

המדריך המקיף

חוויית העובדים

תקציר מנהלים

האם אתה יכול לנצח במאבק החדש לאיתור כישרונות? לא תוכל לנצח אם תחשוב שמדובר בכסף, במעמד או בביטחון תעסוקתי. העידן שלאחר המגפה מתחיל להיות מוגדר לפי **חוויית העובדים**: האופן שבו הארגון שלך מעצב את האופן שבו אנשים עובדים וחיים, החל בפרודוקטיביות וכלה בגמישות, בריאות רוחנית וכל מה שביניהם.

- 15 החודשים האחרונים עסקו בעיקר בהישרדות: מנהיגים התמקדו בשימור המשכיות החברות במקביל להתמודדות עם מגוון בעיות הקשורות למגפה. היום, כשהמדינות ומקומות העבודה נפתחים מחדש - אמנם בקצב שונה מאוד - הקריסה הכלכלית הגדולה ביותר של המאה הנוכחית הופכת לתנופה אדירה קדימה. חברות נאלצות להשתנות והמנהיגים צריכים כעת לעזור לאנשים להסתגל לשינוי גדול יותר, לאפשר להם להתמודד עם חוסר ודאות ולעודד אותם להתנסות וללמוד במהירות. אין פלא שתחום חוויית העובדים (EX) נסק לראש הרשימה בסדר היום של ההנהלה.
- יצירה של** הגדרת תקן למונח "חוויית העובדים"
- הסבר**, דרך מחקר ודוגמאות למציאות, מדוע מחלקת משאבי אנוש, מחלקת ה-IT ומנהיגים עסקיים חייבים לתת את הדעת בנושא EX
- זיהוי** שיטות העבודה שמפיעות בצורה הכי משמעותית על EX ועל התוצאות הקשורות לעסק, לחדשנות ולאנשים באופן כללי
- הצעת** הכוונה שמסבירה כיצד ארגונים יכולים לשפר את תחום ה-EX ולהשיג מציאות, תוך קידום התוצאות העסקיות

גילינו שהניצחון במאבק על כישרונות מחייב לא רק פעולות למיטוב EX אלא גם התמקדות באנשים והכרה בחשיבות שלהם בכל תהליכי קבלת ההחלטות. זה מה שהופך את התקופה הזו, שלאחר המגפה, גם למאתגרת וגם למרגשת: EX אינו משהו שאתה רק עושה; עליו לשקף את התרבות של החברה שלך.

כדי לעזור לך לנווט בסביבה מתפתחת ומשתנה זו, ערכנו מחקר מקיף על EX, שהוזמן על-ידי Microsoft, שבו אספנו נתונים על 90 שיטות עבודה שונות. הקשבנו ליותר מ-950 ארגונים וערכנו 15 ראיונות עומק עם מנהלים של משאבי אנוש ומנהיגים עסקיים בחברות כמו IBM, Deutsche Telekom, Kraft Heinz, את **המדריך המקיף** לחוויית העובדים (EX), מתוך שאיפה להשיג את היעדים הבאים:

לדעת

גם לפני המגפה, סביבת העבודה הייתה מאתגרת. אנשים היו מוצפים והם לא הצליחו להתרכז - ודאי שלא ללמוד דברים חדשים. כאשר משבר הקורונה (COVID-19) פרץ והביא עמו בעיות נוספות - הצורך לג'גל בין תחומי אחריות אישיים ומקצועיים, וכל זאת במקביל לחשש לחלות במחלה - הוא פשוט הפך את המצב המורכב למורכב עוד יותר.

בכל הנוגע ל- EX, אנו מצפים לחוויה ברמת הצרכן שבה הכל חלק וקל. והנושאים שיוצרים יחד את החוויה נוגעים בכל הפונקציות העסקיות ונוגעים בכל הנושאים הקשורים לתרבות ארגונית. אף קבוצה אחת או צוות אחד אינם יכולים לטפל בכך לבד. ואם אינך דואג לצרכים של העובדים, הם עלולים פשוט לעזוב.

המונח EX הוא הרבה יותר רחב מ"מעורבות" ותו לא והיום הוא ניצב במרכז תחום משאבי האנוש: מחלקות משאבי אנוש ב- Adobe ו- Airbnb אפילו שינו את שמן ל"חוויות העובדים". EX קשור לעבודה שאנו עושים,

EX נוגע בכל הפונקציות העסקיות ובכל הנושאים

[illegible]

פונקציות עסקיות

מקור: The Josh Bersin Company, 2021

שבו אנו צומחים ומתפתחים; ומידת האמון שלנו בארגון. ביחד, האלמנטים הללו יוצרים את המסגרת שלנו עבור ה-EX, שנקרא לו "הארגון שלא ניתן לעמוד בפניו" מכיוון שהוא עוזר לחברה שלך להפוך לכזו שכוח העבודה אינו יכול לעמוד בפניה.

הצוותים שאנו חלק מהם, המנהלים הממונים עלינו והאופן שבו הם מאמנים אותנו ותומכים בנו. הוא קשור גם לבריאות שלנו ולבריאות הרוחנית שלנו; סביבת העבודה הדיגיטלית, הפיזית והתרבותית שלנו; האופן

הארגון שאי אפשר לעמוד בפניו

עבודה משמעותית	ניהול חזק	סביבת עבודה חיובית	בריאות ובריאות רוחנית	הזדמנויות צמיחה	אמון בארגון
					
התאמה לעבודה ולערכים	יעדים ברורים עם הזדמנויות לטווח ארוך	כלים, תהליכים ומערכות לביצוע פרודוקטיבי של העבודה	בטיחות ואבטחה בכל היבטי העבודה	ניידות פתוחה בין תפקידים ומשרות, הזוכה לעזרה	ייעוד ותכלית מעבר ליעדים פיננסיים
אוטונומיה ודרכי פעולה	אימון ומשובים שוטפים	הערכה, הכרה ותגמולים	תמיכה בכושר אישי, בריאות ובריאות גופנית	צמיחה בקריירה במסלולים רבים	שקיפות, אמפתיה ויושרה של ההנהגה
צוותים גמישים ועמיתים לעבודה תומכים	התמקדות בפיתוח הניהול	מרחב עבודה ושעות גמישות	בריאות ותמיכה פסיכולוגית ורגשית	צורות רבות של למידה בהתאם לצורך	השקעה מתמשכת באנשים
זמן המוקדש להתמקדות, לחדשנות ולהתאוששות	ניהול שקוף, בעל ביצועים פשוטים	סביבה כוללת, מגוונת ותחושת שייכות וקהליות	משפחה ותמיכה פיננסית	תרבות שתומכת בלמידה	התמקדות בחברה, בסביבה ובקהילה

טכנולוגיה ושירותים

בסיס (אבטחה וגישה); מערכות תמיכה; אפליקציות של תובנות; אפליקציות של כישורונות; אפליקציות של תקשורת; טכנולוגיה בעבודה



מקור: The Josh Bersin Company, 2021

מסרים עיקריים

EX הוא מונח מורכב. והמהירות שבה הוא הפך להיות ראשון במעלה מבחינתם של המנהיגים העסקיים והארגונים זרעה חוסר ודאות: חוסר ודאות לגבי הגדרת המונח עצמו וחוסר ודאות בקרב המנהלים הבכירים - במחלקת משאבי אנוש ואחרות - לגבי השאלה כיצד ניתן לעודד מידה רבה יותר של מעורבות, לטפח פרודוקטיביות רבה יותר וביצועים משופרים ובסופו של דבר להוביל לתוצאות מצוינות על-ידי העצמה של כוח העבודה.

אין מטה קסם אחד שיוביל אותך לחוויית עובדים נפלאה. ייתכן ששיטות עבודה מומלצות של חברות אחרות לא ישיגו את המטרה בארגון שלך וישנם חלקים רבים שאולי תרצה לוותר עליהם - אבל לא תוכל. הסיכון גבוה מדי והעובדים שלך נותנים בך אמון שתביא לשינוי. אם כך, התחלנו לחקור את כל התחומים הללו, בעזרת 'מסגרת הארגון שלא ניתן לעמוד בפניו'. בעולם אידיאלי, היית מיישם את כל 6 האלמנטים, 24 הממדים ו- 83 שיטות העבודה והתוכניות השונות - בצורה טובה. אבל האם כולם חשובים? או שאולי ישנם כמה שהנם חשובים באמת?

שישה ממצאים עיקריים

המחקר שלנו גילה שישה ממצאים עיקריים שהיו שכיחים בקרב ארגונים עם EX מצוין. הדבר הבולט הראשון הוא שהממצאים אינם עוסקים בשיטות עבודה טיפוסיות. הם קשורים לאמון, לאכפתיות, לשקיפות, לתרבות ולמנהיגות, אולי משום - כפי שמנהל בכיר למשאבי אנוש ניסח זאת - "זה החלק הרגיש שמהווה את החלק המשמעותי". חוויית העובדים אינה עוסקת בכלים, בתהליכים או ביעילות אלא בתרבות ובמשימה של החברה ואופן הניהול של המנהיגים שלה. להלן ששת הממצאים הגורפים שלנו:

1

התמקד באמון, בשקיפות, בהכללה ובאכפתיות.

חברות שחוויית העובדים טובה במיוחד אצלן מציבות את המשימה והמטרה בראש. אמון הנו חיוני: כשאנשים אינם נותנים אמון בחברה שלך, עליך להציע להם הרבה כסף והטבות כדי שישקלו כלל להצטרף אליך - וגם אם הם עושים זאת, ייתכן שלא תצליח לשמור אותם כלקוחות נאמנים לאורך זמן.

2

תרבות תומכת משחקת תפקיד חשוב. אין ספק שהגורם המנבא המשמעותי ביותר למצוינות בתחום ה- EX הוא אנשים שעוזרים לאחרים. זה מה שעוזר להפוך חוויית עובדים המרוכזת בתהליכים מסוג מלמעלה-למטה, בתפיסה של 'אנחנו והם', מתהליך פסיבי של הסרת מכשולים להשגת יום עבודה חלק, ותו לא, לתרגול בשינוי תרבותי.

3

חדשנות וצמיחה בת-קיימא תלויות בתגמולים הוגנים ובבניית קהילות במקום העבודה. המונח EX משמש לפעמים כמילת קוד לשכר והטבות. גילינו שהצעת תגמולים והטבות יוצאי דופן היא בעלת השפעה הרבה יותר קטנה מהממוצע של כל 83 שיטות העבודה הקשורות ל- EX שחקרנו. עם זאת, ביסוס הליך *הוגן וצודק* של תגמולים והכרה בערך העובד משפיע באופן ניכר על התוצאות הקשורות לעסק, לאנשים ולחדשנות.

4

השקעות מתמשכות באנשים תוך התמקדות במשימה תחילה בכל אקלים עסקי משפרות את ביצועי העסק. כשקיים מחסור בכסף, קל לצמצם את ההשקעות וההתמקדות בתרבות. גילינו שחברות אשר מציבות את ההשקעה באנשים בראש סדר העדיפויות, ללא קשר לסביבה העסקית, הן הרבה יותר רווחיות; כמו כן, גילינו שהלקוחות שלהן מרוצים יותר, העובדים שלהן מעורבים יותר והן נתפסות כמקומות עבודה נהדרים.

5

מצוינות בתחום חוויית העובדים מובילה ישירות לתוצאות עסקיות. מעורבות היא תוצאה חשובה של חוויית עובדים מצוינת, אך לא התוצאה היחידה. אין ספק שאנשים מעורבים יותר הם אנשים שמחים יותר, פרודוקטיביים יותר וספקי שירותים טובים יותר ללקוחות. אולם חברות שמתמקדות באסטרטגיות ובשיטות העבודה הנכונות בתחום ה- EX מציגות תוצאות טובות יותר בתחומים הבאים: התחום העסקי, אנשים וחדשנות.

6

יכולות בתחום משאבי אנוש והטכנולוגיות הנכונות הן חשובות. EX עוסק באמון, בשקיפות, באכפתיות ובאמפתיה. חוויית העובדים עוסקת במנהיגות ובתרבות, בצמיחה, בקהילות ובהגינות. כיצד תיישם את המונחים האסטרטגיים המשמעותיים הללו ותספק אותם בהיקף הנכון לכוח העבודה שלך? התשובה היא יכולות בתחום משאבי אנוש והטכנולוגיות הנכונות.

אין מטה קסם אחד שיוביל אותך לחוויית עובדים נפלאה. ייתכן ששיטות עבודה מומלצות של חברות אחרות לא ישיגו את המטרה בארגון שלך וישנם חלקים רבים שאולי תרצה לוותר עליהם - אבל לא תוכל.

חמש עשרה שיטות עבודה חיוניות

אם כך, אילו שיטות עבודה משיגות באופן ישיר את ששת הממצאים העיקריים הללו? זיהינו חמש עשרה שיטות עבודה הלקוחות מארבעה אלמנטים בעלי השפעה בלתי רגילה על התוצאות בתחומים הבאים: התחום העסקי, אנשים וחדשנות. אנו מכנים אותן

"שיטות עבודה בסיסיות" משום שבלעדיהן מעט מאוד דברים ישנו. ושיטות העבודה הבסיסיות הללו חלות על כל ענפי התעשייה, על כל המיקומים הגיאוגרפיים ועל חברות מכל הגדלים. כשפורסים אותן, רבות מההשקעות הטיפוסיות פועלות היטב. אולם כשלא פורסים אותן ומתמקדים ב"כלים דיגיטליים" או ב"תוכניות EX", ההשפעה כמעט ואינה מורגשת.

גורמי מפתח לקידום חוויית עובדים מצוינת

חמש עשרה שיטות עבודה חיוניות

ארבעה אלמנטים חיוניים

אמון בארגון

טפח תרבות של יושרה ועזרה לאחרים.

הטמע את תפיסת המשימה והמטרה כחלק מכל פעילות באשר היא.

עודד אמון במנהיגים הפועלים בצורה אתית וביושרה.

העבר בצורה ברורה את מסר המשימה והחזון.

אפשר תקשורת פתוחה, שקופה וכנה של ההנהגה.

הצב בראש סדר העדיפויות את ההשקעה באנשים, גם כשהעסק אינו מיטבו.

הילחם למען הצדק, גם אם זה לא הדבר הפופולרי לעשות.

עודד מנהלים לעזור לאנשים לשייך את התרומות שלהם למשימה.

נקוט גישה המתמקדת באנשים תחילה ופעל לפיה.

התייחס לרבגוניות, להגיונות ולהכללה כנושאים בעלי קדימות עסקית.

השתמש בתוכניות ובתגמולים הוגנים להוקרת עובדים.

תמוך בקהילות בעבודה ובתחושת שייכות.

עודד את העובדים להביא את עצמם בצורה אותנטית בעבודה.

עודד אנשים להתפתח כל הזמן, ללא קשר להגדרת התפקיד שלהם.

השתמש בפילוסופיית ניהול ובמודל ניהול ברורים ומבוססי ערכים.

סביבת עבודה חיובית

הזדמנויות צמיחה

ניהול יציב

מקור: The Josh Bersin Company, 2021

מודל הבשלות של חוויית העובדים

אינך יכול להתקדם קדימה אם אינך יודע היכן אתה עומד כרגע. כל החברות הן ייחודיות, וכך גם המסע שלך לקראת הפיכתך ל"ארגון שלא ניתן לעמוד בפניו". לכל אורך המחקר והעבודה שלנו עם חברות ברחבי העולם, פיתחנו את 'מודל הבשלות בתחום ה-EX' כדי להגדיר את שלבי ההתפתחות שהארגון צריך לעבור כדי להגיע לביצועים גבוהים ולאפשר למנהיגים עסקיים להבין היכן הם נמצאים כעת ואיזה מערך של מיומנויות, יכולות, כלים ומערכות הם צריכים כדי להתקדם.

ארגונים נחלקים לארבע רמות, כאשר רמה 1 היא 'הכי פחות משפיעה' ורמה 4 היא 'הכי משפיעה'. רמות הבשלות הללו אינן פונקציה של תעשיות שונות, מיקומים גיאוגרפיים שונים או גדלים שונים של ארגון - אפשר להיתקל בהן בכל קבוצה. יצירה של סביבה תומכת שבה אנשים עוזרים זה לזה היא התגובה העיקרית, אולם חברות מצליחות יותר גם ממקדות את העסק במשימה שלו ומעודדות צמיחה הוגנת.

מדובר במסע ארוך וקשה שעיקרו עבודה על נושאים תרבותיים וניהוליים, תוכניות בתחום משאבי אנוש וטכנולוגיות תומכות בכל תחומי החברה. המעבר מרמה אחת לרמה הבאה דורש עבודה רבה ובדרך כלל נמשך שנים. אך זה שווה את המאמץ, בהתחשב בערך שמספק המעבר לרמה הבאה: ככל שהארגון הופך להיות בשל יותר, כל התוצאות בתחום העסקי והתוצאות הקשורות לאנשים ולחדשנות משתפרות.

מודל בשלות ה-EX

אחוז החברות שהשתתפו בסקר בכל רמה

20%

צמיחה הוגנת

רמה
4

25%

עסק מוכוון מטרה

רמה
3

23%

סביבה תומכת

רמה
2

32%

יעילות בניהול עסקאות

רמה
1

מקור: The Josh Bersin Company, 2021

התפקיד החשוב של הטכנולוגיה

ללא הטכנולוגיות המתאימות, חברות אינן יכולות להשיג תובנות לגבי סנטימנטים של עובדים, לספק חוויות רלוונטיות ומותאמות אישית והזדמנויות להתפתחות, או לתמוך בעובדים בכל קנה מידה.

השימוש בטכנולוגיה והמתאם שלה למודל הכולל של בשלות EX



מקור: The Josh Bersin Company, 2021

השלבים הבאים

- ✓ הדוח המלא שלנו מספק עצה מעשית למנהיגים שרוצים להתחיל ליישם את שיטות העבודה לעידוד מצוינות בתחום חוויית העובדים. הדוח גם מספק:
- ✓ דיון מלא בשאלה מדוע חוויית העובדים חשובה, בעיקר עכשיו
- ✓ ניתוח מלא של ממצאי המחקר שלנו
- ✓ הסבר מפורט על חמש עשרה שיטות העבודה החשובות ביותר, וכן השפעתן על התוצאות
- ✓ המאפיינים של כל אחד מארבעת השלבים ב'מודל הבשלות בתחום ה-EX' שיצרנו
- ✓ הדרכה מפורטת המסבירה כיצד להתקדם לאורך ארבע הרמות של 'מודל הבשלות בתחום ה-EX'
- ✓ מסגרת למצוינות בתחום ה-EX
- ✓ סעיף מיוחד העוסק בחשיבות הטכנולוגיה
- ✓ נספח: כולל רשימת שיטות עבודה התואמות לביצועים גבוהים ופירוט מתודולוגיית המחקר המלאה שלנו
- ✓ דוגמאות למצוינות: סיפורים אמיתיים של **Kraft, IBM, Deutsche Telekom, Adobe Heinz** וחברת **Unilever**, אשר יישמו שיטות עובדה מוצלחות בתחום ה-EX