

Den definitive guide

Medarbejderoplevelse

SAMMENFATNING

Kan du vinde den nye krig om talent? Du vinder ikke, hvis du tror, det handler om penge, titler eller jobsikkerhed. Tiden efter pandemien bliver defineret efter *medarbejderoplevelse*: hvordan din organisation former den måde, hvorpå folk arbejder og lever, fra fleksibilitet, trivsel og alt derimellem.

De seneste 15 måneder har i høj grad handlet om overlevelse: Ledere fokuserede på at holde virksomheder oven vande, samtidig med at de håndterede en række problemer relateret til pandemien. I dag, efterhånden som lande og arbejdspladser genåbner – omend i meget forskellige hastigheder – bliver den største økonomiske nedtur i et århundrede hurtigt til et enormt opsving. Virksomheder bliver tvunget til at transformere, og ledere er nu nødt til at hjælpe folk med at tilpasse sig til større forandringer, gøre dem i stand til at håndtere tvetydighed og støtte dem i at eksperimentere og lære hurtigt. Det er ikke så underligt, at medarbejderoplevelsen (MO) er kommet øverst på ledelsers dagsorden.

For at hjælpe dig med at navigere i dette fremspirende og flygtige miljø har vi foretaget en stor undersøgelse af MO, som er bestilt af Microsoft, som samler input fra 90 forskellige praksisser. Vi hørte fra mere end 950 organisationer og gennemførte 15 dybdegående interviews med HR og virksomhedsledere såsom Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz, Microsoft og Unilever. Vores målsætning var at skabe *den definitive guide* til MO med følgende mål:

- ➔ **At skabe** en standarddefinition af udtrykket "medarbejderoplevelse"
- ➔ **At forklare**, gennem research og gode eksempler, hvorfor MO skal være et vigtigt fokus HR, it og virksomhedsledere
- ➔ **At identificere**, hvilke praksisser der har størst indflydelse på MO og generelt på virksomheden, innovationen og medarbejderne
- ➔ **At tilbyde** vejledning i, hvordan organisationer kan forbedre MO og opnå fortræffelighed og dermed bedre resultater for virksomheden

Vi fandt, at det at vinde krigen om talent ikke blot kræver, at man optimerer MO, men at man virkelig sætter mennesker i centrum af al beslutningstagen. Det er det, der gør denne tid efter pandemien både udfordrende og spændende: MO er ikke noget, du bare gør. Det skal afspejle kulturen i din virksomhed.

Hvad ledere har brug for at vide

Selv før pandemien var arbejdsmiljøet udfordrende. Folk følte sig overvældede og havde for lidt tid til at koncentrere sig – og til at lære noget nyt. Da COVID-19-krisen begyndte og medførte yderligere problemer – hvor privat og professionelt ansvar skulle jongleres, samtidig med at man bekymrede sig om faren ved at blive syg – blev en allerede kompleks situation ganske enkelt yderligere kompliceret.

Når det kommer til MO, forventer vi en oplevelse af forbrugerkvalitet, hvor alt er ubesværet og nemt. Og de emner, der tilsammen udgør den oplevelse, spænder over alle virksomhedsfunktioner og berører alle problemer i virksomhedskulturen. Ingen enkeltstående gruppe eller team kan håndtere dem alene. Og hvis du ikke tager dig af dine medarbejderes behov, kan det være, de forlader din virksomhed.

MO er meget mere end bare "engagement" og er i dag et omdrejningspunkt for HR-afdelingen:

Medarbejderoplevelsen spænder over alle virksomhedsfunktioner og berører alle problemer

Virksomhedskultur	Mission		Inklusion		Belønninger		Familie
			Tilhørende		Betal		Personlig
	Inklusion		Rimelighed		Bonusser		Langsigtede ønsker
			Tillid		Fordele		Formål
	Virksomhedsfunktioner		Energi		Trivsel		
					Support		
	Ledelse	Muligheder			Succession		Ledelse
		Vækst			Præstation		Gåpåmod
	Team	Mobilitet			Forfremmelse		Tilgivelse
		Coaching			Vurdering		Modstandsdygtighed
	Karriere	Forfremmelse					Tålmodighed
					Mål		
	Arbejdsplads				Vurdering		Sikkerhed på arbejdspladsen
		Pending			Projekter		Arbejdsplacering
	Belønninger	Arbejdsplacering			Møder		Pending
		Område			Daglige interaktioner		Politikker
	Sikkerhed	Faciliteter					
		It	Faciliteter	HR	Juridiske oplysninger	Team	Administrator
							Leder

Virksomhedsfunktioner

Kilde: The Josh Bersin Company, 2021

HR-afdelingerne hos Adobe og Airbnb har oven i købet omdøbt sig selv til "Medarbejderoplevelse". MO handler om det arbejde, vi udfører, de teams, vi er tilknyttet, vores nærmeste ledere og måden, hvorpå de træner og støtter os. Det handler også om vores sundhed og trivsel, den digitale, fysiske

og kulturelle arbejdsplads, hvordan vi vokser og udvikler os, og hvor meget vi stoler på organisationen. Disse elementer former tilsammen vores struktur for MO, som vi kalder "den uimodståelige organisation", fordi den hjælper vores virksomhed med at blive uimodståelig for arbejdsstyrken.

Den uimodståelige organisation

Meningsfyldt arbejde



Tilpasning af job og værdier

Autonomi og agentur

Fleksible teams og støttende medarbejdere

Tid til fokus, innovation og restitution

Stærk ledelse



Tydelige mål med mulighed for udvidelse

Regulær coaching og feedback

Et fokus på ledelsesudvikling

Gennemsigtig, enkel administration af ydeevne

Positiv arbejdsplads



Værktøjer, processer og systemer til at få arbejdet gjort produktivt

Påskyndelse, anerkendelse og belønninger

Fleksible arbejdstider og arbejdsområde

Inkluderende, mangfoldig og en følelse af tilhørsforhold og fællesskab

Sundhed og trivsel



Sikkerhed i alle aspekter af arbejdet

Støtte til personlig form, sundhed og fysisk trivsel

Fysisk og følelsesmæssig trivsel og støtte

Familiestøtte og økonomisk støtte

Mulighed for vækst



Åbent, faciliteret job og rollemobilitet

Karrierevækst ad flere veje

Mange former for læring efter behov

En kultur, der understøtter læring

Tillid i organisation



Mission og formål udover økonomiske mål

Gennemsigtighed, empati og integritet i ledelsen

Kontinuerlig investering i mennesker

Fokus på samfund, miljø og fællesskab

Teknologi og tjenester

Grundlag (sikkerhed og adgang); supportsystemer; apps til indsigter; talent-apps; kommunikations-apps; arbejdsteknologi



Kilde: The Josh Bersin Company, 2021

Nøglebudskaber

MO er kompleks. Og den hastighed, hvormed det er blevet en prioritet for virksomhedsledere og organisationer, har medført uvished: Uvished om selve definitionen af det og uvished blandt seniorledere – HR og andre – om, hvordan de skal skabe et større engagement, fremme mere produktivitet og præstation og i sidste ende muliggøre bedre resultater gennem styrkede medarbejdere.

Ingen enkeltstående handling vil på magisk vis give dig en fantastisk MO. Bedste praksisser fra andre virksomheder fungerer ikke nødvendigvis for din organisation, og der er mange bevægelige dele, som du måske gerne vil droppe – men det kan du ikke. Der er for meget på spil, og dine medarbejdere stoler på, at du får ændringerne til at ske. Så vi satte os for at undersøge alle disse områder gennem vores Struktur for en uimodståelig organisation. I en ideel verden ville du implementere alle seks elementer, alle 24 dimensioner og alle 83 praksisser og programmer – og udføre dem alle godt. Men er de alle vigtige? Eller er der nogen, som er *virkelig* vigtige?

Seks væsentlige opdagelser

Vores research afslører seks væsentlige opdagelser, som er almindelige i organisationer med fremragende MO. Den første ting, der er værd at bemærke, er, at opdagelserne ikke er typiske praksisser. De omhandler tillid, pleje, gennemsigtighed, kultur og ledelse, måske fordi – som en HR-medarbejder udtrykker det – det er "de bløde ting, der er de sværeste". MO handler ikke om værktøjer, processer eller effektivitet, men om kulturen og missionen i en virksomhed og måden, hvorpå lederne agerer. Vores seks overordnede opdagelser er:

1

Fokus på tillid, gennemsigtighed, inklusion og pleje.

Virksomheder, der tilbyder en exceptionelt god MO, sætter deres mission og formål først. Tillid af afgørende. Når folk ikke stoler på din virksomhed, er du nødt til at tilbyde dem en masse penge og frynsegoder for, at de overhovedet vil overveje at arbejde for dig – og selv hvis de vælger at gøre det, er det ikke sikkert, at du kan fastholde dem.

2

En støttende kultur spiller en stor rolle.

Den allerstørste indikator på en god MO er, at folk hjælper hinanden. Det er det, der forvandler MO fra en topstyret, os mod dem, passiv proces med blot at fjerne barrierer, så dagen bliver velfungerende, til en øvelse i kulturændring.

3

Innovation og bæredygtig vækst afhænger af rimelige belønner og opbygning af fællesskaber på arbejdet. MO bruges nogle gange som et kodeord for løn og frynsegoder. Vi fandt, at tilbud om fantastiske belønninger og fordele har langt mindre indflydelse end gennemsnittet for alle de 83 MO-praksisser, vi har undersøgt. Men at gøre belønninger og anerkendelser *rimelige og passende* har en markant indflydelse på virksomheden, medarbejderne og innovationen.

4

Konsekvente investeringer, der sætter mission og mennesker først, i enhver virksomhed forbedrer virksomhedens ydeevne. Når penge er begrænset, er det nemt at skære ned på investeringer og fokus på kultur. Vi fandt, at virksomheder, der prioriterer investeringer i mennesker, uafhængigt af virksomhedsmiljøet, har langt større fortjeneste, mere tilfredse kunder og mere engagerede medarbejdere og opfattes som gode steder at arbejde.

5

En god MO fører direkte til virksomhedsresultater. Engagement er et vigtigt resultat af en god medarbejderoplevelse, men ikke det eneste. Der er ingen tvivl om, at mere engagerede mennesker er gladere, mere produktive og yder en bedre service over for kunderne. Men virksomheder, der fokuserer på de rigtige MO-strategier og praksisser, har bedre resultater på tværs af virksomhed, medarbejdere og innovation.

6

HR-funktioner og de rette teknologier er væsentlige. MO handler om tillid, transparens, pleje og empati. Det handler om ledelse og kultur, vækst, fællesskab og rimelighed. Hvordan muliggør du disse store strategiske koncepter og skalerer dem til din arbejdsstyrke? Svaret er HR-funktioner og de rette teknologier.

Ingen enkeltstående handling vil på magisk vis give dig en fantastisk MO. Bedste praksisser fra andre virksomheder fungerer ikke nødvendigvis for din organisation, og der er mange bevægelige dele, som du måske gerne vil droppe – men det kan du ikke.

Femten grundlæggende praksisser

Så hvilke praksisser driver disse seks væsentlige opdagelser direkte? Vi har identificeret femten praksisser, som er udtrukket fra fire elementer, der har en kolossal indflydelse på virksomheden, medarbejderne og innovationen. Vi kalder disse

"grundlæggende", for uden dem er der ikke meget andet, der betyder noget. Og disse grundlæggende praksisser fungerer på tværs af alle brancher, geografiske områder og virksomhedsstørrelser. Når de er udrullet, fungerer mange af de typiske investeringer godt. Men når de ikke er, har et fokus på "digitale værktøjer" eller "MO-programmer" ganske enkelt ikke meget indflydelse.

Nøglerne til at skabe en fremragende MO

Fire grundlæggende elementer Femten grundlæggende praksisser

Tillid i organisationen	Skab en kultur, der fremmer integritet, og hvor folk hjælper hinanden.
	Integrer mission og formål som en del af dagligdagens aktiviteter.
	Skab tillid til, at ledere er etiske og opererer med integritet.
	Kommunikér missionen og visionen tydeligt.
	Sørg for åben, transparent og ærlig kommunikation fra ledelsen.
	Prioriter investeringer i mennesker, selv når forretningen ikke går godt.
	Stå op for, hvad der er rigtigt, også selvom det ikke er populært.
	Tilskynd ledere til at hjælpe medarbejderne med at bidrage til missionen.
	Hav en tilgang til tingene, hvor du sætter mennesker først.
	Se mangfoldighed, lighed og inklusion som en prioritet i virksomheden.
Positiv arbejdsplads	Brug rimelige og passende programmer til belønning og anerkendelse.
	Støt fællesskaber på arbejdet og en følelse af tilhørsforhold.
	Tilskynd medarbejderne til at tage deres virkelige jeg med på arbejde.
Muligheder for vækst	Tilskynd medarbejderne til hele tiden at udvikle sig, uanset hvad deres rolle er.
Stærk ledelse	Brug en tydelig, værdibaseret ledelsesfilosofi og -model.

Kilde: The Josh Bersin Company, 2021

Modellen for en moden medarbejderoplevelse

Du kan ikke bevæge dig fremad, hvis du ikke ved, hvor du for nuværende står. Alle virksomheder er unikke, og det er din rejse imod at blive en "uimodståelig organisation". Via vores research og arbejde med virksomheder i hele verden, har vi udviklet Modellen for en moden medarbejderoplevelse, som definerer de udviklingsstadier, en virksomhed går igennem for at opnå en højere ydeevne og give virksomhedsledere mulighed for at forstå deres aktuelle status og det næste sæt færdigheder, funktionaliteter, værktøjer og systemer, de skal avancere.

Organisationer falder inden for fire niveauer, hvor niveau 1 er det mindst indflydelsesrige

og niveau 4 det mest indflydelsesrige.

Disse modenhedsniveauer er ikke en funktion af forskellige brancher, geografiske områder eller organisationsstørrelser – de kan findes i enhver af sådanne grupper. At skabe et støttende miljø, hvor folk hjælper hinanden, er det grundlæggende svar, men mere succesrige virksomheder fokuserer også på virksomhedens mission og at sikre en rimelig vækst.

Det er en lang, hård rejse at arbejde med kulturelle og ledelsesmæssige emner, HR-programmer og støttende teknologier på tværs af en virksomheds spektrum. At bevæge sig fra et niveau til det næste kræver meget arbejde og tager ofte flere år. Men det er indsatsen værd, når man tænker på værdien i at bevæge sig opad: Resultater for virksomheden, medarbejderne og innovationer forbedres alle sammen, når en organisation modnes.

Model for modenhed af medarbejderoplevelser



Kilde: The Josh Bersin Company, 2021

Teknologiens vigtige rolle

Uden de rette teknologier kan virksomheder ikke få indsigter i medarbejdernes meninger, tilbyde personlige og relevante oplevelser og udvikle muligheder eller støtte medarbejderne på en større skala.

Brugen af teknologi og dets korrelation med den overordnede modenhed af medarbejderoplevelser



Source: The Josh Bersin Company, 2021

Næste trin

Vores fulde rapport giver råd, der kan handles på, til ledere, som vil begynde at implementere praksisserne for at tilskynde en god medarbejderoplevelse. Derudover indeholder rapporten:

- ✓ Den fulde diskussion af, hvorfor MO betyder noget, særligt nu
- ✓ En komplet analyse af vores opdagelser under researchen
- ✓ En detaljeret forklaring på de femten praksisser, der betyder mest, samt deres indflydelse på resultater
- ✓ Karakteristika ved hver af de fire stadier af vores Model for en moden medarbejderoplevelse
- ✓ Trin-for-trin-vejledning til at avancere gennem niveauerne i Modellen for en moden medarbejderoplevelse
- ✓ En struktur til en god MO
- ✓ Et særligt afsnit om vigtigheden af teknologi
- ✓ Appendix: Indeholder en liste over de praksisser, der havde sammenhæng med høj ydeevne, og vores komplette undersøgelsesmetodik
- ✓ Eksempler på god MO: Historier fra virkelighedens verden fra **Adobe, Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz og Unilever**, som har implementeret succesrige praksisser inden for MO