

Подробно ръководство

Опит на служителите

КРАТКО СЪДЪРЖАНИЕ

Можете ли да спечелите новата война за таланти? Няма да го направите, ако мислите, че става въпрос за пари, титли или сигурност на работното място. Постпандемичният период започва да се определя от *опита на служителите*: как вашата организация оформя начина, по който хората работят и живеят – от продуктивност до гъвкавост, благополучие и всичко между тях.

Последните 15 месеца до голяма степен бяха свързани с оцеляването: лидерите се фокусираха върху запазването на дейността на фирмите, докато се занимаваха с редица проблеми с пандемията. Днес, когато държавите и работните места се отварят отново – макар и с много различни темпове – най-големият срив в икономиката на века бързо се превръща в огромен подем. Фирмите са принудени да се трансформират, а лидерите сега трябва да помогнат на хората да се приспособят към по-голяма промяна, да им позволят да се справят с нееднозначността и да ги подкрепят, за да експериментират и да се учат бързо. Не е чудно, че опитът на служителите (EX) се изстреля на върха в дневния ред на управлението.

За да ви помогнем да навигирате в тази нова и непостоянна среда, предприехме основно проучване върху EX, възложено от Microsoft, като събрахме информация за 90 различни практики. Получихме информация от повече от 950 организации и проведохме 15 задълбочени интервюта с ЧР и бизнес лидери във фирми като Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz, Microsoft и Unilever. Нашата цел беше да създадем *Подробно ръководство* за EX със следните цели:

- **Създаване на** стандартна дефиниция на термина "опит на служителите"
- **Обясняване**, чрез изследвания и примери за съвършенство, защо EX трябва да бъде фокус на критичност за ЧР, ИТ и бизнес лидери
- **Идентифициране** кои практики имат най-значително въздействие върху EX и цялостните резултати за бизнеса, иновациите и хората
- **Предлагане на** указания как организациите могат да подобрят EX и да постигнат съвършенство, което да доведе до по-добри бизнес резултати

Открихме, че спечелването на войната за таланти изисква не просто предприемане на действия за оптимизиране на EX, но и наистина поставяне на хората в центъра на цялото взимане на решения. Ето това прави този постпандемичен период предизвикателен и вълнуващ: EX не е нещо, което вие само правите; той трябва да отразява културата на вашата фирма.

Какво трябва да знаят лидерите

Още преди пандемията работната среда беше нещо предизвикателно. Хората се чувстваха претоварени и нямаха много време да се концентрират – да не говорим за научаване на нещо ново. Когато кризата с COVID-19 започна и доведе до допълнителни проблеми – нуждата да жонглирате с лични и професионални отговорности – и всичко това, докато се безпокоите за опасността от разболяване – това просто се добавяше към една и без това сложна ситуация.

Що се отнася до ЕХ, очакваме изживяване на ниво потребител, при което всичко е безпроблемно и лесно. А темите, които съставят този опит, обхващат всички бизнес функции и засягат всички въпроси на корпоративната култура. Няма група или екип, които да могат да се справят с това сами. А ако не се погрижите за нуждите на служителите, те може просто да напуснат.

ЕХ е нещо много по-широко от простото "ангажиране" и днес е в центъра на професията "Човешки ресурси": Отделите за човешки ресурси

ЕХ обхваща всички бизнес функции и засяга всички проблеми

Фирмена култура	Мисия		Приобщаване	Принадлежност	Награди	Заплащане	Семейство
	Приобщаване		Справедливост	Доверие	Бонуси	Осигуровки	Лични
	Култура		Енергетика		Благополучие	Поддръжка	Дългосрочни стремежи
	Лидерство	Възможности			Приемственост		Предназначение
	Екип	Растеж			Изпълнение		Лидерство
	Кариера	Мобилност			Промоция		Шофиране
		Подготовка			Преглед		Прошка
		Промоция			Цели		Устойчивост
	Работно място	Пътуване			Преглед		Търпение
	Награди	Местоположение на работното място			Проекти		Безопасност на работното място
Безопасност		Пространство			Събрания		Местоположение на работното място
		Комунални услуги			Ежедневни взаимодействия		Пътуване
							Правила
		ИТ	Комунални услуги	ЧР	Юридически	Екип	Мениджър
							Директор

Бизнес функции

Източник: The Josh Bersin Company, 2021

в Adobe и Airadobe дори се преименуваха на "Опит на служителите". ЕХ се отнася за работата, която вършим, за екипите, от които сме част, за нашите преки ръководители и за начина, по който ни подготвят и подкрепят. Отнася се и за нашето здраве и благополучие; за цифровото, физическото

и културното работно място; за това как растем и се развиваме и до каква степен се доверяваме на организацията. Тези елементи общо формират нашата рамка за ЕХ, която наричаме "неустойимата организация", тъй като това помага на вашата фирма да стане неустойима за работната сила.

Неустойимата организация

Смислена работа	Силно управление	Позитивно работно място	Здраве и благополучие	Възможност за растеж	Доверие в организацията
					
Съответствие на задание и ценности	Ясни цели с възможности за удължаване	Инструменти, процеси и системи, за да свършите работата си продуктивно	Безопасност и защита във всички аспекти на работата	Отваряне, улеснена мобилност на работни места и роли	Мисия и предназначение отвъд финансовите цели
Автономия и агенство	Редовна подготовка и обратна връзка	Одобрение, признание и награди	Поддръжка за личен фитнес, здраве и физическо благополучие	Кариерен растеж по различни пътища	Прозрачност, емпатия и интегритет на ръководството
Гъвкави екипи и поддържащи колеги	Фокус върху развитието на управлението	Гъвкаво работно време и работно пространство	Психологическо и емоционално благополучие и поддръжка	Много форми на обучение, ако е необходимо	Непрекъсната инвестиция в хора
Време за фокусиране, иновации и възстановяване	Прозрачно, опростено управление на изпълнението	Приобщаващи, разнообразни и чувство за принадлежност и общност	Семейна и финансова поддръжка	Култура, която поддържа обучение	Фокус върху обществото, околната среда и общността

Технологии и услуги

Основи (защита и достъп); системи за поддръжка; приложения за прозрения; приложения за таланти; комуникационни приложения; работни технологии



Източник: The Josh Bersin Company, 2021

Ключови послания

ЕХ е нещо комплексно. А скоростта, с която се появи като приоритет за бизнес лидерите и организациите, пося несигурност: несигурност за самата му дефиниция и несигурност сред лидерите – на ЧР или други – какво да се направи, за да се стимулира по-висока ангажираност, да се насърчи повече продуктивност и производителност и накрая, да се даде възможност за високи резултати от получилите повече възможности служители.

Нито едно отделно действие няма да ви доведе по възшебен начин до един чудесен ЕХ. Най-добрите практики от други фирми може да не работят за вашата организация и има много подвижни части, от които искате да се откажете, но не можете. Залозите са твърде високи и служителите ви оказват доверие осъществите промяната. Така че се заехме да проучим всички тези области чрез нашата Неустоима организационна рамка. В един идеален свят вие бихте реализирали всичките шест елемента, 24 измерения и 83 практики и програми – и бихте направили всички от тях добре. Но дали всички те имат значение? Или има някои, които *наистина* имат значение?

Шест ключови заключения

Нашето изследване разкрива шест ключови заключения, които са общи за организациите с превъзходен ЕХ. Първото нещо, което трябва да се отбележи, е, че заключенията не са типични практики. Те се засягат доверието, грижата, прозрачността, културата и лидерството, може би защото – както един ръководител на човешките ресурси го беше казал – това е "меката сила, която създава трудността". ЕХ не се отнася за инструменти, процеси или ефективност, а за културата и мисията на фирмата и начина, по който действат лидерите. Нашите шест всеобхватни заключения са:

1

Фокусирайте се върху доверието, прозрачността, приобщаването и грижите.

Фирмите, които работят с ЕХ изключително добре, поставят на първо място своята мисия и цел. Доверието е жизненоважно. Когато хората не се доверяват на вашата фирма, трябва да им предложите много пари и привилегии, даже за да обсъдят назначение при вас – а дори и да го направят, може да не успеете да ги привлечете.

2

Подкрепящата култура играе голяма

роля. Засега най-важният показател за съвършенството на ЕХ са хората, помагачи на другите. Това е, което превръща ЕХ от "ръководители-изпълнители", "ние срещу тях" – пасивен процес на просто премахване на бариерите пред един гладък работен ден – в упражнение за промяна на културата.

3

Иновациите и устойчивият растеж зависят от справедливото възнаграждаване и изграждането на общности в работата.

ЕХ понякога се използва като кодова дума за заплащане и привилегии. Открихме, че предлагането на изключителни награди и предимства има въздействие доста под средното за всичките 83 практики на ЕХ, които изучихме. Обаче определянето на *справедливи и равностойни* награди и признание оказва значително въздействие върху резултатите на бизнеса, хората и иновациите.

4

Последователните инвестиции в хора с поставяне на мисията на първо място във всякакъв бизнес климат подобряват производителността на бизнеса.

Когато парите са недостатъчни, е лесно да прекратите инвестициите и да се съсредоточите върху културата. Установихме, че фирмите, които дават приоритет на инвестициите в хора, независимо от бизнес средата, са много по-печеливши, имат по-доволни клиенти и по-ангажирани служители и се възприемат като отлични места за работа.

5

Съвършенството на ЕХ директно води до бизнес резултати.

Ангажираността е важен резултат от чудесния опит на служителите, но не и единственият резултат. Няма съмнение, че по-ангажираните хора са по-щастливи, по-продуктивни и предоставят по-добро обслужване на клиентите. Но фирмите, които се фокусират върху правилните стратегии и практики на ЕХ, имат по-добри резултати в бизнеса, хората и иновациите.

6

Възможностите на "Човешки ресурси" и правилните технологии са от жизненоважно значение.

При ЕХ става въпрос за доверие, прозрачност, грижа и съпричастност. Става въпрос за лидерство и култура, растеж, общности и равенство. Как да включите тези големи стратегически понятия и да ги мащабирате за вашата работна сила? Отговорът е във възможностите на "Човешки ресурси" и правилните технологии.

Нито едно отделно действие няма да ви доведе по вълшебен начин до един чудесен ЕХ. Най-добрите практики от други фирми може да не работят за вашата организация и има много подвижни части, от които искате да се откажете, но не можете.

Петнайсет основни практики

И така, от какви практики зависят директно тези шест ключови заключения? Набелязахме петнайсет практики, извлечени от четири елемента, които имат най-голямо въздействие върху резултатите за бизнеса, хората и иновациите. Наричаме ги "основни неща",

защото без тях много малко други неща ще имат значение. А тези основни практики работят за всички отрасли, географски региони и размери на фирмите. Когато бъдат въведени, много от типичните инвестиции работят добре. Но когато не са въведени, фокусът върху "цифрови инструменти" или "ЕХ програми" просто не оказва голямо въздействие.

Ключовете за управление на превъзходен ЕХ

Четири основни елемента

Петнайсет основни практики

Доверие в организацията

Насърчаване на култура на интегритет и помагане на другите.

Включване на мисията и целта като част от всяка дейност.

Вдъхновявайте доверие в лидерите, за да бъдете етични и да работите с интегритет.

Ясно обяснявайте мисията и визията.

Дайте възможност за отворени, прозрачни и честни комуникации с ръководството.

Приоритизирайте инвестициите в хора дори когато бизнесът не е добър.

Подгответе се за правилни действия, дори и да не са популярни.

Насърчавайте ръководителите да помагат на хората да обвързват приноса си с мисията.

Работете с подход "първо хората".

Отнасяйте се към разнообразието, равенството и приобщаването като към бизнес приоритети.

Позитивно работно място

Използвайте честни и справедливи награди и програми за признание.

Поддържайте общностите на работното си място и усещането за принадлежност.

Насърчавайте служителите да включват в работата своята истинска същност.

Възможности за растеж

Насърчавайте хората непрекъснато да се развиват, независимо от ролята си.

Силно управление

Използвайте ясна, базирана на стойности философия и модел.

Източник: The Josh Bersin Company, 2021

Моделът на развитие на "Опит на служителите"

Не можете да се придвижвате напред, ако не знаете къде се намирате в момента. Всички фирми са уникални, каквото е и вашето пътуване към постигането на "неустоима организация". Като извършваме изследвания и работа с фирми по целия свят, ние разработихме Модела на развитие на EX, за да определим етапите на еволюция, през които преминава една организация, докато достигне висока производителност, позволявайки на бизнес лидерите да разберат текущото си състояние, както и следващия набор от умения, възможности, инструменти и системи, който да придвижи.

Организациите попадат в четири нива, като ниво 1 е най-слабо впечатляващо, а ниво 4 е

най-впечатляващо. Тези нива на развитие не са функция на различни отрасли, географски местоположения или организационни размери – те могат да бъдат открити във всяка такава група. Създаването на поддържаща среда, в която хората си помагат взаимно, е основният отговор, но по-успешните фирми се фокусират и върху мисията на бизнеса и дават възможност за съответен растеж.

Това е дълъг и труден път в работа по теми, свързани с културата и лидерството, програмите за човешки ресурси и поддържащи технологии от целия спектър на фирмата. Преминаването от едно ниво към следващото е много работа и често отнема години. Но си струва да се полагат усилия спрямо стойността при придвижването нагоре: резултатите за бизнеса, хората и иновациите се подобряват с развитието на организациите.

Моделът на погасяване на EX



Източник: The Josh Bersin Company, 2021

Важната роля на технологиите

Без правилните технологии, фирмите не могат да получават прозрения за нагласите на служителите, да предоставят персонализирани и подходящи възможности за работа и развитие и да поддържат служителите в съответната степен.

Използването на технологии и тяхната корелация с общо погасяване на ЕХ



Източник: The Josh Bersin Company, 2021

Следващи стъпки

Нашият пълен отчет предоставя съвети за действия за лидерите, които искат да започнат да прилагат практиките, да стимулират постиженията в опита на служителите. Освен това отчетът предоставя:

- ✓ Пълната дискусия за смисъла на EX, особено в настоящия момент
- ✓ Пълен анализ на заключенията от нашите изследвания
- ✓ Подробно обяснение на петнайсетте практики, които са най-важни, както и тяхното въздействие върху резултатите
- ✓ Характеристиките на всеки от четирите етапа на нашия Модел на развитие на EX
- ✓ Указания "стъпка по стъпка" за преминаване през нивата на Модела на развитие на EX
- ✓ Рамка за съвършенство в EX
- ✓ Специална секция за важността на технологиите
- ✓ Приложение: Включва списък на практиките, които са свързани с висока производителност, и нашата пълна методология за проучване
- ✓ Примери за съвършенство: Истински истории от **Adobe, Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz** и **Unilever**, които са приложили успешни практики в EX