

Ghidul complet

Experiența angajaților

REZUMAT

Puteți câștiga noul război al talentelor? Nu veți face acest lucru dacă credeți că este vorba despre bani, titluri sau siguranța locului de muncă. Perioada postpandemică se transformă într-o perioadă definită de *experiența angajaților*: modul în care organizația dvs. modelează maniera în care lucrează și trăiesc oamenii, de la productivitate la flexibilitate, stare de bine și tot ce se află între acestea.

Ultimele 15 luni au fost în mare parte despre supraviețuire: liderii s-au axat pe menținerea companiilor pe linia de plutire în timp aveau de-a face cu o serie de probleme legate de pandemie. Astăzi, pe măsură ce se redeschid țările și locurile de muncă, chiar dacă în ritmuri foarte diferite, cea mai mare criză economică din ultimul secol devine cu rapiditate o mare problemă. Companiile sunt forțate să se transforme, iar liderii trebuie acum să ajute și oamenii să se adapteze la schimbări mai mari, să îi capaciteze să facă față ambiguității și să îi sprijine pentru a experimenta și a învăța cât mai repede. Nu este de mirare că experiența angajaților (EX) a urcat cu pași repezi în printre prioritățile din agendele de management.

Pentru a vă ajuta să vă desfășurați prin acest mediu emergent și volatil, am efectuat un studiu de amploare privind EX, comandat de Microsoft, care colectează informații despre 90 de practici diferite. Am primit informații de la peste 950 de organizații și am realizat 15 interviuri detaliate cu directori de resurse umane și lideri în domeniul afacerilor de la companii precum Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz, Microsoft și Unilever. Obiectivul nostru a fost să creăm *Ghidul complet* pentru EX, cu următoarele scopuri:

- **Crearea** unei definiții standard pentru termenul „experiența angajaților”
- **Explicarea**, prin cercetare și exemple de excelență, a motivului pentru care EX trebuie să fie un punct critic pentru managerii de resurse umane, IT și firme
- **Identificarea** practicilor cu cel mai semnificativ impact asupra EX și asupra rezultatelor generale de afaceri, inovațiilor și persoanelor
- **Oferirea** de îndrumări legate de ce pot face organizațiile pentru a îmbunătăți EX și a atinge excelența, generând în același timp rezultate de afaceri mai bune

Am descoperit că pentru a câștiga războiul talentelor este nevoie de mai mult decât a lua câteva măsuri pentru optimizarea EX, anume de a pune cu adevărat persoanele în centrul tuturor deciziilor. Tocmai acest lucru face ca această perioadă post-pandemică să fie atât dificilă, cât și interesantă: EX nu este doar ceva ce faceți; acest concept trebuie să reflecte cultura companiei dvs.

Ce trebuie să știe liderii

Chiar și înainte de pandemie, mediul de lucru avea anumite provocări. Oamenii se simțeau copleșiți și aveau foarte puțin timp să se concentreze, cu atât mai puțin să învețe ceva nou. Când a început criza COVID-19 și a adus cu ea și alte probleme: nevoie de a jongla cu responsabilitățile personale și profesionale, totul pe fondul îngrijorării cu privire la riscul de îmbolnăvirii, a adus și mai multă complexitate unei situații deja complexe.

Când este vorba despre EX, ne așteptăm la o experiență la nivel de consumator în care totul se desfășoară fără probleme și ușor. Iar subiectele care alcătuiesc împreună experiența respectivă acoperă toate funcțiile firmei și ating toate problemele culturii corporative. Niciun grup sau echipă nu se poate ocupa în mod individual de acest lucru. Iar dacă nu răspundeți la nevoile angajaților, aceștia pot pleca pur și simplu.

EX este un concept mult mai larg decât doar „angajament”, iar astăzi se află în centrul profesiei

EX acoperă toate funcțiile firmei și atinge toate problemele

Cultură organi- zațională	Misiune		Incluziune Apartenență		Recompense Plată		Familie Personal
	Incluziune		Corectitudine Încredere		Bonusuri Beneficii		Aspirații pe termen lung
	Cultură		Energie		Stare de bine Suport		Scop
	Conducere	Oportunități Dezvoltare			Sucesiune Performanță		Conducere Entuziasm
	Echipă	Mobilitate Antrenament			Promovare Revizuire		Iertare Reziliență
	Carieră	Promovare					Răbdare
	Loc de muncă				Obiective Revizuire Proiecte		Siguranță la locul de muncă Locul de muncă
	Recompense	Navetă Locul de muncă Spațiu			Întâlniri Interacțiuni zilnice		Navetă Politici
	Siguranță	Facilități					
		IT	Facilități	Resurse umane	Juridic	Echipă	Manager
Funcțiile firmei							

Sursă: The Josh Bersin Company, 2021

de resurse umane: Departamentele de resurse umane de la Adobe și Airbnb chiar și-au schimbat denumirea în „Experiența angajaților”. EX se referă la munca pe care o facem, la echipele din care facem parte, la managerii noștri direcți și la modul în care ne îndrumă și ne susțin. De asemenea, este vorba despre sănătatea și starea noastră de

bine; despre locul nostru de muncă digital, fizic și cultural; despre cum creștem și ne dezvoltăm; și cât de multă încredere avem în organizație. Aceste elemente formează împreună cadrul pentru EX, cadru pe care noi îl numim „organizația irezistibilă”, deoarece vă va ajuta compania să devină irezistibilă pentru forța de muncă.

Organizație irezistibilă

Conștiința importanței muncii	Management puternic	Loc de muncă pozitiv	Sănătate și stare de bine	Oportunitate de dezvoltare	Încredere în organizație
					
Adecvarea activității la valori	Obiective clare cu oportunități extinse	Instrumente, proces și sisteme pentru a o muncă productivă	Siguranță și securitate în toate aspectele legate de muncă	Mobilitate a locului de muncă și a rolului deschisă și facilitată	Misiune și scop dincolo de obiectivele financiare
Autonomie și capacitate de acțiune	Instruire și feedback regulate	Aprecieri, recunoaștere și recompense	Fitness personal, sănătate și suport pentru stare de bine fizică	Dezvoltarea carierii în mai multe căi	Transparență, empatie și integritatea liderilor
Echipe agile și susținere de la colegi	Un accent pe dezvoltarea managementului	Ore flexibile și spațiu de lucru	Stare de bine emoțională și psihologică și suport	Multe forme de învățare după necesități	Investiție continuu în persoane
Timp pentru concentrare, inovație și recuperare	Management transparent și simplu al performanței	Nediscriminatoriu, diversitate și un sentiment de apartență și comunitate	Suport financiar și pentru familie	O cultură care susține învățarea	Concentrare pe societate, mediu și comunitate

Tehnologie și servicii

Fundament (securitate și acces); sisteme de suport; aplicații de informare; aplicații de resurse umane; aplicații de comunicare; tehnologie de lucru



Sursă: The Josh Bersin Company, 2021

Mesaje cheie

EX este un subiect complex. Iar viteza cu care a devenit o prioritate pentru liderii și organizațiile de business a suscitat nesiguranță: nesiguranță legată de însăși definiția sa și nesiguranță în rândul liderilor seniori, de resurse umane sau de alt tip, cu privire la ce este de făcut pentru a crește implicarea, a stimula o productivitate și performanță mai ridicate și, în cele din urmă, pentru a obține rezultate extraordinare printr-o forță de muncă puternică.

Nu există o acțiune unică care să vă conducă ca prin magie la o experiență extraordinară a angajaților. Este posibil ca cele mai bune practici ale altor companii să nu funcționeze pentru organizația dvs. și există multe elemente la care nu doriți să renunțați, dar nu puteți. Mizele sunt prea mari, iar angajații dvs. au încredere că veți face astfel încât să se producă schimbările. Așadar, am stabilit că vom studia toate aceste domenii, prin prisma cadrului de organizație irezistibilă. Într-o lume ideală, ați implementa toate cele șase elemente, 24 de dimensiuni și 83 de practici și programe și le-ați face pe toate bine. Dar sunt importante toate acestea? Sau sunt câteva care sunt *cu adevărat* importante?

Șase descoperiri cheie

În urma cercetărilor noastre au rezultat șase descoperiri cheie comune organizațiilor cu experiență a angajaților superioară. Primul lucru care trebuie menționat este că aceste descoperi nu sunt practici tipice. Ele gravitează în jurul încrederii, grijii, transparenței, culturii și leadershipului, probabil pentru că, după cum spune un manager de resurse umane, „lucrurile cele mai simple sunt, de fapt, cele mai dificile”. EX nu se referă numai la instrumente, procese sau eficiență, ci și la cultura și misiunea unei companii și la modul în care acționează liderii acesteia. Cele șase descoperiri generale pe care le-am făcut sunt:

1

Concentrați-vă pe încredere, transparență, incluziune și grijă. Companiile care au o experiență a angajaților excepțională pun pe primul loc misiunea și scopul lor. Încrederea este esențială. Când oamenii nu au încredere în companie, trebuie să le oferiți foarte mulți bani și avantaje pentru ca ei să se gândească măcar să vină să lucreze la dvs. și, chiar dacă fac acest lucru, este posibil să nu reușiți să îi determinați să rămână.

2

O cultură bazată pe susținere joacă un rol important. De departe, cel mai mare indicator al excelenței conceptului EX sunt oamenii care se ajută reciproc. Acesta este lucrul care transformă EX dintr-un proces pasiv de simplă eliminare a barierelor de sus în jos, noi versus ei, într-o zi de lucru liniștită, în cadrul unui exercițiu de schimbare a culturii.

3

Inovația și dezvoltarea durabilă depind de recompensarea echitabilă și de construirea comunității la locul de muncă. EX este utilizat uneori ca sinonim pentru remunerație și avantaje. Am descoperit că a oferi cele mai bune recompense și beneficii are un impact mult sub media tuturor celor 83 de cazuri EX pe care le-am studiat. Totuși, faptul de a oferi recompense și recunoaștere *corecte și echitabile* are un impact semnificativ asupra rezultatelor comerciale, persoanelor și inovațiilor.

4

Investițiile constante, care au ca primă misiune elementul uman în orice mediu de business, îmbunătățesc performanța afacerii. Atunci când banii nu sunt foarte mulți, este ușor să limitați investițiile și să vă concentrați pe cultură. Am descoperit că acele companii în care investițiile în factorul uman sunt prioritare, indiferent de mediul de afaceri, sunt mult mai profitabile, au clienți mai mulțumiți și mai mulți angajați implicați și sunt percepute ca locuri excepționale pentru a lucra.

5

Excelența în EX generează rezultate comerciale directe. Implicarea este un rezultat important al unei experiențe a angajaților de excepție, dar nu este singurul. Fără îndoială, cu cât mai mult implicați angajații, cu atât sunt mai fericiți, mai productivi și oferă servicii mai bune clienților. Dar companiile care se concentrează pe strategiile și practicile EX potrivite au rezultate mai bune atât din perspectiva afacerii, cât și din cea a factorului uman și al inovațiilor.

6

Capacitățile de resurse umane și tehnologiile potrivite sunt esențiale. EX se referă la încredere, transparență, grijă și empatie. Se referă la leadership și cultură, creștere, comunități și echitate. Cum puteți implementa aceste concepte strategice mari și să le adaptați pentru forța dvs. de muncă? Răspunsul este: capacitățile de resurse umane și tehnologiile potrivite sunt esențiale.

Nu există o acțiune unică care să vă conducă ca prin magie la o experiență extraordinară a angajaților. Este posibil ca cele mai bune practici ale altor companii să nu funcționeze pentru organizația dvs. și există multe elemente la care nu doriți să renunțați, dar nu puteți.

Cincisprezece practici esențiale

Așadar, care sunt practicile care generează în mod direct aceste șase descoperiri cheie? Am identificat cincisprezece practici extrase din patru elemente care au un impact foarte mare asupra rezultatelor comerciale, persoanelor și inovațiilor. Le numim „esențiale”, deoarece, fără acestea,

mult prea puține lucruri vor mai conta. Toate aceste practici esențiale funcționează indiferent de domeniu, regiune geografică sau dimensiunea companiei. Atunci când sunt implementate, multe dintre investițiile realizate în mod normal funcționează bine. Dar atunci când nu sunt implementate, concentrarea pe „instrumentele digitale” sau pe „programe EX” pur și simplu nu va avea un impact foarte mare.

Elementele cheie pentru a crea o cultură EX superioară

Patru elemente esențiale

Cincisprezece practici esențiale

Încredere în organizație

Promovați o cultură a integrității și întrajutorării.

Încorporați misiunea și obiectivul ca parte a fiecărei activități.

Inspirați-le liderilor încrederea în etică și în lucra cu integritate.

Comunicați în mod clar misiunea și viziunea.

Promovați comunicarea deschisă, transparentă și sinceră cu conducerea.

Faceți din investițiile în factorul uman o prioritate, chiar și atunci când afacerea nu merge bine.

Susțineți ceea ce este corect, chiar dacă nu e vorba despre ceea ce e popular.

Încurajați managerii să-și ajute oamenii să își asocieze contribuțiile la misiune.

Lucrați folosind o abordare care pune oamenii pe primul loc.

Vedeți diversitatea, echitatea și incluziunea ca pe o prioritate de afaceri.

Loc de muncă pozitiv

Utilizați programe de recompensare și recunoaștere corecte și echitabile.

Susțineți comunitățile de la locul de muncă și sentimentul de apartenență.

Încurajați angajații să fie ei înșiși la locul de muncă.

Oportunități de dezvoltare

Încurajați-vă angajații să se dezvolte continuu, indiferent de rolul pe care îl au.

Management puternic

Utilizați o filozofie și un model de management clare, bazate pe valori.

Sursă: The Josh Bersin Company, 2021

Modelul de maturitate a experienței angajaților

Nu puteți merge mai departe dacă nu cunoașteți punctul în care vă aflați în prezent. Toate companiile sunt unice, la fel cum este și călătoria dvs. către a deveni o „organizație irezistibilă”. Cu ajutorul cercetării pe care am realizat-o și prin colaborarea cu companii din întreaga lume, am dezvoltat modelul de maturitate EX pentru a defini etapele de evoluție pe care le parcurge o organizație pentru a ajunge la o performanță înaltă, permițându-le liderilor din domeniul afacerilor să înțeleagă care este stadiul lor actual, precum și care este setul de competențe, capacități, instrumente și sisteme pentru a avansa.

Organizațiile se clasifică pe patru niveluri, nivelul 1 fiind cu cel mai mic impact și Nivelul 4 fiind cu cel

mai mare. Aceste niveluri de maturitate nu depind de diferitele domenii de activitate, zone geografice sau dimensiuni organizaționale; acestea pot fi întâlnite în orice astfel de grup. Crearea unui mediu de susținere în care oamenii se ajută reciproc este răspunsul de bază, dar, în plus, mai multe companii de succes își concentrează afacerea asupra misiunii pe care o au și susțin dezvoltarea echitabilă.

A acționa asupra unor subiecte ca leadershipul, cultura, programele de resurse umane și tehnologiile de suport în întregul spectru al unei companii reprezintă o călătorie lungă și dificilă. Trecerea de la un nivel la altul presupune multă muncă și adesea poate să dureze ani întregi. Dar cu siguranță merită efortul, dată fiind valoarea pe care o implică faptul de a avansa: rezultatele comerciale, factorul uman și inovațiile devin toate mai bune pe măsură ce organizațiile se maturizează.

Modelul de maturitate EX



Sursă: The Josh Bersin Company, 2021

Importanța rolului tehnologiei

Fără tehnologiile adecvate, companiile nu pot obține detalii despre ceea ce simt angajații, nu pot furniza experiențe și oportunități de dezvoltare personalizate și relevante și nu pot oferi suport angajaților la scară largă.

Utilizarea tehnologiei și corelarea sa cu maturitatea EX generală



Sursă: The Josh Bersin Company, 2021

Pașii următori

Raportul complet pe care l-am pregătit oferă sfaturi utile pentru liderii care doresc să înceapă implementarea de practici menite să genereze excelența în ceea ce privește experiența angajaților. În plus, raportul oferă:

- ✓ O discuția completă despre motivul pentru care conceptul EX este important, mai ales în prezent
- ✓ O analiză completă a descoperirilor pe care le-am făcut în urma cercetărilor
- ✓ O explicație detaliată a celor cincisprezece celor mai importante practici, precum și impactul lor asupra rezultatelor
- ✓ Caracteristicile fiecăreia dintre cele patru etape ale modelului nostru de maturitate EX
- ✓ Îndrumare pas cu pas pentru a avansa prin nivelurile modelului de maturitate EX
- ✓ Un cadru pentru a atinge excelența în EX
- ✓ O secțiune specială despre importanța tehnologiei
- ✓ Apendice: Cuprinde o listă a practicilor care au dus performanțe înalte și metodologia completă folosită în realizarea studiului
- ✓ Exemple de excelență: Povești de viață adevărate de la **Adobe, Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz și Unilever**, care au implementat practici de succes în ceea ce privește EX