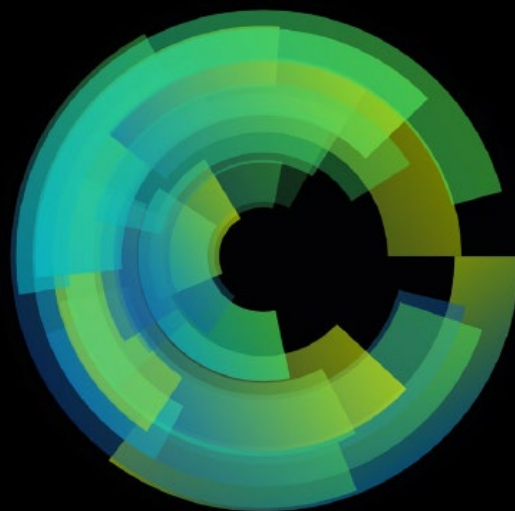


Чем действительно ценен опыт сотрудников?



АВТОР: [JOSHBERSIN](#) · ОПУБЛИКОВАНО 6 НОЯБРЯ 2019 ГОДА

Об «опыте сотрудников» я слышу везде. Этот вопрос волнует почти каждого поставщика программного обеспечения, консалтинговую фирму, оказывающую услуги в сфере HR, и руководителя кадровой службы.

Почему? Потому что данная концепция носит довольно широкий и весьма неопределенный характер и в некотором смысле охватывает все аспекты трудовой деятельности.

Термин «опыт сотрудников» ввела компания Airbnb приблизительно в 2017 году, когда начала применять дизайн-мышление при оказании услуг персоналу. Специалисты компании выяснили, что, как многим теперь уже известно, фактический «опыт» сотрудников намного сложнее, чем то, что предлагают наши стандартные кадровые программы, и начали совместную разработку решений для своего персонала. С тех пор мы называем его «значимыми аспектами взаимодействия», «путешествием сотрудника», «взаимодействием сотрудников» и многими другими словами. Издаются сотни книг, статей, разрабатываются сотни инструментов.

Однако все это только разговоры, если мы не знаем, на чем именно необходимо сосредоточить свое внимание. Компаниям, в которых осуществляется управление опытом сотрудников или реализуются соответствующие программы, необходимо решить, с чего начать.

Модель Irresistible Organization («Неотразимая организация»)

За годы проведения исследований я пришел к выводу о том, что основные факторы удовлетворенности сотрудников чрезвычайно сложны и многообразны. Как показывает модель ниже, они варьируются от непосредственно работы до управления, среды, возможностей для роста, доверия, руководства и общей заботы о здоровье. Каждый из этих элементов важен, и в каждой компании какие-то из них обязательно являются более проблематичными.



Рис. 1

Модель Irresistible Organization («Неотразимая организация»): сложная тема



Результаты моего исследования показывают, что основное значение имеют «возможности роста» и «работа как призвание». В ходе опроса LinkedIn в прошлом году респонденты отметили, что «возможность роста» почти в четыре раза важнее оплаты. Среди 2 800 человек, которым я задал вопрос о том, что делает их «счастливыми» на работе, большинство ответило — «любимая работа».

Более подробно этот вопрос изучен в новом исследовании Willis Towers Watson, которому я также хотел бы уделить здесь внимание.

Исследование способов достижения высокой производительности Willis Towers Watson

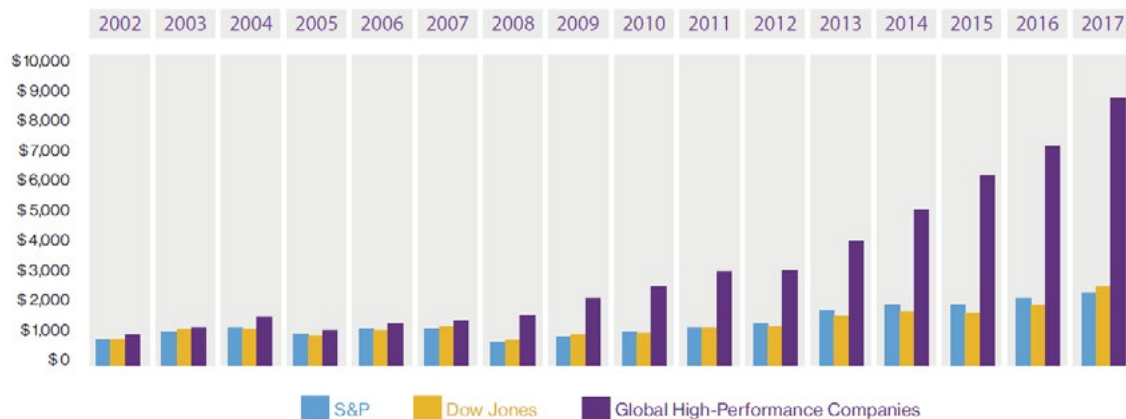
Willis Towers Watson имеет одну из крупнейших в своей отрасли баз данных по вовлеченности сотрудников. Каждый год в течение более 50 лет компания опрашивает порядка 500 компаний и около 10 млн сотрудников. Это означает, что она может сопоставить данные по отзывам сотрудников с результатами деятельности за многие годы (более миллиарда опросов).

В своем новом исследовании, посвященном опыту сотрудников, компания разделила своих клиентов на две группы: высокоэффективные компании и компании со средними финансовыми показателями. В течение трех лет высокоэффективные компании (30 из 500) более чем в четыре раза превосходили компании со средними показателями. Другими словами, их деятельность является очень успешной.

(Стоит также учитывать, что в течение оцениваемого периода каждая из этих компаний продолжала расти, поэтому их можно назвать исключительно успешными).

Рис. 2

**Высокоэффективные компании демонстрируют впечатляющие и стабильные результаты
Динамика акций высокоэффективных компаний против индексов Dow Jones и S&P**



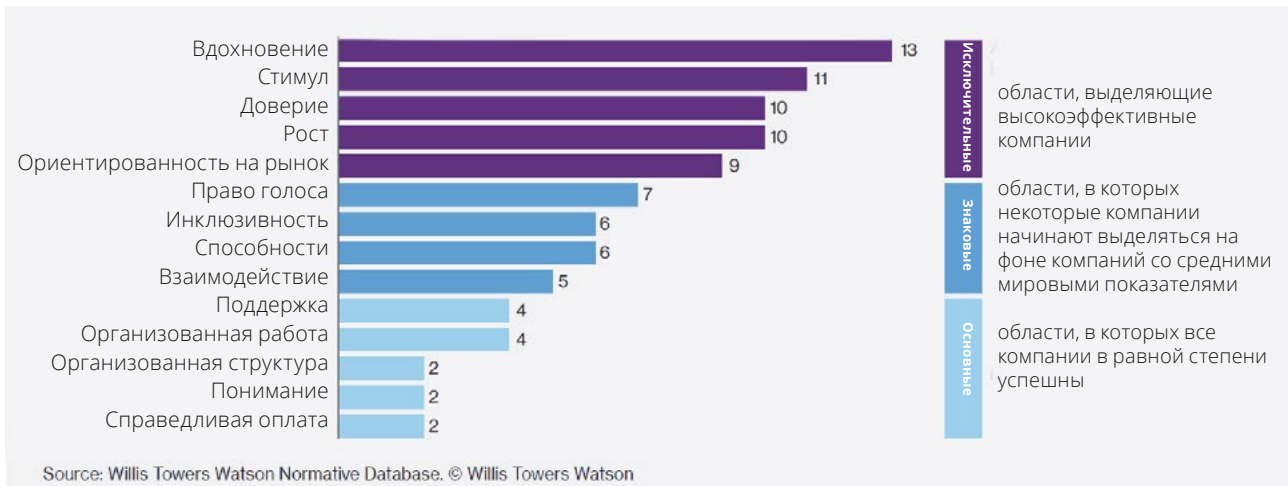
Безусловно, подобные результаты могут быть обусловлены различными причинами, и никто не может сказать, является ли «опыт сотрудников» результатом успеха или одним из его факторов.

Именно поэтому Willis Towers Watson подробно изучила свою историю вовлеченности сотрудников в этих компаниях и обнаружила, что наиболее высоких результатов данные высокоэффективные компании достигли по следующим 14 областям. Как видите, команда разделила эти области на основные (необходимы всем), знаковые (выделяющие компании) и исключительные (главные отличительные черты компаний).

Рис. 3

С учетом того, насколько темы опроса характерны для высокоэффективных компаний

Опыт сотрудников в высокоэффективных компаниях в сравнении с компаниями со средними мировыми показателями



Несмотря на то что все области так или иначе относятся к опыту сотрудников, те из них, которые выделены фиолетовым цветом, оказывают в четыре-шесть раз более сильное воздействие по сравнению со всеми остальными. Другими словами, для достижения успеха создание доверительной атмосферы, вдохновение, стимул и рост имеют более важное значение, чем акцент на справедливой оплате, производительности труда и поддержке среды.

Смотря на эти данные, я вспоминаю исследование, проведенное Great Places to Work, результаты которого показали, что среди всех сотен изученных программ обеспечения вовлеченности клиентов чувство «доверия» имеет наибольшее значение для сотрудников. Мне, как предпринимателю, было интересно узнать, что компании, ориентированные на рынок, и лидеры, которые «знают, куда идти» и вдохновляют других следовать за ними, обеспечивают наилучший опыт сотрудников.

Стоит отметить, что многие «гигиенические» факторы, такие как оплата, организационная поддержка, инклюзивность и право голоса по-прежнему актуальны. В действительности предоставление работникам права голоса, расширение возможностей и создание справедливых условий труда в три раза важнее справедливой оплаты. Но даже несмотря на эти важные области, наибольшее значение имеют вдохновение, миссия и рост.

Модель высокоэффективного опыта сотрудников (HPEx) Willis Towers Watson

Погрузившись во все эти данные, специалисты Willis Towers Watson разработали довольно простую для понимания модель. Она рассказывает в повествовательной форме о том, что действительно означают эти важные элементы. Как видно на верхней панели на рисунке ниже, модель включает в себя такие концепции, как «Моя работа меня вдохновляет», «Мы занимаем лидирующие позиции на рынке», «Я могу реализовать свой потенциал» и «Я доверяю нашему руководству».

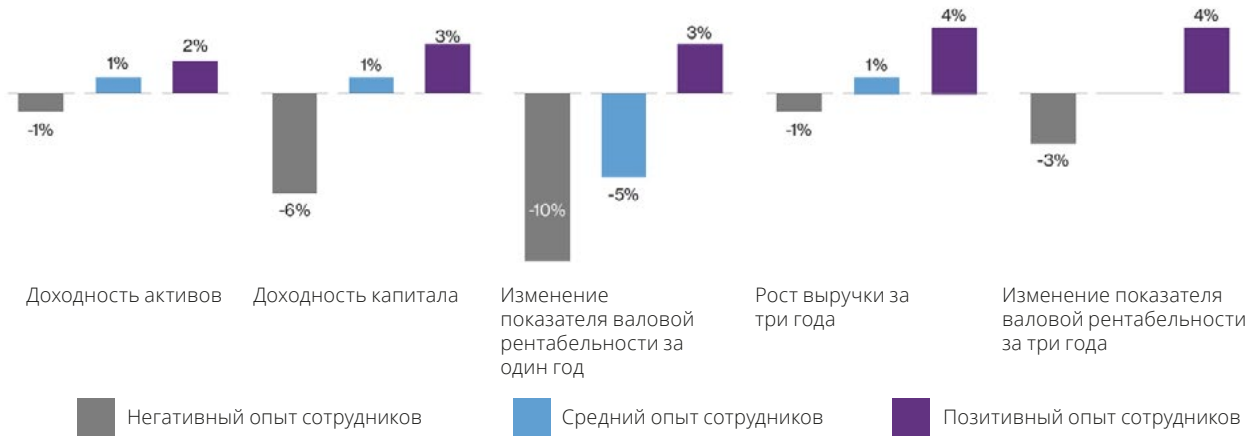
Рис. 4

Модель HPEx



Применив данную модель к базе данных, команда специалистов в очередной раз обнаружила, что данная модель опыта сотрудников определенно является отражением будущих финансовых результатов компании.

Рис. 5
Опыт сотрудников позволяет спрогнозировать повышение финансовых результатов
Анализ опыта сотрудников в сравнении с финансовыми показателями организации
 Сравнение со средними показателями по сектору



Source: Willis Towers Watson Normative Database. © Willis Towers Watson

Что все это значит?

Учитывая все элементы опыта сотрудников, что показывает данное исследование? Оно показывает, что опыт сотрудников (новое модное выражение в сфере HR) возвращает нас к основным принципам эффективности деятельности персонала. Как показывает пирамида потребностей по Маслоу, люди стремятся к самореализации на работе.

Рис. 6
Что заряжает нас энергией на работе?
 Пирамида потребностей по Маслоу



Первоначально опубликовано в журнале Psychological Review, 50, 370-396

Только подумайте. Люди приходят на работу не из-за бесплатного ланча или возможности заняться физическими упражнениями, они приходят работать, получить результат своего труда. Большинство вовлеченных, счастливых и успешных сотрудников находят удовлетворение в своей работе, поэтому доверие, рост и вдохновение ценятся очень высоко.

В нижней части пирамиды потребностей находятся «гигиенические» факторы, которые стоят на пути к достижению успеха. Если сотрудники чувствуют, что им слишком мало платят, не чувствуют себя в безопасности или не уверены, что их слышат, то данные факторы значительно ухудшают эффективность их деятельности. Мы хотим свести к минимуму или полностью устранить их и сделать акцент на положительных элементах.

Недавно я общался с генеральным директором Dropbox, одной из наиболее быстро развивающихся технологических компаний в Сан-Франциско. Эта компания хорошо известна благодаря наличию шеф-повара, бесплатных завтраков, обедов и ужинов и даже услуг бесплатного массажа в офисе. Она провела опрос среди сотрудников, чтобы понять, действительно ли им нужны все эти блага. Что показал опрос? В действительности оказалось, что им всем это не так уж и нужно, как думало руководство: что им действительно нужно, так это обучение, руководство, инструменты и системы для повышения производительности их труда.

«Шредер процессов»: не забывайте о важности производительности

Стоит учесть, что трата денежных средств на упрощение рабочих процессов дает ощутимые результаты. Данные Willis Towers Watson подтверждают, что компании, получившие независимость и прикладывающие постоянные усилия к повышению эффективности деятельности на уровне клиентов и персонала, превосходят своих конкурентов. Поэтому учитывая, что бесплатные обеды и дополнительные льготы могут оказаться не столь ценными, как вы думаете, облегчение условий труда, повышение производительности и вовлеченности играют определяющую роль.

Такие инструменты, как «Шредер процессов» компании Pepsi — отличный пример для всех. Pepsi выпустила простое приложение для проведения голосования среди сотрудников (на платформе Waggl), позволившее им предложить решение, которое смогло бы упростить их жизнь на работе. Система обработала результаты и быстро определила основное препятствие на пути к успеху.

И как вы думаете, что это? Процесс управления эффективностью деятельности! Основная мысль для меня проста: мы в HR должны не только упрощать сотрудникам жизнь на работе, но и стараться лишний раз не усложнять ее. Все это является частью кампании в защиту опыта сотрудников.

Внимание к истокам

Как показывает данное исследование, не забывайте возвращаться к истокам.

Да, нам предстоит еще многое сделать для упрощения условий труда, технологий HR и обеспечения ориентированности на персонал. Но когда речь заходит об инвестициях, вернитесь к модели Simply Irresistible и обратите внимание на вдохновляющие примеры, рост, доверие и четкое руководство. Вы обнаружите неиссякаемый источник возможностей для повышения эффективности деятельности, а ваш персонал зарядится энергией и будет гореть желанием внести свой личный вклад.

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, в том числе аффилированных, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед» (далее — «ДТТЛ»). Каждое из этих юридических лиц является самостоятельным и независимым. Компания «ДТТЛ» (также именуемая как «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Более подробную информацию можно получить на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» является ведущей международной сетью компаний по оказанию услуг в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками и налогообложения, а также сопутствующих услуг. «Делойт» ведет свою деятельность в 150 странах, в число клиентов которой входят около 400 из 500 крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. Около 312 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Более подробную информацию можно получить на сайте www.deloitte.com.

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