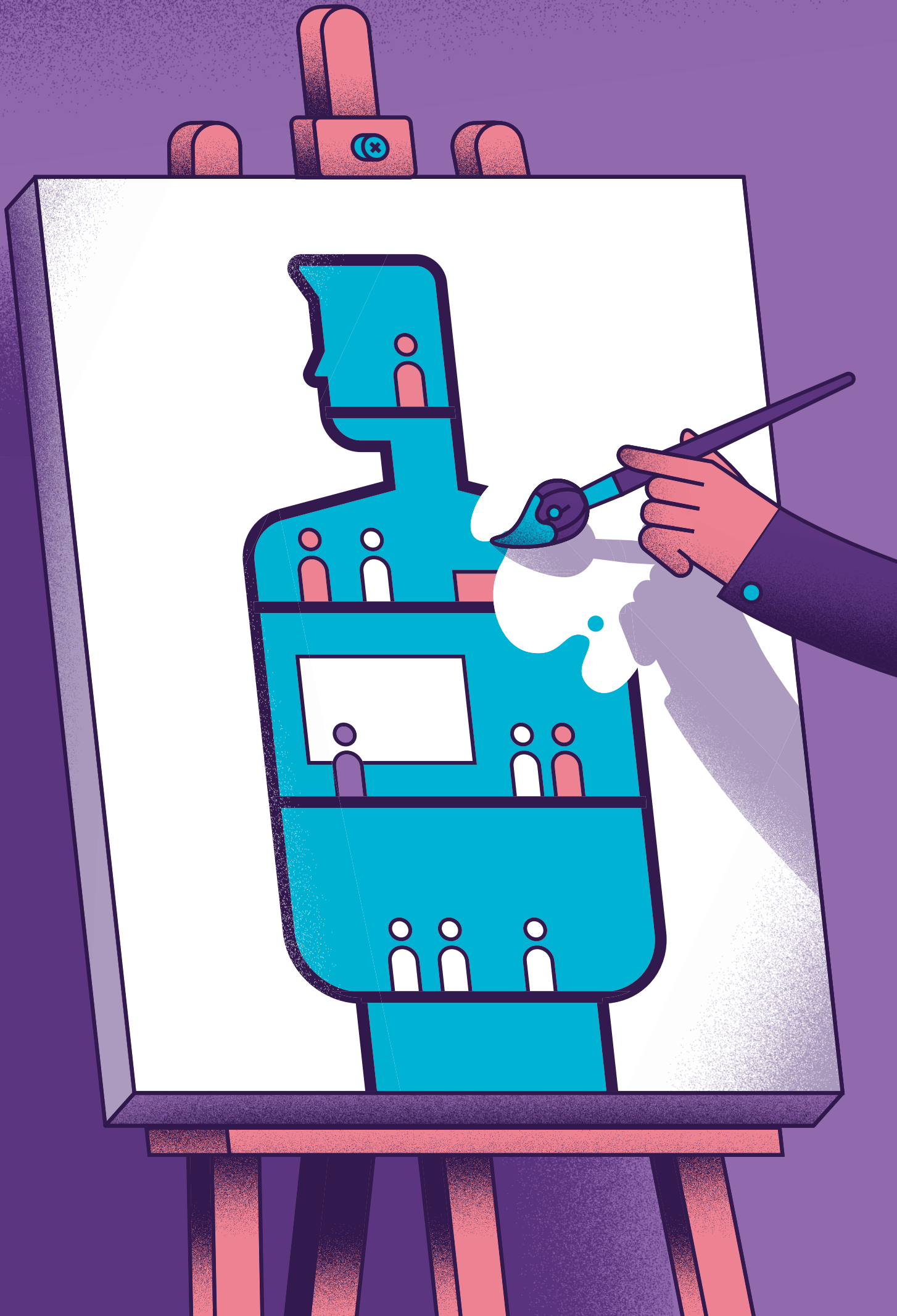


Від професій до «суперпрофесій»



Від професій до «суперпрофесій»

Використання штучного інтелекту (AI), когнітивних технологій і роботизації зростає, що призводить до перепроектування посад у все більшій кількості сфер. Сьогоднішні професії стають більш технічно-оснащеними та основаними на даних, але, в той же час, вимагають більше людських навичок у вирішенні проблем, комунікації, інтерпретації та розробці. Оскільки машини забезпечують виконання повторюваних завдань, а робота, яку виконують люди, стає менш рутинною, багато посад швидко розвиваються те, що ми називаємо «суперпрофесіями» – новітня категорія посад, що змінює призму сприйняття організаціями роботи.

Загальну стурбованість протягом останніх кількох років викликали дослідження, що передбачали зникнення робочих місць унаслідок поширення AI та роботизації. У 2019 році ця тема залишається приводом для занепокоєння, як зазначають респонденти нашого дослідження Global Human Capital Trends. Майже дві третини опитаних цього року (64%) назвали AI та роботизацію важливим або дуже важливим аспектом в управлінні персоналом. Але чи реалістичні страхи щодо повної заміни професій технологіями? І які додаткові наслідки можуть виникнути через зростаючі темпи впровадження цих технологій у робочому середовищі?

Ринок технологій, таких як автоматизація робочих процесів (Robotic Process Automation – RPA), – програмне забезпечення для автоматизації ручних завдань – зростає на 20% на рік, і до 2024 року, ймовірно, сягне 5 мільярдів доларів США¹. Показуючи такий рівень зростання, 41% респондентів дослідження Global Human Capital Trends 2019 року говорять, що

МОВА АВТОМАТИЗАЦІЇ

- **Автоматизація:** включає роботизацію, когнітивні технології та AI.
- **Роботизація:** фізичні види роботів (наприклад, дрони та роботи, що використовуються у виробництві) і автоматизація робочих процесів (Robotic Process Automation – технологія, що автоматизує високостандартизовані процедури та операції).
- **Когнітивні технології:** обробка та відтворення мови (машини, що розуміють мовлення), машинне навчання (розпізнавання образів).
- **Штучний інтелект (AI):** продукт технологій, що дає змогу машинам вчитися та робити прогнози на основі глибокого аналізу, нейронних мереж та пов'язаними з нами технік.

РИСУНОК 1. Багато організацій сьогодні використовують різні технології автоматизації

Будь ласка, оцініть ступінь використання вашою організацією кожного типу автоматизації:

- Наразі не використовується
- Досліджується на наявність потенційних можливостей
- Впроваджено в окремих функціях/підрозділах
- Активно використовується в межах усієї організації

Роботизація (виробничі процеси/дрони)



Когнітивні технології



Штучний інтелект (AI)



Автоматизація процесів



Джерело: сума відсотків може не дорівнювати 100 у зв'язку з округленням.

Джерело: Deloitte Global Human Capital Trends, 2019 р.

вони широко використовують автоматизацію, або ж використовують її у межах кількох функцій. Серед різних способів автоматизації роботи, RPA є найбільш поширеним, водночас 26% респондентів використовують роботизацію, 22% використовують AI та когнітивні технології (рис. 1). Очікується, що ці технології стануть ще більш поширеними. У нашому опитуванні 64% респондентів відзначили зростання застосування роботизації, 80% прогнозують зростання когнітивних технологій, а 81% прогнозують зростання AI. Використовуючи ці технології, організації починають бачити їхні переваги та вкладати значні кошти у їхнє впровадження та розвиток.

Наше дослідження також показує, що рівень побоювань та невизначеності щодо вищезгаданих технологій зростає. Лише 26% респондентів заявили, що їхні організації готові або повністю готові до впливу цих технологій. Насправді лише 6% респондентів заявили, що вони повністю готові до даного виклику; це є свідченням того, що організації починають розуміти масштабні наслідки для розробки посадових обов'язків, перекваліфікації та переосмислення роботи, які пов'язані з інтеграцією людської праці та автоматизації.

Посади, що змінюються

Чи руйнують технології ринок праці? Хоча деякі посади можуть зникнути, ми вважаємо, що решта — модифікується. Рівень безробіття в Сполучених Штатах залишається низьким, а ринок праці — обмеженим, коли мова йде про нові та критично важливі навички. До того ж, лише 38% респондентів очікують, що технології призведуть до скорочення посад в їхніх організаціях протягом наступних трьох років, і лише 3% вважають, що автоматизація ліквідує значну кількість позицій. Такі оцінки дуже відрізняються від наших очікувань ще кілька років тому.

Більш ранні дослідження Deloitte показували, що автоматизація, усуваючи рутинну роботу, фактично робить професії більш орієнтованими на людей, дозволяючи підвищувати важливість і цінність ролі й внеску людей у роботі. Цінність автоматизації та AI, як виявило наше дослідження, полягає не в здатності замінювати людську працю машинами, а в доданій вартості роботи персоналу, а також у тому, щоб людській праці віддавалася більша роль з точки зору вирішення проблем і здатності створювати нові знання. «Саме здатність колективно знаходити новий зміст у світі робить нас людьми та відрізняє від роботів, і це від-

бувається на всіх рівнях суспільства»².

Ті методи використання автоматизації, про які говорять наші респонденти, а також їхні зусилля з перепроєктування професій внаслідок автоматизації, підтверджують таку ідею. Цього року 62% респондентів зазначили, що вони використовують автоматизацію для скорочення транзакційної роботи та заміни повторюваних завдань, 47% – також доповнюють наявні методи роботи для підвищення продуктивності, а 36% – «переосмислюють роботу». Багато респондентів також зазначили, що їх компанії подвоїли фінансування перекваліфікації: 84% респондентів заявили, що автоматизація потребує перенавчання, 66% повідомили, що вони збільшують фінансування для перекваліфікації та перепідготовки, а 18% характеризують цю інвестицію як «значну» (рис. 2).

Картина, що вимальовується з цих висновків, така: оскільки машини замінюють людей під час виконання рутинної роботи, посадові обов'язки вимагають нових комбінацій людських навичок і можливостей. Це змушує організації переформовувати професії разом зі своїми бізнес-процесами та робочими процесами для того, щоб не відставати.

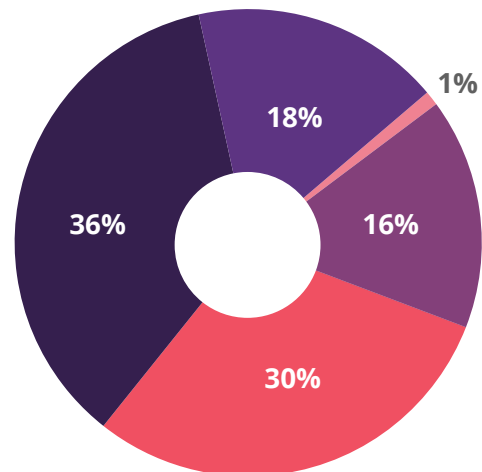
Поява «суперпрофесій»

У традиційному підході організації створюють фіксовані, стабільні ролі з виписаними посадовими інструкціями, до яких потім додають керівні посади. Коли частина робіт є автоматизованою машинами, людям залишається більш інтерпретативна та сервісно-орієнтована робота, що передбачає вирішення проблем, інтерпретацію даних, комунікацію, обслуговування клієнтів, командну роботу та співпрацю. Проте ці навички вищого рівня не є фіксованими завданнями, як у випадку з традиційними посадами, тому вони змушують організації створювати більш гнучкі, менш жорстко визначені посади та ролі.

Ці нові типи посад, що підпадають під найрізноманітніші назви – «менеджер», «дизайнер», «архітектор» або «аналітик» – перетворюються в те, що ми називаємо «суперпрофесіями». Нові дослідження показують, що посади, які сьогодні користуються найбільшим попитом, і ті, для яких характерне найшвидше зростання заробітної плати, – це так звані гібридні професії, що поєднують технічні навички, в тому числі техно-

РИСУНОК 2. Багато організацій сьогодні використовують різні технології автоматизації

Як би ви описали очікувані зміни обсягу грошових інвестицій у професійну перепідготовку працівників?



Примітка: На це питання відповіли лише ті респонденти, які зазначили, що автоматизація потребує перепідготовки в їхніх організаціях.
Джерело: Deloitte Global Human Capital Trends, 2019 р.

логічні операції, аналіз та інтерпретацію даних, із «соціальними» навичками в таких сферах, як спілкування, обслуговування та співпраця³. Концепція суперпрофесій переміщує цей процес на один крок далі. В суперпрофесіях технологія змінила не лише характер навичок, яких вимагає робота, а й характер роботи та самої професії. Суперпрофесії вимагають широкий спектр технічних і соціальних навичок, що застосовуються на гібридних позиціях, проте також поєднують частини різних традиційних позицій в інтегровані ролі, які використовують значні прибутки від продуктивності та ефективності і можуть виникати, коли люди працюють зі розумними машинами, даними й алгоритмами⁴.

Наприклад, клініка Клівленду, провідний медичний центр США, що зіткнулася з новою конкуренцією з боку комерційних лікарняних мереж, які переїхали до Клівленду, зазнала принципового переосмислення та перепрофілювання всього свого підприємства, включно з визначенням посадових обов'язків. Без перегляду не залишилося жодної посади.

ЕВОЛЮЦІЯ ПРОФЕСІЙ

- **Стандартні професії:** Ролі, які виконують роботу, використовують заданий і вузький набір навичок. Загалом організовані навколо повторюваних завдань і стандартизованих процесів.
- **Гібридні професії:** Ролі, які виконують роботу, використовуючи комбінацію навичок, спираються як на технічні навички, так і на навички, що ґрунтуються на взаємодії з людьми. Історично, такі навички не були об'єднані в окремих професіях.
- **Суперпрофесії:** Ролі, які поєднують роботу та обов'язки декількох традиційних професій, використовуючи технології для збільшення та розширення об'єму роботи, а також залучення більш складного комплексу галузевих, технічних та суто «людських» навичок (навички командної роботи, комунікативні, презентаційні, лідерські та інші соціально-психологічні навички).

Незалежно від того, чи є вона клінічною, чи ні, ліцензованою чи ні, кожну позицію необхідно оцінювати та розглядати для потенційного підвищення ефективності, рівня кваліфікації та життєздатності. В цьому процесі клініка зрозуміла, що спеціалізовані ролі в медицині повинні стати більш гнучкими й динамічними. Стало зрозуміло, що лікарі повинні не тільки нести відповідальність за глибоке розуміння медичної сфери, а й розуміти широке коло питань турботи про пацієнтів. Одним із результатів цих зусиль стало підвищення обізнаності про гібридні ролі медсестер та інших медичних працівників, а також збільшення інвестицій у підготовку кадрів для «догляду та управління справами» з метою розширення навичок поза технічними спеціальностями⁵.

Від перепроєктування робочих місць до повної трансформації роботи

Створення суперпрофесій, рекомбінація та поширення нових ролей вимагають від організації думати про формування посадових обов'язків по-новому. Якщо організації беруть наявні завдання і просто автоматизують їх, то, ймовірно, відбудеться певне поліпшення продуктивності, але, якщо посади і робота трансформовані таким чином, щоб об'єднати сильні сторони персоналу з машинами і платформами, результатом може бути значне поліпшення обслуговування клієнтів, більша віддача та продуктивність⁶. Перехід від перепроєктування посад до повної трансформації

роботи – інтеграції машин і людей у робочому потоці і створення значущих ролей для людей – є суттєвим викликом перед кожним бізнесом і керівником департаменту управління персоналом. Це потребуватиме нового погляду та високого рівня співпраці в усьому бізнесі і, зокрема, серед ІТ, відділів фінансів та управління персоналом. І щоб прийняти цей виклик, знадобиться чіткий план.

Переформатування роботи для майбутніх потреб вимагає нового підходу: не просто переписування посадових інструкцій, а, починаючи з більш широкого полотна, створення посад, які б враховували можливості машин, працівників альтернативних категорій і, що найважливіше, унікальні здібності людини, такі як фантазія, цікавість, саморозвиток і співчуття. Це контрастує з історичним підходом до створення посадових інструкцій, які зазвичай визначаються вузьким баченням навичок, діяльності, завдань і очікувань працівників у дуже специфічних ролях. У багатьох організаціях це призвело до розповсюдження сотень дуже деталізованих, а дехто міг би назвати їх нудними, описів посадових обов'язків та профілів. З іншого боку, робоче полотно набуває більш осмисленого та змістовного вигляду. У майбутньому робота визначатиметься:

- проблемами, які вирішує персонал, а не діяльністю та завданнями, які він виконує;
- командами і відносинами, якими займаються і які мотивують людей, а не підлеглими, яких вони контролюють;

- інструментами та технологіями, які забезпечують автоматизацію роботи та доповнення потенціалу персоналу для підвищення продуктивності та збільшення цінності для клієнтів;
- інтеграцією розвитку, навчання і нового досвіду в повсякденному (часто в реальному часі) робочому процесі.

Уявіть собі цю конструкцію в контексті організації роботи в сфері управління персоналом. Сьогодні HR-ролі кардинально змінюються через наплив технологій: від чат-ботів до автоматизованих робочих процесів. Переформатована робота передбачає використання технологій для розширення кола питань, на які може відповісти представник служби спільного користування HR (HR shared services). Але, в той час, більш потужна можливість збільшити продуктивність і цінність полягає в тому, щоб почати з більш широкого полотна можливого спільного HR-сервісу. Беручи до уваги, що технологія може надати інформацію про настрої та поведінку працівників у реальному часі по всій організації, чи є спосіб поєднати ці знання з людськими навичками, необхідними для роботи у сервісах спільного користування у сфері управління персоналом, – вирішення проблем і спілкування, обслуговування клієнтів та співчуття, а також робота в команді і співпраця – щоб створити абсолютно нову роль HR-архітектора «досвіду»? Людина на такій «суперпозиції» скористалася б технологією для автоматизації відповідей на рутинні запитання, тоді як основний фокус її уваги був би спрямований на результати ефективного досвіду персоналу. Це була б не переформатована робота HR-сервісу спільного користування, а така позиція, в якій сама робота надавала б більше можливостей, більшу продуктивність і, в кінцевому підсумку, більш значущий досвід для

працівників, які прагнуть більшого.

Потенційна загроза зворотної реакції

Поява суперпрофесій несе із собою загрозу зворотних реакцій. Зворотна сторона (деякі кажуть, темна сторона) – створення суперпрофесій призведе до зростання низькокваліфікованих видів праці, робочих місць у сфері послуг та мікрозавдань. Уже сьогодні дехто бачить роздвоєння деяких робіт і робочих місць на високорозвинуті, складні, добре оплачувані позиції, з одного боку, і більш низькооплачувані, низькокваліфіковані з

іншого. Останні дослідження охоплюють вплив технологій та автоматизації

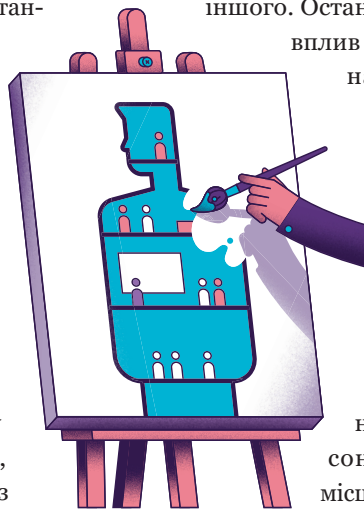
на розподіл ринку праці. В лютому 2019 року The New York Times підсумувала це дослідження у статті «Технології ділять робочу

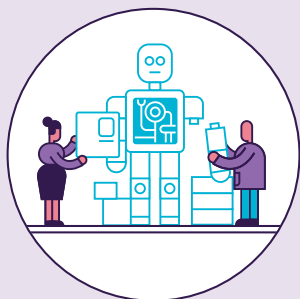
силу США на дві частини»⁷.

З огляду на потенційні соціальні наслідки, бізнеслідери повинні переосмислити роботу для задоволення потреб усіх сегментів персоналу в усіх типах робочих

місць: обслуговуючого персоналу та працівників на альтернативних формах зайнятості, а також тих, хто працює на «суперпозиціях».

Зрозуміло, що ця історія ще неповністю розкрита. Ми вважаємо, що організаціям необхідно розглядати вищезгадані тенденції в контексті відповідального підприємництва і все більш важливих зв'язків між організаціями та суспільством. Доповнення роботи технологіями, без сумніву, призведе до того, що робота буде здійснюватися по-новому. Сьогодні перед організаціями стоїть завдання зробити це переосмислення у такий спосіб, щоб воно призвело до позитивних результатів для себе, своїх працівників, економіки та суспільства загалом.





Рівень зусиль: Від професій до суперпрофесій

ПОВНА ТРАНСФОРМАЦІЯ

Переосмислення роботи та робочих місць для інтеграції нових технологій є одним із найважливіших та зростаючих пріоритетів бізнес-лідерів та сфери управління персоналом. Щоб залишатися чутливими до очікувань зацікавлених сторін і суспільства, організаціям буде поставлено завдання переосмислити роботу таким чином, щоб задовольнити потреби персоналу в усіх видах праці, в тому числі, обслуговуючого персоналу та працівників на альтернативних формах зайнятості, а також тих, хто отримує «суперпрофесію».

Посилання

¹ Global Market Insights, *To 2024, robotic process automation market to see 20% CAGR*, прес-реліз, 5 жовтня 2018 р.

² Peter Evans-Greenwood, Harvey Lewis, and Jim Guszczka, "Reconstructing work: Automation, artificial intelligence, and the essential role of humans", *Deloitte Review*, 21, 31 липня 2017 р.

³ Matt Sigelman, "By the numbers: The job market for data science and analytics", *Burning Glass Technologies*, 10 лютого 2017 р.

⁴ Для прикладів того, якими можуть бути «суперпозиції» в уряді та у виробництві, див. Вільям Д. Еггерс, Амріта Датар і Дженн Густетік, «Робота уряду у майбутньому: *What will government work look like in 2025 and beyond?*», *Deloitte Insights*, 4 жовтня 2018 року, і Пав Веллінер, Бен Долар і Хізер Ештон Маноліан, *Майбутнє роботи у сфері виробництва: What will jobs look like in the digital era?*, *Deloitte Insights*, 25 січня 2019 р.

⁵ Sharon Coulter, "Redesign not downsize", *Online Journal of Issues in Nursing* 2, no. 1 (6 січня 1997 р).

⁶ Evans-Greenwood, Lewis, and Guszczka, "Reconstructing work".

⁷ Eduardo Porter, "Tech is splitting the US work force in two", *New York Times*, 4 лютого 2019 р.