joshbersin

A Microsoft megbízásából

Részletes útmutató:
Alkalmazotti munkakörnyezet

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Meg tudja nyerni az új, szakemberekért folytatott háborút? Ha azt gondolja, mindez a pénzről, a titulusokról vagy a munkahelyi biztonságról szól, akkor nincs esélye rá. A járványt követő időszakot egyre inkább az *alkalmazotti munkakörnyezet* határozza meg, azaz az, hogy a szervezetek hogyan alakítják ki az emberek munkakörülményeit és életmódját, a produktivitást, a rugalmasságot vagy akár a jóllétet illetően.

Az elmúlt 15 hónap javarészt a túlélésről szólt: a vezetők, miközben a világjárvánnyal járó különféle problémákkal is foglalkozniuk kellett, a cégek megmaradásért folytatott küzdelemre fókuszáltak. Jelenleg az tapasztalható, hogy az országok és a munkahelyek – nagyon eltérő ütemű – újranyitásával az évszázad legnagyobb gazdasági összeomlásából gyorsan nagy fellendülés válik. A cégek átalakulásra kényszerülnek, a vezetőknek pedig segíteniük kell az embereknek, hogy alkalmazkodni tudjanak ehhez a szokásosnál jelentősebb változáshoz, lehetővé kell tenniük számukra a félreértések tisztázását, és támogatniuk kell őket a kísérletezésben és a gyors tanulásban. Nem meglepő, hogy az alkalmazotti munkakörnyezet a vezetőség első számú napirendi pontjává vált.

Annak érdekében, hogy megkönnyítsük a navigálást ebben a most kialakuló és folyamatosan változó környezetben, a Microsoft megbízásából készítettünk egy jelentősebb tanulmányt az alkalmazotti munkakörnyezetről, amelynek keretében 90 különböző eljárással kapcsolatban gyűjtöttünk adatokat. Több mint 950 szervezetet kérdeztünk meg, és 15 mélyinterjút készítettünk olyan cégek HR- és üzleti vezetőivel, mint amilyen például a Deutsche Telekom, az IBM, a Kraft Heinz, a Microsoft és az Unilever. A szándékunk ezzel az volt, hogy elkészítsük az alkalmazotti munkakörnyezet *részletes útmutatóját*, amelynek során a következő célokat tartottuk szem előtt:

- **Az** „alkalmazotti munkakörnyezet” kifejezés standard definíciójának megalkotása
- **Annak elmagyarázása** kutatásokon és példákon keresztül, hogy miért kulcsfontosságú az alkalmazotti munkakörnyezet kérdése a HR-, az IT- és a cégvezetők számára
- **Annak meghatározása,** hogy mely eljárások vannak a legnagyobb hatással az alkalmazotti munkakörnyezetre és az általános üzleti, innovációs és személyes eredményekre
- **Útmutatás nyújtása** arról, hogy a szervezetek hogyan javíthatják az alkalmazotti munkakörnyezetet, és miként érhetnek el kiváló eredményt az üzleti eredmények javítása érdekében

Úgy találtuk, hogy a szakértelemért folytatott háború megnyeréséhez nem csupán az alkalmazotti munkakörnyezet optimalizálására van szükség, hanem arra is, hogy az embereket a döntéshozatal középpontjába helyezzük. Ez egyszerre teszi bonyolulttá és izgalmassá ezt a világjárvány utáni időszakot: az alkalmazotti munkakörnyezet kialakítása ugyanis nem csupán egy tennivaló; a munkakörnyezetnek a céges kultúrát is tükröznie kell.

Minden jog fenntartva. Nem terjeszthető. Licencelt tartalom.

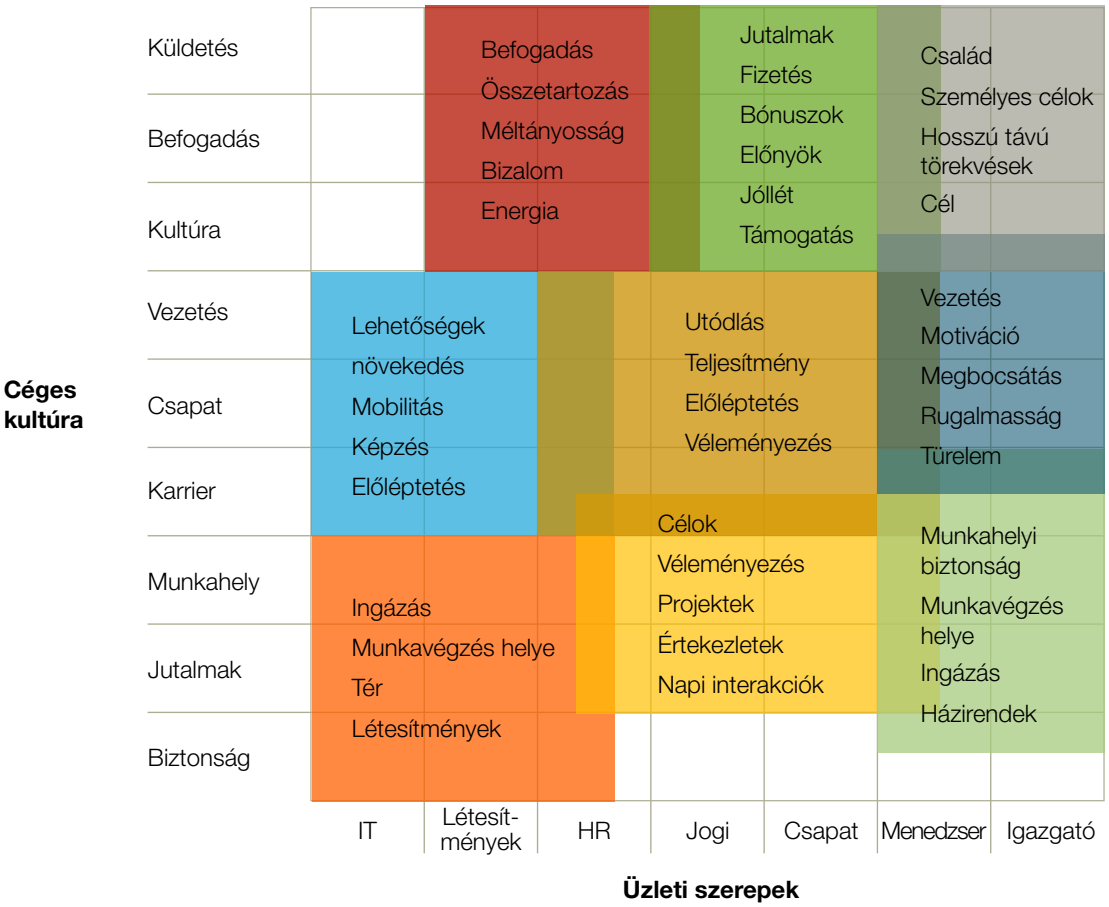
Amit a vezetőknek tudniuk kell

A munkakörnyezet már a világjárvány előtt is sok kihívást tartogatott. Az emberek túlterheltnek érezték magukat, és kevés idejük volt koncentrálni – nem beszélve arról, hogy valami újat tanuljanak. A COVID-19-válság kezdetekor jelentkező újabb problémák – például hogy egyensúlyt teremtsünk a személyes és a szakmai felelősségek között, miközben a betegség veszélyeivel kapcsolatos aggodalmakkal is meg kellett küzdenünk – egy már eleve bonyolult helyzetet tettek még nehezebbé.

Alkalmazotti munkakörnyezet alatt olyan, ügyfélszintű környezetet értünk, ahol minden zökkenőmentesen és egyszerűen működik. Az ezt a környezetet együttesen alkotó területek pedig az összes céges szerepkörre kiterjednek, és a vállalati kultúrával kapcsolatos minden kérdést érintenek. Ezeket egyetlen csoport vagy csapat sem tudja egyedül kezelni. Ha pedig az alkalmazottak igényei nem teljesülnek, előfordulhat, hogy kilépnek a cégtől.

Az alkalmazotti munkakörnyezet az elkötelezettségnél sokkal többet jelent, és mára a HR-es szakma középpontjába került: az Adobe és az Airbnb

Az alkalmazotti munkakörnyezet minden üzleti szerepre kiterjed, és minden problémát érint



Forrás: The Josh Bersin Company, 2021

Részletes útmutató: Alkalmazotti munkakörnyezet | Copyright © The Copyright Bersin Company, 2021
Minden jog fenntartva. Nem terjeszthető. Licencelt tartalom.

HR-részlege még új nevet is kapott, most már az „Employee Experience” (Alkalmazotti munkakörnyezet) névre hallgat. Az alkalmazotti munkakörnyezet a munkánkat, a csapatainkat, a közvetlen feletteseinket foglalja magában, valamint azt is, hogy ők hogyan képeznek és támogatnak minket. Ezenkívül az egészségünkről és a jóllétünkről is szól; a digitális, fizikai és kulturális munkahelyről; arról, hogy hogyan növekedünk és fejlődünk; valamint hogy mennyire bízunk meg a szervezetben. Ezek az elemek együttesen alkotják az alkalmazotti munkakörnyezet keretrendszerét, amelyet „ellenállhatatlan szervezet” névvel illetünk, mivel hozzájárul ahhoz, hogy a cége ellenállhatatlanná váljon a munkaerő szemében.

Az ellenállhatatlan szervezet

Értelmes munka	Erős menedzsment	Pozitív munkahely	Egészség és jóllét	Növekedési lehetőség	Bizalom a szervezetben
Összehangolt feladatok és értékek	Világos célok rugalmas lehetőségekkel	Eszközök, folyamatok és rendszerek a hatékony munkavégzéshez	Biztonság a munka minden területén	Szabadon és könnyen változtatható feladatok és szerepkörök	A pénzügyi terveken túlmutató küldetés és cél
Autonómia és képviselet	Rendszeres képzés és visszajelzés	Elismerés, megbecsülés és jutalmak	Személyes fitnesz, egészség és fizikai jóllét támogatása	Többféle karrierépítési lehetőség	Átláthatóság, empátia és a vezetőség integritása
Agilis csapatok és támogató munkatársak	Fókusz a vezetési fejlesztésen	Rugalmas munkaidő és munkaterület	Lelki és érzelmi jóllét és támogatás	Számos tanulási forma szükség szerint	Folyamatos befektetés az emberekbe
Idő a koncentrálásra, az innovációra és a regenerálódásra	Átlátható, egyszerű teljesítménykezelés	Befogadó, változatos, valamint az összetartozás és a közösség érzetét biztosító	Családi és pénzügyi támogatás	A tanulást támogató kultúra	Fókusz a társadalmon, a környezeten és a közösségen

Technológia és szolgáltatások

Alaprendszer (biztonság és hozzáférés); támogatási rendszerek; elemzési alkalmazások; tehetségalkalmazások; kommunikációs alkalmazások; munkahelyi technológia

Forrás: The Josh Bersin Company, 2021

Minden jog fenntartva. Nem terjeszthető. Licencelt tartalom.

Fontos üzenetek

Az alkalmazotti munkakörnyezet összetett fogalom. Az pedig, hogy milyen gyorsan válik egyre nagyobb prioritássá az üzleti vezetők és szervezetek körében, bizonytalanságot okoz: kétséges már maga a definíciója is, a (HR- vagy egyéb területen dolgozó) felsővezetők pedig nem biztosak abban, hogy hogyan tudnának nagyobb elkötelezettségre, hatékonyságra és teljesítményre ösztönözni, és végső soron kiváló eredményeket elérni az ily módon hatékonyabbá tett munkaerőn keresztül.

Nincs egyetlen olyan lépés, amellyel varázsütésre nagyszerű alkalmazotti munkakörnyezet alakítható ki. Előfordulhat, hogy más cégek ajánlott eljárásai az Ön szervezetében nem működnek, és számos olyan mozgó rész is létezik, amelyről ugyan szívesen lemondana, de nem tud. Túl nagy a tét, az alkalmazottai pedig Öntől várják a változások bevezetését. Ezért úgy döntöttünk, megvizsgáljuk ezeket a területeket, az ellenállhatatlan szervezetek keretrendszerén keresztül. Egy ideális világban mind a hat elemet, 24 dimenziót és 83 eljárást és programot implementálhatná – és mindegyik jól működne. De valóban mindegyik számít? Vagy vannak közöttük olyanok, amelyek *igazán* fontosak?

Hat fő megállapítás

Kutatásunk hat olyan kulcsfontosságú megállapítást tárt fel, amely a kiváló alkalmazotti munkakörnyezettel rendelkező szervezeteket jellemzi. Az első dolog, amit érdemes megjegyezni, hogy ezek a megállapítások nem tipikus eljárások. A bizalom, a gondoskodás, az átláthatóság, a kultúra és a vezetés fogalmai köré épülnek, talán mert – ahogyan egy HR-vezető fogalmazott – „az emberi oldal tartogatja a legtöbb kihívást”. Az alkalmazotti munkakörnyezet nem az eszközökről, a folyamatokról vagy a hatékonyságról, hanem a céges kultúráról és küldetésről, valamint a vezetői tevékenységekről szól. Hat átfogó megállapításunk a következő:

1

A hangsúlyt a bizalomra, az átláthatóságra, a befogadásra és a gondoskodásra kell helyezni. A kivételes alkalmazotti munkakörnyezetet biztosító cégek a küldetésüket és a céljaikat tartják a legfontosabbnak. A bizalom létfontosságú. Ha az emberek nem bíznak meg a cégében, rengeteg pénzt és egyéb juttatást kell kínálnia nekik csupán ahhoz, hogy csatlakozzanak hozzá – és még ha így is tesznek, akkor sem biztos, hogy meg tudja őket tartani.

2

A támogató kultúrának nagyon fontos szerepe van. Az alkalmazotti munkakörnyezet kiválóságának leghatékonyabb fokmérője vitathatatlanul az, ha az emberek segítenek másoknak. Ez az, amitől az alkalmazotti munkakörnyezet felülről lefelé irányuló, megosztó, csupán a zökkenőmentes munkanapokat akadályozó korlátok lebontására irányuló passzív folyamatból kulturális változást előidéző gyakorlattá válik.

Minden jog fenntartva. Nem terjeszthető. Licencelt tartalom.

3

Az innováció és a fenntartható növekedés a méltányos jutalmaktól és a munkahelyi közösségek kialakításától függ. Az alkalmazotti munkakörnyezet kifejezést néha a fizetés és a juttatások értelmében használják. Az eredményeink azt mutatják, hogy a kiemelkedő jutalmak és juttatások hatásai az általunk tanulmányozott 83 alkalmazotti munkakörnyezet mindegyikében jóval átlag alattiak. A *tisztességes és méltányos* jutalmak és elismerések azonban jelentős hatással vannak az üzletmenetre, az emberekre és az innovációs eredményekre.

4

A konzisztens, küldetésközpontú befektetések minden üzleti környezetben javítják az üzleti teljesítményt. Ha pénzszűkében vagyunk, egyszerű megoldás, ha kevesebbet költünk a befektetésekre, és kevésbé koncentrálunk a kulturális kérdésekre. Úgy találtuk, hogy az emberekbe való befektetéseket előtérbe helyező cégek, függetlenül az üzleti környezettől, sokkal nyereségesebbek, elégedettebb ügyfelekkel és elkötelezettebb alkalmazottakkal rendelkeznek, és kiváló munkahelyeknek számítanak.

5

A kiváló alkalmazotti munkakörnyezet közvetlen hatással van az üzleti eredményekre. Az elkötelezettség a nagyszerű alkalmazotti munkakörnyezet fontos, de nem kizárólagos következménye. Kétségtelen tény, hogy az elkötelezettebb emberek elégedettebbek, produktívabbak, és jobb szolgáltatást nyújtanak az ügyfeleknek. A megfelelő alkalmazotti munkakörnyezeti stratégiákra és gyakorlatokra összpontosító cégek azonban az üzlet, az emberek és az innováció terén egyaránt jobb eredményeket érhetnek el.

6

A HR-es képességek és a megfelelő technológiák létfontosságúak. Az alkalmazotti munkakörnyezet a bizalomról, az átláthatóságról, a gondoskodásról és az empátiáról, valamint a vezetésről és a kultúráról, a növekedésről, a közösségekről és a méltányosságról szól. Miként valósíthatja meg ezeket a nagy jelentőségű stratégiai fogalmakat, és hogyan alkalmazhatja őket a munkavállalói létszámnak megfelelően? HR-es képességeket és a megfelelő technológiákat kell használnia.

Nincs egyetlen olyan lépés, amellyel varázsütésre nagyszerű alkalmazotti munkakörnyezet alakítható ki. Előfordulhat, hogy más cégek ajánlott eljárásai az Ön szervezetében nem működnek, és számos olyan mozgó rész is létezik, amelyről ugyan szívesen lemondana, de nem tud.

Minden jog fenntartva. Nem terjeszthető. Licencelt tartalom.

Tizenöt létfontosságú eljárás

Melyek azok az eljárások, amelyek e hat fő megállapítás közvetlen hajtóerejének számítanak? A négy elemből tizenöt olyan eljárást azonosítottuk, amelyek jelentős hatással vannak az üzletmenetre, az emberekre és az innovációs eredményekre. Azért hívjuk ezeket „létfontosságúnak”, mert nélkülük nagyon kevés dolog van, ami számít. Ezek a létfontosságú eljárások pedig minden iparágban, földrajzi helyen és cégméret esetén működnek. Alkalmazásuk esetén a tipikus befektetések közül számos sikerre vihető. Ha azonban nem használja őket, a „digitális eszközökre” vagy az „alkalmazotti munkakörnyezetet javító programokra” való fókuszálás egész egyszerűen nem lesz elég hatásos.

A kiváló alkalmazotti munkakörnyezet elősegítésének legfontosabb feltételei

Négy létfontosságú elem	Tizenöt létfontosságú eljárás
Bizalom a szervezetben	Olyan kultúrát alakítson ki, amely az egységre és a másokon való segítésre épül.
	A cég küldetése és célja legyen szerves része minden tevékenységnek.
	Ösztönözze a vezetőket arra, hogy etikusak legyenek, és az integritást szem előtt tartva dolgozzanak.
	Világosan kommunikálja a cég küldetését és vízióját.
	Teremtse meg a nyílt, átlátható és őszinte vezetői kommunikáció feltételeit.
	Helyezze előtérbe az emberekbe való befektetéseket, még akkor is, ha az üzlet éppen nem virágzik.
	Álljon ki az igazságért akkor is, ha az nem népszerű.
	Ösztönözze a vezetőket arra, hogy segítsenek az embereknek a munkájuk és a küldetés összehangolásában.
	Emberközpontú megközelítéssel dolgozzon.
	A sokszínűségre, a méltányosságra és a befogadásra üzleti prioritásként tekintsen.
Pozitív munkahely	Tisztességes és méltányos jutalmakat és elismerési programokat alkalmazzon.
	Támogassa a munkahelyi közösségeket és az összetartozás érzését.
	Bátorítsa az alkalmazottakat arra, hogy a munka során is legyenek önmaguk.
Növekedési lehetőségek	Bátorítsa az embereket a folyamatos fejlődésre, szerepkörtől függetlenül.
Erős menedzsment	Használjon egyértelmű, értékalapú vezetési szemléletet és modellt.

Forrás: The Josh Bersin Company, 2021

Minden jog fenntartva. Nem terjeszthető. Licencelt tartalom.

Az alkalmazotti munkakörnyezet érettségi modellje

Ha nem ismeri a jelenlegi helyzetét, akkor továbblépni sem tud. Minden cég egyedi, mint ahogyan az az út is, amíg elérkezik az „ellenállhatatlan szervezet” állapotába. A világ különböző pontjain működő cégekkel közösen folytatott kutatásaink és együttműködésünk során kifejlesztettük az EX Maturity Model nevű alkalmazotti munkakörnyezeti érettségi modellt, amellyel meghatározható az a fejlődés, amelyen a szervezetek keresztülmennek a nagy teljesítmény eléréshez vezető úton. Ezáltal az üzleti vezetők megismerhetik az aktuális állapotukat és a következő lépésben megszerzendő készségeket, képességeket, eszközöket és rendszereket is.

A szervezeteknek négy szintje van, amelyek közül az 1. szint a legkisebb, a 4. pedig a legnagyobb hatást jelzi. Ezek az érettségi szintek nem különféle iparágak, földrajzi helyek vagy különböző méretű cégek sajátjai – bármilyen ilyen jellegű csoportban lehet velük találkozni. A legfontosabb feladat egy olyan támogató környezet létrehozása, amelyben az emberek segítenek egymásnak, a sikeresebb cégek azonban a küldetésükre és a méltányos növekedés elősegítésére is összpontosítanak.

Ez egy hosszú, nehéz folyamat, amely kulturális és vezetési területeket, HR-programokat és a cég egészében működő támogató technológiákat is érint. Az egyik szintről a másikra való váltás sok munkával jár, és gyakran éveket vesz igénybe. De megéri az erőfeszítést, tekintve a fejlődéssel járó értékeket: ahogyan a szervezet egyre érettebbé válik, az üzletmenet, az emberek és az innovációs eredmények is mind egyre jobbak lesznek.

Az EX Maturity Model (alkalmazotti munkakörnyezeti érettségi modell)



Forrás: The Josh Bersin Company, 2021

Minden jog fenntartva. Nem terjeszthető. Licencelt tartalom.

A technológia fontos szerepe

A megfelelő technológiák nélkül a cégeknek nincs rálátásuk az alkalmazottak hangulatára, nem tudnak személyre szabott és releváns élményeket és fejlődési lehetőségeket biztosítani, illetve nagy méretekben támogatni az alkalmazottakat.

A technológia használata és annak korrelációja a teljes EX-érettséghez



Forrás: The Josh Bersin Company, 2021

Minden jog fenntartva. Nem terjeszthető. Licencelt tartalom.

Következő lépések

A teljes jelentésünk gyakorlati tanácsokat ad azoknak a vezetőknek, akik be szeretnék vezetni a kiváló alkalmazotti munkakörnyezet elősegítését célzó eljárásokat. A jelentés emellett a következőket is tartalmazza:

- Annak teljes körű megvitatása, hogy miért fontos az alkalmazotti munkakörnyezet, különösen manapság
- A kutatási eredmények teljes elemzése
- A legfontosabb tizenöt eljárás, valamint az eredményekre gyakorolt hatásuk részletes magyarázata
- Az EX Maturity Model négy szakaszának jellemzői
- Részletes útmutató az EX Maturity Model szintjein való végighaladáshoz
- A kiváló alkalmazotti munkakörnyezet kialakításának keretrendszere
- A technológia fontosságát ismertető speciális szakasz
- Függelék: A nagy teljesítményt eredményező eljárások listája és a teljes tanulmányi módszertan
- Példák a kiválóságra: Valós történetek az **Adobe, a Deutsche Telekom, az IBM, a Kraft Heinz** és az **Unilever** cégtől, amelyek sikeresen bevezették az alkalmazotti munkakörnyezet javítására szolgáló eljárásokat

Minden jog fenntartva. Nem terjeszthető. Licencelt tartalom.