

Розділ четвертий
зі звіту Global
Human Capital
Trends 2017

Досвід працівників: культура, залученість і не тільки

Цей розділ присвячений формуванню досвіду працівників, інструментів та методик їхнього створення, а також найкращій світовій практиці з цього питання.

Замість того, щоб зосереджуватися на залученості та культурі, багато провідних організацій ставлять перед собою мету покращувати досвід працівників загалом, підтримуючи це завдяки різним імпульсам зворотного зв'язку, прикладним програмам для фітнесу та підтримки здоров'я й технологіям, якими працівники користуються самостійно. Зі зростанням прозорості та впливу покоління Мілленіуму в цифровому світі працівники очікують продуктивного, інтенсивного та спільного робочого досвіду. Організації надають особливу увагу створенню цілісного досвіду працівників безпосередньо, поєднуючи робоче місце, HR і практику управління, які впливають на роботу працівників. Новий ринок різних імпульсів для зворотного зв'язку, прикладних програм для фітнесу та підтримки здоров'я, а також інструментів, якими працівники користуються самостійно – це те, що допомагає відділам HR розуміти та покращувати цей досвід. Завдяки новим підходам, як-от дизайн-мислення та карти досвіду працівників, відділи HR зараз зосереджуються на розумінні та покращенні цього комплексного досвіду та використовують інструменти на кшталт індексу споживчої лояльності (NPS), щоб виміряти задоволеність працівників.

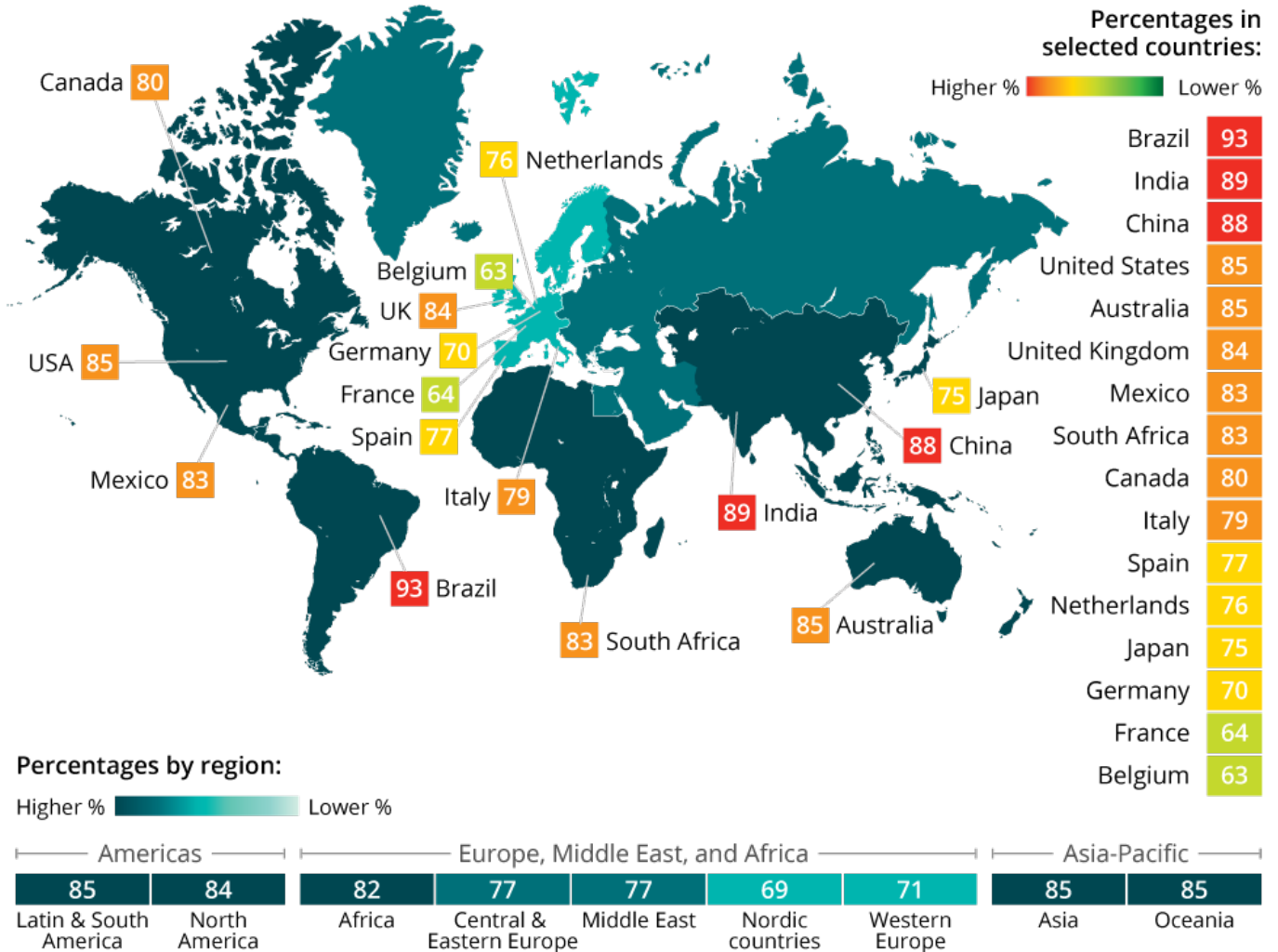
- Організаційна культура, залученість і пропозиція бренду HR залишаються головними пріоритетами у 2017 році; цього року досвід працівників знову стає головним трендом.

- Майже 80% керівників оцінили досвід працівників як «дуже важливо» (42%) або «важливо» (38%), і тільки 22% повідомили, що їхні компанії чудово справляються із побудовою диференційованого досвіду працівників.
- 59% респондентів опитування повідомили, що вони були «не готові» або лише «частково готові» до виклику, пов'язаного з досвідом працівників (див. Рисунок 1).

Продуктивний позитивний досвід працівників став новою угодою між роботодавцем та працівником. Так само, як команди маркетингу та продукту виходять за межі задоволеності клієнтів, щоб подивитися на загальний рівень обслуговування клієнтів, так і HR переорієнтовує свої зусилля на створення програм, стратегії та команди, які розуміють і постійно вдосконалюють увесь досвід працівників. Наше дослідження виявило 20 елементів, які зводять це воєдино, і кожен з яких вимагає уваги з боку HR та керівництва.

Проблеми залученості працівників та продуктивності продовжують зростати. Загальна залученість працівників,

Рис. 1. Досвід працівників. Відсоткове співвідношення рейтингу респондентів за цим трендом. Позначки «важливо» та «дуже важливо»



Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

Рис. 2. Відсоткове співвідношення того, яким чином компанії відчувають себе у цих сферах

	2017	2016	Зміни
Допомога працівникам у балансуванні особистих та професійних вимог «життя/робота»	23%	19%	краще
Узгодження особистих та професійних цілей працівників із корпоративними	24%	23%	краще
Забезпечення програм для молоді, людей похилого віку, а також для персоналу різного віку	11%	11%	на тому ж рівні
Розуміння та використання дизайн-мислення як частини досвіду працівників	10%	13%	гірше

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

за даними Glassdoor, отриманими із числа тисяч компаній, залишається майже такою ж порівняно з минулим роком. Дослідження «Глобальні тренди HR» цього року показує, що здатність організацій вирішувати ці проблеми взаємодії та культури зменшилася на 14% порівняно з минулим роком, що ілюструє, якою мірою складним є робоче середовище. У декількох важливих сферах покращення незначні або зовсім відсутні (див. Рисунок 2). Опитування цього року виявило декілька викликів та можливостей для покращення із використанням численних вимірів досвіду працівників (див. Рисунок 3).

Декілька чинників, які впливають на сьгоднішній виклик, пов'язаний із досвідом працівників:

- По-перше, багато компаній ще не зробили досвід працівників одним із пріоритетів для керівників HR, часто делегуючи цю проблему щорічному досвіду залученості.

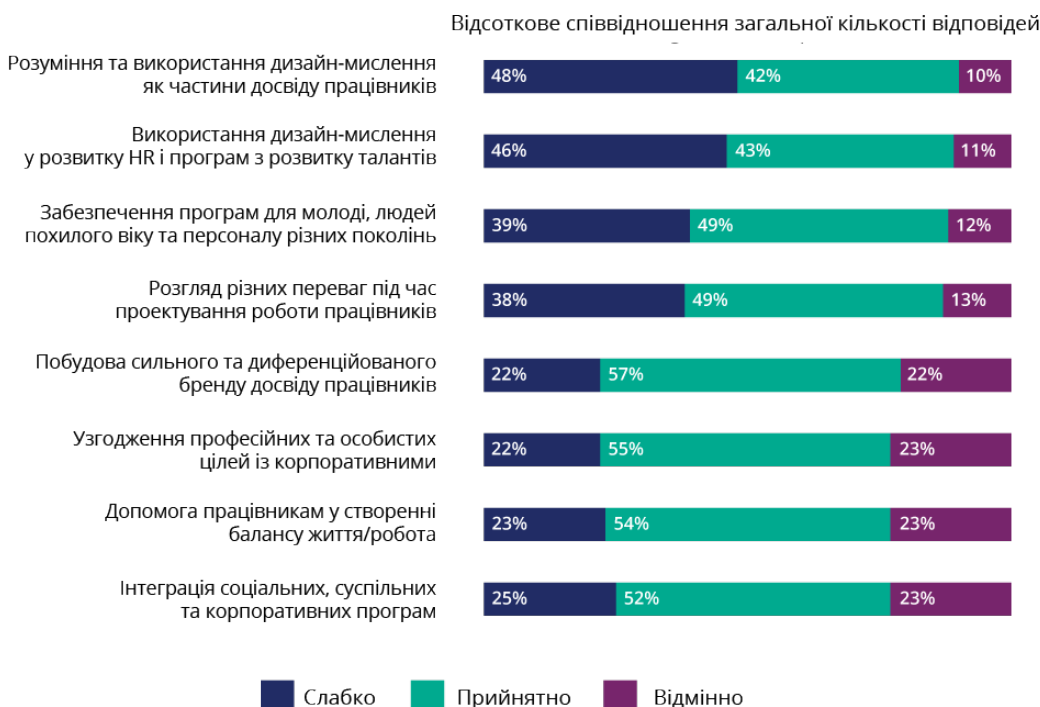
- По-друге, водночас як деякі компанії створили посаду керівника із досвіду роботи у вищому керівництві, більшість компаній не поклало відповідальності на вище керівництво або команду розробників за створення та представлення досвіду працівників.
- По-третє, відділам HR часто складно отримати необхідні ресурси для вирішення пулу завдань, пов'язаних із досвідом працівників, який варіюється від управлінської практики до робочого місця, а також від переваг та, часто, культури роботи.
- По-четверте, компаніям необхідно оновлювати свої інструменти, щоб залучати працівників на постійній основі (принаймні за допомогою імпульсних опитувань), щоб допомогти командам HR та керівникам лінійних підрозділів повніше зрозуміти, які таланти вони використовують і чого вони очікують. Іще одним важливим інструментом у цих зусиллях є NPS працівника.
- По-п'яте, багато компаній, як і раніше,

зосереджені на «залученості тут-і-зараз» і ще не поєднали управління ефективністю, постановку цілей, різноманіття, залученість, гарне самопочуття, дизайн робочого місця та управління в інтегровану структуру.

Виклик, який зростає

Розуміння і вдосконалення досвіду працівників має вирішальне значення для компаній, які працюють у висококонкурентній глобальній економіці. Подання привабливого досвіду допоможе компаніям досягнути успіху в залученні та утриманні кваліфікованих кадрів. Сильний досвід працівників також стимулює високий рівень обслуговування клієнтів. Водночас як організації переходять на мережеву, основу на командах структуру, досвід працівників стає дедалі складнішим. У людей сьогодні часто є декілька ролей із кількома менеджерами. Недавнє дослідження Deloitte, проведене за допомогою Facebook, показало, що лише 14%

Рис. 3. Рейтинг респондентів із приводу можливостей, які впливають на досвід



компаній вважають, що їхні внутрішні процеси для співробітництва та прийняття рішень працюють добре, а 77% вважають, що електронна пошта більше не є життєздатним інструментом ефективної комунікації.

Завдання не стає легшим.

Продуктивність праці в США зростає лише на 1% у рік, навіть коли персонал працює понаднормово. Дослідження показують, що середній час відпусток скоротився до 16 днів у 2016 році (з 20 у 2000 році), що дедалі більше посилює тиск на працівників, які шукають здоровий баланс між роботою та особистим життям. Компанії потребують нового підходу, який базується на принципах культури та залученості, щоб зосередитися на досвіді працівників загалом, враховуючи усі чинники, які сприяють задоволенню працівників, залученості, добробуту та узгодженості.

Потреби для холистичних рішень, які зростають

Традиційно HR вирішує питання залученості працівників, культури, винагороди, а також освіти та розвитку кар'єри як окремі незалежні програми в окремих напрямках. У кожній програмі є старший керівник HR, набір інструментів та діагностичних засобів, а також рішення для управління змінами.

Працівник бачить картину інакше.

Починаючи з потенційних працівників та кандидатів, персонал розглядає усе, що відбувається на роботі, як інтегрований досвід, який впливає на повсякденне життя на робочому місці і поза ним, включно із загальним фізичним, емоційним, професійним та фінансовим добробутом. Кандидати оцінюють майбутніх роботодавців із самого початку досвіду залучення талантів і швидко визначають, яким буде для них життя в організації, виходячи з того, як вони взаємодіють із підприємством під час циклу прийому. Таке інтегроване уявлення дедалі частіше призводить до того, що працівники вимагають від своїх роботодавців цілісного від початку до кінця прийому на роботу – незалежно від того, чи є вони штатними працівниками, частково зайнятими, чи навіть просто

залученими талантами. Це також вимагає радикальної зміни акценту з боку роботодавців.

Керівники HR та бізнес-лідери зіштовхуються як із вимогою, так і з можливістю усвідомити ролі, структуру, інструменти та стратегію, які вони використовують для розробки й подання інтегрованого досвіду працівників. Моделі, подібні до наведених на рисунку 4, є відправною точкою для вирішення цілої низки питань: корисна робота, ціль організації, розвиток і зростання талантів працівників, винагорода та добробут, умови праці, справедливість та залученість, а також довіра серед керівників та лідерів.

Дизайн і правильна подача

Протягом останніх років ми виявили тенденції, пов'язані з працівником, спрощенням роботи та дизайн-мисленням. Для розробки інтегрованого досвіду працівників у різних напрямках HR менеджерам та бізнес-лідерам необхідно об'єднати свої знання у всіх цих сферах. Керівники бізнесу та HR можуть використовувати досвід маркетингу, розробки продуктів та продажів, які працюють за аналогічними напрямками для розробки інтегрованого обслуговування клієнтів.

Працівники очікують не тільки кращого дизайну, але й нових моделей подання. У світі, де люди можуть управляти більшою частиною свого життя у декількох додатках для смартфонів, вони очікують, що кожний елемент їхнього досвіду працівників, від роботи до розвитку та винагороди, буде доступним та зручним для використання на тих самих мобільних пристроях.

Основна увага на зворотному зв'язку від працівників покращується, але недостатньо швидко

Створення холистичного (цілісного) підходу до досвіду працівників вимагає більш довершених інструментів та програм для безперервного відстеження зворотного зв'язку від працівників. Це стало можливим завдяки новому поколінню інструментів

для дослідження імпульсів, інструментів управління продуктивністю та відкритим інструментам дослідження. Сьогодні 22% компаній щокварталу або частіше проводять дослідження працівників, 79% опитаних працівників щороку або частіше, а 14% взагалі ніколи не досліджують працівників. Нехтування регулярними відгуками працівників допомагає пояснити інші проблеми, з якими сьогодні зіштовхуються компанії, зокрема недоліки у стимулюванні культури та цілей і забезпеченні здорового балансу між роботою та життям. Цього року лише 23% компаній вважають, що їхні працівники повністю відповідають корпоративній цілі. І, хоча у 84% є своя програма для виміру балансу між роботою та життям, лише 23% стверджують, що їхні рішення є відмінними. Компанії у Скандинавських країнах, Північній та Південній Америці

та Центральній Європі лідирують, а в Азії, на Близькому Сході та в Африці, як і раніше, значно відстають. Як відзначив один передовий керівник роздрібних продажів: «Раніше ми приділяли першочергову увагу нашим зацікавленим сторонам – передусім, акціонерам, по-друге, клієнтам і, по-третє, працівникам. Тепер ми розуміємо, що повинно було бути навпаки. Якщо ми ставимо працівників на перше місце, вони, своєю чергою, подбають про наших клієнтів, а ті – про акціонерів».

Для цього є додаток

Вибух цифрових та мобільних інструментів з'явився, щоб допомогти у дизайні HR та надати особливий досвід для працівників:

- Додатки для підвищення продуктивності та спільної роботи. Нові інструменти виходять далеко за межі традиційної електронної

пошти, щоб підвищити продуктивність та залученість. Продукти Workplace, Slack, Microsoft Skype для команд, Google G-suite та рішення від компаній Basecamp, Trello, Asana та 15Five можуть підтримувати спільну роботу в команді та пропонувати привабливі платформи для навчання, узгодження цілей, продуктивності керівництва та традиційних процесів HR.

- Додатки для залученості та зворотного зв'язку. Нові інструменти для опитування імпульсів наповнюють ринок, замінюючи традиційні щорічні опитування залученості.
- Додатки для управління продуктивністю: Нове покоління продуктів для управління продуктивністю, які містять інструменти зворотного зв'язку, з'явилося в постачальників Reflektiv, BetterWorks, Zugata, Highground, Workboard та SuccessFactors.

Рис. 4. Чинники, які роблять внесок до позитивного досвіду працівників

Модель «просто чарівної» організації				
Усвідомлена робота	Підтримка з боку керівництва	Позитивне робоче середовище	Зростання можливостей	Довіра до лідерства
Автономія	Чіткі та прозорі цілі	Гнучке робоче середовище	Навчання й підтримка у роботі	Місія і мета
Вибір того, що підходить	Коучинг	Гуманістичне робоче місце	Сприяння мобільності талантів	Постійні інвестиції в людей
Невеликі сильні команди	Інвестування у розвиток менеджерів	Культура визнання	Мобільне навчання із самостійним управлінням	Прозорість і чесність
Час для відпочинку	Управління ефективністю із використанням гнучких підходів	Справедливість, залученість, різноманітність робочого середовища	Потужна культура навчання	Натхнення
Співробітництво і взаємодія по всій організації				

- Додатки для здоров'я: Новий ринок оздоровчих додатків поєднує змагання, фітнес, групи, інтеграцію пристроїв, які містять і мікро-навчання від постачальників Limeaid та VirginPulse.
- Додатки для працівників: Ці інструменти пропонують інтегрований досвід працівників для задоволення транзакційних та сервісних потреб, інтеграції чат-ботів та обробки природної мови із допомогою управління кейсами, управління контентом та простих у використанні мобільних та веб-порталів.

І хоча всі ці інструменти є цінними, той факт, що кожен із цих ринків є окремим, свідчить про те, що фокус на всебічний досвід працівників є, як раніше, новим. За наявності декількох інтегрованих інструментів на ринку організаціям доводиться поєднувати незалежних HR менеджерів та менеджерів із технологій для створення стратегії та програми для працівників.

Центральне місце досвіду працівника

Розглядаючи усі 10 тенденцій, які ми обговорюємо цього року, стає зрозуміло, що досвід працівників є центральною темою у 2017 році. Лідерство, організаційна структура та команди, мобільність кар'єри, навчання, різноманіття, HR бренд та HR сервіс – усе це впливає на досвід працівника. Високоєфективні компанії знайшли способи збагатити досвід працівників, що привело до цілеспрямованої, продуктивної та цінної роботи. Інноваційні компанії звертаються до працівників за натхненням. Cisco, IBM, GE, Airbnb та багато інших компаній використовували хакатони для збирання ідей працівників та розробки нових підходів щодо управління продуктивністю, дизайну робочого місця, компенсацій та винагороди. Ці відкриті, спільні підходи зацікавлюють працівників безпосередньо до розробки «ідеального» досвіду працівників.

Багато провідних фірм залучають дизайн-мислення для покращення цілісного досвіду працівників. Nike, Commonwealth Bank of Australia, Telstra, Deutsche Telekom та низка інших компаній переробили свої додатки для прийняття, рекрутингу та самообслуговування працівників. У кожному з випадків компанія розробила новий набір мобільних додатків, нових користувачів або нових рішень для надання послуг, щоб покращити та спростити життя на роботі. HR повинні говорити про це. Зараз компанії уважно вивчають робоче місце, намагаючись досягти гнучкого, спільного та гуманістичного середовища. Новий кампус Facebook є красивим, персоналізованим та заповненим місцями для закупівель, тренувань та спільної роботи. Apple Inc., Google, LinkedIn та компанії, які займаються дизайном робочого місця, такі як Gensler, Steelcase та Leesman, створюють нові робочі простори, які поєднують відпочинок, співробітництво та індивідуальну роботу новими способами.

Уроки з передової

Компанія Ford Motor Co., яка налічує майже 200 000 працівників, переживає трансформацію з місією «покращити життя людей, змінивши спосіб руху світу». Сфокусувавшись на інноваціях, Ford розширює свою бізнес-модель, щоб закріпити та трансформувати свій основний автомобільний бізнес, одночасно розвиваючись у сферах електрифікації, автономії та мобільності. Ці нововведення носять широкий та глибокий характер, зокрема інвестиції в автономні транспортні засоби, мобільні додатки для полегшення обміну автомобілями та паркування (FordPass), великі рішення на основі даних, щоб допомогти людям знайти відкриті місця для стоянки автомобілів і швидші маршрути, та «центри досвіду», щоб допомогти клієнтам. Усі цифрові рішення є доступними через автомобілі Ford та підключену електроніку. Ці зміни, якими управляє генеральний директор Марк Філдс, також потребують

удосконалення щодо того, яким чином керівники думають про своїх людей. Оскільки компанія переходить від продукту до орієнтації на споживача у своїх продуктах та послугах, вона також рухається від продукту до зосередження уваги працівників на своїх рішеннях для персоналу. Водночас як Ford займається цим у своїх основних бізнес-процесах, команда HR лідирує в цьому напрямі, намагаючись надати інноваційні рішення та досвід у сфері персоналу, які покращують життя працівників. Як говорить Феліція Філдс (Felicia Fields), віце-президент групи HR та корпоративних служб: «Нашим завданням є покращення життя працівників, змінивши як наші уявлення про роботу, так і почуття, які вона викликає, а також те, як по-різному ми працюємо».

Для компанії, створеної таким чином – глобальної та комплексної – це непросто. І єдиним способом є революціонізувати досвід працівників – а саме, масштабувати дизайн-мислення. У рамках широкомасштабної ініціативи Ford з перетворення HR (яка передбачає впровадження нової глобальної операційної моделі, технологічної платформи HR та зосередження на додатках для цифрових HR) компанія приступила до глобальних слухань, щоб зрозуміти, що є ефективним і що проблематичним у його досвіді роботи з персоналом.

За останній рік, починаючи з тритижневої глобальної лабораторії щодо вивчення людських ресурсів, у якій брали участь лідери HR з усього світу, включно з оглядами з Філдс та виконавчою командою, Ford розробив нову стратегію для людей, бачення HR, комплексний план та бізнес-кейс. У рамках власних зусиль із визначення свого бачення команда HR розгорнула загальнонаціональне опитування, яке дозволяє працівникам вносити ідеї, ділитися досвідом, оцінювати, які саме продукти та послуги HR вони вважали найважливішими. Компанія у всьому світі проводила семінари, в яких взяли участь понад 200 керівників підрозділів HR, а також були задіяні регіональні фокус-групи з працівниками

та керівниками у всіх сферах бізнесу Ford.

У результаті цього широкого й відкритого процесу зворотного зв'язку (перший випадок, коли Ford зробив це в таких широких масштабах) команда HR дізналася, чого насправді хочуть працівники, зрозуміла проблеми, з якими вони стикаються на роботі, й усвідомила те, яким чином HR може краще їх задіяти та наділити повноваженнями у своїй повсякденній роботі.

Щоб перетворити цей процес дизайн-мислення у реальні результати, команда згодом сегментувала персонал на три групи клієнтів (працівників, лідерів людей та лідерів бізнесу/ профспілок/робочої ради) і розробила набір із понад 30 орієнтованих на клієнта «моментів», які були ключовими для кожного з цих трьох сегментів. Ці «моменти» були розроблені у вигляді особистих заяв, як-то «можливість стати успішним у новій ролі», «посилення мого впливу за рахунок зворотного зв'язку та розвитку», а також «знання того, де я перебуваю, і того, що мої перспективи є цінними».

Через ці «моменти» команда HR зараз працює над створенням простіших, інтегрованих та орієнтованих на клієнта процесів та інструментів. Ford виявив, що багато працівників вважали процеси HR занадто адміністративними, складними і не завжди корисними для виконання своєї роботи. Лідери були переконані, що партнери HR з бізнесу перенавантажені оперативними завданнями, негативно впливаючи на час, який вони могли б витратити на залучення та розвиток своїх команд. Для вирішення цих проблем команда HR зараз розробляє продукти та послуги, які більше інтегровані та орієнтовані на досвід працівників, інструменти, які є більш інтуїтивними та зручними для користувача, модель взаємодії, яка дозволяє персоналу комунікувати із HR за допомогою декількох каналів і програм, які «підходять для досягнення мети». Команда працює над тим,

щоб спростити усе, що робить HR. Усе це спрямоване на покращення досвіду працівників та звільнення спеціалістів HR для підтримки стратегічних бізнес-потреб. Дизайн-мислення формується протягом чотирирічної програми з трансформації HR у компанії, програма була схвалена у зв'язку з високою мірою узгодження із порядком денним перетворення бізнесу Ford. Стратегія HR Ford і трансформація HR нині вважаються невід'ємною частиною зосередження компанії на інноваціях та іншому способі ведення бізнесу. Звичайно, багато складнощів залишається. Персонал Ford розташований у понад 40 країнах, кожна з яких володіє унікальними місцевими нормативними вимогами. Оскільки виробничі підприємства й трудові відносини варіюються від місця до місця, розроблені рішення повинні бути гнучкими та реалізованими у різний спосіб. Компанія переключає свій організаційний фокус із «матриці» на «мережу команд», змушуючи HR шукати нові шляхи для полегшення співробітництва мереж, коучингу та мобільності кар'єри з метою прискорення інновацій. І, звичайно, спрощення процесу саме по собі є складним тоді, коли компанія працює на декількох континентах і розробляє широкий спектр продуктів, збірних вузлів та електронних пропозицій. Урок із досвіду Ford є простим: зосередивши увагу на досвіді працівників, лідери HR можуть покращити їхню залученість, розширити можливості команд та керівників, а також розробити рішення для персоналу, які будуть корисними й привабливими для працівників. Оскільки Ford продовжує прискорювати своє перетворення у цифрову компанію, орієнтовану на покращення мобільних рішень у всьому світі, трансформація досвіду працівників матиме вирішальне значення для успіху компанії.

Із чого почати

- Оцініть досвід працівників і зробіть його пріоритетом: Визнайте,

що інтегрований досвід працівників є так само цінним і може мати такий самий (або більший) вплив, як і стратегія клієнтського досвіду. Артикулюйте диференційований досвід працівників і забезпечте координацію усіх аспектів роботи, робочого місця та робочого досвіду. Додайте до вашої стратегії концепції здоров'я та добробуту.

- Призначте старшого керівника або команду, відповідальних за це. Призначте старшого керівника з досвіду працівників та організуйте функції залученості, навчання, розвитку кар'єри, організаційного проектування, аналітики та культури в скоординовану команду, щоб відділ HR міг зосередитися на цілісному досвіді працівників. Такі програми, як розвиток лідерства, управління продуктивністю, розвиток робочого місця та винагороди тепер входять у сферу інтегрованого досвіду працівників.
- Оволодійте дизайн-мисленням. Вивчайте, слухайте і дізнавайтесь, що роблять працівники кожний день, і знайдіть нові способи спрощення роботи та підвищення продуктивності, показників діяльності й залученості. Розробляйте персонажі працівників та використовуйте їх для розробки «карт досвіду» (journey maps).
- Розгляньте досвід для всього спектру трудових ресурсів: усі сегменти робочої сили – кандидати, зайняті повний робочий день, які працюють неповний робочий день, фрілансери, елементи гіг-економіки та часто навіть випускники – очікуватимуть, що елементи досвіду працівників будуть спроектовані таким чином, щоби приваблювати їх і залучати.
- Подивіться назовні: використовуйте інформацію від Glassdoor, LinkedIn тощо, щоб визначити сфери можливостей та слабкі сторони. Відвідайте інші компанії та знайдіть свіжі ідеї про те, яким чином перебудувати досвід працівників. Інвестиції в порівняльний аналіз здебільшого багатократно окупаються завдяки збільшенню продуктивності та скороченню рівня плинності персоналу.
- Залучіться підтримкою вищого

керівництва та лідера команди: участь топ-менеджерів та керівників груп має вирішальне значення, оскільки повсякденне управління та залучення впливають на загальний бренд HR. Старші керівники можуть бути підзвітними за досвід роботи працівників у питаннях цілей, винагород та інших програм підвищення продуктивності.

- Розгляньте вплив географії: незважаючи на те, що ця тенденція є глобальною, успішні підходи будуть відрізнятися залежно від географії. Міжнародні компанії повинні розуміти культурні відмінності щодо того, яким чином працівники сприймають досвід роботи. Культури, які є більш колективними або орієнтованими на групи, вимагають застосування інших програм взаємодії, ніж ті, які більше орієнтовані на особистість.
- Вимірюйте це: переходьте від річних або піврічних досліджень залученості до регулярних імпульсів

та відкритих систем зворотного зв'язку. Використовуйте співбесіди з кандидатами, інтерв'ю під час співбесіди, постійні бесіди про роботу та інтерв'ю під час звільнення про якість способів створення повного розуміння проблем, з якими стикаються ваші працівники в режимі реального часу. Подумайте про те, щоб створити NPS працівника, який би містив одне значення, що стосується цінності працівника, яке можна регулярно вимірювати та відстежувати.

Погляд у майбутнє

У світі, який трансформується завдяки цифровим технологіям («Там для цього є додаток»), підвищенню прозорості («Що про нас говорить Glassdoor?»), а також зростанню попиту на талановитих спеціалістів та працівників із навичками, які швидко змінюються, досвід працівників стає дедалі важливішим аспектом конкурсування та залучення

вашого персоналу. HR бренд та репутація – історія, яку працівники із зовнішнього світу розповідають про досвід працівників вашої компанії – стають важливою конкурентною перевагою. Так само, як компанії тепер оцінюють клієнтський досвід за допомогою NPS, моніторинг у соціальних мережах та сегментації клієнтів, HR також буде суворо стежити за здоров'ям та продуктивністю своїх працівників. Інструменти зворотного зв'язку в реальному часі будуть розвиватися як імпульс-опитування. Системи зворотного зв'язку, які постійно діють, стають звичною справою, і визначення працівника розширюється. Ми також будемо проектувати та відстежувати досвід постачальників, підрядників та працівників, які належать до тієї частини трудових ресурсів, яка називається гіг-економіка (див. Рисунок 5).


Рис. 5. Залученість працівників: старі правила порівняно з новими правилами

Старі правила	Нові правила
Досвід працівників визначається щорічними опитуваннями залученості	Досвід працівників визначається як цілісний погляд на життя і роботу, маючи на увазі постійний зворотний зв'язок, дії та моніторинг
Культура – це тема, описана на веб-сайті компанії і, можливо, на стінах, але вона не визначається через поведінку	Компанії використовують інструменти та поведінку, щоб виміряти, узгодити та покращити культуру під час змін, злиття, поглинання та інших ініціатив
У компаній є HR лідери, які очолюють різні напрями: рекрутинг, навчання, винагороди, залученість та інші сфери роботи HR	Компанії мають певну відповідальність за комплексний досвід працівників, зосереджуючись на «картах досвіду», залученості та культурі
Компенсації, вигоди та винагороди управляються, зосереджуючись на порівнянні та справедливості	Компенсації, вигоди, винагороди та визнання прогноуються, щоб робити життя людей краще, збалансовуючи фінансові та нефінансові вигоди
Програми добробуту і здоров'я зосереджені на безпеці та управлінні страховими витратами	У компаній є інтегровані програми для добробуту працівників, зосереджені на людях, їхніх сім'ях та їхньому цілісному досвіду життя та роботи
Винагороди проєктуються таким чином, щоб врахувати заробітну плату, перепрацювання, премії, вигоди та опції	Винагороди також передбачають нефінансові винагороди: харчування, життєво важливі витрати, відпустки, фітнес та програми здоров'я
Самообслуговування працівників розглядається як технологічна платформа, яка полегшує виконання операцій HR та підготовку звітності	Платформа досвіду працівників створюється мобільною і містить цифрові додатки, інструктивні рішення на основі подорожей працівників та постійної взаємодії, яка підтримує та надихає працівників

Цей матеріал (як текст, так і ілюстрації) є об'єктом авторського права. Будь-яке передрукування повністю або частково можливе тільки із використанням активного посилання на матеріал.

Джерело: Досвід працівників: культура, залученість і не тільки. [Розділ четвертий](#) зі звіту Global Human Capital Trends 2017 – Talent Management

Deloitte. University Press

 Слідкуйте за новинами @DU_Press

Підписка на оновлення від ресурсу Deloitte University Press доступна за посиланням: www.dupress.deloitte.com

Про ресурс Deloitte University Press

Ресурс Deloitte University Press публікує статті, звіти та періодичні видання з першоджерел, що дають змогу бізнесу, державному сектору та неурядовим організаціям отримати експертну думку. Наша мета полягає у сприянні розвитку дискусій, присвячених широкому колу питань та тем, що цікавлять керівників компаній та урядових лідерів, спираючись на дослідження та досвід нашої організації з надання професійних послуг, а також на експертну думку співавторів у науковому та бізнес-середовищі.

Про публікацію

Ця публікація містить інформацію загального характеру, і ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані жодна з його фірм-учасників або пов'язаних з ними осіб не надає за допомогою цієї публікації жодних консультаційних послуг у галузі бухгалтерського обліку, фінансів, інвестицій, права, податків чи інших професійних послуг. Ця публікація не замінює собою такі професійні консультації чи послуги, і вона не може бути використана як підстава для ухвалення рішень чи здійснення будь-яких дій, які можуть зашкодити вашому фінансовому становищу або бізнесу. Перш ніж прийняти будь-яке рішення чи вдатися до будь-яких дій, які можуть зашкодити вашому фінансовому становищу або бізнесу, будь ласка, зверніться за консультацією до кваліфікованого фахівця.

Ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані жодна з його фірм-учасників або пов'язаних з ними осіб не відповідає за будь-які збитки, яких зазнала будь-яка особа, що покладається на цю публікацію.

Про «Делойт»

Назва «Делойт» стосується однієї чи кількох юридичних осіб: «Делойт Туш Томацу Лімітед», приватної компанії з відповідальністю учасників в гарантованих ними межах, зареєстрованої за законодавством Великої Британії (далі – «ДТТЛ»), мережі фірм-учасників ДТТЛ та пов'язаних з ними осіб. ДТТЛ і кожна з її фірм-учасників є самостійними та незалежними юридичними особами. ДТТЛ (також іменується як «Делойт Глобал») не надає послуги клієнтам. У Сполучених Штатах назва «Делойт» стосується однієї чи кількох фірм-учасників ДТТЛ, розташованих в США, пов'язаних з ними осіб, що провадять свою діяльність на території США, використовуючи назву «Делойт», та їхніх відповідних афілійованих осіб. Деякі послуги можуть бути недоступні для перевірки клієнтів відповідно до норм і правил державного обліку. Докладну інформацію про нашу глобальну мережу фірм-учасників розміщено за посиланням: www.deloitte.com/about.