



Розділ другий
зі звіту 2018 Deloitte
Global Human Capital
Trends

Екосистема трудових ресурсів: управління ресурсами виходить за рамки корпорації

Склад робочої сили суттєво змінюється. Із поширенням альтернативних способів роботи постає питання: як організації можуть приваблювати та залучати працівників, а також забезпечувати цінність через взаємодію із працівниками всіх типів?

Різноманіття екосистеми талантів

Сучасна робоча сила перетворилася на динамічну екосистему. Лише 42% респондентів цього річного опитування зазначили, що їхні організації здебільшого складаються зі штатних працівників. Проте роботодавці очікують, що протягом наступних кількох років вони значно збільшать кількість працівників за контрактом, а також фрілансерів та гіг-працівників. Оскільки альтернативні форми найму працівників стають все більш поширеними в економіці загалом, HR-фахівці та керівники компаній намагаються швидко спланувати та оптимізувати власні екосистеми працівників через необхідність підвищити якість надання послуг, забезпечити швидкість адаптації до змін та знайти нових спеціалістів.

Склад робочої сили суттєво змінюється. В Європі, Індії та США нараховується близько 77 млн осіб, що працюють як фрілансери.¹ У США понад 40% працівників зайняті через «альтернативні способи працевлаштування», такі як тимчасова робота, неповний робочий

день та гіг-робота.² Цей показник продовжує впевнено зростати: лише протягом останніх п'яти років він збільшився на 36% і наразі охоплює працівників різних вікових груп і професійних рівнів.³ 50% респондентів цього річного дослідження повідомили про залучення у межах їхніх компаній великої кількості працівників за контрактом, 23% свідчать про істотну кількість фрілансерів, а 13% – про велику кількість гіг-працівників.

Отже, на зміну традиційному формату трудових відносин «роботодавець – працівник» приходять екосистема різноманітної робочої сили – диверсифікований портфель працівників, мережі талантів, гіг-працівників і постачальників послуг, що пропонує роботодавцям гнучкість, можливості та потенціал для вивчення інших економічних моделей пошуку та залучення.

Незважаючи на привабливість можливостей швидкого найму підрядників чи аутсорсингу обслуговування й технічної роботи, користування перевагами нових екосистем працівників несе нові виклики. Результати дослідження показують, що більшість компаній не є

повністю готовими протистояти цим викликам. У відповідь на прохання спрогнозувати склад робочої сили компанії у 2020 році, 37% респондентів цього річного опитування зазначили, що вони очікують на зростання кількості працівників на умовах контракту, 33% планують наймати фрілансерів, а 28% – залучатимуть гіг-працівників. Проте, незважаючи на очікуване зростання, лише 16% учасників опитування повідомили про наявність відповідних політик і методів для забезпечення управління різноманітними типами працівників, що свідчить про величезний дефіцит можливостей у цій сфері.

Проблема полягає не лише у здатності знайти достатню кількість потрібних людей для виконання конкретних завдань у певний час.

Втім не всі працівники цієї екосистеми мають традиційні погляди на те, якими мають бути стосунки між роботодавцями та працівниками. Аналіз загальних поглядів мілленіалів і представників покоління Z виявив, що: 75% працівників цих поколінь планують розпочати власний бізнес,⁴ понад 70% хочуть, щоб їхня робота підтримувала їхні особисті інтереси, і лише 12% працівників вважають, що інноваційні продукти, які вони створюють, мають належати їхньому роботодавцю.⁵

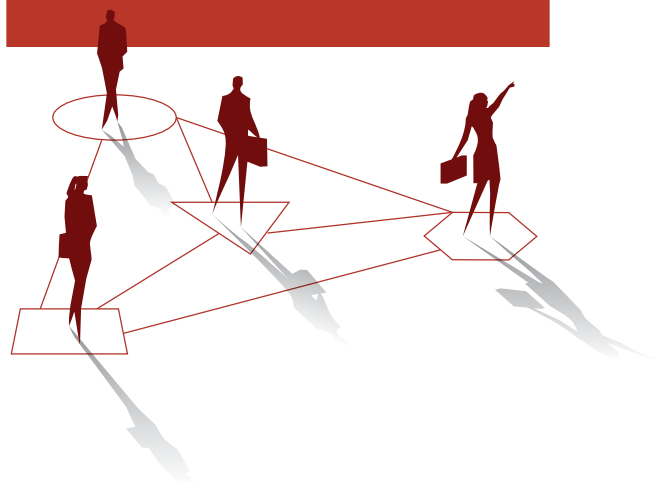
Виклики у сфері управління екосистемою трудових ресурсів

Результати опитування та дані дослідження свідчать, що процес управління більшістю «нетрадиційних» категорій працівників здійснюється на тактичному рівні за відсутності послідовних талант-стратегій. Лише 29% респондентів цього року зазначили, що їхні організації здійснюють моніторинг дотримання умов трудових контрактів працівниками екосистеми, і лише 32% контролюють якість їхньої роботи.

Різнорганітність сучасних форм найму робочої сили ускладнює розуміння того, які саме типи працівників залучені для виконання роботи, не кажучи вже про стратегічне управління ними.

Як зображено на рис. 1, загалом екосистема трудових ресурсів охоплює штатних працівників, партнерів, контракторів, фрілансерів, гіг-праців-

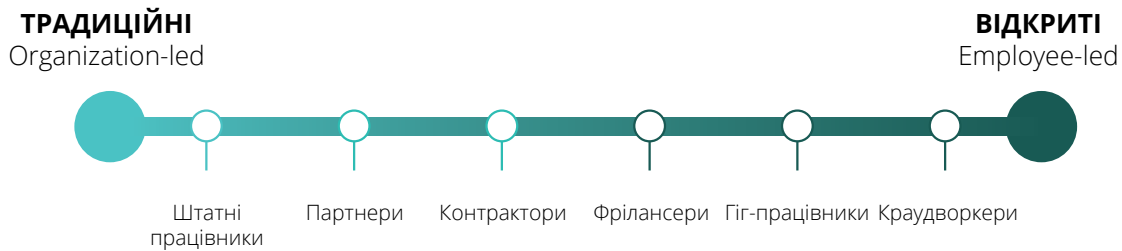
Для ефективного функціонування нової екосистеми трудових ресурсів організаціям необхідно зрозуміти, як саме приваблювати й залучати працівників усіх типів.



ників та людей, які працюють за принципом краудворкінгу (тобто зосереджуються на реалізації проектів і завдань, проте недостатньо розуміють загальної стратегії організації). Компанії можуть очікувати, що такі працівники володітимуть необхідними професійними навичками, проте в дійсності вони потребують підтримки, професійних рекомендацій та визначення критеріїв ефективності, якщо роботодавець прагне оптимізувати роботу всієї екосистеми працівників.

Ще більше ситуацію ускладнює відсутність на ринку широкого вибору програмного забезпечення для HR-галузі, яке б допомогло роботодавцям управляти «нетрадиційними» категоріями працівників. Лише впродовж останніх кількох років такі постачальники ПЗ, як WorkMarket (якого нещодавно придбала компанія ADP) та Fieldglass (якого придбала компанія SAP у 2014 році), а також низка таких стартапів, як RallyTeam, Fuel50 та інші, почали пропонувати інструменти управління тимча-

Рис. 1. Діапазон типів працівників



Джерело: аналітика «Делойт» (Deloitte Insights | deloitte.com/insights)

совою роботою, гіг-роботою та проектами, що допомагають компаніям управляти більш широкою екосистемою робочої сили.⁶ У більшості випадків, коли проблема розглядається як стратегічна, організації створюють власні інструменти й додатки для управління найпоширенішими типами працівників, яких вони залучають на тимчасовій основі.

Факт, що дана проблема є стратегічною – беззаперечний. Окрім втрат від нереалізованих можливостей використання альтернативних форм найму працівників, нові моделі трудових ресурсів можуть створювати: правові ризики; ризики, пов'язані з безпекою і конфіденційністю інформації тощо. Наприклад, більше третини наших респондентів (42%) занепокоєні ризиком втрати конфіденційної інформації, а 36% – репутаційним ризиком, який може виникнути внаслідок негативного сприйняття «нетрадиційних» категорій працівників. Приблизно 38% респондентів стурбовані нестабільністю працівників різних категорій, а 39% – порушенням вимог або зміною державного регулювання щодо класифікації таких працівників та управління ними.

Залучення екосистеми трудових ресурсів

Що саме можуть зробити організації для залучення таких працівників екосистеми, які набувають все важливішого значення, навіть якщо вони відмовляються від самої ідеї бути «працівниками»? На базі дослідження та досвіду ми виділили кілька важливих складових успіху.

По-перше, організації мають поширити підходи до управління людським капіталом на працівників у межах всієї екосистеми. Команди з управління персоналом мають працювати з юридичним та IT-відділами для надання контракторам та гіг-працівникам чітких показників ефективності. Вони мають забезпечити працівників захищеними систем комунікації та необхідною професійною підготовкою задля високої продуктивності та відповідності стратегії організації. Так, компанія Cummins, що є світовим лідером у галузі енергетики, енергосистем та виробництва двигунів, вважає своїх підрядників «частиною родини» і намагається приділяти їм таку ж саму увагу, як і штатним працівникам.⁷

По-друге, компанії мають бути більше залученими у процеси пошуку та підбору працівників, які працюють за альтернативними формами найму (далі – «альтернативні працівники»). Більше третини опитаних респондентів повідомили, що команди з управління персоналом не беруть участь у процесі пошуку (39%) чи прийнятті рішень (35%) щодо працівників за контрактом. Це свідчить про те, що на таких працівників не розповсюджується оцінка культури, професійних навичок або інші форми оцінки, що застосовуються до штатних працівників. Оскільки альтернативні працівники можуть становити від 30% до 40% всієї робочої сили, організаціям слід уважно розглянути обставини, за якими потрібно оцінювати таких працівників аналогічно до штатних працівників, і чи потрібно проводити таку оцінку взагалі.

По-третє, організації мають надати працівникам екосистеми можливості для адаптації та професійного розвитку. Можливо, через побоювання організацій, що таких працівників буде віднесено до категорії «штатних працівників», майже половина опитаних HR-фахівців (46%) зазначила, що вони не беруть участі в роботі з адаптації альтернативних працівників, а більше половини (55%) не підтримують проведення навчальних програм для таких працівників. Це знову ж таки свідчить про відсутність розуміння важливості екосистеми трудових ресурсів. Наразі більшість роботодавців розглядає альтернативних працівників як некваліфіковану робочу силу і не вважає їх спеціалістами.

Насамкінець, компаніям слід розглянути бренд роботодавця і програми заохочення та стимулювання робочої сили, які охоплюють різні типи працівників екосистеми. Як альтернативні працівники можуть заробити більше грошей? Які навички та компетенції вони мають розвинути? Як вони оцінюватимуться? HR-функція має формалізувати ці практики для екосистеми працівників, а не чекати, поки це зробить, наприклад, відділ закупівель.

Вчимося на історіях успіху

Викликам, пов'язаним із екосистемою працівників реально протистояти, навіть більше, компанії здатні отримати вигоду від прийняття комплексних підходів до них. Розглянемо приклад фармацевтичної компанії, штатні вчені якої намагалися вирішити технічну проблему впродовж багатьох місяців. Після залучення компанією зовнішніх фахівців рішення було запропоновано уже через шість днів.⁸

Такі компанії, як Fiverr, E-Lance, Doordash та інші навчилися успішно управляти тимчасовими та гіг-працівниками. Розвиваючись швидкими темпами, компанії вивчають підходи до поліпшення життя альтернативних працівників. Нещодавно створена коаліція під керівництвом компаній Fiverr, Care.com, DoorDash, Etsy, Postmates та інших у межах співпраці з організацією Stride Health запустило ініціативу, яка допомагає фрілансерам отримати доступ до програм охорони здоров'я та страхування у США.⁹ Оскільки фрілансери, гіг-працівники та краудворкери, становлять частку робочої сили, що продовжує зростати, удосконалення таких програм та інтеграція альтернативних і штатних працівників набуватиме все більшого значення.

Висновки

Поширення нових моделей працевлаштування приводить до переосмислення відносин між роботодавцями та працівниками. Організації мають можливість користуватися перевагами, які пропонує сучасний різномірний ринок праці. HR-фахівці та керівники компаній повинні активно сприяти формуванню нових альянсів керівників, особливо між функціями HR і закупівель, задля розробки інтегрованих стратегій та програм з управління людським капіталом, які можуть допомогти організаціям скористатися численними можливостями, що існують на ринку сьогодні.



Джерела

1. Ben Matthews, "Freelance statistics: The freelance economy in numbers," www.benmatthews.com, January 8, 2017.
2. Elaine Pofeldt, "Shocker: 40% of workers now have 'contingent' jobs, says U.S. government," *Forbes*, May 25, 2015.
3. US Government Accountability Office, *Contingent workforce: Size, characteristics, earnings, and benefits*, April 20, 2015.
4. Lovell Corporation, *The 2017 change generation report: How millennials and Gen Z are redefining the future of work*, 2017.
5. David Stillman and Jonah Stillman, *GenZ @ Work: How the Next Generation is Transforming the Workplace* (New York: HarperCollins, 2017).
6. Matthew Lynley, "ADP acquires workforce management software startup WorkMarket," *TechCrunch*, January 22, 2018.
7. Josh Bersin, conversations with Cummins executives.
8. Kathryn Moody, "'The world is changing': Why the contingent workforce isn't going away," *HRDive*, May 9, 2017.
9. Globe Newswire, "Leaders in tech assemble to drive healthcare enrollment for over 3.5 million independent workers," press release, October 31, 2017.

Deloitte. Insights

Підпишіться на оновлення Deloitte Insights на веб-сайті www.deloitte.com/insights



Deloitte в Твіттері @DeloitteInsight

Автори Deloitte Insights

Редакційна колегія: Junko Kaji, Karen Edelman, Abrar Khan, Nikita Garia, Matthew Budman, Rithu Thomas, Preetha Devan

Творча команда: Sonya Vasilieff, Molly Woodworth

Реклама: Amy Bergstrom, Alex Kawecky

Графічне оформлення: Traci Daberko

Про Deloitte Insights

Deloitte Insights публікує оригінальні статті, звіти та періодичні видання, що надають цінну інформацію для бізнесу, підприємств державного сектору та неурядових організацій. Наша мета полягає в тому, щоб на основі даних досліджень та досвіду, отриманих від усієї нашої організації, що надає професійні послуги, а також від співавторів з наукових та бізнесових кіл, сприяти конструктивній розмові з широкого спектра питань, що цікавлять керівників та державних діячів.

Deloitte Insights є виданням компанії Deloitte Development LLC.

Про цю публікацію

Ця публікація містить лише загальну інформацію, і ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані фірми у її складі або її чи їхні афілійовані особи не надають бухгалтерські, ділові, фінансові, інвестиційні, юридичні, податкові чи інші професійні консультації або послуги за допомогою цієї публікації. Ця публікація не замінює собою такі професійні консультації чи послуги, а також не повинна використовуватися як підстава для будь-яких рішень або дій, які можуть вплинути на ваше фінансове становище чи ваш бізнес. Перш ніж прийняти будь-яке рішення або вжити заходів, які можуть позначитися на ваших фінансах чи вашому бізнесі, вам слід звернутися до кваліфікованого професійного консультанта.

Ані «Делойт Туш Томацу Лімітед», ані фірми у її складі або її чи їхні афілійовані особи не несуть жодної відповідальності за будь-які збитки, зазанані будь-якою особою, яка 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 («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 американських фірм-учасників ДТТЛ, пов'язаних з ними осіб, які здійснюють свою діяльність у Сполучених Штатах, використовуючи назву «Делойт», та їхніх афілійованих осіб. Деякі послуги можуть бути недоступними для замовників аудиторської перевірки відповідно до правил і положень державного бухгалтерського обліку та незалежної аудиторської діяльності. Докладну інформацію про нашу глобальну мережу фірм-учасників розміщено за посиланням www.deloitte.com/about.

© 2018 Deloitte Development LLC. Усі права захищені.

Учасник «Делойт Туш Томацу Лімітед»