЙВАЖЛИВІШІ АТРИБУТИ РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА МАЙБУТНЬОГО

	УКРАЇНА	СВІТ
Корпоративна культура	44%	37%
Лідерство	38%	37%
Спосіб, у який організована робота	34%	15%
Команди	34%	17%
Місце, де виконується робота	34%	36%

## КЛЮЧОВІ БІЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТИ ВІД ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПІДХОДУ (НА ДУМКУ РЕСПОНДЕНТІВ):

- |  |  |  |
|--|--|--|
|  Підвищення рівня добробуту працівників |  Покращення можливостей для утримання персоналу |  Забезпечення залученості працівників |
|  Підвищення рівня добробуту працівників |  Покращення можливостей для утримання персоналу |  Забезпечення залученості працівників |
-  Україна  
 світ

# Створення робочого середовища майбутнього

## Дії організацій щодо впровадження змін

### ІНІЦІАТИВИ ЩОДО СТВОРЕННЯ РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА МАЙБУТНЬОГО

**42% vs 29%**

впровадження нових підходів  
відповідно до потреб внутрішніх та  
зовнішніх зацікавлених сторін

**22% vs 35%**

створення або переформатування  
програм розвитку лідерів

**37% vs 35%**

редизайн чинних робочих процесів



### КЛЮЧОВІ БАР'ЄРИ НА ШЛЯХУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН (НА ДУМКУ РЕСПОНДЕНТІВ):

⚠ Швидкість змін

⚠ Компетенції та залученість лідерів

⚠ Спосіб, у який виконується робота

⚠ Корпоративна культура

⚠ Методи роботи

⚠ Компетенції та залученість лідерів

● Україна

● світ

# Створення робочого середовища майбутнього


## Рекомендації

Створіть робоче середовище відповідно до вимог і потреб роботи

Формуйте робочий досвід, що є узгодженим з ключовими факторами успіху для організації

Балансуйте інтереси компанії з уподобаннями цілісної робочої екосистеми













# Визначення нових правил гри: побудова взаємовідносин

# Узгодження принципів використання даних про працівників

Використання даних про працівників на взаємовигідних умовах для організації та людей

НАЙЦІННІШІ ДАНІ ПРО ПРАЦІВНИКІВ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЙ	СЬОГОДНІ			НАСТУПНІ 2-4 РОКИ		
	УКРАЇНА		СВІТ	УКРАЇНА		СВІТ
Продуктивність	1	VS	1	1	VS	1
Професійні відносини та взаємозв'язки	2	VS	5	3	VS	2
Поведінка та особистість	3	VS	3	5	VS	3
Навички	4	VS	2	2	VS	4
Особисті цінності та пріоритети	5	VS	7	4	VS	5

## КЛЮЧОВІ БІЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТИ ВІД ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПІДХОДУ (НА ДУМКУ РЕСПОНДЕНТІВ):

-  Покращення можливостей для утримання персоналу
  -  Підвищення рівня добробуту працівників
  -  Забезпечення залученості працівників
  -  Покращення можливостей для утримання персоналу
  -  Підвищення фінансової ефективності
  -  Забезпечення залученості працівників
-  Україна  
 світ

# Узгодження принципів використання даних про працівників

## Плани організації щодо впровадження змін

### БАЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ СТОСОВНО ВОЛОДІННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ДАНИХ ЩОДО ПРАЦІВНИКІВ



### КЛЮЧОВІ БАР'ЄРИ НА ШЛЯХУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН (НА ДУМКУ РЕСПОНДЕНТІВ):

- Швидкість змін
  - Доступ до потрібних даних
  - Компетенції та залученість лідерів
  - Корпоративна культура
  - Інфраструктура та технології
  - Методи роботи
- Україна  
● світ

# Узгодження принципів використання даних про працівників

## Рекомендації

Створіть  
відчуття довіри  
та шукайте  
взаємовигідні  
умови

Прийміть бажання  
працівників  
контролювати  
використання  
своїх даних

Використовуйте  
розширені дані про  
працівників, щоб  
створити більшу  
взаємну цінність



# Управління з урахуванням сили впливу працівників

Побудова взаємовідносин з працівниками на основі балансування інтересів

## АСПЕКТИ, ЩОДО ЯКИХ ВПЛИВ ПРАЦІВНИКІВ НАЙБІЛЬШ ВІДЧУТНИЙ

Можливості розвитку

УКРАЇНА

**49%**

СВІТ

**32%**

Компенсації

**44%**

**39%**

Робоче місце/дистанційна робота

**40%**

**33%**

Вид роботи/напрямок діяльності

**35%**

**16%**

Графік роботи

**31%**

**31%**





# Управління з урахуванням сили впливу працівників

## Дії організацій щодо впровадження змін

### ЯК ОРГАНІЗАЦІЇ РЕАГУЮТЬ НА ЗРОСТАННЯ СИЛИ ВПЛИВУ ПРАЦІВНИКІВ

**47% vs 39%**

редизайн чинних  
робочих процесів

**41% vs 28%**

впровадження нових підходів  
відповідно до потреб внутрішніх та  
зовнішніх зацікавлених сторін

**22% vs 30%**

створення або переформатування  
програм розвитку лідерів



● Україна  
● світ

# Управління з урахуванням сили впливу працівників

## Рекомендації

Визнайте, що принципи взаємодії організацій та працівників змінилися



Зосередьтеся на впровадженні підходів щодо залучення працівників до створення робочих підходів майбутнього



Дотримуйтесь зобов'язань перед працівниками та підтримуйте високий рівень довіри



# Створення екосистеми робочої сили

Усунення традиційних меж щодо працевлаштування сприятиме більш широкому доступу до необхідних навичок

## КЛЮЧОВІ ДРАЙВЕРИ ДЛЯ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОСИСТЕМИ РОБОЧОЇ СИЛИ

**55% vs 36%**

**Динамічність:** можливість швидкого комплектування персоналу та його вивільнення

**40% vs 27%**

**Географія:** доступ до працівників за межами регіонів діяльності організації

**39% vs 46%**

**Навички:** доступ до навичок, необхідних для задоволення поточних бізнес-потреб

## КАТЕГОРІЇ ПРАЦІВНИКІВ (ОКРІМ ПОВНОЇ/ЧАСТКОВОЇ ЗАЙНЯТОСТІ), ЯКИХ ЗАЛУЧАЮТЬ НАЙЧАСТІШЕ

Фрилансери або контрактори

Україна	45%
світ	46%

Консультанти

Україна	39%
світ	57%

Аутсорсери

Україна	38%
світ	40%

Гіг-працівники

Україна	34%
світ	25%

Крауд-працівники

Україна	8%
світ	5%

## КЛЮЧОВІ БІЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТИ ВІД ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПІДХОДУ (НА ДУМКУ РЕСПОНДЕНТІВ):

✓ Підвищення фінансової ефективності

✓ Посилення кадрового резерву, доступу до персоналу

✓ Покращення можливостей для утримання персоналу

✓ Підвищення рівня інноваційності

✓ Підвищення фінансової ефективності

✓ Покращення можливостей для утримання персоналу

● Україна

● світ

# Створення екосистеми робочої сили

## Дії організацій щодо впровадження змін

### ОСНОВНІ ІНІЦІАТИВИ ЩОДО РОЗБУДОВИ ЕКОСИСТЕМИ РОБОЧОЇ СИЛИ

УКРАЇНА

СВІТ

### ВІДПОВІДАЛЬНІ ЗА УПРАВЛІННЯ ЕКОСИСТЕМОЮ РОБОЧОЇ СИЛИ

Розширення управлінських практик на екосистему робочої сили

60%

38%



56% vs 49%

Вище керівництво

Перегляд операційних моделей з урахуванням позаштатної робочої сили

39%

37%

Побудова взаємовідносин з партнерами для отримання доступу до позаштатної робочої сили

25%

32%



47% vs 54%

Функція управління персоналом

Переформатування стратегії досвіду працівників з урахуванням позаштатної робочої сили

23%

37%

Впровадження платформ, що надають доступ до залучення позаштатної робочої сили

18%

28%

### КЛЮЧОВІ БАР'ЄРИ НА ШЛЯХУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН (НА ДУМКУ РЕСПОНДЕНТІВ):

Швидкість змін

Компетенції та залученість лідерів

Нормативні вимоги

Корпоративна культура

Методи роботи

Швидкість змін

Україна

світ

# Створення екосистеми робочої сили

## Рекомендації

Прийміть спосіб мислення екосистемою робочої сили

Фокусуйтеся на потребах бізнесу в навичках, а не посадах

Інтегруйте підходи до управління позаштатною робочою силою в загальну систему управління людьми

Змініть парадигму управління з фокусом на крос-функціональній взаємодії та інтеграції





**Переосмислення підходів:  
яку цінність ми створюємо  
для людей**

# Забезпечення інклюзивності, рівності та різноманіття

## Зміщення фокусу оцінки DE&I з аналізу дій на досягнення результатів

### ЯКИМ ЧИНОМ ОРГАНІЗАЦІЇ КІЛЬКІСНО ОЦІНЮЮТЬ ПРОГРЕС ЩОДО ВИКОНАННЯ ІНІЦІАТИВ DE&I

**35% vs 37%**

на основі результатів HR-функції  
(наприклад, процес/строки найму, рівень компенсації тощо)

**35% vs 33%**

на основі показників стосовно людського капіталу (наприклад, лідерство, утримання персоналу, командна взаємодія тощо)

**33% vs 23%**

на основі показників дотримання нормативних вимог

### НА ЯКОМУ РІВНІ ОЦІНЮЄТЬСЯ ПРОГРЕС ВИКОНАННЯ ЦИХ ІНІЦІАТИВ

**30% vs 31%**

на рівні організації

**25% vs 27%**

на рівні топменеджменту

**38% vs 24%**

не оцінюють свій прогрес

### КЛЮЧОВІ БІЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТИ ВІД ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПІДХОДУ (НА ДУМКУ РЕСПОНДЕНТІВ):

☑️ Посилення репутації бренду

☑️ Забезпечення залученості працівників

☑️ Покращення можливостей для утримання персоналу

☑️ Забезпечення залученості працівників

☑️ Посилення репутації бренду

☑️ Підвищення рівня добробуту працівників

● Україна  
● світ



# Забезпечення інклюзивності, рівності та різноманіття

Дії організацій щодо впровадження змін



## ВПРОДОВЖ ОСТАННІХ ДВОХ РОКІВ СВІТОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ

оголосили про понад **1,000**  
публічних DE&I-ініціатив

витратили майже **\$210** млрд  
на DE&I-ініціативи

АЛЕ


лише **6% vs 20%**

повністю погоджуються, що в їхніх організаціях  
створено інклюзивне середовище для працівників

## КЛЮЧОВІ БАР'ЄРИ НА ШЛЯХУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН (НА ДУМКУ РЕСПОНДЕНТІВ):

 Корпоративна культура

 Швидкість змін

 Компетенції та залученість лідерів

 Корпоративна культура

 Компетенції та залученість лідерів

 Методи роботи

 Україна

 світ



# Забезпечення інклюзивності, рівності та різноманіття

## Рекомендації



Орієнтуйтеся на результати,  
а не процеси

Впроваджуйте зміни системно,  
а не ситуаційно

Формуйте практичні інсайти на основі  
аналізу дезагрегованих даних

Залучайте бізнес-лідерів усіх напрямів до  
відповідальності щодо досягнення DE&I-  
результатів

# Фокусування на людській складовій сталого розвитку

Сталий розвиток людини стає на перший план у стратегіях сталого розвитку організацій

## ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ЩОДО ESG В УКРАЇНІ

74%

Звітність

67%

Різноманітність, рівність та інклюзивність

67%

Корпоративне призначення



## КЛЮЧОВІ БІЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТИ ВІД ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПІДХОДУ (НА ДУМКУ РЕСПОНДЕНТІВ):



Посилення репутації бренду



Підвищення рівня добробуту працівників



Забезпечення залученості працівників



Посилення репутації бренду



Підвищення рівня добробуту працівників



Забезпечення залученості працівників

● Україна

● світ

# Фокусування на людській складовій сталого розвитку

## Дії організацій щодо впровадження змін

### ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ЩОДО ESG У СВІТІ

85%

Різноманітність, рівність та інклюзивність

83%

Довіра

82%

Корпоративне призначення



### КЛЮЧОВІ БАР'ЄРИ НА ШЛЯХУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН (НА ДУМКУ РЕСПОНДЕНТІВ):

▲ Швидкість змін

▲ Нормативні вимоги

▲ Корпоративна культура

▲ Корпоративна культура

▲ Відсутність фінансування/ресурсів

▲ Нормативні вимоги

● Україна

● світ

## Фокусування на людській складовій сталого розвитку

### Рекомендації

Інтегруйте принципи сталого розвитку в мету, стратегію та культуру організації

●.....

Оцініть потребу в навичках, що сприятимуть впровадженню підходів сталого розвитку

●.....

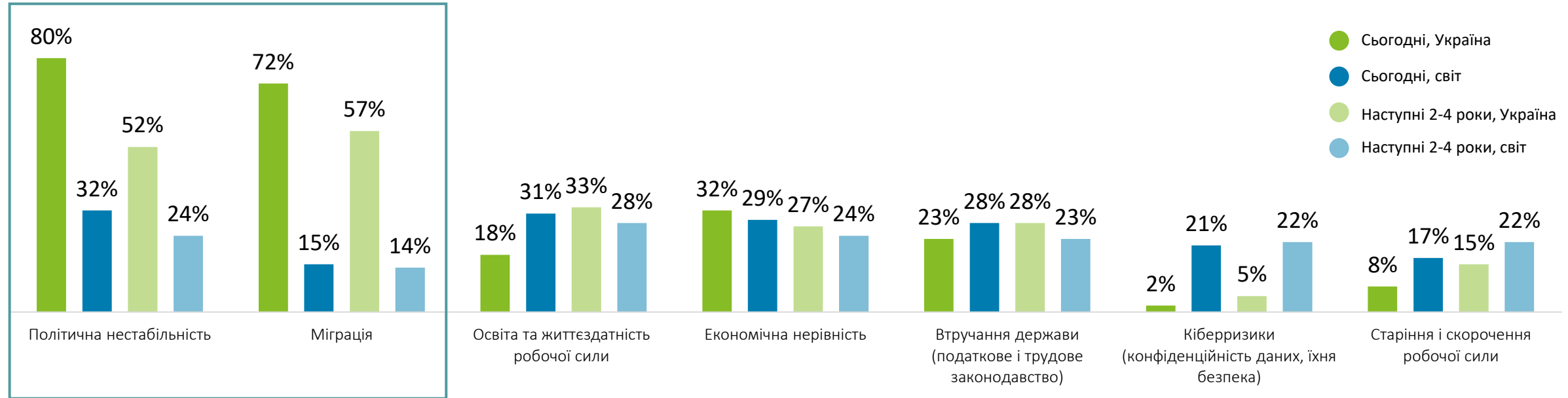
Впроваджуйте ініціативи, що спрямовані на розвиток людського капіталу в компанії та поза її межами



# Підвищення уваги до ризиків, пов'язаних з людьми

Розуміння наслідків впливу зовнішніх факторів з погляду людського капіталу

## РИЗИКИ, ЩО МАЮТЬ НАЙБІЛЬШИЙ ВПЛИВ НА РОБОЧУ СИЛУ



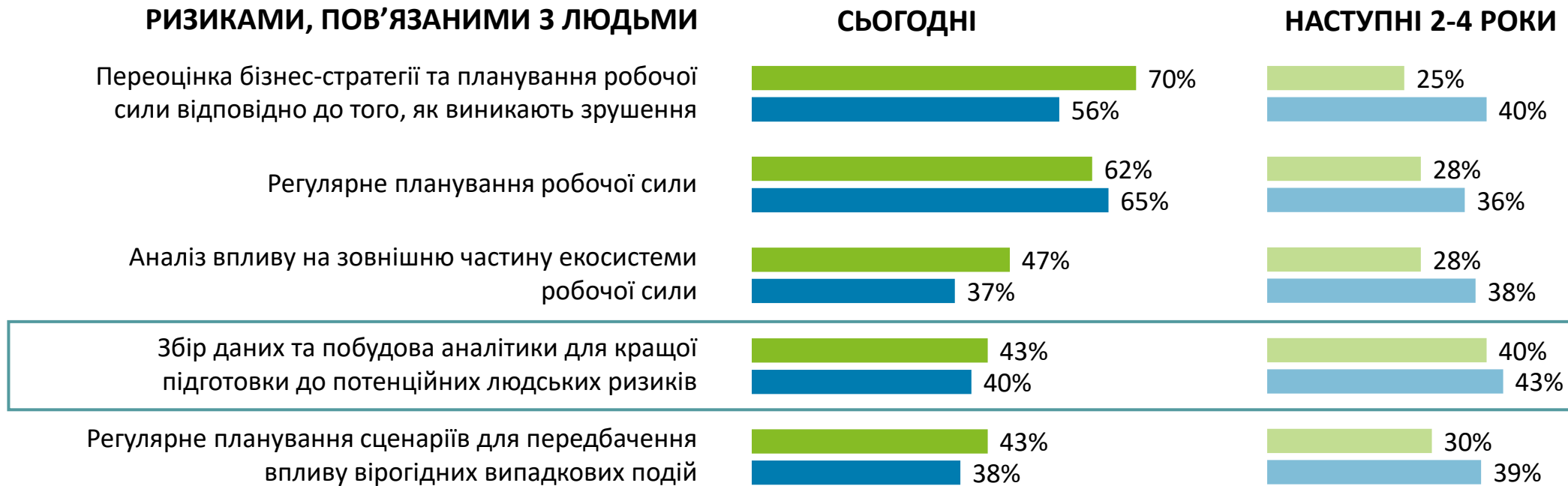
## КЛЮЧОВІ БІЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТИ ВІД ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПІДХОДУ (НА ДУМКУ РЕСПОНДЕНТІВ):

- Забезпечення залученості працівників
  - Забезпечення залученості працівників
  - Посилення кадрового резерву, доступу до персоналу
  - Підвищення фінансової ефективності
  - Покращення можливостей для утримання персоналу
  - Забезпечення здатності передбачати зміни та бути гнучкими
- Укрaїна (лінійка), світ (лінійка)

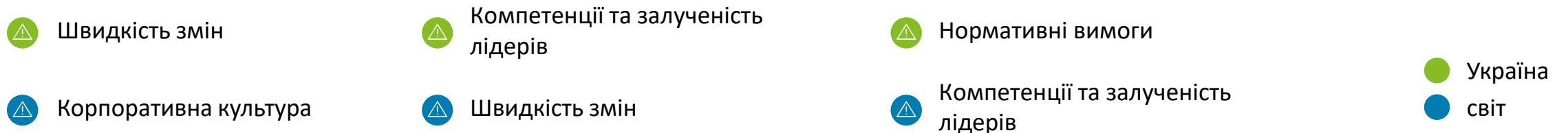
# Підвищення уваги до ризиків, пов'язаних з людьми

## Дії організацій щодо впровадження змін

### ОСНОВНІ ПІДХОДИ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ПОВ'ЯЗАНИМИ З ЛЮДЬМИ



### КЛЮЧОВІ БАР'ЄРИ НА ШЛЯХУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН (НА ДУМКУ РЕСПОНДЕНТІВ):



## Підвищення уваги до ризиків, пов'язаних з людьми

### Рекомендації



Розгляньте більш широкий набір ризиків і розробіть підходи до їх моніторингу

Впровадьте систему збору та аналізу даних щодо людських ризиків для більш швидкого та виваженого прийняття бізнес-рішень

Забезпечте відповідальність та розуміння підходів до роботи з ризиками на всіх рівнях організації

A vibrant, futuristic illustration of a smart city. The scene is dominated by a large, transparent, white dome that encloses a lush green landscape with rolling hills and a river. Several blue drones are flying in the sky above the dome. In the foreground, a man in a white shirt is interacting with a large, glowing blue digital screen. Other people, including a woman in a blue dress, a man in a dark suit, and a person in a wheelchair, are engaged with various technological elements. A large, glowing blue sphere with a camera lens is positioned in the center. To the right, a man in a white shirt is walking up a set of blue and white striped stairs, holding hands with a woman in a red dress. In the background, a wind turbine is visible on the right, and a satellite is orbiting in the sky. The overall atmosphere is one of advanced technology and sustainable living.

**Лідерство у  
світі без меж**



# Лідерство у світі без меж

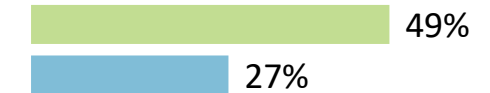
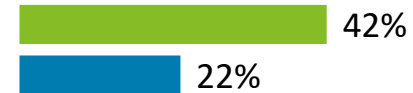
Зміна ролі лідерів та підходів до управління

## ОСНОВНІ ОЧІКУВАННЯ ЩОДО РОЛІ ЛІДЕРА В ОРГАНІЗАЦІЯХ

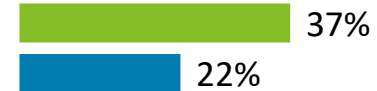
## СЬОГОДНІ

## ПРОТЯГОМ 2-4 РОКІВ

Прискорення інновацій та пошук нових бізнес-рішень у відповідь на докорінні зміни



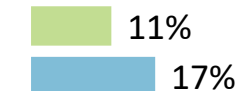
Формування стійкої робочої сили, здатної адаптуватися, перекваліфікуватися та приймати на себе нові ролі



Координування команд/відділів/локацій для досягнення кращих результатів



Ефективне донесення змін до персоналу



Найм, залучення та розвиток персоналу



● Україна  
● світ

# Лідерство у світі без меж

Дії організацій щодо впровадження змін

## НАЙБІЛЬШІ ПЕРЕШКОДИ ДЛЯ ЗДАТНОСТІ ЛІДЕРІВ ЗАБЕЗПЕЧУВАТИ ДОСЯГНЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НАЙКРАЩИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Занадто багато змін одночасно, нездатність ідентифікувати, звідки починати (швидкість змін)

УКРАЇНА

72%

СВІТ

48%

Відсутність ясності стосовно ролей та відповідальності за результати

46%

33%

Відсутність необхідних компетенцій

40%

39%

Самі лідери противляться змінам

23%

35%

Відсутність підготовки для охоплення нових сфер

21%

33%

# Лідерство у світі без меж

## Рекомендації

Змініть фокус з контролю за виконанням завдань на координацію пошуку рішень

Будуйте взаємовідносини з працівниками за принципом співтворення

Проявляйте щире турботу про людей як у робочих аспектах, так і щодо їхнього добробуту





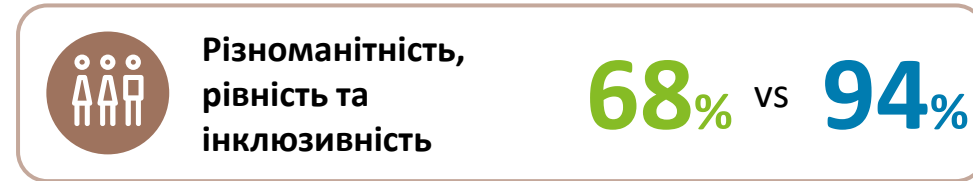
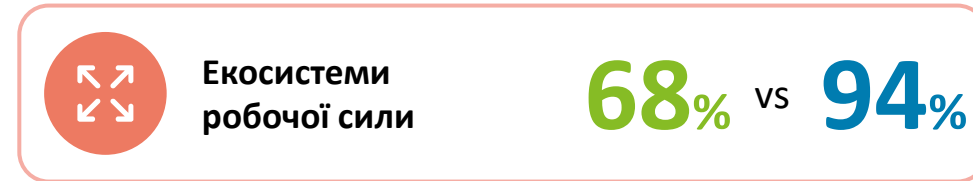
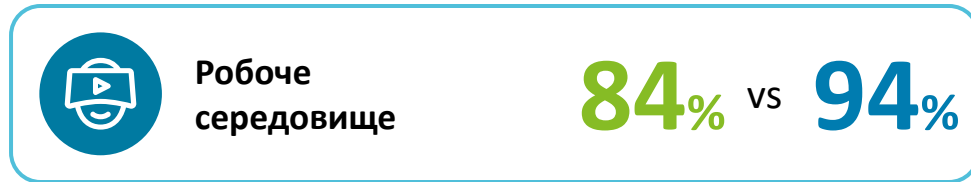
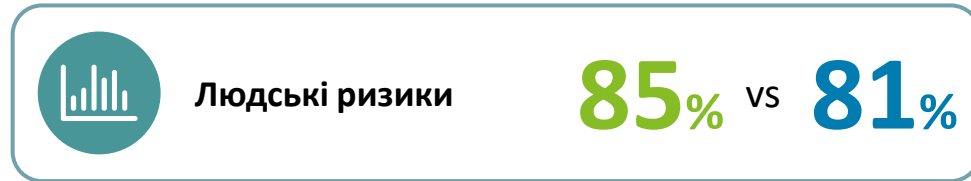
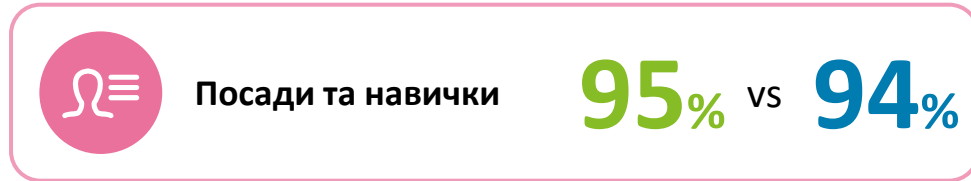
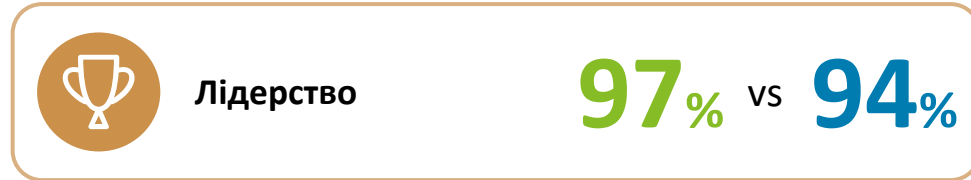
**Чи готові ми до  
майбутнього без меж?**

# Тренди у сфері людського капіталу 2023

Наскільки важливі ці тренди для організацій?

● Україна  
● Світ

## ВАЖЛИВІСТЬ

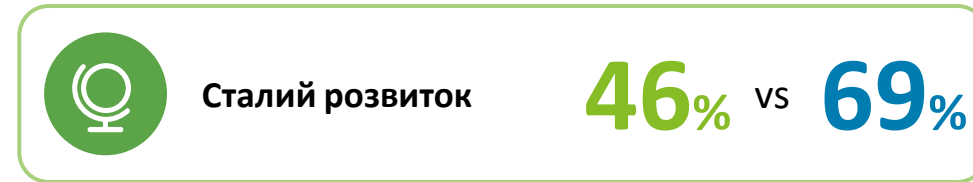
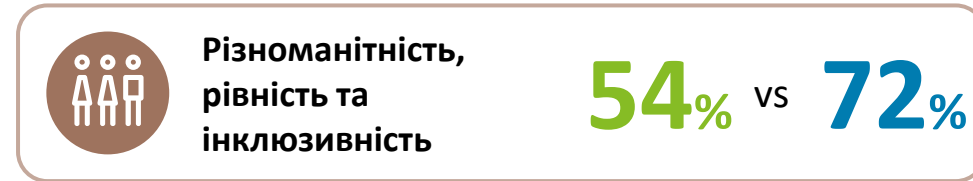
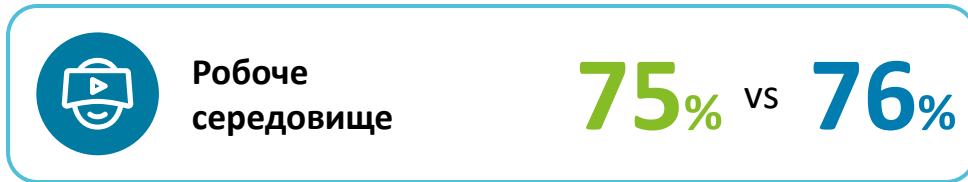
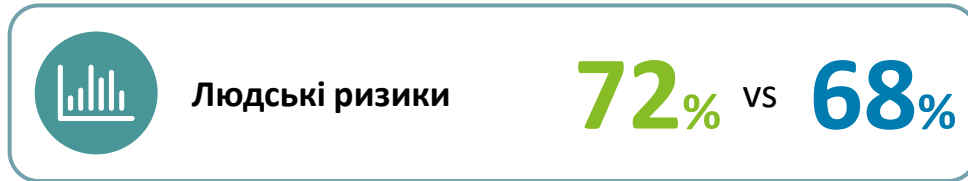
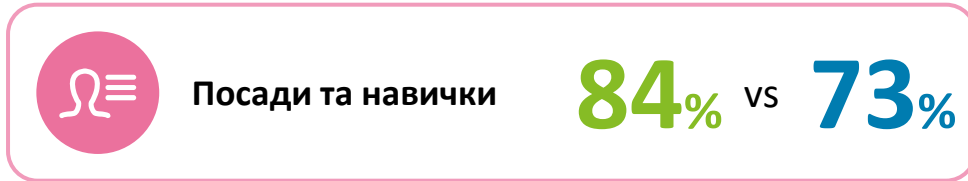


# Тренди у сфері людського капіталу 2023

Наскільки готові організації до цих трендів?

## ГОТОВНІСТЬ

● Україна  
● СвіТ



# Ключові висновки

## 01

Швидкість та масштабність змін змушують організації **переглядати традиційні моделі роботи**. Гнучкість та відкритість до експериментів є важливими критеріями успіху

## 02

Організації мають **будувати взаємовідносини** з екосистемою робочої сили на принципах співтворення та балансування інтересів

## 03

Вплив організацій на суспільство відіграє все більшу роль. Це вимагає більш проактивних дій щодо **досягнення результатів DE&I, фокусування на людській складовій сталого розвитку**

## 04

Організації мають **розширити уявлення про ризики, пов'язані з людьми**, та запровадити підходи до передбачення їхнього впливу на діяльність

## 05

**Роль лідерів у світі швидких та кардинальних змін стає іншою** та полягає в пошуку нових рішень і створенні стійких команд, готових до нових викликів

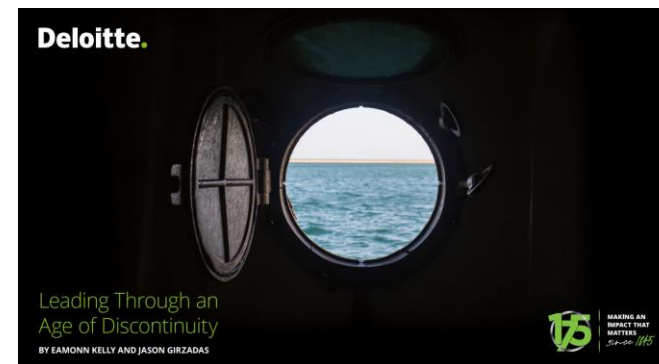
## Інші дослідження «Делойт»



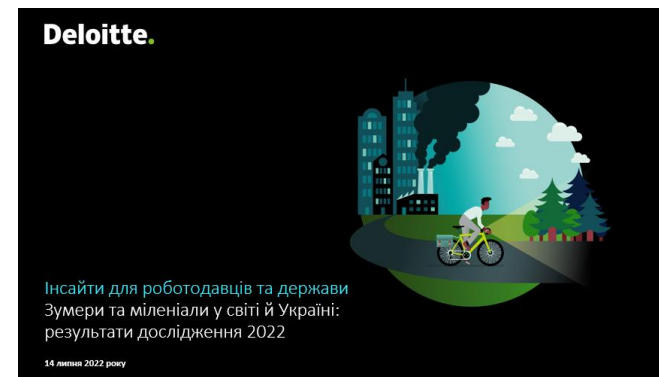
[\*Deloitte Insights: The skills-based organization\*](#)



[\*Deloitte 2021 Human Capital Trends\*](#)



[\*Deloitte Leading Through an Age of Discontinuity\*](#)

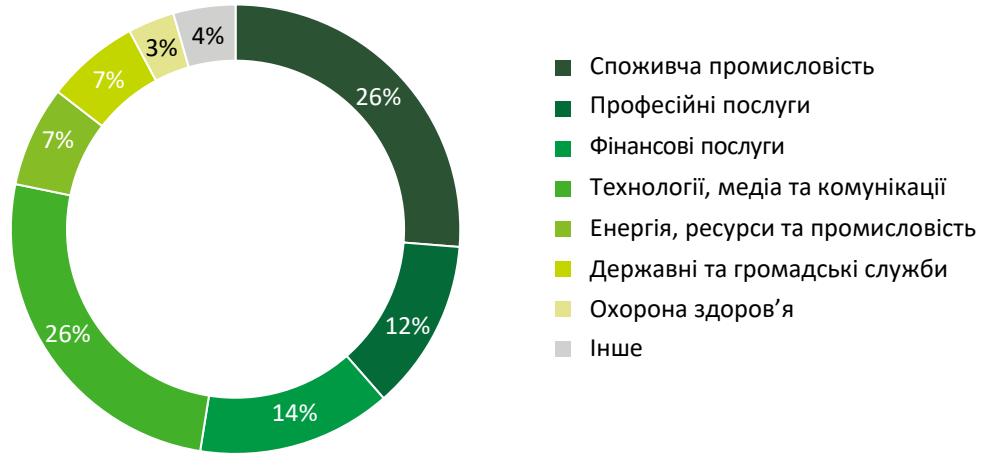


[\*Deloitte 2023 Gen-Z Millennial Survey\*](#)



# Портрет учасників дослідження в Україні

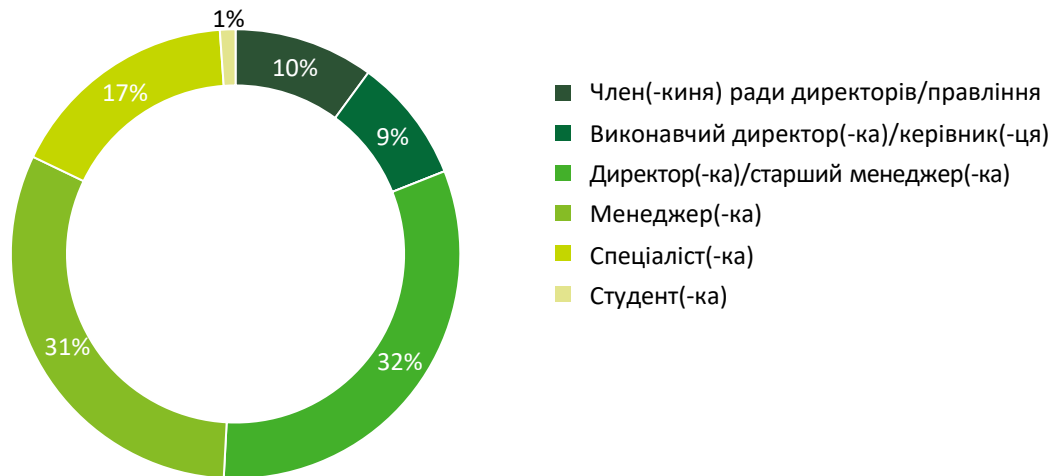
## ГАЛУЗЬ ДІЯЛЬНОСТІ



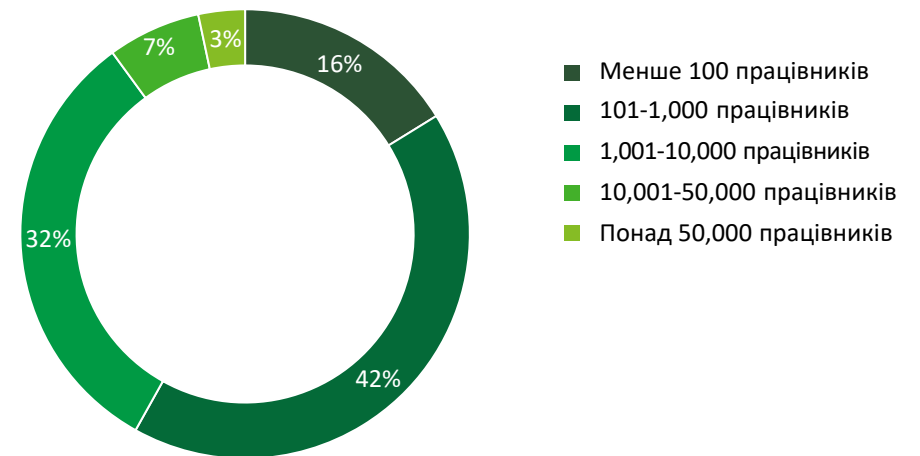
## ОРГАНІЗАЦІЙНА ФУНКЦІЯ



## РІВЕНЬ ПОСАДИ

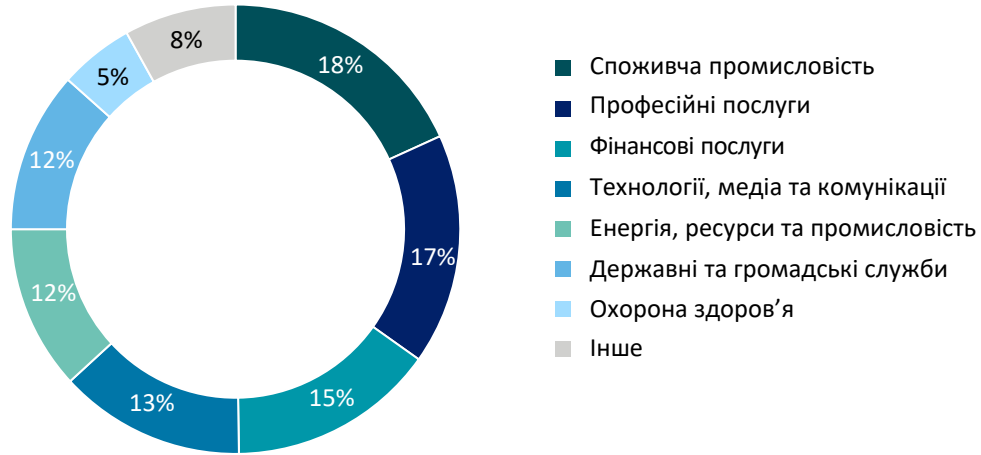


## РОЗМІР ОРГАНІЗАЦІЇ



# Портрет учасників дослідження в світі

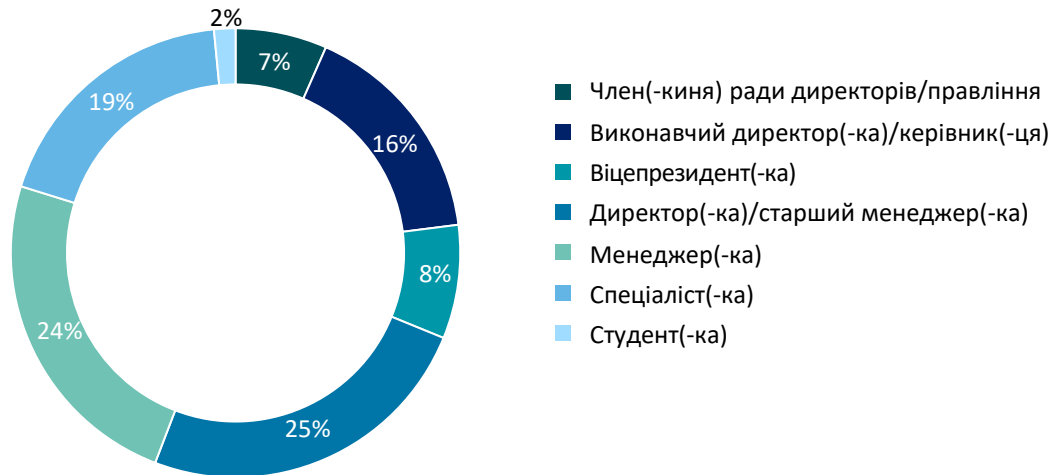
## ГАЛУЗЬ ДІЯЛЬНОСТІ



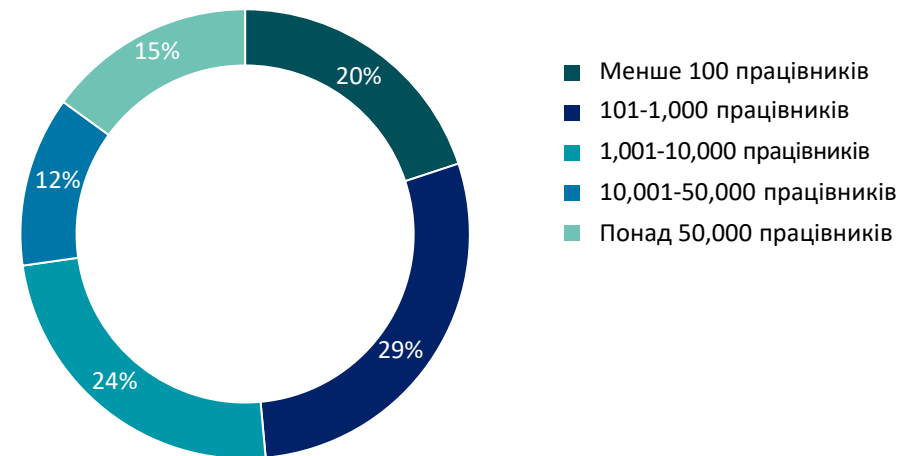
## ОРГАНІЗАЦІЙНА ФУНКЦІЯ



## РІВЕНЬ ПОСАДИ



## РОЗМІР ОРГАНІЗАЦІЇ



## Контакти



**Яків Акулов**  
Керівник практики  
Human Capital Advisory Services  
компанії Deloitte в Україні  
[iakulov@deloitte.ua](mailto:iakulov@deloitte.ua)



**Михайло Шевченко**  
Старший консультант  
практики Human Capital  
Advisory Services компанії  
Deloitte в Україні  
[mshvchenko@deloitte.ua](mailto:mshvchenko@deloitte.ua)



Назва «Делойт» стосується однієї чи більшої кількості юридичних осіб, які входять до складу «Делойт Туш Томацу Лімітед» («ДТТЛ»), глобальної мережі фірм-учасників ДТТЛ та пов'язаних з ними осіб. ДТТЛ (також іменується як «Делойт Глобал») і кожна з фірм-учасників ДТТЛ є самостійними та незалежними юридичними особами. ДТТЛ не надає послуг клієнтам. Додаткову інформацію розміщено за посиланням: [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Компанія «Делойт» є провідним світовим постачальником послуг у сфері аудиту і надання запевнення, консалтингу, корпоративних фінансів, управління ризиками, оподаткування та інших супутніх послуг. Наша мережа фірм, яка працює у понад 150 країнах та територіях, надає послуги для чотирьохсот з п'ятисот найбільших компаній світу за щорічним рейтингом журналу Fortune. Дізнатися про те, яким чином близько 415 000 фахівців компанії «Делойт» спрямовують свої професійні зусилля на досягнення результатів, які мають значення, ви можете за посиланням: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Це повідомлення містить інформацію лише загального характеру. Ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані жодна з фірм-учасників та пов'язаних з ними осіб (надалі разом – «мережа «Делойт»») не надають професійні консультації або послуги за допомогою цього повідомлення. Перш ніж ухвалити будь-яке рішення чи вдатися до будь-яких дій, які можуть вплинути на ваше фінансове становище або бізнес, рекомендуємо звернутися за консультацією до кваліфікованого фахівця. Жодна юридична особа, яка входить до мережі «Делойт», не відповідає за будь-які збитки, яких зазнала будь-яка особа, яка покладається на це повідомлення.

© 2023 Товариство з обмеженою відповідальністю «Делойт і Туш». Усі права захищені.