Характер праці змінюється

30 сигналів на які треба звернути увагу для досягнення сталого майбутнього

accelerator labs

german cooperation
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

QATAR FUND FOR DEVELOPMENT
صندوق قطر للتنمية

ПРООН
Ключові Партнери

Авторський колектив (в алфавітному порядку)

Драсковіч Драско Керівник стратегічних досліджень ПРООН Сербія drasko.draskovic@undp.org	**Дрініч Аріяна** Керівниця стратегічних досліджень ПРООН Боснія і Герцеговина arijana.drinic@undp.org	**Килимник Євген** Керівник стратегічних досліджень ПРООН Україна ievgen.kylymnyk@undp.org
Сеїдзаде Лейла Керівниця стратегічних досліджень ПРООН Азербайджан leyla.seyidzade@undp.org	**Тілавов Музаффар** Керівник стратегічних досліджень ПРООН Узбекистан muzaffar.tilavov@undp.org	**Туна Гокце** [1] Керівниця стратегічних досліджень ПРООН Туреччина gokce.tuna@undp.org

Як група дослідників із шести різних Лабораторій інноваційного розвитку ПРООН в Європі та Центральній Азії ми скористалися можливостями колективного інтелекту[2], щоб виявити нові ознаки мінливості характеру роботи. Сподіваємося, що наш досвід надихне читачів залучити до їх повсякденної діяльності мислення, орієнтоване на майбутнє і ґрунтоване на колективному підході. Також сподіваємося, що ця доповідь викличе інтерес до подальшого вивчення цієї важливої теми, яка стосується всіх нас. Якщо Вам потрібна допомога або Ви хочете обговорити свої ідеї, напишіть нам на електронну адресу.

Лабораторії інноваційного розвитку ПРООН

Лабораторії інноваційного розвитку ПРООН[3] (AccLabs) створені для ефективного вирішення складних завдань у сфері розвитку з залученням інноваційних принципів, методів та інструментів. Стратегічні дослідження – одна з трьох основних функцій Лабораторій інноваційного розвитку – обертаються навколо усвідомлення проблем, виявлення та розробки нових підходів до їх вирішення, а також прогнозування можливих результатів у різних контекстах. В основі стратегічних досліджень лежить виявлення й аналіз нових тенденцій, окреслення проблем, вишукування передових технологій і нетрадиційних джерел отримання даних. Вивчаючи їх, ми зможемо виявити факти та напрацювати нові інструменти, які матимуть вирішальне значення для обґрунтування рішень на всіх етапах діяльності у сфері розвитку. Без таких фактичних даних і напрацювань розробка політики та/або оперативних заходів ускладнюється, виникає ризик прийняття рішень, які будуть необґрунтованими, невдалими (недостатньо ефективними) для вирішення поставлених завдань.

Автори виражають подяку

Ми вдячні за зворотний зв'язок, відгуки та підтримку, отримані при підготовці цієї доповіді. Хотілось би висловити особливу подяку Еміру Адзовичу, Еріці Антуан, Даніелі Бобіч, Марині Дімовій, Наргіз Гулієвій, Едуардо Густале, Анжеліці Густіло Онг, Майї Хаджиселімович, Сандрі Ісмановські, Калові Жоффресу, Катаріні Косміній, Лоуренсу Лессіру, Альмі Мірвіч, Бену Слею, Лаіді Сурві та Мартіну Зелінці. Ми також хотіли б подякувати Всесвітньому економічному форуму (ВЕФ) за надання нам доступу до онлайн-інструментів отримання стратегічної інформації[4].

Ілюстратор: Ванья Лазіч | Редакторка: Барбара Холл
Переклад: Юлія Никоненко, Анастасія Железко, Ярослава Головнова, Христина Чупак

Березень 2021 року

[1] Відповідальна авторка.
[2] Колективний інтелект можна розглядати як підвищений потенціал, що створюється, коли люди співпрацюють, користуючись технологіями, щоб залучити ширший спектр інформації, ідей та аналітичних напрацювань (NESTA). Техніки, задіяні в колективному інтелекті, можуть бути використані будь-якою групою людей, незалежно від її розміру.
[3] Лабораторія інноваційного розвитку ПРООН, https://acceleratorlabs.undp.org
[4] Інструмент «Strategic Intelligence від Всесвітнього економічного форуму, https://intelligence.weforum.org

Зміст

Передмова 4
Резюме 5
Вступ 11

I. Вплив COVID-19 на працездатне населення 13
1. Нові форми нерівності 14
2. Секторальні відмінності 15
3. Підвищення обізнаності про вразливість психічного здоров'я 16
4. Добробут і баланс між особистим життям та роботою 17
5. Проблеми довіри та занепокоєння через безпеку праці, викликані дистанційним моніторингом 18
6. Період самоаналізу та рефлексії 19

II. Негативний вплив пандемії на робочі місця, професійні вміння та навички 20
7. Зміна демографічної ситуації 21
8. Професії майбутнього 22
9. М'які навички та знання 23
10. Етичні міркування 24
11. Нові сектори 25
12. Державний сектор і послуги 25

III. Нові моделі роботи 28
13. Створення вартості за допомогою цифрової економіки 29
14. Гіг-економіка 30
15. Дистанційна робота та віртуальний офіс 31
16. Нові показники успіху 32
17. Соціальний захист 33
18. Відмінності між роботою в державному та приватному секторах 34

IV. Інклюзивні ринки праці та методи роботи 35
19. Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації 36
20. Скорочений робочий тиждень та баланс між особистим життям і роботою 37
21. Гнучкість в організації роботи 38
22. Визнання цінності всіх видів праці 39
23. Гендерна рівність 40
24. Створення інклюзивних робочих місць 41

V. Підприємництво та підприємницька екосистема 42
25. Розквіт стартапів 43
26. Доступ до фінансових ресурсів 44
27. Професійна перепідготовка та навчання для підприємців 45
28. Інтрапренерство 46
29. Підприємництво за підтримки держави 46
30. Розробка публічної політики 47

Висновок 48

Список джерел 49

15 березня 2021 року

Пандемія COVID-19 породила багато нових думок. У всьому світі зараз ціняться вміння, навички та інструменти, що допомагають глибше зрозуміти багатокомпонентні проблеми, краще спрогнозувати та сформувати майбутнє. Реагуючи на цей запит, Лабораторії інноваційного розвитку ПРООН сприяли оперативному стратегічному осмисленню ситуації та пошуку ефективних рішень у країнах, де вони працюють. У результаті ми отримали знання про місцеві особливості та розробили рішення, які можна масштабувати. Важливо зазначити, що ця робота виявила попит на реорганізацію економіки та соціальних систем у напрямі забезпечення їх здатності задовольнити потреби людства і планети.

Робота забезпечує джерело засобів до існування і значною мірою визначає якість життя. Характер змін в цій сфері є на передовій розвитку – змінюється сукупність складних соціальних, економічних, екологічних і культурних систем, які нерівномірно розвиваються в різних частинах світу, посилюючи існуючі типи нерівності та створюючи нові. Інакше кажучи, це ідеальний піддослідний об’єкт для детального вивчення.

Цей звіт є результатом роботи шести Лабораторій інноваційного розвитку ПРООН, він отриманий у результаті пошуку інформації з різноманітних джерел у Європі та Співдружності Незалежних Держав: Азербайджані, Боснії і Герцеговині, Сербії, Туреччини, України та Узбекистані. Сумісними зусиллями керівники стратегічних досліджень у цих країнах виявили 30 сигналів, які формують зміни в тому, «де, хто, як і чому» працює. Автори досліджують можливості та загрози, починаючи від впливу COVID-19 на працююче населення і закінчуючи новими моделями роботи та підприємницькими екосистемами, а також існуючі рішення в локальному контексті, що можна масштабувати, відповідаючи на виклики, з якими стикаються люди в усьому світі.

У звіті висвітлюються критичні питання. Ми стаємо свідками появи нових професій і занепаду існуючих, тож які принципи слід застосовувати при розробці рішень для забезпечення сталого розвитку? Які можливості слід використовувати, аби прискорити інклюзивність на ринках праці та в робочому середовищі? Що може стати новою нормою при наданні пільг і соціальних гарантій, пропонованих роботодавцями в усьому світі? Як вплине вражаючий технологічний прогрес, включно зі штучним інтелектом? Сподіваємось, що цей звіт допоможе знайти відповіді на всі ці та інші питання про майбутнє праці.

Цей звіт також є запрошенням до широкої дискусії щодо осмислення майбутнього і закликом, щоб люди залишалися в центрі революції у сфері праці. У поєднанні з масштабованими рішеннями тенденції та сигнали, відображені у звіті, можуть стати основою нового портфоліо стратегічних проектів розвитку.

Мір’яна Сполярiч Еггер
Помічниця Генерального секретаря Організації Об’єднаних Націй, Помічниця Адміністратора ПРООН та Директорка Регіонального бюро ПРООН для країн Європи та Центральної Азії

Резюме

Соціальні та технологічні зміни планетарного масштабу швидко рухають світ у напрямі вкрай невизначеного майбутнього. Поставатиме багато захоплюючих можливостей, які сприятимуть подальшому розвитку громад, країн і регіонів у всьому світі. Потреба в інноваціях та прагнення долучитися до них зростають як ніколи; нам доведеться використовувати наявні можливості по мірі їх виникнення та цілеспрямовано створювати нові, навіть якщо умови не здаються сприятливими для цього. Однак, швидше за все, більшість сучасних нагальних проблем, таких як бідність, зміна клімату та вимушена міграція, не перестануть існувати. Незважаючи на досягнутий останнім часом технічний і економічний прогрес, комплексна взаємозалежність між вищезазначеними викликами та потенційними рішеннями зробить процес розвитку ще складнішим, ніж в останні кілька десятиліть.

Така складна ситуація потребує комплексної відповіді, що враховує інклюзивність і є трасформаційною, здатною одночасно захищати людську гідність, здоров'я і благополуччя. Сучасна економічна парадигма ґрунтується на створенні доданої вартості працівниками, які своєю чергою за рахунок зайнятості заробляють собі на життя. У минулому столітті поняття «праця» значно еволюціонувало, але деякі її аспекти не сильно змінилися, наприклад те, що, як і раніше, щоб вижити і процвітати, суспільству необхідно організовуватися для виконання його членами оплачуваної або неоплачуваної роботи.

Хоча зараз завдяки новітнім технологіям можлива повна автоматизація багатьох процесів, стратегічне мислення і планування, так само як і втілення ініціатив у життя, все ще вимагають пильного людського ока та причетності, залучення моралі та інтелекту, яких наразі бракує машинам. Саме тому цю і подібні їй публікації зараз варто поширювати, даючи спільноті, що займається питаннями розвитку, уявлення про ті тенденції, які почали з'являтись у їх роботі, та про очікувані в майбутньому зміни, котрі можна сприймати як загрози або як нові можливості.

Цей звіт підготовлено у відповідь на потребу, визнану експертами й іншими зацікавленими сторонами та сформульовану так: **характер праці змінюється, а це своєю чергу вимагає розроблення набору інструментів, які не тільки дадуть можливість зреагувати на зміни, що відбуваються, а й дадуть змогу проаналізувати можливі варіанти розвитку подій, котрі зможуть істотно вплинути на спільноти в майбутньому.** Сфера розвитку – міжнародні організації, державні відомства, великі міжнародні благодійні фонди, соціальні рухи, спрямовані на подолання бідності та нерівності в усьому світі тощо – приділяє пильну увагу сталому розвитку та повинна відігравати важливу роль у розв'язанні окреслених проблем. На практиці буде випробувано портфельний підхід, що використовується такими організаціями, як, наприклад, Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) і демонструє, як диверсифікований, але взаємозміцнюючий та взаємодоповнюючий комплекс інструментів і заходів дозволить сформувати досвід, який ніколи не набути з ізольованих рішень незалежно від рівня їх ефективності.

Праця охоплює всі сфери життя людини. Це широка тема, яку необхідно розглядати під різними кутами зору. У пропонованому звіті, що складається з п'яти основних розділів, які охоплюють 30 тем (сигналів), висвітлюються нові тенденції, пов'язані з ними проблеми та можливості. Мета звіту – виділити основні сфери взаємопов'язаних заходів для різних суб'єктів у секторі розвитку та за його межами. Нижче коротко викладено найважливіші питання, розглянуті у звіті.

Розділ I

Колосальний вплив пандемії COVID-19 на працююче населення та його майбутнє. Пандемія стала так званим ідеальним штормом, у результаті якого виявились істотні недоліки в організації роботи та почалися зміни, яких зазвичай доводиться чекати роками. Обмеження доступу до системи охорони здоров'я, освіти, державних послуг та праці загострило проблеми, пов'язані з гендерною належністю, соціальною маргіналізацією, ексклюзією та нерівністю. Використання сучасних технологій у спостереженні та відстеженні при переході на дистанційну роботу під час пандемії викликало занепокоєння з приводу етичних аспектів, довіри та посиленого розмивання межі між роботою й особистим життям. На додачу серйозною проблемою стали порушення психічного здоров'я, пов'язані зі стресом, викликаним непевними перспективами в економіці, та неможливістю знайти баланс між роботою й особистим життям.

Зміцнення здатності чинити опір зовнішнім потрясінням водночас стає і можливістю, і потребою. Щоб її задовольнити, необхідно рішуче сприяти досягненню скоординованості дій. Необхідно вибрати та широко застосовувати інструменти прогнозування та пошуку інформації з різноманітних джерел. Замість пошуку короткострокових, поточних рішень слід навчитися мислити на перспективу та диверсифікувати підходи, що використовуються для вирішення проблем.

Також потрібно посилити механізми фінансування та мобілізації ресурсів для оперативного реагування на кризові ситуації, особливо у випадку довгострокових і глобальних загроз. Замість того, щоб залишати вивчення глобальних ризиків і способів пом'якшення їх наслідків на периферії наукових досліджень, на цю тему необхідно звернути особливу увагу. Елементи добре злагодженого і справедливого суспільства, економіки та культури залежать, зокрема, від розвинутої цифрової інфраструктури; вони повинні стати центром будь-якого плану, спрямованого на відродження та розвиток.

Розділ II

Ринки праці, бізнес-моделі та механізми соціального захисту зазнають корінних змін, зумовлених демографічними зрушеннями, розвитком новітніх технологій, поширенням цифрових робочих платформ та проблемами у сфері екології. На рівновагу на ринках праці впливатиме динаміка співвідношення попиту та пропозиції, а їх збалансування вимагатиме проведення структурних реформ та адаптації до нових парадигм при отриманні кваліфікації. В умовах цифрової економіки цифрові платформи та бізнес-моделі використовуватимуться для поширення нових способів створення вартості. Нові технології, включно зі штучним інтелектом (ШІ), інтернетом речей (IoT), автоматизацією і всюдисущим цифровим зв'язком, прискорять зміну професійних кваліфікацій, умінь та навичок, а також посилять позиції галузей, які зараз лише зароджуються. Поява суперробіт, які інтегрують здібності людини з потужностями машини, значно розширить коло виконуваних функцій. Цей тренд вимагатиме удосконалення протоколів взаємодії людини з обладнанням, а також посиленої уваги до питань етики. Такі дії слід зробити пріоритетними, а не виконувати за залишковим принципом. Підвищення обізнаності щодо погіршення стану навколишнього середовища та пропагування ідей сталого розвитку сприятимуть поширенню циркулярної економіки і створенню більшої кількості зелених робочих місць.

Необхідно сприяти розвитку інклюзивності ринків праці й економіки загалом, адаптувати їх до демографічних змін, покращити продуктивність і активно підтримувати формування нових вмінь, навичок та підвищення кваліфікації. І роботодавці, і працівники повинні мати мотивацію вчитися, розвиватися, рости й адаптуватися до нової реальності, яку спричинять зміни в характері праці. Водночас для досягнення позитивних соціальних і екологічних змін багатьом компаніям доведеться переглянути свої бізнес-моделі, наприклад через прийняття моделей впливу, перегляд стандартів і розробку збалансованих систем, які забезпечуватимуть взаємодію людини з машиною.

Уряди повинні не тільки регулювати такі зміни на законодавчому рівні, а й бути готовими очолити їх шляхом проведення внутрішніх реформ і встановлення довгострокових цілей (наприклад, повна гендерна рівність, дотримання прав людини в технологічну епоху, нульовий баланс викидів вуглекислого газу, обмеження використання шкідливих матеріалів аж до відмови від них). Для цього зазвичай потрібні нові досвід та знання, а також ресурси, які часто можна знайти в рамках нових партнерств.

Розділ III

Нові технологічні та соціальні реалії стимулюють появу і широке впровадження нових моделей роботи з широким спектром можливостей і протистояння новим викликам. Зростає число людей, зайнятих в гіг-економіці та на цифрових платформах, або тих, хто перебуває в інших типах нетрадиційних економічних відносин, що складаються між працівниками і роботодавцями. Хоча для більшості людей створюються гнучкіші та доступніші умови, з'являються нові способи налагодження зв'язків між споживачами та виробниками товарів (надавачами послуг), можна виділити суміжні проблеми, пов'язані з соціальним захистом, довгостроковою гарантією зайнятості та розмитими межами між роботою й особистим життям. Наразі при розробці нових стандартів і практик на робочих місцях державний сектор значно відстає від приватного, однак він може надолужити, впровадивши нові технології та соціальні норми. Крім того, в майбутньому ми можемо стати свідками конвергенції наявних державних і приватних моделей, тобто об'єднання кращих практик і їх застосування на робочих місцях.

Необхідною умовою використання благ гіг-економіки є створення цифрової інфраструктури й управління соціальними аспектами, які виникнуть в наслідок змін у формі працевлаштування. Урядам потрібно інвестувати кошти в поліпшення інтернет-інфраструктури, ефективніше регулювати трудові відносини на нових платформах і вживати заходів, спрямованих на вирішення цілого ряду нових етичних та правових дилем. Слід розробити нові системи соціального захисту, адаптовані до нових моделей роботи.

Приватному сектору також потрібно скоректувати свої бізнес-моделі та моделі соціального захисту, переглянути свої методи оцінки результатів індивідуальної роботи та спільного успіху. Державно-приватні партнерства слід розвивати для створення процвітаючого середовища на засадах злиття передового досвіду та взаємного навчання з орієнтацією на результати та оптимізацію робочих процесів.

Розділ IV

Науково-технічний прогрес у поєднанні з демографічними, економічними і культурними факторами неминуче приведе до поглиблення інклюзивності ринків праці танових практик, які регулюють взаємини роботодавців з працівниками. При імплементації нових моделей роботи, принаймні на прогресивних ринках праці, ключовою вимогою стане зменшення гендерної нерівності та прискорене прийняття інклюзивних підходів у цілому. З підвищенням продуктивності праці, мобільності та попиту на розвинуті когнітивні, соціальні й емоційні навички звичайним явищем стануть коротший робочий тиждень, гнучкий графік, віддалена робота та збалансованість між роботою та особистим життям. Водночас динамізм і складність умінь та навичок, які зараз цінуються, вимагають швидшого темпу проведення перепідготовки / підвищення кваліфікації і більш ефективних та цілеспрямованих заходів з підвищення цифрової грамотності.

Розробка інклюзивних методів роботи вимагає рішучих дій, спрямованих на скорочення нерівності між певними групами суспільства. Деякі конкретні дії для вирішення цього завдання передбачають: застосування гендерного підходу до всіх аспектів роботи та формулювання стратегій, які враховують гендерну проблематику, починаючи з добору персоналу і закінчуючи вимірюванням продуктивності; ефективне усунення гендерної упередженості; забезпечення рівних можливостей для різних груп, що різняться рівнем добробуту / рівнем освіти; подолання розриву між міським і сільським територіями шляхом створення взаємовигідної взаємодії між ними. Зважаючи на нашу залежність від цифрових інструментів та інфраструктури як при економічному зростанні, так і під час криз, пріоритетом має стати підвищення цифрової грамотності, особливо серед уразливих і недопредставлених громад.

Роботодавцям також слід забезпечити баланс між роботою та особистим життям своїх працівників, використовуючи різноманітні переваги, пов’язані з дистанційною працею. А отже, потрібно постійно розробляти і підтримувати можливості для роботи за гнучким графіком як в офісі, так і поза ним. Державному і приватному секторам потрібно створити достатній потенціал, щоб бути гнучкими і вчасно реагувати на нові вимоги у сфері праці, які постійно змінюються.

Розділ V

Підприємництво відіграватиме провідну роль у трансформації праці. Сприятливі для інновацій і підприємництва екосистеми, як ніколи, матимуть вирішальне значення для подальшого розвитку галузей і підприємницького світогляду. Стартапи та інші потенційно інноваційні форми підприємництва приведуть до впровадження нових організаційних структур і практик. Очікується, що бізнеси активніше братимуть участь у вирішенні актуальних глобальних і соціальних проблем. Завдяки технологічному прогресу та розвитку інституцій ринки капіталу стають демократичнішими і доступнішими, відкриваючи горизонти для більш амбітних і прогресивних ідей. Великому бізнесу і комерційним компаніям буде вигідно розвивати підприємницькі практики в рамках своєї структури. Це дозволить їм підтримувати культуру інновацій та забезпечувати творчий підхід до прийняття рішень, самостійність, активність, розуміння та знання ринків і управління ризиками. Для урядів, які прагнуть активізувати свою діяльність або просто вижити за умов високої конкуренції на міжнародних ринках, з огляду на відносну вразливість і недалекоглядність рішень більшості приватних інвесторів важливим кроком може стати цільове фінансування інновацій.

Урядам необхідно проводити цілеспрямовану політику дерегулювання та стимулювання для створення сприятливих умов для інновацій і розвитку. Стимулювання підприємців до участі в нових сферах з інноваційним потенціалом і позитивним соціальним впливом може повернутися сторицею. Досягти цього можна за рахунок підтримки уникнення ризиків, полегшення доступу до капіталу, надання галузевих преференцій, мінімальних цінових гарантій, пріоритизації соціальних інновацій тощо.

Аби забезпечити конкурентоспроможність країн у найближчі місяці та роки, ще більш важливе значення матиме створення ефективних і динамічних науково-дослідних та інноваційних екосистем. Уряду і приватному сектору необхідно розвивати підприємницьку культуру, навички й уміння як у національному масштабі, так і в рамках окремих компаній. Потрібно постійно адаптувати навчальні програми, щоб вони відповідали вимогам до навичок і умінь майбутнього.

Вступ

Майбутнє праці не є абсолютно новою концепцією, ця тема вже досить давно опрацьовується фахівцями та перебуває в центрі нашої уваги. Дійсно, ми як дослідники Лабораторій інноваційного розвитку ПРООН постійно спостерігаємо за появою нових та зміною старих тенденцій розвитку такої актуальної проблеми, як праця. Більш того, криза, спричинена пандемією COVID-19, призвела до значних системних зрушень, в тому числі щодо праці. За короткий період часу в цій сфері відбулися радикальні зміни. Тому, на наш погляд, тема цієї доповіді зараз стає ще актуальнішою, а її публікація – своєчаснішою, ніж будь-коли раніше.

Ми почали наше дослідження з того, що вивчили зміни, які вже відбулись у праці, а потім дискутували про те, що може статися через 5, 10, 20 років, прагнучи надати цінні інсайти про різні сегменти роботи майбутнього, з якими ми всі зіткнемося. Ця доповідь, в основі якої лежать колективні інтелект та форсайт, може бути цінною не тільки для ПРООН та всієї системи ООН, але і для всіх тих, хто цікавиться темою або бажає дізнатися більше про працю сьогодні та в майбутньому, незалежно від того, чи є вони професіоналами у сфері розвитку, науковцями, представниками державного, приватного або третього секторів.

У суспільстві, де провідну роль відіграють технології, характер праці швидко змінюється. Необхідно переосмислити концепцію системи професійної орієнтації, створити новий соціальний контракт і реформувати освіту в бік швидшого та безперервного процесу навчання. Яку роль відводять людині у світі, де машини так швидко еволюціонують? Чи будуть весь необхідний практичний досвід і знання доступними онлайн? Колосальні зрушення в культурних нормах і соціальних стандартах, яким посприяла глобалізація та зміни соціальних парадигм, також формують майбутнє праці. Як у майбутньому ми будемо підтримувати здоровий баланс між роботою та особистим життям? Як завдяки гендерній рівності та інклюзивності зміниться баланс на ринку праці?

Вивчивши кілька нових доповідей про майбутнє праці, ми зрозуміли, що основна увага в них зосереджена на таких темах, як технології, автоматизація, робототехніка та професії, а найважливішим соціальним, політичним, культурним та екологічним проблемам не було приділено достатньої уваги. Ми підійшли цього завдання інакше: розглянули поточні сигнали змін і нові проблеми, в тому числі ті, які виникли під час пандемії COVID-19. До цієї доповіді ми включили 30 тем (сигналів), які, на нашу думку, відображають найактуальніші та найбільш значущі сфери з погляду програмних зусиль ПРООН. Ми обговорюємо потенційну втрату робочих місць та актуальність потрібних нині умінь та навичок, появу нових моделей роботи, інклюзивні ринки праці, трудові практики та підприємницьку екосистему. У світлі поточних подій ми також розглядаємо вплив COVID-19 на робочу силу.

Одне з рішень, яке слід було прийняти спочатку, стосувалося того, наскільки глибоко (детально) і широко (масштабно) ми хочемо висвітлити цю тему. Оскільки доповідь спрямована на те, щоб розпочати діалог про зміну характеру праці, ми вирішили охопити якомога більше актуальних тем. Намагаючись збалансувати їх, ми свідомо пріоритизували масштаб над детальністю. Варто зазначити, що ця доповідь є першою в серії досліджень, які автори планують опублікувати з цієї теми. Це швидше збірка ідей, ніж абсолютно нове дослідження майбутнього. Оскільки деякі теми заслуговують подальшого вивчення, в найближчі місяці ми опублікуємо статті, напишемо блоги та/або короткі звіти.

Сподіваємося, що ця доповідь допоможе нашим колегам з ООН, головним чином підрозділам ПРООН в окремих країнах, розглянути нові програмні напрями, спрямовані на вирішення системних проблем майбутнього, а не на «гасіння пожеж», як це часто буває

в нашій практиці. Хоча доповідь охоплює ключові аспекти, що формуватимуть інститут праці в майбутньому, кожна країна матиме свою специфіку і дорожні карти розвитку. Дослідники всіх Лабораторій інноваційного розвитку ПРООН можуть взяти отримані результати за основу для подальшого спеціалізованого і детального аналізу з огляду на нові виклики. Крім цього, їм слід розглянути можливість міжвідомчої співпраці. Визнавши невідкладність та серйозність пандемії COVID-19, ПРООН нещодавно оголосила про створення механізмів партнерства з Міжнародною організацією праці (МОП), Міжнародною організацією з міграції (МОМ) і Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН (ФАО). Усі організації віддають пріоритет інноваційним і орієнтованим на людей рішенням з можливістю подальшого масштабування.

Представлені результати можуть також допомогти широкому колу зацікавлених сторін адаптуватися до мінливих умов і протестувати нові моделі роботи. Ми вважаємо, що ці результати спонукають стейкхолдерів до змістовного діалогу з широкою аудиторією (включаючи експертів, урядових партнерів та ключових учасників екосистеми), щоб ініціювати дії в цій галузі.

Методологія

Ми написали значну частину цієї доповіді в період з травня по серпень 2020 року. Щотижня ми зідзвонювалися, а між дзвінками продовжували читати фахову літературу і створювати контент, розглядали зроблену роботу й готували відгуки та пропозиції один одному. За допомогою інструменту Strategic Intelligence від Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) ми проводили моніторинг і дослідження глобальних проблем та рушійних сил, що стоять за трансформаційними змінами в різних країнах і галузях. Це дозволило нам створити спеціальні карти для навігації щодо найактуальніших питань і сучасних публікацій за цією темою.

За допомогою цього онлайн-інструменту ми визначили п’ять основних розділів і 30 тем (сигналів), які включили до звіту; розділи можна читати в будь-якому порядку. Для підбору основного контенту використано різноманітні джерела, починаючи від новинних і авторських статей і закінчуючи звітами, написаними експертами в різних галузях. Ми розділили між собою 30 тем так, щоб кожен із нас (керівник(-ниця) стратегічних досліджень у країновому офісі ПРООН у країнах Європи і Центральної Азії) написав п’ять тем індивідуально, а решту доповіді дописано разом. Теми обрані з огляду на попередній досвід та/або інтереси. Разом зі своїми колегами з ПРООН ми провели рецензію остаточного варіанта доповіді.

I. Вплив COVID-19 на працездатне населення

Вплив COVID - 19 на працездатне населення

Доповідь, написану під час пандемії, доречно почати тільки з розділу, в якому досліджується феномен, що одночасно спонукає нас задуматися про минуле і переосмислити майбутнє всіх аспектів нашого життя. Нова норма – це термін, який нині часто вживають для опису пандемії COVID-19 та періоду після її завершення. Він наглядно показує, що наш світ ніколи більше не стане колишнім і нам слід адаптуватися до нової реальності. У цьому розділі основна увага приділяється тим елементам, на які найсильніше вплинула пандемія та які, безумовно, будуть по-іншому визначати майбутнє праці. Тривалі локдауни в усьому світі вдарили по економіці країн і поглибили нерівність за всіма аспектами, включаючи фінансове благополуччя, гендерну проблематику, соціальний захист та ін. Навіть люди, які зберегли роботу, зазнають у своєму житті серйозних змін, що впливають на психічне здоров'я та загальний баланс між роботою й особистим життям. Усім зацікавленим сторонам, які беруть участь у переосмисленні майбутніх моделей роботи, варто взяти до уваги різні зрушення, спричинені пандемією, та її наслідки.

1. Нові форми нерівності

Пандемія COVID-19 призвела до глобальної кризи в галузях економіки, насамперед в охороні здоров'я, та висвітила нові аспекти вже існуючої нерівності. Вона значно вплинула на стан прямої і непрямої нерівності як всередині країн, так і між ними [1]. Крім короткострокових, підвищення ступеня нерівності матиме і довгострокові наслідки для соціальних, політичних та економічних аспектів життя [2], що своєю чергою ще більше посилить шкідливу дію пандемії. Негативним наслідком пандемії стало зниження рівня доступу до охорони здоров'я, освіти, державних послуг і роботи, що гальмує вирішення гендерних проблем, соціальну інтеграцію та економічну діяльність. Через пандемію найбільшого випробування зазнав принцип «**не залишити нікого осторонь»**, оскільки прогрес досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) може значно уповільнитися; особливо складно буде до 2030 року досягти ЦСР 10 «Скорочення нерівності».

Якщо розглядати пандемію з позиції гендерної проблематики, то помітно, що жінки борються на передовій боротьби з кризою, спричиненою COVID-19, як новатори знаходять підходи до вирішення проблем і як політичні лідери намагаються подолати пандемію [3]. 60% зайнятих у неформальній економіці у всьому світі – жінки [4], і оскільки вони заробляють менше за чоловіків, то значно більше ризикують опинитися за межею бідності. Перехід на віддалену роботу (режим «домашній офіс») та зростання неформальної зайнятості можуть призвести до того, що жінки вдаватимуться до неадекватних стратегій вирішення проблем, а це ще негативніше впливатиме на дітей і домогосподарства [5].

Спостерігається також явне зростання рівня домашнього насильства щодо жінок і дівчат [6].

Соціально незахищені верстви населення та люди, недостатньою мірою залучені в суспільство, включаючи біженців та осіб без громадянства, і раніше мали труднощі з можливостями рівноправної участі у всіх сферах життя, а пандемія ще більше погіршила ситуацію. Найбільш маргіналізовані групи населення не мають змоги лікуватись у державних медичних закладах, отримувати інформацію, здобувати освіту та гідно працювати [7], а також на рівних брати участь у житті своїх громад. Через брак належної інфраструктури вони часто стикаються зі значними перешкодами, наприклад намагаючись дотримуватися базових правил гігієни.

Через пандемію COVID-19 об'єм сільськогосподарського виробництва скоротився, що негативно позначилося на ланцюжку поставок продовольства [8], і мільйони людей опинилися без роботи в основному через проблеми з переробкою харчових продуктів, оптовою і роздрібною торгівлею. Унаслідок впливу COVID-19 економіки всіх країн рухаються в напрямі рецесії [9]. Через карантин найсильніше постраждали найбільш трудомісткі сектори і сектор послуг. Наразі з послабленням карантинних обмежень в деяких країнах Європи та Центральної Азії виникають запитання: наскільки ефективно малі та середні підприємства (МСП) зможуть відновитись і підготуватися до очікуваної нової хвилі пандемії та якими будуть її наслідки?

Велика кількість працівників перейшла на режим «домашній офіс». Цей експеримент певною мірою здається успішним – зростає продуктивність працівників, вони витрачають менше часу на дорогу, а отже, більше часу приділяють безпосередньо роботі, крім того, заощаджують для деяких компаній кошти (наприклад, на оренді офісних приміщень та оплаті комунальних послуг). Однак віддалена робота негативно вплинула на баланс між роботою та особистим життям. Особливо згубно це позначилося на жінках. Нова нерівність виникла в результаті стрибкоподібного переходу від роботи в офісі до роботи з дому, де межа між робочим часом та дозвіллям часто розмивається. Це ще більше загострило проблему браку часу, посилило почуття тривоги, а також позначилося на загальному самопочутті працівників.

Коли країни розглядають окремо, то фінансову нерівність часто пов'язують з нерівністю можливостей. Оскільки фінансова спроможність щільно пов'язана з місцем проживання, явною є нерівність між мешканцями міської та сільської місцевостей проживання. Сільські мешканці, особливо незаможні, мають обмежений доступ до належної системи централізованого водопостачання та водовідведення, охорони здоров'я, можливостей працевлаштування, освіти, інтернету, соціального захисту, державної інфраструктури тощо [10].

Незважаючи на те, що ще до пандемії COVID-19 нерівність за різними аспектами значною мірою була присутня [11], подальше її поглиблення [12] з посиленням локдаунів необхідно зупинити за допомогою національних інститутів, політик і стратегій у ході адаптації до нових реалій. Це слід здійснити для побудови кращого майбутнього.

2. Секторальні відмінності

Криза через COVID-19 стала величезним випробуванням на стресостійкість насамперед для національних економік, зачепивши усі їх сектори. З огляду на глобалізацію світової економіки і взаємопов'язаність міжнародної торгівлі та виробничо-збутових ланцюжків навіть ті країни, які не були в епіцентрі пандемії, зазнали значних економічних потрясінь. За даними МОП, у 2020 році робочий час у I кварталі скоротився приблизно на 4,8%, а у II кварталі – на 10,7% у світі; у Європейському та Центральноазіатському регіонах – на 3,0% у I кварталі і на 12,9% – у II кварталі [13].

Масштаб і вагомість впливу на підприємства різняться залежно від сектору, типу власності, розміру та рівня неформальної зайнятості. До найбільш постраждалих можна віднести сектор послуг, зокрема тих, що не підлягають оцифруванню або не можуть бути надані онлайн, другорядне виробництво у будівництві й дрібне виробництво [14]. Приватний сектор, особливо МСП з обмеженими ресурсами, перебувають у значно гіршому становищі, ніж великі організації. Перед неформальною економікою, яка превалює в країнах, що розвиваються, постають ще більші виклики. Вона функціонує в умовах насиченого ринку з обмеженими доходами й незначними шансами на виживання, часто залишається поза загальною державною політикою та не охоплюється державними програмами [15].

Вплив досліджуваної кризи відчули на собі практично всі сфери людської діяльності. Як наслідок, постали складні питання, пов'язані зі стійкістю та гнучкістю різних секторів економіки, соціальним захистом, нерівністю, охороною праці тощо. Гострота цих питань і нагальність їх вирішення проявляються по-різному в різних умовах. У комплексі з традиційними рушійними силами змін ці аспекти також впливатимуть на те, як формуватиметься ринок праці.

3. Підвищення обізнаності про вразливість психічного здоров'я

Унаслідок пандемії COVID-19 серйозність ризиків психічного здоров'я значно зросла. З початком пандемії соціальні тривоги та проблеми, пов'язані з психічним здоров'ям, також опинились у центрі уваги. 13 травня 2020 року Генеральний секретар ООН Антоніу Гутерріш закликав уряди в терміновому порядку зайнятися питанням психічного здоров'я, особливо в контексті пандемії [16]. Зростає число публікацій, які закликають приділяти більше уваги цій проблемі, , оскільки погіршення психічного здоров'я може мати довгострокові негативні наслідки.

У квітні 2020 року у Великій Британії провели опитування, аби краще зрозуміти стурбованість населення щодо психічного здоров'я [17]. Опитування показало, що 21% респондентів стурбовані ізоляцією та проблемами, пов'язаними з психічним здоров'ям під час пандемії. Важливо також зазначити виявлені гендерні відмінності: жінки більше стурбовані проблемами, пов'язаними з психічним здоров'ям, ніж чоловіки. У своєму недавньому звіті «Огляд ризиків COVID-19» [18] ВЕФ також представив таку статистику: «Дослідження на початковому етапі карантину показали, що до 45% дорослого населення відчували негативний вплив на психічне здоров'я, майже 37% мали ознаки психологічного стресу і до 70% вважали, що цей період був найбільш стресовим у їхній кар'єрі». Опитування, проведене в Україні, продемонструвало, що жінки мали вищий рівень емоційного стресу (депресія, тривога, порушення сну), ніж чоловіки. Протягом перших місяців пандемії (березень – квітень 2020 року) жінкам вдалося значно знизити рівень тривоги, вони краще адаптувались і швидше звикли до змін. Водночас серед чоловіків спостерігалося зростання проявів депресії і порушень сну. Цікаво, що останні онлайн-опитування в Україні показали зниження рівня стресу: якщо у травні 2020 року 48% респондентів зазначили, що COVID-19 є однією з причин стресу, то в липні – тільки 22%. Проте значно зросло занепокоєння через погіршення фінансового стану: з 44% у квітні 2020 року до 58% у вересні.

У той час як деякі групи зіштовхуються з ризиками для психічного здоров'я через непередбачувані зміни в їх роботі, інші зазнають вищого ризику інфікування та страждають від економічних наслідків пандемії. Не виключено, що представники обох груп можуть страждати від підвищеного рівня стресу і тривоги, а отже, мати більшу

потребу у психологічній підтримці. Таким особам також може знадобитися більше часу, щоб повернутися до нормального життя.

Як і в інших сферах, цифрова трансформація сегмента охорони психічного здоров'я може допомогти вирішити цю проблему за допомогою ряду технологічних інструментів, зокрема телемедицини [19]. Однак урядам слід пам'ятати про небезпеку збільшення цифрового розриву в межах країни. Адже тоді як одні групи населення будуть користуватися перевагами телемедицини, інші можуть не мати доступу до послуг через обмежений доступ до цифрових технологій.

По мірі адаптації до нових реалій життя працівникам і роботодавцям необхідно подумати про те, як реалізувати такий короткостроковий перехід без зайвого клопоту, як створити такі екосистеми та прищепити таку культуру роботи, які передбачатимуть дбання про фізичне й емоційне здоров'я співробітників. Такі заходи можуть дорого обійтися. Ймовірно, вони навіть не будуть втілені в життя в умовах назріваючого економічного спаду, спричиненого новою хвилею пандемії, який ще сильніше загострить ризики, пов'язані зі слабким психічним здоров'ям. Тим важливішими є приклади того, як деякі організації почали вкладати кошти в охорону психічного здоров'я своїх співробітників. Так, мережа «Старбакс» надає підтримку співробітникам шляхом проведення 20 безкоштовних сеансів психотерапії на рік. PricewaterhouseCoopers (PwC) наймає фахівців з психологічного благополуччя для співробітників, а ПРООН у зв'язку з цим вклала кошти в посилення підтримки для своїх співробітників. Хоча це ще не стало тенденцією, деякі організації, вкладаючи більше коштів у забезпечення психологічного благополуччя своїх співробітників, сприймають таку послугу як стандартний елемент пакета соціального забезпечення.

4. Добробут і баланс між особистим життям та роботою

Соціальна дистанція та карантин, спричинені пандемією, зробили віддалену роботу необхідністю для багатьох організацій. Ця спочатку планована як короткострокова міра потенційно може перетворитися на нову реальність, розмиваючи межу між працею та дозвіллям, ускладнюючи повсякденне життя для багатьох людей.

Згідно з дослідженням, проведеним у Сполучених Штатах, Великій Британії та Європейському Союзі, до пандемії майже 80% співробітників регулярно відчували стрес, пов'язаний з роботою. Існують додаткові фактори стресу, зумовлені пандемією COVID-19: загальна невизначеність; необхідність створення нової обстановки; постійні контакти під час як робочого, так і неробочого часу, наприклад електронне листування, а також термінові запити від колег і/або керівництва наприкінці робочого дня; брак часу на адаптацію. Організації та очільники команд змушені допомагати своїм співробітникам адаптуватися до нових умов, підвищувати витривалість і підтримувати добробут у нових реаліях [20].

Порушення ритму життя, спричинене пандемією, зокрема перехід на віддалену роботу, дали поштовх дискусіям щодо балансу між роботою та особистим життям. Якщо раніше така рівновага розглядалась як комплекс заходів, спрямованих на регулювання двох абсолютно різних сфер життя, то COVID-19 змусив компанії та окремих осіб переглянути цей підхід і зосередити увагу на комплексній інтеграції різних аспектів життя [21]. Наприклад, організації, що раніше мали гнучкий робочий графік і впроваджували технологічні рішення та зустрічі робочих команд онлайн, повідомили про підвищення продуктивності команд під час пандемії. Згідно з опитуванням компаній, проведеним компанією Deloitte у Швейцарії [22], 70% працівників підтвердили ефективність віддаленої

роботи. Крім того, працівники вказали, що через брак часу у зв'язку з цією надзвичайною ситуацією вони не змогли вчасно реорганізуватися, наприклад облаштувати робоче місце та збалансувати потреби дітей з роботою й іншими важливими справами тощо, і це стало реальною причиною стресу для багатьох їх них.

У звіті компанії Deloitte «Глобальні тенденції у сфері людського капіталу» 2020 року підкреслюється, що підвищення рівня довіри, розширення свободи прийняття рішень і контроль над робочим процесом, а також регулярне визнання досягнень працівників можуть стати першими кроками на шляху до нової концепції добробуту. Однак 79% респондентів заявили, що їх організації наразі не готові до таких змін. Для підтримки високого рівня ефективності та мотивації співробітників організації повинні реорганізуватися з погляду не тільки інфраструктури, але й корпоративної культури.

5. Проблеми довіри та занепокоєння через безпеку праці, викликані дистанційним моніторингом

Пандемія спричинила бум дистанційної роботи. Мільйони людей почали працювати з дому й багато компаній усвідомили, що з таким режимом роботи вони можуть працювати у повну силу. Змінився ландшафт можливостей. Ці перипетії супроводжувалися сплеском використання програмного забезпечення для стеження, що дозволяє роботодавцям відстежувати, чим займаються їхні співробітники та скільки часу вони проводять за кожним завданням. Багато компаній встановили низку програмних засобів на комп'ютери працівників, видані їм для віддаленої роботи. Ці засоби відстежують натиснення клавіш, рух миші, електронну пошту, Slack, дзвінки в Zoom та історію браузера. Деякі компанії також можуть кожні кілька хвилин робити знімки через вебкамеру, щоб перевірити, що співробітники знаходяться за своїм комп'ютером. Деякі з цих пакетів програмного забезпечення оцінлють продуктивність працівників та рекламуються як інструменти штучного інтелекту для її підвищення. Тобто за результатами вимірювання швидкості виконання співробітником різних завдань ШІ пропонує способи її підвищення за допомогою машинного навчання (МН). Ці системи зазвичай встановлюються без консультацій з колегами та без їхньої згоди. У зв'язку з цим виникає чимало етичних питань, наприклад чи підриває стеження довіру і чи завдає воно шкоди моральному духу співробітників [23]. Критики кажуть, що така організація діяльності формує середовище, в якому працівники не відчувають довіри до себе при виконанні роботи, це впливає на зростання їх занепокоєння, і що існують кращі способи мотивації персоналу.

Деякі автори, наприклад Ювал Харарі, називають нинішню епоху війною між тоталітарним стеженням та розширенням прав і можливостей громадян [24]. Уряди та корпорації можуть покладатися на всюдисущі датчики й потужні алгоритми для відстеження та моніторингу людей. Це ще більше загострює битву за недоторканність особистого життя, що триває протягом останніх кількох років, а також спричиняє ерозію довіри.

6. Період самоаналізу та рефлексії

Серйозні зміни, спричинені пандемією COVID-19, змусили багатьох із нас переглянути своє особисте і професійне життя. У період самоізоляції багато хто замислюється над сенсом роботи, люди думають про умови, за яких вони готові виконувати свої професійні обов'язки, про свої міжособистісні стосунки та навіть про те, якого стилю керівництва вони очікують від вищих ешелонів влади. Аналогічно роботодавці думають про те, які позиції необхідні, а від яких зараз можна й відмовитися.

Потреба у соціальному дистанціюванні трансформувала засади трудового етикету, який десятиліттями лишався незмінним. У більшості країн усе більш поширеними стають віртуальні та безконтактні привітання, що у деяких викликають глибоке розчарування. Більшість з нас ще не знає, як побудувати довіру та проявити повагу до осіб, з якими ми щойно познайомилися, не потискаючи руку при знайомстві та не маючи можливості посміхнутися через вимогу носити маски. З колегами спілкуватися теж не так вже просто. Незважаючи на всі переваги, віртуальні зустрічі змушують нас спілкуватися по-іншому і ці зміни не завжди сприймаються як позитивні [25]. До того ж проведення співбесіди при прийомі на роботу з допомогою цифрових каналів зв'язку здебільшого є складним завданням.

Співчуття, яке все більше проявляється під час пандемії, є ознакою того, що люди стали чутливішими, ніж будь-коли раніше. Важкі умови, в яких нині перебувають як люди на передовій боротьби з пандемією, тобто герої, так і ті, хто вкрай потребують цих життєво важливих послуг, змінили наше усвідомлення цінності важкої праці, проявів поваги й забезпечення гідності [26]. Однак ми також побачили й темну сторону людської природи. коли деякі ділки скористалися надзвичайною ситуацією та отримали неабиякий фінансовий зиск за рахунок інших.

Безсумнівно, ми будемо продовжувати розмірковувати про цінності, потреби й уроки, отримані під час кризи. Поки невідомо, чи справлятимуть вони сильний і довгостроковий вплив на способи нашого життя і праці зокрема. Однак з огляду на те, що зараз по всьому світу котиться третя хвиля пандемії, досить імовірним є тривале потрясіння, спричинене кризою COVID-19. І в найближчі місяці та роки ми можемо опинитися у зовсім іншому – у соціальному, економічному та політичному плані – світі [27].

II. Негативний вплив на робочі місця, професійні вміння та навички

Негативний вплив на робочі місця, професійні вміння та навички

Безробіття, нестача кваліфікованих кадрів і відставання у сфері інновацій справляють значний вплив на економічний розвиток. Щоб використати нові можливості, які відкриваються у зв'язку з четвертою промисловою революцією, вкрай важливо вирішувати проблему втрати робочих місць. Крім проблем, пов'язаних із COVID-19, на майбутнє ринку праці сильно впливатимуть демографічні зміни, прискорена автоматизація всіх процесів, розвиток існуючих і поява абсолютно нових секторів, виникнення нових професій, переорієнтація попиту на нові вміння та навички, а також ряд нових етичних міркувань. Можливо, деякі з цих викликів уже стали актуальними в результаті пандемії, а деякі з них ще матимуть різні наслідки в різних країнах світу (наприклад, зміна демографічної ситуації проти автоматизації та рівня технологічного розвитку).

Для подолання існуючої та майбутньої нерівності, запобігання подальшій екологічній шкоді й досягнення відчутніших і доступних соціальних благ для широких верств населення необхідно вирішити проблеми й усунути зрушення, з якими зіткнеться більшість працівників протягом наступного десятиліття. Сектору розвитку потрібно працювати над розробкою нових програмних заходів і політик, які допоможуть трансформувати освіту, переосмислити концепцію праці, забезпечити нові перспективи кар'єрного зростання й укласти новий суспільний договір. Для цього знадобиться активне співробітництво представників бізнесу, урядовців та освітян.

7. Зміна демографічної ситуації

Демографічні зміни належать до основоположних чинників, які визначатимуть майбутні робочі місця, вміння та навички. Хоча технологічні інновації відіграватимуть важливу роль у формуванні ринку праці, не можна ігнорувати глобальні демографічні тенденції, а також зміни в характері праці, з якими ми вже стикаємося на глобальному, регіональному та національному рівнях [28].

У доповіді Європейської Комісії [29] коротко окреслені такі основні рушійні сили демографічних змін у регіоні:

- збільшення тривалості життя;
- зниження рівня народжуваності;
- старіння населення;

- зменшення розміру домогосподарств;
- підвищення мобільності;
- зміна чисельності населення.

Демографічні зміни значною мірою впливають на пропозицію на ринку робочої сили. Зі скороченням традиційних каналів пропозиції ринки праці та економіки можуть вдатися до двох широких груп компенсаційних заходів: (i) створення більших та інклюзивніших ринків праці, які б мобілізували додаткові джерела потенційних ресурсів; (ii) підвищення продуктивності за рахунок структурних економічних реформ і покращення професійних умінь та навичок.

Необхідно проводити політику, котра сприяє інкюзивності, й розробляти стратегію в інтересах жінок, літніх працівників, осіб з інвалідністю, іммігрантів та інших маргіналізованих груп. Хоча уряди й можуть забезпечувати дотримання певних правил як заходів регулювання, окремі організації переймуть ініціативу щодо прийняття більш ранніх або комплексних заходів. Демографічні проблеми загострюють необхідність підвищення продуктивності праці. В комплексі з технологічним прогресом повинні йти структурні реформи, а також адаптація до нової парадигми вмінь та навичок. Галузі, особливо трудомісткі, ширше та рішучіше впроваджуватимуть технологічні новації, змінюючи тим самим характер праці, а отже, й вимоги до працівників. Водночас поява ринку нових професій, умінь і навичок вимагатиме від урядів проведення проактивної та адаптивної політики, впровадження динамічних навчальних програм і гнучкіших моделей роботи.

Вплив демографічних змін на ринки праці матиме різні наслідки, зумовлені інтенсивністю технологічного прогресу. У Європі та Центральній Азії наслідки можуть різнитися залежно від країни, насамперед притаманних їй демографічних тенденцій, напрямів міграційних потоків та інших характерних особливостей.

Крім того, вирішальне значення матимуть зсуви в культурній парадигмі, викликані зміною поколінь працівників. На відміну від жорстких демографічних параметрів, що впливають на баланс попиту та пропозиції, м’які зміни – такі, як зміна вподобань щодо різних професій і моделей роботи або нашого розуміння сприйняття роботи в цілому – будуть визначати характер змін на мікрорівні.

8. Професії майбутнього

Четверта промислова революція радикально змінює наше життя [30; 31]. Разом з нею з’явився ряд нових потужних технологій, таких як штучний інтелект, біотехнології, виробництво сучасних удосконалених матеріалів та квантова обчислювальна техніка, які являють собою абсолютно нові способи створення вартості в цифровій економіці для організацій і громадян. Вони кардинально змінюють сферу праці: те, як ми виробляємо і перевозимо товари й надаємо послуги, як спілкуємося і співпрацюємо. Врешті-решт ці технології допомагають переосмислити, що означає бути людиною.

Безпрецедентна швидкість змін і масштаби потрясінь вимагають від організацій та окремих осіб адаптації до нових технологій, їх вивчення та використання на практиці. Для цього потрібні нові вміння, навички та зміна способу мислення. Опитування, проведене Глобальним інститутом McKinsey [32], показало, що у понад 60% поточних професій принаймні 30% завдань можуть виконуватися за допомогою комп’ютера. Багато професій вже повністю автоматизовані. Загалом автоматизація привела до зміни необхідних професій, вмінь та навичок працівників на ринках праці.

Фізична робота та завдання адміністративного характеру замінюються більш творчими видами діяльності, які до того ж створюють більшу вартість для фірм. За кілька останніх років частка наукоємних секторів у економіці розвинених країн Європи збільшилася. Сюди

можна віднести телекомунікації, фінансові послуги, нерухомість та освіту. Водночас в обробній промисловості та сільському господарстві їх частка, навпаки, зменшилася [33].

Існують дві групи професій, які багато хто вважає визначальними в четвертій промисловій революції. Перша пов'язана з упровадженням нових технологій, які перебувають в авангарді економіки даних і економіки ШІ. Їх поширення приводить до зростання попиту на професії в зеленій економіці, що також пояснює зростання попиту на професії, пов'язані з в інженерною справою, хмарними обчисленнями та розробленням продукції. Творчі й особисті вміння та навички набувають все більшого значення, при цьому особлива увага приділяється навичкам, які сприяють вирішенню проблем і поліпшують управління. Друга група охоплює соціальні вміння та навички й ілюструє важливість взаємодії між людьми в новій економіці, що приводить до зростання попиту на професії у сферах догляду за людьми, маркетингу, продажів і створення контенту.

З подальшими досягненнями в сфері штучного інтелекту й робототехніки все більше професій будуть повністю автоматизовані. Деякі автори стверджують, що в кінцевому підсумку професії переважно будуть переорієнтовані на контакти між людьми – роботу по догляду й діяльність у сфері розваг [34]. Саме вони незмінно базуються на діяльності людини.

9. М'які навички та знання

У найближчому майбутньому нові технології та трансформовані організаційні структури вимагатимуть не тільки нових професійних знань, а й удосконаленого набору м'яких навичок, таких як емпатія, креативність і багато інших, які допоможуть людям ефективно адаптуватися до нових реалій. Хоча деякі експерти вважають, що машини та ШІ витіснять людей, різні дослідження, проведені за останні роки, свідчать про невисоку ймовірність цього. Опитування, проведене компанією Deloitte у 2020 році, показало, що 41% компаній в Європі планують наймати більше співробітників на повний робочий день, а 29% не планують жодних змін у чисельності персоналу. Майже половина респондентів (49%) вважають за необхідне нарощування потенціалу, перекваліфікацію та підвищення кваліфікації співробітників як у професійному, так і розвитку м'яких навичок [35].

Майбутні трансформації спричинять потреби у спеціалістах з новими навичками на всіх рівнях організацій. Наприклад, у зв'язку зі специфікою віддаленої роботи, зокрема неможливістю безпосередньо зібрати разом усіх членів команди для вирішення завдань, та зростанням невизначеності в усьому світі вже зараз від менеджерів потрібні вміння підтримати і здатність вести команду за собою, наприклад шляхом прояву емпатії та створення глибокого емоційного зв'язку, а не управління з використанням традиційних жорстких підходів. Саме тому високий рівень емоційного інтелекту (EI) так само важливий, як і досконалі стандартні навички і знання [36].

Згідно з доповіддю Світового банку [37], у більшості європейських країн рутинні роботи та когнітивні рутинні завдання активно виконуються машинами, а не людьми. Однак автоматизація рутинних задач не скорочує число робочих місць на ринку праці, а швидше сприяє зміні набору вмінь та навичок, необхідних для адаптації до нових технологій. Зі зникненням професій, орієнтованих на чітке дотримання етапів процесу виконання завдань, виникає необхідність у творчому мисленні та здатності вирішувати проблеми по-іншому. А отже, креативність стає вершиною найбільш затребуваних м'яких навичок майбутнього [38].

Світ постійно змінюється, що вимагає від кандидатів на ринку праці найрізноманітніших умінь та навичок. Для досягнення успіху працівники майбутнього повинні демонструвати певний рівень гнучкості та вміння активно і творчо вчитися. Згідно з результатами нещодавніх досліджень, найближчим часом активне навчання та розвиток уміння вчитися

навіть випередять інновації, креативність та емоційний інтелект. Готовність зіткнутися з невизначеністю й вміння діяти в її умовах стане одним із головних пріоритетів [39]. Тому вкрай важливо, аби не тільки керівники організацій, а і працівники усіх рівнів усвідомлювали необхідність проявляти гнучкість і були готовими до безперервного підвищення кваліфікації. За даними компанії Deloitte, 89% респондентів у різних галузях вважають, що їх стандартних та гнучких навичок достатньо для забезпечення виконання робочих обов'язків у майбутньому [40]. Це свідчить про певне небажання працівників змінюватися і сигналізує про важливість упровадження програм розбудови спроможностей на робочих місцях для підготовки працівників до майбутнього.

10. Етичні міркування

Четверта промислова революція, штучний інтелект, потенційний робо-апокаліпсис, машинне навчання і швидкий темп життя – усе це звучить як справжня фантастика і є вельми цікавим, але водночас породжує тривожні думки про похмуре прийдешнє. Проте майбутнє ринку праці стосується нас, тож воно не повинно бути таким безрадісним та неетичним. Етичні аспекти ринку праці майбутнього мають швидше стосуватися того, як нам *потрібно* працювати, аніж того, як ми можемо працювати [41]. У цілому компаніям слід перейти від реагування на появу етичних дилем до управління етикою як частиною своєї стратегії та місії, зосередившись на тому, як ці проблеми можуть вплинути на всіх, кого вони стосуються.

Четверта промислова революція рясніє етичними дилемами: завдяки ШІ й автоматизації відкриваються нові можливості, однак вони часто сприймаються як загрози. Етика штучного інтелекту стає чи не найбільшою проблемою його розвитку та широкомасштабного впровадження, тож компанії більше не можуть ігнорувати цей виклик [42]. Як концепція ШІ, якому можна довіряти, має пропонувати структурований і комплексний шлях у майбутнє, включаючи чітку політику у сфері відповідальності та підзвітності. Крім того, ШІ не повинен поступатися надійності традиційних систем, які він доповнює або замінює. Слід забезпечити конфіденційність і всі зацікавлені сторони повинні знати, для чого збираються та яким чином використовуються їхні дані. Особа також повинна мати змогу приймати виважені рішення, чи давати згоду на пропозицію поділитись даними [43]. ШІ має бути неупередженим і це є серйозною проблемою, оскільки питання упередженості та справедливості є постійними викликами, з якими стикаються люди, незалежно від наявності ШІ. При впровадженні ШІ потрібно здійснювати внутрішні та зовнішні перевірки для зменшення дискримінаційних упереджень у міру того, як він вчиться на основі наборів даних. Якщо ці набори мають упереджений характер, то вся система може посилювати та пропагувати ці упередженості у цифровій сфері.

Робота забезпечує життєдіяльність людей. Вона дозволяє їм задовольняти свої матеріальні потреби та дає відчуття ідентичності, належності й мети [44], дозволяючи повністю розкрити свій потенціал. Деякі дослідження (зокрема [45]) свідчать, що міленіали все активніше позитивно сприймають бізнес, який не тільки приносить прибуток, а й працює на благо кожного. Міленіали вважають, що отримання прибутку саме по особі не робить бізнес успішним; вони очікують, що бізнес приділятиме більше уваги етичним проблемам, а також питанням різноманіття, інклюзивності, зміни клімату тощо.

Усі технологічні досягнення створюють безліч проблем і можливостей для працездатного населення. Багато професій сьогодення втратять свою актуальність у майбутньому. Отже, для успішного переходу до професій, більшою мірою орієнтованих на людину, у майбутньому знадобиться перекваліфікація та підвищення кваліфікації співробітників. Виникає тенденція до створення суперкоманд [46]. Вона базується на двох процесах: появі та популяризації цих команд і все ширшому залученні ШІ в роботу. Це свідчить, що

технології потрібно розглядати як локомотив прогресу ринку праці майбутнього. Цілком ймовірно, що відбудеться перехід від професій до суперпрофесій, які об'єднуватимуть застосування технологій та зусилля людей, що розширюватиме професійні обов'язки й вимагатиме нового мислення та високого рівня співпраці [47]. Проте одним із найважливіших аспектів буде інклюзивність, оскільки не всі будуть готові або здатні перейти від професій до суперпрофесій. Перетворення економіки, яке відбуватиметься разом з трансформацією майбутнього ринку праці, має сприяти забезпеченню гідної і стабільної роботи для всіх. Отож захист трудових прав також зміниться, що відображатиме прискорену трансформацію ринку праці в цілому. Люди використовують ресурси майбутнього для задоволення потреб сьогодення [48]. Через це такі фактори, як деградація навколишнього середовища й забезпечення екологічної стійкості також будуть визначати майбутнє роботи, особливо з урахуванням тісної взаємодії між економічною діяльністю та природним середовищем [49]. За всіма аспектами майбутнього ринку праці дотримання моральних норм має бути пріоритетним, а не другорядним завданням.

11. Нові сектори

Очікується, що в найближчі роки нещодавно створені галузі промисловості наберуть обертів через швидкі темпи змін, які відбуваються у сфері технологічних інновацій. Досягнення, що здебільшого базуються на таких продуктах технологічного прогресу, як цифрові канали зв'язку, ШІ, друк на 3D-принтерах та інтернет речей, докорінно змінять способи роботи організацій і людей [50].

Натільні технології, безпілотні літальні апарати й датчики дозволять здійснювати постійний моніторинг, охоплюючи низку сфер, які раніше були недостатньо вивченими. ШІ зможе обробляти великі обсяги даних і приймати самостійні рішення з безпрецедентною швидкістю. У сфері охороні здоров'я вже застосовується робототехніка, [51] проте очікується, що її використання різко зросте через необхідність задовольняти попит на послуги охорони здоров'я, який постійно підвищується в усьому світі. Дешевші та більш енергоефективні космічні літальні апарати забезпечать можливість дослідження інших планет у пошуках ознак життя.

Людство вимагає змін. Усвідомлення необхідності запобігання подальшій деградації навколишнього середовища, як і підвищення рівня обізнаності про проблеми суспільства сприяють упровадженню декількох нових ініціатив у таких сферах, як відновлювані джерела енергії, екорішення, біотехнології, переробка відходів, безпека водних ресурсів та забезпечення населення якісною питною водою, високотехнологічне сільське господарство та фермерство, екобудівництво, екотуризм, а також економіка спільної участі, відома як рівний рівному, або P2P [52]. Галузі, які забезпечують функціонування цих технологій, успішно розвиватимуться у світі завдяки постійному потоку інновацій у всіх аспектах життя. Знання та навички, необхідні для забезпечення такого зростання, мають ініціюватися і працівниками нинішнього покоління, і молоддю, яка зараз здобуває освіту.

12. Державний сектор і послуги

Традиційні структури, що займаються розробкою політики, й установи державного сектору рідко коли бувають достатньо інноваційними. Тимчасом як приватний сектор і невеликі організації прискорено впроваджують згадані вище можливості, державний сектор від них відстає; урядам країн необхідно стати більш динамічними, диверсифікованими та гнучкими або, іншими словами, навчитись ефективно працювати в умовах постійних змін. Протягом багатьох років ведуться дискусії про те, що завдання, які доводиться виконувати

працівникам, стають дедалі складнішими, а їх кількість постійно зростає; а також про набір відповідних умінь та навичок, необхідний для їх виконання.

Одним із основних рушіїв, що зумовлює потребу в інноваційній трансформації державного сектору та підвищенні рівня володіння його працівниками новими вміннями й навичками, стало збільшення його відкритості; замість того, аби розглядати взаємодію з громадянами як один із елементів у робочому процесі, державному сектору необхідно поставити громадян у центр розробки послуг. На думку Марека Ковалькевича та Поли Дутсон, етап еволюції «Уряд 5.0» виходить далеко за межі надання послуг, орієнтованих на громадянина, або загальноурядового підходу до надання послуг і переважно фокусується на послугах, що надаються громадянам у всіх сферах життя [53]. Наступним рушієм стала прискорена цифрова трансформація, яка не лише створює чимало можливостей для значного прогресу у державному секторі, а й збільшує цифровий розрив в уміннях та навичках, потрібних у цьому секторі. Наприклад, консалтингова компанія McKinsey підрахувала, що державний сектор Європейського Союзу потребує 4,9 мільйона працівників, які володіють технологічними та цифровими навичками [54]. Насамкінець слід зазначити, що в деяких країнах мають місце багатообіцяючі випадки залучення громадян до прийняття рішень, які виходять за рамки консультацій з громадськістю. Наприклад, в Україні вже налічується понад 400 міст, в яких запроваджені громадські бюджети, і активно обговорюються питання запровадження бюджету участі на державному рівні. Отже, зважаючи на подальший технологічний прогрес, залучення суспільства до створення і проєктування ініціатив у державному секторі може отримати ще більше поширення. Хоча такий розвиток подій має позитивний характер, державний сектор має розробити інструменти, які б дозволили запобігти потенційному втручанню окремих зацікавлених груп, що переслідують вузькополітичні інтереси та викривлюють позитивні результати залучення суспільної думки .

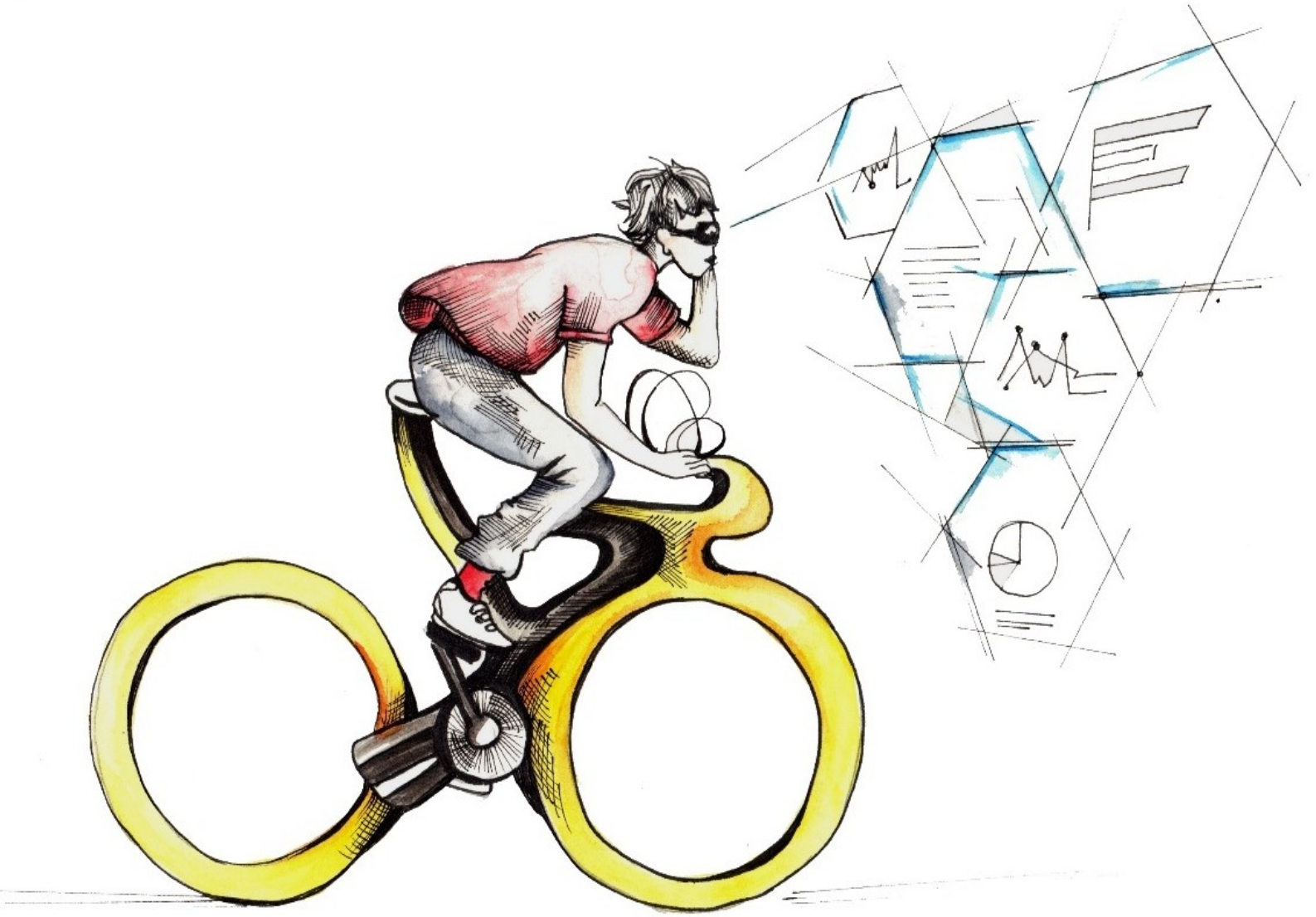
Існує кілька різних підходів до визначення спектра професійних навичок працівників державного сектору, однак прогалини в навичках [55] здебільшого стосуються таких аспектів: розробка далекоглядної політики, в рамках якої більше уваги слід приділяти доказовим методам розробки політики та підвищенню навичок роботи з даними; проведення роботи з громадянами, що вимагає їх залучення для сприяння спільному створенню політики та поліпшення результатів її реалізації; співпраця в рамках структур, що вимагає вміння працювати лінійно й об’єднувати ресурси; здача проєктів та укладення контрактів, що передбачає розуміння бізнес-моделей і використання гнучких ділових практик.

Щоб ефективно усунути такі прогалини в уміннях і навичках, державним службовцям слід мати більшу автономію та можливість працювати самостійно. Це передбачає більший ступінь делегування повноважень держслужбовцям, які займаються безпосереднім наданням послуг населенню, та забезпечення наявності у них ресурсів (у тому числі й фінансових). Зокрема, в країнах Європи та Центральної Азії на плечі співробітників лягає додаткове навантаження, оскільки державна служба у цих регіонах, як правило, має відносно більш виражену ієрархічну структуру і ґрунтується на принципах непохитності, а не децентралізованості та гнучкості.

Стратегії, спрямовані на подолання дефіциту вмінь та навичок у державному секторі в 21 столітті, мають базуватися на залученні до роботи нових талановитих співробітників, перекваліфікації тих, чиї професії неминуче зникнуть у процесі цифрової трансформації, і підвищенні кваліфікації решти працівників шляхом перегляду існуючої практики безперервного навчання у державному секторі. У найближчі роки слід активізувати дії, спрямовані на подолання іміджу нудного і повільного держслужбовця й уряду загалом шляхом пошуку нових моделей швидкої перепідготовки кадрів.

"Забудьте все, чого вас навчали в університеті" - ось фраза, з якою до молодих випускників часто звертаються їх перші роботодавці. Уявімо собі майбутнє, в якому цей наратив не застосовують - такого поняття як випускник більше немає. Люди починають своє професійне життя ще в школі, якомога раніше, з перших "підробіток" (наприклад, обслуговування соціальних контактів особистого цифрового двійника клієнта). Цінність, яку вони створюють, майже на 100% базується на цифрових технологіях; набуті знання та досвід ґрунтуються на практичному виконанні завдань. Вищі навчальні заклади перетворюються на гіг-хаби без чіткої структури та ієрархії, вони піклуються про соціальний захист та сприяють приватному життю студентів. Вони також радять студентам, коли їм "прискоритися" або "сповільнитися" (на основі даних про їх продуктивність, психічне здоров'я та орієнтуючись на інші показники, що надходять від натільних технологій).

Що трапиться з ієрархічними урядовими структурами, якщо вони зіткнуться з напливом персоналу, який не навчили виконувати накази, при такому сценарії майбутнього? Нікого не здивує, якщо уряди продовжать набирати працівників "по старинці", але цього може виявитися недостатньо, щоб створити сприятливі умови для сталого розвитку суспільства, яке охоче ділиться своїми даними і конфіденційною інформацією з платформами в обмін на доступ до їх послуг. **Як можна підготуватися до такого сценарію майбутнього?**



III. Нові моделі роботи

Нові моделі роботи

Тимчасом як уряди та ринки намагаються адаптуватися до зміни демографічної ситуації та збільшення розриву у кваліфікації працівників, взаємозв'язок між людьми та роботою також видозмінюється. У найближчі роки відповідь на запитання, де, коли і як працювати, визначатиметься стрімким зростанням доданої вартості у сфері цифрових даних (наприклад, за оцінками, протягом наступного десятиліття на цифрових платформах буде створено доданої вартості на понад 100 трлн доларів США). До цього процесу долучатиметься все більша кількість людей, які або віддають перевагу разовим підробіткам, або не мають іншого способу заробітку.

Такий розвиток ситуації суттєво змінюватиме контекст, моделі роботи та критерії вимірювання успіху. Постає запитання: як можна забезпечити високі стандарти праці та надання соціального захисту в рамках нових моделей роботи? Вже зараз стає очевидним, що існуючі системи не можуть впоратися з викликами, які стосуються не лише соціального захисту, а й того, як гіг-працівники будуть відстоювати свої права, яким чином можна зменшити нерівність тощо.

Для того, щоб розв'язати ці проблеми 21-го століття, потрібні цілеспрямовані програми, які підтримуватимуть бізнес та його цифрову трансформацію, допоможуть зменшити цифровий розрив, а також адаптуватись до нових аспектів роботи. Ці нові програми мають також допомогти урядам протестувати передові моделі роботи та поступово відійти від сприйняття державних органів як «левіафану».

13. Створення доданої вартості за допомогою цифрової економіки

Завдяки цифровізації світова економіка стрімко трансформується. За оцінками консалтингової компанії Accenture, 70% нової доданої вартості, створеної протягом наступного десятиліття (більше 100 трлн доларів США), буде створено саме цифровими бізнес-моделями [56].

Цифрові ринки отримують зиск від мережевих ефектів та ефекту масштабу. Бізнес взаємодіє з користувачами на багатьох різних онлайн- або вебінтерфейсах, які часто називають платформами. Платформна економіка спирається на моделі бізнес-для-бізнесу (B2B) та бізнес-до-споживача (B2C). Цифрові платформи – рушії прогресу для найуспішніших компаній у світі. Вони можуть створювати як пропозицію, так і попит та характеризуються майже нульовими граничними витратами, пов'язаними з доступом на ринок, тиражуванням та розповсюдженням [57]. Вплив платформної економіки зростатиме.

Цифрова економіка створює цінність (наприклад, це стосується нових товарів/послуг, міграції цінності, спричиненої зміщенням стратегічних моделей нарощення прибутку) та

користь для суспільства (наприклад, збереження життя, зменшення рівня викидів діоксиду вуглецю, зростання тривалості життя, економія часу, зниження затрат при споживанні, чистий приріст створення робочих місць, підвищення медіанного доходу, зменшення різниці між рівнями доходів та ін.). Однак разом зі створенням нової цінності в умовах цифрової економіки зростають ризики подальшого посилення ізоляції, нерівномірного зосередження влади та накопичення багатства, а також підвищення соціальної нестабільності. Цифрова нерівність полягає у неможливості для майже 47% населення планети отримати доступ до інтернету [58] через нестачу комп'ютерів та інших технологій, її також створює брак навичок, необхідних для використання наявних цифрових технологій. Компаніям слід імплементувати цифрові бізнес-моделі, щоб вижити на ринку та бути конкурентоспроможними. Важливо і бажано, щоб цей перехід відбувся одночасно з вирішенням суспільних проблем.

14. Гіг-економіка

Гіг-економіка – не нова концепція, однак за останні кілька років деякі аспекти розуміння цього явища змінилися. Як правило, гіг-економіка базується на тому, що самозайняті працівники отримують плату в обмін на виконання завдання на замовлення. Технологічний прогрес та популяризація цифрових платформ суттєво вплинули на цю концепцію, перетворивши високотехнологічні рішення, що безпосередньо з'єднують споживачів і виробників товарів (надавачів послуг), у важливу частину гіг-економіки [59].

Кількість гіг-працівників у європейському та центральноазіатському регіонах постійно зростає. Наприклад, частка цього сегмента ринку праці в Європейському Союзі у середньому становить 13,5%; однак у Греції і Туреччині цей показник уже перевищує 30% [60]. Гіг-працівників можна розділити на дві групи: 1) ті, хто працюють в умовах повної самозайнятості; 2) ті, для кого гіг-економіка є додатковим джерелом доходу. Друга група широко представлена в IT-секторі. Згідно з дослідженнями Бостонської консалтингової групи, 24% IT-спеціалістів розглядають фриланс як джерело додаткового доходу [61]. Стале поширення цифрових технологій, пошук компаніями шляхів підвищення ефективності процесів, нові відкриття у сфері когнітивної психології, а також нещодавній спалах пандемії COVID-19 стали потужними сигналами того, що в майбутньому гіг-економіка буде розвиватися ще швидшими темпами [62]. Тож які фактори слід ураховувати з появою нової моделі роботи?

Міграція. Розвиток цифрових платформ дозволяє професіоналам, які бажають працювати на себе, взаємодіяти з потенційними клієнтами з усіх куточків світу. Такий підхід уповільнив відтік мізків у таких країнах, як Україна, Сербія та Румунія, де кількість фрилансерів, що реєструються на глобальних гіг-платформах, невпинно зростає. Так, третина всіх фрилансерів, зареєстрованих на платформі Upwork у регіоні, походить із Сербії [63]. Однак експерти прогнозують, що зі зростанням самозайнятості, висококваліфікованої робочої сили та перетворенням моделі роботи на гіг-платформах в основне джерело доходу ця тенденція може призвести до міграції робочої сили до країн з більш розвиненою політикою у сфері соціальної підтримки та забезпечення захисту прав гіг-працівників [64].

Забезпечення безпеки. Зростання частки гіг-економіки в загальній економіці спричинило появу численних моделей роботи, таких як строковий трудовий договір, контракт у рамках співпраці над конкретним проєктом, погодинна оплата праці та фриланс. Така ситуація надає більше простору для гнучкості та творчості й заохочує гіг-працівників. При цьому забезпечується глобальний доступ до висококваліфікованих фахівців із будь-якої країни та підвищується ефективність діяльності компаній. Побічним ефектом такої системи організації роботи став зростаючий рівень невпевненості серед працівників. Гіг-працівники не отримують доступу до звичних пакетів пільг і компенсації,

які найчастіше є невід'ємною частиною традиційних способів оплати праці при роботі за умов повної зайнятості. Через новизну моделей роботи в гіг-економіці такі види компенсації наразі не передбачені [65].

Освіта. Зростає розрив між пропозицією, створеною працівниками з вищою освітою, та попитом на них на ринку праці. Більшість університетів не в змозі підготувати студентів, щоб ті адекватно відповідали високим вимогам та очікуванням роботодавців. Ця проблема стосується не лише великих гравців на ринку праці, а й компаній, що покладаються на гіг-економіку. Незважаючи на те, що університети одними з перших почали поширювати цю практику, запрошуючи викладачів читати якийсь певний курс замість того, щоб взяти їх у штат як співробітників, або пропонуючи дистанційне навчання, це не привело до зміни навчальних планів більшості університетів світу. Водночас центри кар'єрного розвитку в університетах продовжують орієнтуватися на великі компанії, недостатньо акцентуючи увагу студентів на можливості долучитися до компаній у сфері гіг-економіки [66]. Ця ситуація пояснює появу таких навчально-освітніх платформ, як Coursera, LinkedIn Learning, Udemy та ін. Запроваджена ними гнучка структура діяльності дозволяє практично миттєво реагувати на потреби ринку. У недалекому майбутньому ми станемо свідками появи ще більшої кількості подібних платформ.

15. Дистанційна робота та віртуальний офіс

Очікується, що безпрецедентний рівень доступу до цифрового зв'язку змінить спосіб діяльності організацій у всьому світі. Бізнес був першопрохідцем у цій сфері, особливо це стосується IT-компаній, які вже досить давно наймають працівників на віддалену роботу. Через пандемію COVID-19 деякі з найбільших гравців взяли на себе зобов'язання в майбутньому на 100% перейти на віддалену роботу [67]. Інші сектори також почали користуватися перевагами повсюдного доступу до інтернету для створення нових моделей співпраці між працівниками всередині компанії, а також компаніями-партнерами. Однак і з таким рівнем гнучкості з'являються нові очікування: робітники хочуть отримати доступ до можливостей віддаленої роботи з привабливою зарплатою, а роботодавці прагнуть підвищити продуктивність, наймаючи віддалених працівників з-за кордону. Таким працівникам часто можна менше заплатити й тим самим скоротити витрати.

У найближчі роки з урахуванням або без урахування впливу різноманітних зовнішніх чинників, таких як пандемія COVID-19, що змушує людей працювати з дому, створюватимуться різні нові типи моделей віддаленої роботи. Найчастіше вони будуть визначатися міркуваннями роботодавців щодо зменшення витрат. Аналогічно попит з боку працівників на віддалену роботу ймовірно також буде зростати [68]. Сприятливі умови, такі як гнучкий графік роботи без необхідності до неї добиратися, притаманні дистанційному режиму праці, неодмінно зацікавлять багатьох потенційних працівників. Треба лише вирішити проблему координації роботи в різних часових поясах.

Хоча позитивні зрушення в цьому плані не можна ігнорувати, далеко не всі групи населення рівною мірою виграють при переході на віддалену роботу. Між співробітниками, які працюють на повну ставку, та фрилансерами існують істотні відмінності. Проблемами останніх є відсутність стабільної зарплати та/або таких пільг, як медичне обслуговування. Коли дистанційна робота стане доступною для набагато більшої групи людей, включаючи штатних працівників, які вже тепер можуть працювати за гнучким графіком, актуальність та/або привабливість залучення до роботи фрилансерів може зменшитися. Однак значна частина осіб, які працюють у дистанційному режимі, і надалі залишатиметься позаштатними співробітниками [69].

16. Нові показники успіху

Майбутнє праці вимагатиме не тільки трансформації методів роботи та переосмислення поняття робочого місця, а й розуміння того, що таке успіх на різних (точніше на індивідуальному та корпоративному) рівнях, і розроблення різних способів його вимірювання.

Згідно з дослідженням компанії McKinsey, проведеним у 2017 році, 50% діяльності працівників можна технічно автоматизувати шляхом адаптації апробованих на момент дослідження технологій [70]. У доповіді Всесвітнього економічного форуму 2016 р. стверджується, що 65% дітей, які сьогодні йдуть до початкової школи, в майбутньому будуть виконувати абсолютно нові, ще не існуючі типи робіт [71]. Сучасні діти, ймовірно, займатимуться самостворюваними, орієнтованими на людину роботами, яких наразі не існує, але є надія на те, що ці роботи не будуть надто нудними й приноситимуть працівникам задоволення [72]. Щоб досягти успіху в роботі у майбутньому, людям потрібно буде покладатися не тільки на традиційний інтелект (тобто IQ) та емоційний інтелект (EI), але також на глобальний інтелект (GI) та цифровий інтелект (DI) [73]. Замість того, щоб фокусуватися на позиціях, люди приділятимуть більше уваги оволодінню новими вміннями та навичками, постійно працюватимуть над самовдосконаленням, проходитимуть перекваліфікацію і підвищуватимуть її, аби залишитися конкурентоспроможними на ринку праці. Кожному успішному працівнику будуть необхідні такі навички, як співчуття, комунікабельність, здатність працювати в команді, допитливість, критичне мислення і креативність [74]. Такий працівник муситиме знати, як застосовувати технології для якісної обробки алгоритмів [75].

У майбутньому робочі місця сприятимуть перетворенню сутності бізнес-екосистем. Акцент з продуктивності(productivity) зміститься на новий стандарт, встановлений для бізнес-показників, – результативність(performance) [76]. Так, дедалі більше компаній приділятимуть значнішу уваги результатам роботи та напрацюванням своїх працівників, а не кількості годин, що була витрачена на виконання конкретних завдань. Оскільки успішність роботи буде пов’язана з результативністю, це також сприятиме створенню культури взаємної довіри між підлеглими та керівництвом. Крім того, це забезпечуватиме підзвітність і дасть працівникам відчуття того, що вони є частиною чогось більш значущого – наприклад, пропагують бачення та цілі компанії.

Як зазначає інститут McKinsey, багато компаній помиляються, зосереджуючи всю свою увагу насамперед на способах скорочення витрат та ігноруючи потенціал використання новітніх технологій для отримання більших прибутків [77]. Для того, щоб швидко трансформуватися, необхідно адекватно усвідомити потенціал та якість роботи підрозділів з питань навчання й забезпечення професійного зростання та розвитку кар’єри в організаціях, а також подбати про здоров’я співробітників, зокрема про гідний компенсаційно-соціальний пакет [78]. З’явиться все більше нових способів вимірювання успіху. Зросте вплив бізнес-екосистем, які виходять далеко за рамки покращення фінансових показників. Бути успішним у бізнесі означатиме враховувати загальний соціальний вплив [79], який охоплює шість напрямів: екологічну стійкість, покращені соціальні можливості, доступність та інклюзивність, економічну цінність, добробут протягом усього життя і потенціал етичного підходу. Усі ці аспекти відповідають Цілям сталого розвитку.

17. Соціальний захист

Мінливий характер праці неминуче вимагає створення нових систем соціального захисту, аби уникнути поглиблення існуючої соціальної нерівності й не ставити під загрозу людську гідність. Зростає розуміння того, що державні заходи з забезпечення соціального захисту значною мірою втратять свою актуальність через зміни демографічної ситуації та зростання кількості самозайнятих працівників. Щодо Європи та Центральної Азії, то слід усвідомлювати, що існують величезні відмінності в тому, як країни цих регіонів підходять до політики соціального захисту. Наприклад, хоча 84% населення в обох регіонах отримує принаймні один тип соціальної допомоги, у Східній Європі субсидії отримують 56% безробітних порівняно з 12% у Центральній та Західній Азії [80]. Отже, стає зрозумілим, що при розробці систем соціального захисту у 21 столітті країни перебувають на різних стартових позиціях.

Традиційні підходи до вирішення проблем соціального захисту зосереджуються на розширенні охоплення відповідними програмами певних категорій незахищених працівників та працівників, яким платять погодинно, а також на зниженні порогових значень мінімальної кількості робочих годин, заробітку або тривалості контракту тощо. У зв'язку з пандемією COVID-19 активізувалися дискусії про запровадження гарантованого мінімуму (безумовного базового доходу, ББД) [81] і тимчасового базового доходу (ТБД) [82] – моделей соціального захисту, які забезпечують достатні кошти для підтримки життя людини на скромному рівні, залишаючи при цьому мотивацію працювати, заощаджувати та інвестувати. Останнім часом уряди кількох країн взяли на себе зобов'язання щодо схожих на ТБД виплат працівникам, які втратили заробіток через пандемію. Короткий огляд підсумків експериментів, подібних до запровадження ББД/ТБД у різних країнах, показує помірно позитивні результати, пов'язані з поліпшенням здоров'я та якості освіти, а також зниженням рівня бідності. Для того, щоб дійти чітких висновків щодо цього питання, необхідні подальші дослідження. Наразі все ще наявні прогалини в даних щодо впливу ББД на рівні громад та створення необхідних для успіху цих моделей сприятливих умов [83]. Існує безліч противників ББД, які за основні аргументи проти такого нововведення вказують зниження як мотивації до пошуку роботи, так і продуктивності праці при отриманні такого доходу. Впровадження ББД вимагає переосмислення моделей оподаткування; проте вищезазначені зміни можуть підштовхнути країни до прийняття ББД або аналогічних моделей.

Зі зростанням кількості людей, які працюють в умовах гіг-економіки, на порядок денний виноситься питання відсутності дієвої моделі соціального діалогу між роботодавцями та гіг-працівниками. У всьому світі та, зокрема в Євразії, зростає кількість страйків проти несправедливих умов праці для осіб, зайнятих через цифрові платформи. Іншим аспектом, який слід урахувати, стала проблема робітників, які працюють на іноземні компанії за кордоном, водночас користуються соціальними пільгами, наданими їм країною проживання. Тут мимоволі порушується питання дотримання соціальної справедливості. На наш погляд, це потужний сигнал для пошуку шляхів організації та проведення тристоронніх консультацій (із залученням роботодавців, працівників та урядів) щодо гіг-економіки (як у країні проживання, так і в країні-бенефіціарі) та сучасних технологій. У розв'язанні цього питання можуть допомогти нові інструменти, такі як колективний інтелект [84].

Більше того, уряди в усьому світі експериментують із розширенням систем соціального забезпечення для працівників, залучених у нестандартний спосіб. Такі експерименти різняться за країнами й охоплюють, наприклад, схеми фінансування за рахунок оподаткування, запровадження добровільних схем соціально забезпечення та націлювання на певні види нетипових професій. Слід також підкреслити, що одним із ключових факторів соціального захисту працівників, зайнятих на цифрових платформах,

має бути простежуваність усіх транзакцій. Тому найближчим часом можна очікувати на прискорення прогресу в регулюванні діяльності цих платформ.

18. Відмінності між роботою в державному та приватному секторах

Різниця між моделями роботи в державному і приватному секторах існувала завжди. На початку епохи індустріальної революції державний сектор був локомотивом прогресу, впроваджуючи нові моделі праці й такі новаторські стандарти, як фіксований робочий час, вихідні дні, стандарти праці та навчання, застосовуючи наукові методи та жорсткі бюрократичні процедури. Однак у 20 столітті у промислово розвинених капіталістичних країнах завдяки розвитку технологій змінилася парадигма праці, а баланс змістився на користь компаній в приватному секторі. У За останні двадцять років більша частина приватного сектору зазнала істотних трансформацій, тоді як державний сектор здебільшого суттєво не змінився [85].

Наразі людство рухається в напрямі розробки моделі праці майбутнього, добре адаптованої до соціальних, технологічних і економічних впливів 21 століття [86]. Такий багатовекторний вплив, як очікується, зменшить нинішні разючі відмінності між моделями роботи в державному і приватному секторах.

Нині уряди поспішають ліквідувати технологічний розрив і намагаються максимально скористатися перевагами четвертої промислової революції, при цьому необхідність модернізації червоною ниткою проходить через їх порядок денний. У контексті технологічного прогресу майбутнє праці в державній сфері визначається трьома параметрами:

- праця сама по собі, наприклад порядок роботи державного сектору, переваги автоматизації, використання штучного інтелекту і хмарних технологій;
- робоча сила, пов’язана з різноманітними формами організації праці, новими моделями підбору кадрів і кар’єрного зростання;
- робоче середовище, пов’язане з робочим місцем у фізичному просторі, прогресивною кадровою політикою, навчанням і розвитком тощо.

Сподіваємося, у найближчому майбутньому можна буде спостерігати зближення існуючих моделей роботи державного і приватного секторів. Точніше кажучи, йдеться про поєднання кращих практик та їх застосування в державному секторі. Використання технологій, гнучкої структури, схем просування по службі та орієнтованих на користувача стандартів робочих місць будуть запозичені з практики приватного сектору й адаптовані до використання в конкретному контексті державного.

Соціально-економічні аспекти впливу зосереджуються на нормалізації державних позицій і відході від концепції державного сектору як непоступливої махини. Уявлення про державного службовця як про слугу монарха, держави, уряду тощо теж повинне зникнути. Натомість має з’явитися бачення державного службовця як слуги громадського суспільства [87]. Цей процес супроводжуватиметься зменшенням монополії уряду навіть тоді, коли мова йде про виконання його найважливіших функцій.

Така конвергенція приведе до всеосяжної і гнучкої взаємодоповнюваності моделей роботи державного і приватного секторів, їх співробітництва на засадах державно-приватного партнерства (ДПП), переплетення кар’єри в державному та приватному секторах, створення спільної інфраструктури й екосистеми.

IV. Інклюзивні ринки праці та методи роботи

Інклюзивні ринки праці та методи роботи

Ринки праці та методи роботи зазнають відчутних потрясінь через відхід від поетапного виконання завдань і рутинних, заздалегідь визначених видів робіт, тим самим прискорюючи настання нової цифрової ери, яка буде якою завгодно, але точно не звичайною. У цій гонці з часом технологічні досягнення, що сприймаються як нова норма, еволюціонують набагато швидше, ніж люди можуть до них пристосуватися. Задля того, аби люди могли гармонійно існувати у майбутньому оновленому технологічному середовищі, необхідно змінити підходи до конвергенції, а саме, удосконалити процес навчання протягом усього життя й постійно формувати нові вміння та навички. Це може сприяти оптимальному збалансуванню особистого життя та роботи, скороченню робочого дня, встановленню гнучкого графіку роботи, переоцінці цінностей і досягненню більшої свободи дій. Нездійсненна раніше мрія про те, що ви здатні самостійно визначати напрям своєї роботи, працювати з будь-якого зручного місця, а також повністю розкрити свій потенціал незалежно від статі чи походження, може стати реальністю. Однак швидкий розвиток технологій та їх вплив на всі аспекти життя, включаючи роботу, можуть призвести до різко негативної ситуації, де нерівність у всіх формах та проявах лише поглиблюватиметься, створюючи світ, у якому нам не хотілось би жити.

19. Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації

Зі збільшенням частоти та масштабів змін і потрясінь країни можуть не встигнути вдосконалити базу кваліфікованих працівників з допомогою впровадження загальних, тривалих програм підвищення кваліфікації та перекваліфікації. Прогалини в уміннях і навичках та інноваційний розрив мають бути ліквідовані комбінацією заходів, згідно з якими формальні кваліфікаційні програми поєднуватимуться із навчанням протягом усього життя, досвідом, отриманим на робочому місці, та залученням персоналу до створення організаціями вартості.

Цифрові інновації та експоненціальна швидкість, з якою відбуваються зміни, стали головними факторами, що визначають зрушення щодо підтримання вмінь і навичок працівників на належному рівні. Освіта та навчання дорослих вже давно стоять на порядку денному; однак останні дослідження [88] підкреслюють диспропорцію між чисельністю низько- та висококваліфікованої робочої сили, яка бере участь у постійному підвищенні кваліфікації. Висококваліфіковані та молоді працівники часто удвічі частіше беруть участь у таких заходах, ніж низькокваліфіковані. Це створює черговий розрив у розвитку вмінь та навичок, який слід усунути. Як зазначалося раніше, загальноприйняті програми перекваліфікації, як правило, занадто довгі й часто недоступні працівникам через їх

трудові зобов'язання, що стає бар'єром для участі в таких програмах. З огляду на це зазначимо цікавий експеримент, який мав місце у Швеції у зв'язку зі специфікою її реагування на виклики, пов'язані з COVID-19. Консорціум організацій приватного сектору організував швидку перекваліфікацію: багатьом працівникам, які залишилися без роботи, була запропонована можливість пройти відповідну перепідготовку та протягом декількох тижнів отримати роботу в секторахщо відчували гостру потребу в робочій силі внаслідок пандемії (охорона здоров'я, освіта тощо) [89; 90]. Цей випадок є прецедентом, оскільки доводить, що країни можуть пришвидшити програми перекваліфікації та сприяти прискореному переміщенню робочої сили між різними галузями економіки.

Ще одним компонентом розриву, а отже, і перешкодою для перекваліфікації робочої сили став низький рівень цифрової грамотності, яка в першій половині 2020 року виявилась одним із найважливіших факторів успішного переходу до дистанційної роботи та забезпечення якісних результатів праці. Підкреслимо, що цифрова грамотність – це більше, ніж здатність працівників користуватися програмним забезпеченням. Вона також передбачає розуміння того, як застосовувати технології та інновації для досягнення бажаних результатів. Отже, суспільство експериментує зі способами якнайшвидше забезпечити достатній рівень цифрової компетенції, починаючи від програм з добровільною участю і закінчуючи обов'язковою сертифікацією.

Чи можуть зміни в культурі та підходах до управління, які часто бувають лінійними, йти в ногу зі стрімкими змінами, спричиненими численними потрясіннями? Для відповіді на цей виклик організації повинні примножувати свої когнітивні здібності шляхом делегування персоналу обов'язку прийняття рішень щодо створення цінності та необхідних змін у посадових обов'язках. У зв'язку з цим відповіддю може стати створення робочих місць [91], які дозволять працівникам переконфігурувати елементи своїх професій для тіснішого та більш значущого залучення, що допоможе сформувати середовище, сприятливе для постійного навчання.

20. Скорочений робочий тиждень та баланс між особистим життям і роботою

Технологічний прогрес у поєднанні з демографічними, економічними та культурними чинниками дозволить здійснити революційний перехід від традиційного трактування понять «праця» і «професія» до нового. У короткостроковій перспективі ця тенденція визначається такими окремими прикладами: у Японії для компаній створення гнучких моделей праці розглядається як одна з ключових сфер застосування цифрових інновацій з метою працевлаштування осіб, які з певних причин не можуть або не хочуть працювати за менш гнучких умов [92]; уряд Нової Зеландії розглядає чотириденний робочий тиждень як один зі способів вирішення питань ефективного поєднання роботи й особистого життя, а також розвитку місцевого туризму в період після пандемії COVID-19 [93]. Хоча ці тенденції ще не набули поширення у світі, ефективне залучення таких стратегій, як скорочений робочий тиждень і гнучкий графік роботи прискорить їх розвиток і продемонструє життєздатність при застосуванні на практиці.

Унаслідок широкомасштабної автоматизації у середньо- та довгостроковій перспективі зміни будуть спричинені такими факторами, як підвищення продуктивності праці та збільшення попиту на висококогнітивні, соціальні й емоційні навички [94]. Через підвищену важливість творчих навичок задоволеність життям і добробут співробітників стануть найважливішими елементами загальної результативності праці. Крім того, приріст продуктивності, зумовлений передачею одноманітних і фізично складних завдань комп'ютерним системам та роботам, відкриє шлях для нових моделей продуктивності, зосереджених на індивідуальності та навичках творчого й емоційного увиразнення.

Гнучкі моделі роботи можуть принципово змінити сприйняття праці. Співробітники почнуть сприймати свою роботу радше як серію спринтів, ніж як довгий марафон [95], сполучати посадові обов'язки зі своїми захопленнями, насолоджуватися необмеженою відпусткою і т. д. Індивідуальні потреби кожного дуже різноманітні, і деякі люди все одно надаватимуть перевагу традиційній моделі роботи. Однак основний принцип, яким керуються роботодавці, дозволяє їм піти на поступки працівникам та спланувати робочий графік так, щоб він сприяв підтримуванню оптимальної продуктивності їх праці [96].

Проте гнучка робота – це палиця на два кінці, яка за неправильної реалізації може завдати шкоди загальному добробуту працівників. Гнучкі графіки можуть також призвести до збільшення об'єму та інтенсивності роботи [97], при цьому багато що залежить від основних умов праці. Поки що не надто зрозуміло, чи будуть цільові показники результативності на макро- та мікрорівні безпосередньою відображати добробут співробітників, адже власне це визначатиме можливість досягнення балансу між роботою та особистим життям (точніше між життям та роботою).

21. Гнучкість в організації роботи

Нинішня реальність є більш багатовимірною, ніж будь-коли раніше. Цей стан справ склався у результаті впливу таких факторів, як глобалізація, технологічний прогрес, зміна демографічної ситуації, цінностей і персональних пріоритетів. Робоче середовище – це сфера, на яку окреслені зміни вплинули якнайбільше. Воно має швидко реагувати на ці зміни та створювати робочі механізми, які допоможуть пристосуватися до нової реальності. Попит на сприятливе інклюзивності та різноманітне бізнес-середовище приводить до появи домашнього офісу, контрактів на неповний робочий день, довготривалих відпусток, спільних ролей, гнучкого робочого графіку та подібних ініціатив.

Дослідження показує, що 79% респондентів з Великої Британії вважає гнучкий графік роботи засобом збільшення їх продуктивності, а 92% міленіалів надають пріоритет гнучкості, шукаючи нові можливості для кар'єрного зростання [98]. Недавні дослідження показали, що гнучкість у роботі є пріоритетом для більшості людей у світі. Дійсно, для деяких груп працівників гнучкі домовленості мають вирішальне значення для досягнення інклюзивних та рівних можливостей на роботі. Надання альтернативних способів роботи жінкам, які щойно повернулися з декрету, батькам та опікунам з малими дітьми, людям з різними фізичними й розумовими здібностями та професіоналам, які вийшли на пенсію, вигідно всім, включно з роботодавцями. Організації, які пропонують спеціальні умови праці, отримують доступ до більшої кількості талановитих кандидатів, довше утримують персонал та підвищують свою ефективність завдяки позитивному впливу синергії неоднорідної групи фахівців, які на них працюють [99].

Уряди докладають чимало зусиль для досягнення інклюзивності в суспільстві шляхом упровадження політичних і культурних змін. Це підвищує очікування від бізнесу в суспільстві та громадах. Результати численних досліджень демонструють, що споживачі часто приймають рішення щодо придбання товарів і послуг на основі прихильності компанії-виробника до інклюзії, не звертаючи або звертаючи другорядну увагу на інші фактори [100]. Роботодавці мають визнати очевидні переваги гнучких домовленостей. Їм також слід продовжувати свої зусилля щодо поширення таких домовленостей.

22. Визнання цінності всіх видів праці

Світ праці переживає прискорений перехід від традиційного, рутинного і чітко визначеного алгоритму виконання завдань, що перекочували в наш час із індустріальної епохи, до нестандартного, переосмисленого, адаптивного та гнучкого у використанні різних наборів умінь і навичок. Швидка автоматизація дозволяє розкрити потенціал робітників та використовувати нові можливості роботи, яка також постійно розвивається. Представлене компанією Deloitte нове бачення праці свідчить, що основна увага спрямовуватиметься на створення цінності, яка не базується на поетапному виконанні завдань, є не рутинною, стандартизованою або заздалегідь визначеною, а радше мінливою, все більш орієнтованою на робочі групи та контекст [101].
ВЕФ прогнозує, що незалежні працівники переміщатимуться між традиційною зайнятістю та гіг-економікою [102], включаючи роботу на цифрових платформах [103]. Глобальний інститут McKinsey виділив чотири категорії незалежних працівників:

1. *Вільні агенти*, для яких платформна економіка стала основним джерелом доходу, вони працюють на таких засадах за своїм бажанням.
2. *Підробітчани,* які доповнюють свій основний дохід роботою в платформній економіці за бажанням.
3. *Тимчасові робітники* – платформна економіка наразі є їх основним джерелом доходу, але за можливості вони віддадуть перевагу традиційній зайнятості.
4. *Працівники, які опинились у складному фінансовому становищі,* – вони доповнюють свій основний дохід, щоб звести кінці з кінцями, але воліли б цього не робити [104].

Якщо адаптувати підхід ВЕФ до виявлення переваг і викликів, що виникають при роботі на інтернет-платформах [105], отримаємо таке:

Переваги

- Гнучкість – працівники змогли б самі вирішувати, де, коли і як часто вони працюватимуть.
- Географічне різноманіття – надає більше можливостей для віддаленої роботи та доступу до неї вразливим групам населення.
- Збільшення попиту та інклюзивності – така опція, як робота на онлайн-платформі, дає змогу працівникам активніше рекламувати свої компетенції на ринку праці, а також зменшити бар'єри працевлаштування для працівників із уразливих та/або маргіналізованих верств населення.
- Поліпшення відповідності особи виконуваній роботі – вподобання конкретних працівників використовуватимуться для вдосконалення процесу пошуку підходящої позиції.

Виклики

- Пільги та соціальний захист – індивідуальні працівники, які часто отримують погодинну оплату праці, можуть не мати фінансової подушки безпеки, яка існує для штатних працівники, та пов'язаних із нею прав і пільг, таких як відпускні, лікарняні, страхові виплати та пенсія.
- Достатня оплата праці – для низькокваліфікованих робітників головною проблемою стане отримання достатнього доходу для забезпечення прийнятних рівня та якості життя.
- Гідність та зацікавленість – деякі роботи і після переосмислення складатимуться з виконання шаблонних, повторюваних завдань, що призведе до одноманітної та нецікавої діяльності.

- Безпека – вподобання працівників будуть використані для вдосконалення процесу підбору підходящої позиції.
- Підвищення кваліфікації – працівники можуть не мати можливості пройти перекваліфікацію або підвищити кваліфікацію, а також мати обмежений доступ до програм навчання.
- Репрезентація – традиційні інструменти, що використовуються для репрезентації інтересів працівників та забезпечення дотримання їх прав, застаріють.

Можливі рішення вищезазначених проблем можуть полягати в поєднанні змін у політиці й керівництві, у прискореній адаптації екосистеми робочої сили та, можливо, у запровадженні безумовного базового доходу. Однак усі можливі рішення мають розглядатися через призму гендерної рівності, враховуючи, що перехід на цифрові технології може справити непропорційно негативний вплив на жінок.

23. Гендерна рівність

Четверта промислова революція принесла багато можливостей для економічного прогресу, але також на додаток до старих, вже існуючих викликів у жінок виникли нові проблеми. Щоб досягти успіху в нову епоху, жінки та чоловіки мають бути висококваліфікованими, мобільними та технічно підготовленими. Часткова або повна автоматизація призведе до втрати робочих місць, причому певні сектори постраждають більше, ніж інші (зокрема канцелярська робота, професії, орієнтовані на послуги, тощо). Проте будуть створені також деякі цілком нові галузі та професії.

Глобальний інститут McKinsey прогнозує, що до 2030 року приблизно від 7% до 24% жінок, які зараз працюють, можуть бути змушені змінити професію [106]. Вони потребуватимуть нових умінь і навичок, а також сприятливого середовища, що заохочуватиме до навчання протягом усього життя, яке буде доступним та додасть цінності професійному профілю. Традиційно на низькооплачуваних роботах працює більше жінок, ніж чоловіків. У McKinsey прогнозують, що в майбутньому попит на робочі місця з високою заробітною платою зростатиме, тоді як попит на роботу із середньою та низькою заробітною платою зменшуватиметься [107].

У жінок менше часу на перекваліфікацію, підвищення кваліфікації та пошук роботи, оскільки вони витрачають набагато більше часу на безоплатну роботу по догляду за домом та дітьми, ніж чоловіки. Жінки мають менший доступ до цифрових технологій і менше, ніж чоловіки, долучаються до точних наук, технологій, проєктування, математики (STEM-освіти). Також існує багато інших бар'єрів, що заважають як вступу жінок до робочої сили, так і їх подальшому підвищенню по службі, а саме: відсутність послуг з догляду за дітьми; стереотипи щодо жіночих професій; менша мобільність через можливі прояви фізичного насилля; юридичні проблеми.

Багато галузей отримали б користь від гендерного збалансування працівників, у тому числі серед вищих ешелонів керівництва. Усунення гендерного розриву має стати пріоритетом четвертої промислової революції, і організації повинні взяти на себе зобов'язання вживати ефективних заходів з цією метою.

24. Створення інклюзивних робочих місць

Для цього принаймні потрібно, щоб усі робітники працювали в безпечному офісі, в якому приємно перебувати та де дотримуються всіх санітарних норм та правил, а також мали відповідну робочу зону для виконання своїх функцій. Зі зростанням загальної обізнаності з питань охорони праці та сучасних вимог, які висувають працівники, роботодавцям необхідно забезпечувати можливості вибору та гнучкість при оформленні й навіть розташуванні офісів. Особливості робочого середовища, важливі для задоволення потреб широкого кола працівників у найближчі роки, охоплюють: модульні та багаторівневі рішення для розміщення працівників в офісі; ширші коридори; менша щільність (тобто кількість робітників на квадратний метр площі); столи з регульованою висотою; ергономічні стільці; доступні розетки; регульовані дисплеї; просторі приміщення для проведення зустрічей; природне освітлення; наявність різних робочих зон для виконання різних завдань; контроль температури повітря; хороша вентиляція; безконтактне управління. Окрім того, через зміну ставлення до таких проблем, як здоров'я та екологічна стійкість [108], зростатимуть сподівання на наявність місць для відпочинку та релаксації [109], душових кабінок, зон для фізичної активності, можливостей здорового харчування, доступу до свіжого повітря, пунктів зарядки для електромобілів, приміщення для велосипедів та приватних кімнат для годування груддю дітей. Цікавою тенденцією є дизайн, який поєднує в собі житловий та комерційний компоненти [110] і привносить на робоче місце домашню атмосферу. Усе це може сприяти задоволенню потреб співробітників та їх утриманню.

Матеріальні компоненти очевидно важливі з погляду створення інклюзивного простору, але приділяти увагу тільки їм недостатньо. Не менш важливим є комплекс нематеріальних складових робочого середовища, серед яких, зокрема, можливості вільного переміщення по офісу та взаємодії, що сприяє заохоченню працівників до спільної роботи, в результаті якої часто виникають новаторські ідеї. Деякі з нових середовищ передбачають: (i) відкриті офіси, які чудово усувають бар'єри, водночас у них є сусідні зони для розміщення працівників, які виконують подібні функції і за потреби можуть легко взаємодіяти; (ii) діяльність, що залежить від поставленого завдання та дозволяє людям вибирати серед різноманітних робочих приміщень ті, які найкраще відповідають типу роботи, виконуваної у той чи інший день; (iii) приміщення для спільної роботи, якими користуються інші працівники, не обов'язково з тієї самої організації; (iv) незакріплені робочі місця та хотелінг, коли люди працюють, де хочуть, без постійно закріпленого за ними столу чи офісу [111].

У всіх цих середовищах також потрібно враховувати нові цифрові методи роботи. Окрім інфраструктурних потреб, зумовлених пандемією COVID-19, таких як наявність обладнання для відеоконференцій, навіть коли всі працівники перебувають в офісі (щоб уникнути переповнених конференц-залів), необхідне встановлення великих дисплеїв, проєкторів та цифрових дощок. Передбачається, що значну роль у зменшенні ізоляції відіграватиме віртуальна реальність, особливо це стосується віддалених працівників. Очікується також, що інтернет речей стане вагомим чинником створення приємної, доброзичливої атмосфери для роботи в офісі.

V. Підприємництво та підприємницька екосистема

Підприємництво та підприємницька екосистема

Підприємці часто стають будівниками майбутнього. Вони можуть стати невидимою рукою соціально-економічного прогресу та внести здобутки наукового й культурного прогресу у наше повсякденне життя. Розмірковуючи про майбутнє праці, слід взяти до уваги динамічні процеси, що розвиваються в рамках підприємництва, та зміни, спричинені ними у ширшому контексті. У цьому розділі ми розглянемо різні аспекти, що зумовлюють зміни в рамках самої концепції підприємництва, і наслідки, які впливають на майбутнє праці. Ми зупинимося на процесах, щовже йдуть повним ходом, таких як зростання кількості стартапів, демократизація ринків капіталу та зростання розривів в уміннях і навичках на ринках праці, а також на тих, які, вважаємо, матимуть все більше значення в майбутньому. Сюди належать практики внутрішньоорганізаційного підприємництва, позитивний вплив державної політики та інвестицій у розвиток підприємницької екосистеми.

25. Розквіт стартапів

Підприємницький дух, безперечно, є рушійною силою для творчості та інновацій. Попит на ринку та жорстка конкуренція постійно штовхають підприємців до створення нових продуктів та пошуку кращих рішень. Засновники стартапів – це також підприємці, але з амбітною, всеохоплюючою метою створити продукт або послугу для досягнення радикальних змін. Така позиція як виводить стартапи в авангард індустрії інновацій, так і дозволяє їм встановлювати нові тенденції, що формують майбутнє праці.

Створюючи продукти та послуги, спрямовані на порушення традиційних систем і спосіб життя, засновники стартапів зазвичай одними з перших започатковують або переймають нові організаційні структури та практики. Наприклад, використання хмарних платформ та взаємодія за допомогою інструментів цифрової співпраці кардинально вплинули на рівень гнучкості та інклюзії на робочому місці [112]. Більше того, згідно з опитуванням, проведеним серед членів британського Форуму засновників стартап-мережі, співробітники, які працюють на стартапи, виявилися краще підготовленими до пандемії, продемонстрували високий рівень стійкості та швидше пристосувалися до умов праці під час карантину, оскільки такий спосіб організації роботи не був новим для них. Більше половини респондентів відповіли, що вони змогли зберегти високий рівень продуктивності та виконувати поставленні завдання [113].

Хоча нове покоління підприємців та інвесторів, схоже, сформують майбутнє праці з погляду організаційного підходу, їх бачення вже нині виходить далеко за рамки застосування технологій. Багато стартапів зосереджуються на зумовлених місією методах роботи, що спрямовані на створення бізнес-моделей, здатних вирішити найнагальніші глобальні соціальні проблеми, породжуючи соціальне підприємництво. За останнє десятиліття кількість інвесторів та венчурних фондів, які надають пріоритет соціальним стартапам, неухильно зростала, створюючи можливості для розвитку нових організацій та найму більшої кількості працівників, які надають перевагу значущості компанії перед іншими показниками задоволеності роботою [114]. Це пояснює поширення явища, яке виникло нещодавно і називається стартапи зебри. «Зебри», на відміну від «єдинорогів»

(стартапи, які оцінюються в 1 мільярд доларів США), надають перевагу величині позитивного впливу на суспільство, а не обсягу фінансових угод з інвесторами, визначаючи ще один важливий вектор розвитку майбутнього праці, який слід розглянути.

Взагалі глобальне поширення культури стартапів та постійний інтерес венчурних фондів та індивідуальних інвесторів до цього явища підкреслюють важливість як аналізу початкової бізнес-моделі, так і повторного застосування найкращих практик в інших типах організацій.

26. Доступ до фінансових ресурсів

За останні кілька десятиліть звичні варіанти доступу до капіталу зазнали разючих змін. Інструменти фінансування стали набагато різноманітнішими. Будуються нові гнучкі моделі формування капіталу, виникають його нові джерела, що стимулюють інновації в структурі основного та позикового капіталу, а також пілотування та розвиток нових способів фінансування підприємців та розміщення капіталу. Йдеться про інвестиції на основі доходів, викуп боргових зобов'язань підприємців, кредитування в інтернеті, краудфандинг та блокчейн [115]. Можливості, які стали реальними завдяки сучасним технологіям та фінансовим інноваціям, з високою ймовірністю підтримають цю тенденцію.

Технології грають важливу роль у розвитку ринків капіталу. Усі нові інструменти, включаючи краудфандинг, блокчейн та інтернет-банкінг, базуються на сучасних комп'ютерних та інтернет-технологіях. Вони роблять ринки доступнішими, порушуючи жорсткі рамки традиційного фінансування. Наприклад технології, засновані на блокчейні, усувають потребу в посередниках, вирішують проблему довіри транзакцій «рівний – рівному» і запускають процес, який може революціонізувати ядро інфраструктурних систем ринків капіталу [116]. Технології також забезпечують нові способи акціонерного краудфандингу, трансформуючи способи залучення капіталу стартапами з появою нових сил, які потенційно можуть змінити майбутнє венчурного збору коштів [117]. Оскільки такі інструменти, як ШІ та аналіз великих даних, ширше застосовуються фінансовими установами, можна очікувати, що технологічні прориви на ринках капіталу продовжуватимуться, забезпечуючи більше можливостей і платформ для підприємців для отримання доступу до фінансових ресурсів.

Важливою базовою тенденцією доступу до фінансування підприємництва є демократизація та децентралізація ринків капіталу як прояви технологічних можливостей, а також дерегуляція у фінансовому секторі. Експансію небанківських та альтернативних позикодавців на сферу діяльності традиційних банків можна вважати гарним прикладом таких можливостей. Деякі з цих гравців є альтернативними фінансовими установами, які спеціалізуються на фінансових послугах [118], а деякі, наприклад технологічні гіганти Google, Amazon, Apple та Samsung, надають фінансові продукти як доповнення до свого основного бізнесу.

Соціальні та культурні зрушення також впливають на ринки капіталу. Імпакт-інвестування, тобто підхід до інвестування, який прагне досягнення як фінансової вигоди, так і вимірюваного соціального або екологічного позитивного впливу, стало відносно новою тенденцією, що набирає обертів. Станом на кінець 2018 року обсяг ринку імпакт-інвестицій оцінювався у 502 млрд доларів США [119], тоді як у 2013 р. консервативні оцінки цього ринку становили лише 25 млрд доларів США [120]. У рамках цієї тенденції доступ до фінансування для ініціатив із позитивним соціальним та екологічним впливом значно спроститься.

Загальною характеристикою вищезазначених тенденцій є вторинний ефект географічного та секторального розповсюдження. Найінноваційніші та найперспективніші практики поширюються на все більш глобалізованих фінансових ринках. Нові інструменти

застосовуються у все більшій кількості країн. Це також змінює конвенційні банківські системи. Підштовхувані конкуренцією з боку американських та азіатських інвесторів, традиційні банківські й інвестиційні сектори в європейських країнах найближчим часом будуть звертатися до стратегій, які є більш толерантними до ризиків. У результаті європейські підприємці тепер мають розширений доступ до капіталу [121].

Загалом зазначені тенденції свідчать, що комплекс технологічних, соціальних та культурних факторів сприятиме збільшенню кількості інструментів та розширенню можливостей доступу до фінансових ресурсів для підприємців. Однак прояви та масштаби цих тенденцій будуть різними в кожній країні залежно від її специфіки.

27. Професійна перепідготовка та навчання для підприємців

Одним із восьми сценаріїв розвитку майбутнього, опрацьованих ВЕФ, стало розширення прав і можливостей підприємництва. Цей сценарій передбачає, що стійкі технологічні зміни, які супроводжуються швидким розвитком навчальних програм та низькою мобільністю талановитих працівників, змусять багатьох підприємців створювати широкий спектр продуктів та послуг, використовуючи можливості своїх місцевих ринків [122].

Революція у перекваліфікації та усуненні прогалин в уміннях та навичках необхідна для кращої підготовленості до майбутнього. Але які саме навички знадобляться в майбутньому? Незважаючи на те, що основна увага приділятиметься навчанню та підвищенню кваліфікації упродовж усього життя, попереджувальному перерозподілу та повторному працевлаштуванню, інноваційним моделям фінансування навичок, передбаченню бажаних умінь і навичок та вивченню ринку праці [123], багато хто вважає, що майбутнє праці стосується саме розвитку підприємницьких навичок. Александр Норонья припускає, що базовими вміннями та навичками майбутнього, які також є найнеобхіднішими кожному підприємцю у його діяльності, стануть: аналітичне мислення й інноваційність; активне навчання та стратегії навчання; творчість; оригінальність та ініціативність; знання технологій; дизайн та програмування; критичне мислення та аналіз; здатність вирішувати складні проблеми; вміння вести за собою колектив та здійснювати соціальний вплив; емоційний інтелект; уміння міркувати; вирішення проблем та генерування ідей; а також системний аналіз та оцінка. Саме вони стануть потрібними для спільної роботи з роботами та високоавтоматизованими машинами, створюючи суперкоманди [124], оскільки майбутнє буде не тільки цифровим, але й зосередженим навколо потреб людини [125].

Європейська програма підвищення кваліфікації [126] визнає необхідність для ЄС здійснити революцію вмінь та навичок, щоб забезпечити людям процвітання в зеленій і цифровій економіці та сприяти відновленню економіки після пандемії COVID-19. Цей план забезпечення стійкої конкурентоспроможності, соціальної справедливості та стійкості формує стратегію, яка передбачає, що нові навички приведуть до працевлаштування, а також визначить фінансові ресурси та допоможе людям розвивати свої вміння та навички через навчання впродовж життя тощо. Підвищення підприємницьких навичок є першим із 12 визначених планом колективних дій. Європейська комісія також розробила Європейську структуру компетенції підприємництва (EntreComp), яка пропонує вичерпний опис знань, умінь і навичок, необхідних людям для того, щоб проявляти підприємливість та створювати фінансову, культурну та соціальну цінність для інших [127].

Майбутнє праці потребуватиме творчості, почуття колективної роботи, а також підприємницького мислення та компетенцій; простіше кажучи, майбутнє праці – підприємницьке [128].

28. Інтрапренерство

В епоху глобальних змін багато організацій програють, оскільки не бажають сприймати інновації та змінювати або перетворювати свої звичні методи роботи, послуги та продукти. При цьому, крім клієнтів, вони втрачають і своїх найталановитіших працівників, оскільки найчастіше саме молоді люди звільняються та створюють власні стартапи.

Великі традиційні організації, усвідомлюючи необхідність, можуть трансформуватися та йти в ногу з прогресом, щоб залишатися конкурентоспроможними, ініціюючи ініціативи внутрішнього підприємництва (внутрішньоорганізаційне підприємництво, або інтрапренерство). З огляду на такі ініціативи вони можуть змінити свою організаційну та бізнес-модель. Цього можна досягти шляхом створення окремих підрозділів, таких як інкубатори, акселератори та інноваційні лабораторії. Зазначені організації можуть організовувати хакатони та конкурси з призамии за виконання завдань, що забезпечують різні типи підтримки підприємництва. Деякі корпорації створили власні венчурні фонди для підтримки корпоративних підприємств.

Організаціям потрібен стратегічний план професіоналізації та інституціоналізації інновацій. Їм необхідно створювати інноваційні позиції, які дозволять збудувати кар'єру, а не просто інноваційні робочі місця [129]. Структурними рушіями внутрішніх інновацій організації є ресурси необхідні для інновацій (наприклад гроші та час співробітників) та винагороди, що заохочують підприємницьку поведінку, дозволяючи зменшити ризик і дати організаційну свободу [130]. Інноваційна культура в організації може формуватися шляхом пропаганди цінностей інноваційного мислення, автономії, активності, знання ринку та прийняття ризиків.

29. Підприємництво за підтримки держави

Що стосується підприємництва, то приватним компаніям зазвичай приділяється велика увага, їх хвалять за всі досягнуті позитивні результати в економічному зростанні та поширенні нових продуктів і послуг. Хоча ця увага є цілком заслуженою, безумовна довіра до приватного сектору відволікає від досягнень державних структур, які також мають значну цінність. У деяких випадках державне підприємництво стає справжнім рушієм найбільш вражаючих сучасних винаходів, таких як знаменитий iPhone [131], але більшість людей вважають, що це інтелектуальні продукти технічних геніїв, підтримані венчурними капіталами. Правда полягає в тому, що уряди відіграють важливу роль не лише у створенні сприятливих умов для інновацій та підприємництва, а й у активному фінансуванні наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок (ДіР), що приводить до створення вражаючих продуктів та послуг [132]. Деякі нові технології безпосередньо продаються державними підприємствами, окремі ліцензуються приватними фірмами, які створюють нові продукти на основі цих технологій. Іноді інновації спільно створюються державними та приватними структурами, як правило, у рамках ДПП, що синергізує якості обох секторів [133]. Іншим поширеним способом підтримки державою підприємництва є створення інноваційних агентств, які розробляють національні інноваційні стратегії та пропонують нові ініціативи для стимулювання інновацій та підприємництва, здебільшого за допомогою широкомасштабних стимулів, таких як початкове фінансування, призові завдання, інкубацію та співінвестування.

У результаті пандемії стало очевидним, що приватний сектор є набагато крихкішим, ніж вважалося раніше, особливо коли відбуваються потрясіння безпрецедентного масштабу. З огляду на це незабаром слід очікувати збільшення ролі державного підприємництва та

його ширшого визнання, особливо щодо інновацій, орієнтованих на місію, які є всеохоплюючими та стійкими. Незважаючи на малий простір для творчості та повільне прийняття рішень, в основі функціонування держав лежить пошук можливостей для досягнення суспільного блага. Подальший успіх залежатиме від того, чи будуть створені відповідні внутрішні умови [134] для досліджень та експериментів і наскільки швидко це станеться.

30. Розробка публічної політики

У всьому світі підприємництво визнано однією з основ процвітаючого та стійкого суспільства; відповідно, уряди шукають ресурси й моделі, які могли б ефективно використовувати національні конкурентні переваги та підтримувати підприємництво як рушійну силу інновацій. Ключові політичні питання обертаються навколо класичних категорій, таких як оподаткування та зменшення бар'єрів для підприємців. Крім того, з'являються нові політичні ініціативи щодо інклюзивного підприємництва (залучення молоді, людей похилого віку, жінок, біженців тощо) та інноваційні моделі регулювання, які мають на меті наздогнати нові бізнесові та фінансові моделі.

Щодо регуляторної політики, то на порядок денний насамперед виносяться питання захисту прав споживачів, які поступово переходять до захисту персональних даних і формування законодавства, здатного регулювати ці питання. Уряди дуже часто вирішують ці проблеми, застосовуючи підхід, орієнтований на користувача та знання поведінки людини, що призводить до спрощення нормативних актів.

Інноваційні й альтернативні нормативно-правові акти також стають все більш поширеними [135], оскільки уряди шукають моделі, які краще реагують на постійно змінювані середовище та технології. До цих норм належить прийняття правил взаємозв'язку запасу та приросту ('stock-flow linkage rules'), таких як правило «один на один», яке передбачає, що для введення кожного нового тягаря (тобто регуляторної дії) потрібно відмінити один існуючий старий механізм здійснення регуляторної діяльності. Сюди також відносять створення так званих регуляторних пісочниць, які дозволяють швидко тестувати нові бізнес-інструменти під контролем регуляторів. Ці практики зараз не дуже поширені в Європі та Центральній Азії, але вони поволі набирають популярності в країнах Європи де ПРООН здійснює свою діяльність і найближчим часом слід очікувати їх ширшого застосування.

Крім цього, уряди націлюють політику щодо МСП на їх залучення до стратегічних секторів, де можна посилити національну конкурентоспроможність. Ці сектори охоплюють створення програмного забезпечення, нанотехнологій, біотехнологій та зелених технологій, при цьому більше уваги приділяється саме малим підприємствам. З прийняттям нового Європейського зеленого курсу[5] буде акцентовано на інноваціях у галузі зелених технологій та клімату.

Нарешті, простежується збільшення уваги до політики, спрямованої на підтримку інклюзивного підприємництва, яке побудоване на принципі рівних можливостей та дотриманні універсальних цінностей. Підтримка програм підприємництва серед жінок вже поширена в Європі. Це також стосується вирішення проблеми безробіття з допомогою заходів розвитку підприємництва. У контексті старіння населення варто очікувати на збільшення кількості програм, орієнтованих на підприємців похилого віку.

[5] https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

Висновок

Майбутнє праці вже настало. Майже на всіх ринках праці спостерігаються швидкі зміни. Змінюються також робочі моделі та механізми соціального захисту. Хоча головним поштовхом до дезорганізуючих змін минулого року стала пандемія COVID-19, деякі тенденції спостерігались і раніше: демографічні зрушення, швидкий технологічний розвиток, популяризація робочих місць на цифрових платформах та загострення екологічних проблем.

Нові технологічні та соціальні реалії розкривають людський потенціал, забезпечуючи при цьому більшу інклюзивність, збільшуючи цифрову грамотність та відкриваючи різні перспективи. Також спостерігається активне впровадження нових моделей роботи з широким спектром можливостей і нових викликів, таких як нестача часу та його збалансування між роботою та особистим життям. Прогалини в знаннях, навичках та недостатня мотивація працівників уможливлюють висновок, що інклюзивніші ринки праці та гнучкі практики роботи в циркулярних та стійких організаціях визначають єдино можливий спосіб організації праці в майбутньому. У найближчі роки на моделі праці будуть впливати, між іншим, постійний технологічний розвиток та демографічні, економічні й культурні фактори, нові системи соціального захисту для існуючих моделей роботи, нові способи вимірювання ефективності та успіху, нові рішення для цілого ряду існуючих та майбутніх етичних і правових дилем.

І хоча ризики зовнішніх потрясінь та їх можливого впливу на сучасні способи роботи відомі доволі давно, непідготовленість, яка проявляється через неналежне функціонування системи, стала особливо помітною під час пандемії COVID-19. Замість того, щоб намагатися налагодити щось далеке від ідеалу, потрібно звернути увагу на тестування нових та експериментальних стратегій. Ця криза може і повинна перетворитись у можливість, завдяки якій контекст роботи може покращитись у результаті повного перезавантаження, тобто порушення організаційної інерції та докорінної зміни поглядів на те, що є важливим для прогресу, включаючи здатність до взаємодії, солідарність та міцне психічне здоров'я.

Цей звіт показує, що зміна характеру праці – не лінійний процес, а скоріше взаємопов'язаний набір викликів. Їх вирішення потребує системного підходу, що допоможе подолати неторований шлях, яким рухаються економіки та соціальні структури. Замість того, щоб просто реагувати на збої в системах (реактивний підхід), необхідно бачити й потенційні позитивні впливи, що впливають на траєкторію трансформації праці. Маючи актуальні рішення, ці впливи можна перетворити в основн у портфоліо проектів, орієнтованих на майбутнє. Наші програми та проекти мають зосереджуватися на вирішенні проблем завтрашнього дня на основі форсайту, а в центрі трансформації мають перебувати люди.

Список джерел

[1] Food and Agriculture Organization of the United Nations. Addressing inequality in times of COVID-19. Available from: http://www.fao.org/documents/card/en/c/ca8843en [Accessed 5th January 2021].

[2] UN Women. Policy brief: the impact of COVID-19 on women. Available from: https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2020/policy-brief-the-impact-of-covid-19-on-women-en.pdf?la=en&vs=1406 [Accessed 5th January 2021].

[3] Mohammed A. COVID-19 pandemic exposes global 'frailties and inequalities': UN deputy chief. Available from: https://news.un.org/en/story/2020/05/1063022 [Accessed 5th January 2021].

[4] Mohammed A. COVID-19 pandemic exposes global 'frailties and inequalities': UN deputy chief. Available from: https://news.un.org/en/story/2020/05/1063022 [Accessed 5th January 2021].

[5] Food and Agriculture Organization of the United Nations. Addressing inequality in times of COVID-19. Available from: http://www.fao.org/documents/card/en/c/ca8843en [Accessed 5th January 2021].

[6] UN Women. COVID-19 and ending violence against women and girls. Available from: https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2020/issue-brief-covid-19-and-ending-violence-against-women-and-girls-en.pdf?la=en&vs=5006 [Accessed 5th January 2021].

[7] United Nations. Pandemic reveals how excluded are society's most marginalized, secretary-general says, launching policy brief on persons with disabilities and COVID-19 – world. Available from: https://www.un.org/press/en/2020/sgsm20074.doc.htm [Accessed 5th January 2021].

[8] Food and Agriculture Organization of the United Nations. Addressing inequality in times of COVID-19. 2020. Available from: http://www.fao.org/documents/card/en/c/ca8843en [Accessed 5th January 2021].

[9] World Bank. COVID-19 to plunge global economy into worst recession since world war II. Available from: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii [Accessed 5th January 2021].

[10] Food and Agriculture Organization of the United Nations. Addressing inequality in times of COVID-19. 2020. Available from: http://www.fao.org/documents/card/en/c/ca8843en [Accessed 5th January 2021].

[11] The Economist. Working life has entered a new era. Available from: https://www.economist.com/business/2020/05/30/working-life-has-entered-a-new-era [Accessed 5th January 2021].

[12] Food and Agriculture Organization of the United Nations. Addressing inequality in times of COVID-19. 2020. Available from: http://www.fao.org/documents/card/en/c/ca8843en [Accessed 5th January 2021].

[13] International Labour Organization. ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Fourth edition; 2020. Available from: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_745963.pdf [Accessed 5th January 2021].

[14] Organisation for Economic Co-operation and Development. Evaluating the initial impact ofCOVID-19 containment measures on economic activity. Available from: https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=126_126496-evgsi2gmqj&title=Evaluating_the_initial_impact_of_COVID-19_containment_measures_on_economic_activity [Accessed 5th January 2021].

[15] International Labour Organization. Interventions to support enterprises during the COVID-19 pandemic and recovery. 2020. Available from: https://www.ilo.org/empent/areas/covid-19/WCMS_741870/lang--en/index.htm [Accessed 5th January 2021].

[16] Guterres A. "Mental health services are an essential part of all government responses to COVID-19". Available from: https://www.un.org/en/coronavirus/mental-health-services-are-essential-part-all-government-responses-covid-19 [Accessed 5th January 2021].

[17] Worsley R. COVID-19 and mental wellbeing. Available from: https://www.ipsos.com/ipsos-mori/en-uk/Covid-19-and-mental-wellbeing [Accessed 5th January 2021].

[18] World Economic Forum. COVID-19 risks outlook a preliminary mapping and its implications. 2020. Available from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_COVID_19_Risks_Outlook_Special_Edition_Pages.pdf [Accessed 5th January 2021].

[19] Aguilera A, Figureoa C. The need for a mental health technology revolution in the COVID-19 pandemic. Available from: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyt.2020.00523/full [Accessed 5th January 2021].

[20] Laker B. How to dramatically improve work-life balance. Available from: https://www.forbes.com/sites/benjaminlaker/2020/04/28/how-to-dramatically-improve-work-life-balance-during-coronavirus-crisis/?sh=6003cb235b1e [Accessed 5th January 2021].

[21] Gunasekara A, Wheeler M. Forget work-life balance - it's all about integration in the age of COVID-19. Available from: https://www.nextgov.com/ideas/2020/05/forget-work-life-balance-its-all-about-integration-age-covid-19/165473/ [Accessed 5th January 2021].

[22] Deloitte. How Covid-19 contributes to a long-term boost in remote working. 2020. Available from: https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/human-capital/articles/how-covid-19-contributes-to-a-long-term-boost-in-remote-working.html [Accessed 5th January 2021].

[23] Heaven W. This startup is using AI to give workers a "productivity score". Available from: https://www.technologyreview.com/2020/06/04/1002671/startup-ai-workers-productivity-score-bias-machine-learning-business-covid/ [Accessed 5th January 2021].

[24] Harari Y. The world after coronavirus. Available from: https://www.ft.com/content/19d90308-6858-11ea-a3c9-1fe6fedcca75?segmentid=acee4131-99c2-09d3-a635-873e61754ec6 [Accessed 5th January 2021].

[25] Bauman O, Sander L. Zoom fatigue is real - here's why video calls are so draining. Available from: https://ideas.ted.com/zoom-fatigue-is-real-heres-why-video-calls-are-so-draining/ [Accessed 5th January 2021].

[26] Salve S. A personal reflection on COVID-19's spiritual impact. Available from: https://www.internationalhealthpolicies.org/blogs/a-personal-reflection-on-covid-19s-spiritual-impact/ [Accessed 5th January 2021].

[27] Dolan S, Garti A, Landau A, Raich M. "The COVID-19 Crisis" as an opportunity for introspection: a multi-level reflection on values, needs, trust and leadership in the future - the European business review. Available from: https://www.europeanbusinessreview.com/the-covid-19-crisis-as-an-opportunity-for-introspection/ [Accessed 5th January 2021].

[28] International Labour Office. No.2 the future of labour supply: demographics, migration, unpaid work. 2016. Available from: https://www.ilo.org/global/topics/future-of-work/WCMS_534204/lang--en/index.htm [Accessed 6th July 2020].

[29] European Commission. Report on the impact of demographic change. 2020. Available from: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/demography_report_2020_n.pdf [Accessed 2nd July 2020].

[30] World Economic Forum. The fourth industrial revolution, by Klaus Schwab. Available from: https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab [Accessed 5th January 2021].

[31] World Economic Forum. Shaping the fourth industrial revolution. Available from: https://www.weforum.org/focus/shaping-the-fourth-industrial-revolution [Accessed 5th January 2021].

[32] Batra P, Bughin J, Chui M, Ko R, Sanghvi S, Woetzel J et al. Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages. Available from: https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages# [Accessed 5th January 2021].

[33] Lund S, Manyika J, Smit S, Tacke T, Thiel L. The future of work in Europe. Available from: https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-in-europe [Accessed 5th January 2021].

[34] Mattin D. Three crucial shifts for the 2020s. Available from: https://www.linkedin.com/pulse/three-crucial-shifts-2020s-david-mattin/?articleId=6673173800936345600 [Accessed 5th January 2021].

[35] Andersen N, Blohmke D, Boersch D. Innovation in Europe. 2019. Available from: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/innovation/innovation-in-europe-digital-technology-strategies.html [Accessed 5th January 2021].

[36] Moore R. Emotional intelligence at work: becoming the leader of the future. Available from: https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/10/17/emotional-intelligence-at-work-becoming-the-leader-of-the-future/ [Accessed 5th January 2021].

[37] Gortazar L, Hoftijzer M. Skills and Europe's labor market how technological change and other drivers of skill demand and supply are shaping Europe's labor market background to "growing united: upgrading Europe's convergence machine". Available from: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/29965/127183-WP-EU-P161873-GU-Skills-and-Labor-Markets-final-5-29-2018-PUBLIC.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Accessed 5th January 2021].

[38] Petrone P. Why creativity is the most important skill in the world. Available from: https://www.linkedin.com/business/learning/blog/top-skills-and-courses/why-creativity-is-the-most-important-skill-in-the-world [Accessed 5th January 2021].

[39] World Economic Forum. The future of jobs report 2018. 2018. Available from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf [Accessed 5th January 2021].

[40] Ansaloni V, Coppola D, Ivanova M, Moueddene K, Paquette J, Wauters P. Expected skills needs for the future of work. 2019. Available from: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/upskilling-the-workforce-in-european-union-for-the-future-of-work.html [Accessed 5th January 2021].

[41] Denny B, Durme Y, Hauptmann M, Mallon D, Schwartz J, Volini E et al. Ethics and the future of work. 2020. Available from: https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/ethical-implications-of-ai.html [Accessed 5th January 2021].

[42] Ammanath B, Saif I. 'Trustworthy AI' is a framework to help manage unique risk. Available from: https://www.technologyreview.com/2020/03/25/950291/trustworthy-ai-is-a-framework-to-help-manage-unique-risk/ [Accessed 5th January 2021].

[43] Ammanath B, Saif I. 'Trustworthy AI' is a framework to help manage unique risk. Available from: https://www.technologyreview.com/2020/03/25/950291/trustworthy-ai-is-a-framework-to-help-manage-unique-risk/ [Accessed 5th January 2021].

[44] International Labour Organization. Work for a brighter future: report of the global commission on the future of work. Available from: https://www.ilo.org/infostories/en-GB/Campaigns/future-work/global-commission [Accessed 5th January 2021].

[45] Deloitte. 2018 Deloitte millennial survey. 2018. Available from: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf [Accessed 5th January 2021].

[46] Denny B, Durme Y, Hauptmann M, Mallon D, Schwartz J, Volini E et al. Superteams. 2020. Available from: https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/human-ai-collaboration.html [Accessed 5th January 2021].

[47] Denny B, Durme Y, Hauptmann M, Roy I, Schwartz J, Volini E et al. From jobs to superjobs. 2019. Available from: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/impact-of-ai-turning-jobs-into-superjobs.html [Accessed 5th January 2021].

[48] Global Footprint Network. We do not need a pandemic to #movethedate. Available from: https://www.footprintnetwork.org/2021/01/19/we-do-not-need-a-pandemic-to-movethedate/ [Accessed 5th January 2021].

[49] Fraga F, Harsdorff M, Montt G. The future of work in a changing natural environment: climate change, degradation and sustainability. 2018. Available from: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_644145.pdf [Accessed 5th January 2021].

[50] PricewaterhouseCoopers. The future of industries: bringing down the walls. 2016. Available from: https://www.pwc.com/gx/en/industries/industrial-manufacturing/publications/pwc-cips-future-of-industries.pdf [Accessed 5th January 2021].

[51] Marius E. 6 ways ai and robotics are improving healthcare. Available from: https://www.roboticsbusinessreview.com/health-medical/6-ways-ai-and-robotics-are-improving-healthcare/ [Accessed 5th January 2021].

[52] Handwerk B. 11 of the fastest growing green jobs. Available from: https://www.nationalgeographic.com/environment/sustainable-earth/11-of-the-fastest-growing-green-jobs/ [Accessed 5th January 2021].

[53] Dootson P, Kowalkiewicz M. Government 5.0: the future of public services. Available from: https://www.helvetas.org/en/eastern-europe/about-us/follow-us/helvetas-mosaic/article/March2020/Government-5.0-Future-of-Public-Services [Accessed 5th January 2021].

[54] Chinn D, Hieronimus S, Kirchherr J, Klier J. The future is now: closing the skills gap in Europe's public sector. Available from: https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/the-future-is-now-closing-the-skills-gap-in-europes-public-sector [Accessed 5th January 2021].

[55] Organisation for Economic Co-operation and Development. Skills for a high performing civil service. 2017. Available from: http://www.oecd.org/gov/pem/Skills-Highlights.pdf [Accessed 5th January 2021].

[56] World Economic Forum. Digital transformation initiative in collaboration with accenture. 2017. Available from: https://www.accenture.com/_acnmedia/accenture/conversion-assets/wef/pdf/accenture-dti-executive-summary.pdf [Accessed 5th January 2021].

[57] Brynjolfsson E, McAfee A. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. W. W. Norton Company; 2017.

[58] International Telecommunication Union. ITU-Statistics. Available from: https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx [Accessed 5th January 2021].

[59] Harris J, Istrate D. The future of work: the rise of the gig economy. Available from: https://www.naco.org/featured-resources/future-work-rise-gig-economy [Accessed 5th January 2021].

[60] European Statistical Office. Labour market statistics at regional level. 2020. Available from: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/1557.pdf [Accessed 5th January 2021].

[61] Ciesielski M. The gig economy is becoming increasingly global. Available from: https://www.obserwatorfinansowy.pl/in-english/new-trends/the-gig-economy-is-becoming-increasingly-global/ [Accessed 5th January 2021].

[62] Volkin M. Why the gig economy will drive the future of employment. Available from: https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/27/why-the-gig-economy-will-drive-the-future-of-employment/?sh=3c1628a94f52 [Accessed 5th January 2021].

[63] Public Policy Research Center. What is gigmeter?. Available from: http://gigmetar.publicpolicy.rs/en/2586-2/ [Accessed 5th January 2021].

[64] Filipovic G, Gomez J. Gig economy isn't solving eastern Europe's brain drain problem. Available from: https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-09-17/the-future-of-work-is-here-and-europe-s-fringe-isn-t-ready [Accessed 5th January 2021].

[65] Robertson P. How the gig economy creates job insecurity. Available from: https://www.bbc.com/worklife/article/20170918-how-the-gig-economy-creates-job-insecurity [Accessed 5th January 2021].

[66] Mulcahy D. Universities should be preparing students for the gig economy. Available from: https://hbr.org/2019/10/universities-should-be-preparing-students-for-the-gig-economy?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom [Accessed 5th January 2021].

[67] Yurieff K. Tech companies are letting employees work from home through 2020. 2020. Available from: https://edition.cnn.com/2020/05/08/tech/tech-companies-working-remotely-2020/index.html [Accessed 5th January 2021].

[68] Hern A. Covid-19 could cause permanent shift towards home working. Available from: https://www.theguardian.com/technology/2020/mar/13/covid-19-could-cause-permanent-shift-towards-home-working [Accessed 5th January 2021].

[69] Remoters. Remote work trends for 2020: the present & future of remote work. Available from: https://remoters.net/remote-work-trends-future-insights/ [Accessed 5th January 2021].

[70] Batra P, Bughin J, Chui M, Lund S, Manyika J, Woetzel J et al. Jobs lost, jobs gained: workforce transitions in a time of automation. 2017. Available from: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Public%20and%20Social%20Sector/Our%20Insights/What%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/MGI-Jobs-Lost-Jobs-Gained-Executive-summary-December-6-2017.pdf [Accessed 5th January 2021].

[71] World Economic Forum. The future of jobs employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. Available from: http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/chapter-1-the-future-of-jobs-and-skills/ [Accessed 5th January 2021].

[72] Lee D. Why jobs of the future won't feel like work. Available from: https://www.ted.com/talks/david_lee_why_jobs_of_the_future_won_t_feel_like_work [Accessed 5th January 2021].

[73] Gourani S. What will it take for you to be successful in the future?. Available from: https://www.forbes.com/sites/soulaimagourani/2019/05/10/what-will-it-take-for-you-to-be-successful-in-the-future/?sh=469138ff3887 [Accessed 5th January 2021].

[74] Wu W. Success in the future of work: what it means to be human. Available from: https://www.visier.com/clarity/success-in-the-future-of-work-what-it-means-to-be-human/ [Accessed 5th January 2021].

[75] Lauer M. The future of work requires a return to apprenticeships. Available from: https://www.weforum.org/agenda/2019/12/apprenticeships-future-work-4ir-training-reskilling/ [Accessed 5th January 2021].

[76] Marsh M, Sayre M. From productivity to performance. Available from: http://www.workdesign.com/2018/09/from-productivity-to-performance/ [Accessed 5th January 2021].

[77] Hancock B, Lazaroff-Puck K, Rutherford S. Getting practical about the future of work. Available from: https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/getting-practical-about-the-future-of-work [Accessed 5th January 2021].

[78] Hancock B, Lazaroff-Puck K, Rutherford S. Getting practical about the future of work. Available from: https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/getting-practical-about-the-future-of-work [Accessed 5th January 2021].

[79] Gross-Selbeck S. A new way to measure impact, both good and bad. Available from: https://www.weforum.org/agenda/2020/01/measure-impact-both-good-and-bad/ [Accessed 5th January 2021].

[80] International Labour Organization. World social protection report 2017–19. 2017. Available from: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_604882.pdf [Accessed 5th January 2021].

[81] Horvath B, Wignaraja K. Universal basic income is the answer to the inequalities exposed by COVID-19. Available from: https://www.weforum.org/agenda/2020/04/covid-19-universal-basic-income-social-inequality [Accessed 5th January 2021].

[82] United Nations Development Programme. Temporary basic income (TBI). 2020. Available from: https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/transitions-series/temporary-basic-income--tbi--for-developing-countries.html [Accessed 5th January 2021]

[83] Hasdell R. What we know about universal basic income: a cross-synthesis of reviews. 2020. Available from: https://basicincome.stanford.edu/uploads/Umbrella%20Review%20BI_final.pdf [Accessed 5th January 2021].

[84] King M. Building consensus and compromise on uber in Taiwan. Available from: https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/building-consensus-compromise-uber-taiwan/ [Accessed 5th January 2021].

[85] Datar A, Eggers W, O'leary J. The future of work in government, Navigating a shifting talent landscape. 2019. Available from: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/future-of-work-in-government.html [Accessed 5th January 2021].

[86] Thompson P. New ways of working in the company of the future. Available from: https://www.bbvaopenmind.com/en/articles/new-ways-of-working-in-the-company-of-the-future/ [Accessed 5th January 2021].

[87] Demmke C, Moilanen T. The future of public employment in central public administration. 2012. Available from: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2012_2_CY_The_Future_of_Public_Employment_in_Central_Public_Administration.pdf [Accessed 5th January 2021].

[88] Organisation for Economic Co-operation and Development. Getting skills right: future-ready adult learning systems. 2019. Available from: http://www.oecd.org/fr/publications/getting-skills-right-future-ready-adult-learning-systems-9789264311756-en.htm [Accessed 5th January 2021].

[89] Enders A, Haggstrom L, Lalive R. How reskilling can soften the economic blow of Covid-19. Available from: https://hbr.org/2020/06/how-reskilling-can-soften-the-economic-blow-of-covid-19 [Accessed 5th January 2021].

[90] Enders A, Haggstrom L, Lalive R. How reskilling can soften the economic blow of Covid-19. Available from: https://www.imd.org/research-knowledge/articles/How-reskilling-can-soften-the-economic-blow-of-COVID-19/ [Accessed 5th January 2021].

[91] Lee L. Should employees design their own jobs?. Available from: https://www.gsb.stanford.edu/insights/should-employees-design-their-own-jobs [Accessed 5th January 2021].

[92] Horii M, Sakurai Y. The future of work in Japan: accelerating automation after COVID-19. Available from: https://www.mckinsey.com/featured-insights/asia-pacific/the-future-of-work-in-japan-accelerating-automation-after-covid-19 [Accessed 5th January 2021].

[93] Roy E. Jacinda Ardern flags four-day working week as way to rebuild New Zealand after Covid-19. Available from: https://www.theguardian.com/world/2020/may/20/jacinda-ardern-flags-four-day-working-week-as-way-to-rebuild-new-zealand-after-covid-19 [Accessed 5th January 2021].

[94] Bughin J, Dahlstrцm P, Hazan E, Lund S, Subramaniam A, Wiesinger A. Skill shift: automation and the future of the workforce. Available from: https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce [Accessed 5th January 2021].

[95] Gourani S. This is how the future of work-life balance will look like. Available from: https://www.forbes.com/sites/soulaimagourani/2019/05/03/this-is-how-the-future-of-work-life-balance-will-look-like/?sh=5700294d34ce [Accessed 5th January 2021].

[96] Canva. The future of work-life balance. Available from: https://www.canva.com/learn/the-future-of-work-life-balance/ [Accessed 5th January 2021].

[97] Chung H. Work autonomy, flexibility and work-life balance. 2017. Available from: https://wafproject.org/wp-content/uploads/sites/16/2017/06/BT_1224371_WAF_report_Final.pdf [Accessed 5th January 2021].

[98] Capability Jane. Increase in demand for flexible working. Available from: https://capabilityjane.com/about-us/flexible-working/ [Accessed 5th January 2021].

[99] Burnford J. Flexible working: the way of the future. Available from: https://www.forbes.com/sites/joyburnford/2019/05/28/flexible-working-the-way-of-the-future/?sh=488a36af4874 [Accessed 5th January 2021].

[100] Jerdee C. What companies gain by including persons with disabilities. Available from: https://www.weforum.org/agenda/2019/04/what-companies-gain-including-persons-disabilities-inclusion/ [Accessed 5th January 2021].

101] Hagel III J, Wooll M. What is work?. 2019. Available from: https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/what-is-work.html [Accessed 5th January 2021].

[102] World Economic Forum. The Promise of Platform Work: Understanding the Ecosystem. 2020. Available from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Promise_of_Platform_Work.pdf [Accessed 5th January 2021].

[103] World Economic Forum. The Promise of Platform Work: Understanding the Ecosystem. 2020. Available from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Promise_of_Platform_Work.pdf [Accessed 5th January 2021].

[104] Bughin J, Lund S, Mahajan D, Manyika J, Mischke J, Robinson K. Independent work: choice, necessity, and the GIG economy. 2016. Available from: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/Independent%2

0work%20Choice%20necessity%20and%20the%20gig%20economy/Independent-Work-Choice-necessity-and-the-gig-economy-Executive-Summary.ashx [Accessed 5th January 2021].

[105] World Economic Forum. The promise of platform work: understanding the ecosystem. 2020. Available from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Promise_of_Platform_Work.pdf [Accessed 5th January 2021].

[106] Ellingrud K, Krishnan M, Madgavkar A, Manyika J, Woetzel J, Yee L et al. The future of women at work. 2019. Available from: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/gender%20equality/the%20future%20of%20women%20at%20work%20transitions%20in%20the%20age%20of%20automation/mgi-the-future-of-women-at-work-full-report-june%202019.pdf [Accessed 5th January 2021].

[107] Batra P, Bughin J, Chui M, Lund S, Manyika J, Woetzel J et al. Jobs lost, jobs gained: workforce transitions in a time of automation. 2017. Available from: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Public%20and%20Social%20Sector/Our%20Insights/What%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/MGI-Jobs-Lost-Jobs-Gained-Executive-summary-December-6-2017.pdf [Accessed 5th January 2021].

[108] Wright E. What will the 'office' look like in 10 years' time?. Available from: https://thespaces.com/what-will-the-office-look-like-in-10-years-time/ [Accessed 5th January 2021].

[109] Legg T, Santos-Longhurst A. Everything you need to know about sensory deprivation tank therapy. Available from: https://www.healthline.com/health/sensory-deprivation-tank [Accessed 5th January 2021].

[110] Workagile. What is resimercial design?. Available from: https://workagile.co.uk/what-is-resimercial-design/ [Accessed 5th January 2021].

[111] Association of Executive Search and Leadership Consultants. Workplaces disrupted: the office of the future. Available from: http://www.aesc.org/insights/magazine/article/workplaces-disrupted-office-future [Accessed 5th January 2021].

[112] Zwilling M. Entrepreneurs and startups drive future work trends. Available from: https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2014/05/23/entrepreneurs-and-startups-drive-future-work-trends/?sh=1d10aea71b16 [Accessed 5th January 2021].

[113] Wood T. The future of remote work, according to startups. Available from: https://www.visualcapitalist.com/the-future-of-remote-work-according-to-startups/ [Accessed 5th January 2021].

[114] Schroeder B. Social entrepreneurs, create a startup then do good like these four companies. Available from: https://www.forbes.com/sites/bernhardschroeder/2019/07/03/social-entrepreneurs-create-a-startup-then-do-good-like-these-four-companies/?sh=3da4f9fa3faf [Accessed 5th January 2021].

[115] Baird R, Desai S, Hwang V. Access to capital for entrepreneurs: removing barriers. 2019. Available from: http://www.kauffman.org/wp-content/uploads/2019/12/CapitalReport_042519.pdf [Accessed 5th January 2021].

[116] Nasdaq. Nasdaq linq enables first-ever private securities issuance documented with blockchain technology. Available from: https://ir.nasdaq.com/news-releases/news-release-details/nasdaq-linq-enables-first-ever-private-securities-issuance [Accessed 5th January 2021].

[117] Galaski R, McWaters R. Beyond fintech: a pragmatic assessment of disruptive potential in financial services. 2017. Available from: http://www3.weforum.org/docs/Beyond_Fintech_-_A_Pragmatic_Assessment_of_Disruptive_Potential_in_Financial_Services.pdf [Accessed 5th January 2021].

[118] Phaneuf A. Here is a list of the top nonbank mortgage lenders and alternative lenders in 2020. Available from: https://www.businessinsider.com/nonbank-alternative-lending-companies [Accessed 5th January 2021].

[119] Dithrich H, Mudaliar A. Sizing the impact investing market. 2019. Available from: https://thegiin.org/assets/Sizing%20the%20Impact%20Investing%20Market_webfile.pdf [Accessed 5th January 2021].

[120] World Economic Forum. From the margins to the mainstream assessment of the impact investment sector and opportunities to engage mainstream investors. 2013. Available from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_II_FromMarginsMainstream_Report_2013.pdf [Accessed 5th January 2021].

[121] Schrager A. Germans don’t do tech startups—more access to capital might change that. Available from: https://qz.com/1404647/germans-dont-do-tech-startups-more-access-to-capital-might-change-that/ [Accessed 5th January 2021].

[122] World Economic Forum. Eight futures of work - scenarios and their implications. 2018. Available from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOW_Eight_Futures.pdf [Accessed 5th January 2021].

[123] World Economic Forum. Closing the skills gap accelerators. Available from: https://www.weforum.org/projects/closing-the-skills-gap-accelerators [Accessed 5th January 2021].

[124] Denny B, Durme Y, Hauptmann M, Mallon D, Schwartz J, Volini E et al. Superteams. 2020. Available from: https://www2.deloitte.com/global/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/human-ai-collaboration.html [Accessed 5th January 2021].

[125] Noronha A. The top skills for entrepreneurs of the future | part 1. Available from: https://medium.com/3mentions/the-top-skills-for-entrepreneurs-of-the-future-part-1-613820825988 [Accessed 5th January 2021].

[126] European Commission. Commission presents European skills agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience. Available from: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1223&furtherNews=yes&newsId=9723 [Accessed 5th January 2021].

[127] European Commission. The European entrepreneurship competence framework (EntreComp). Available from: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1317&langId=en [Accessed 5th January 2021].

[128] Zeewy O. “The future of work is entrepreneurial”. Available from: https://www.marketingjournal.org/the-future-of-work-is-entrepreneurial-orly-zeewy/#:~:text=Toffler%20believed%20that%20the%20very,for%20the%20future%20of%20work [Accessed 5th January 2021].

[129] Corbett A. The myth of the intrapreneur. Available from: https://hbr.org/2018/06/the-myth-of-the-intrapreneur [Accessed 5th January 2021].

[130] Krippendorff K. Driving Innovation from Within: A Guide for Internal Entrepreneurs. Columbia University Press; 2019.

[131] Mazzucato M. The Entrepreneurial State. Anthem Press; 2013.

[132] University College London Institute for Innovation and Public Purpose. Mission-oriented innovation policy: challenges and opportunities. Available from: https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/publications/2017/sep/mission-oriented-innovation-policy-challenges-and-opportunities [Accessed 5th January 2021].

[133] Bregman R. Look at the phone in your hand – you can thank the state for that. Available from: https://www.theguardian.com/commentisfree/2017/jul/12/phone-state-private-sector-products-investment-innovation [Accessed 5th January 2021].

[134] The Royal Society for Arts. Move fast and fix things: How to be a public entrepreneur. Available from: https://www.thersa.org/reports/move-fast-and-fix-things [Accessed 5th January 2021].

[135] Organisation for Economic Co-operation and Development. Chapter 2. institutional and regulatory framework. Available from: https://www.oecd-ilibrary.org/sites/34907e9c-en/1/2/2/1/index.html?itemId=/content/publication/34907e9c-en&_csp_=97b1ca7ff34abaf04c3b6ec7089258c9&itemIGO=oecd&itemContentType=book [Accessed 5th January 2021].

UNDP accelerator labs

Підтримка Лабораторій інноваційного розвитку разом з:

german cooperation
DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

QATAR FUND FOR DEVELOPMENT
صندوق قطر للتنمية

ПРООН Ключові Партнери

Основні партнери ПРООН

Партнерство в дії

MINISTERO DELL'AMBIENTE E DELLA TUTELA DEL TERRITORIO E DEL MARE

MIT MANAGEMENT SLOAN SCHOOL

nesta

Honey Bee Network

QCRI Qatar Computing Research Institute
HAMAD BIN KHALIFA UNIVERSITY

giz Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

empowering experimentation

acceleratorlabs.undp.org

Лабораторії інноваційного розвитку ПРООН виражають щиру подяку інвесторам-засновникам: Федеративній Республіці Німеччині та Катарському фонду розвитку. Додаткову підтримку надає Міністерство навколишнього середовища та захисту земель і моря Італії. Ми активно шукаємо нових партнерів для розширення мережі