joshbersin

Microsoft tarafından hazırlatılmıştır

Kapsamlı Kılavuz

Çalışan Deneyimi

YÖNETİCİ ÖZETİ

Yeni yetenek savaşından galip çıkabilir misiniz? Meselenin para, unvan veya iş garantisi olduğunu düşünüyorsanız bu savaşı kazanmanız mümkün değil. Pandemi sonrası dönem, ****çalışan deneyimi**** ile tanımlanıyor: Kurumunuzun üretkenlikten esnekliğe ve dengeli yaşama kadar, hatta aradaki tüm bağlamlarda insanların çalışma ve yaşama biçimini nasıl şekillendirdiği önemli.

Geçtiğimiz 15 ay çoğunlukla hayatta kalma mücadelesiyle geçti. Liderler, pandemiden kaynaklanan bir dizi sorunla uğraşırken şirketleri ayakta tutmaya odaklandı. Bugün ülkeler ve işyerleri birbirinden çok farklı hızlarda da olsa yeniden açılıyor ve yüzyılın en büyük ekonomik çöküşü hızla büyük bir yükselişe dönüşüyor. Şirketler dönüşmeye zorlanıyor ve liderlerin artık insanların asıl büyük değişime uyum sağlamasına, belirsizlikle başa çıkmalarına yardımcı olması ve hızlı bir şekilde deneyip öğrenmeleri konusunda destek olmaları gerekiyor. Çalışan deneyiminin yönetim kurulu gündemlerinin en üst sıralarına yerleşmesi hiç de şaşırtıcı değil.

Bu yükselen ve değişken ortamda yolunuzu bulmanıza yardımcı olmak için Microsoft'un yönlendirmeleriyle büyük bir çalışma yürüttük ve çalışan deneyimi hakkında 90 farklı uygulamaya ilişkin girdileri topladık. 950'den fazla kuruma kulak verdik ve Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz, Microsoft ve Unilever gibi şirketlerdeki İK ve iş liderleriyle 15 kapsamlı görüşme gerçekleştirdik. Amacımız, aşağıdaki hedeflere hizmet eden çalışan deneyimi için *kapsamlı bir kılavuz* hazırlamaktı:

- **"Çalışan deneyimi"** teriminin standart bir tanımını yapmak
- Araştırma ve mükemmellik örnekleri aracılığıyla çalışan deneyiminin İK, BT ve iş liderleri için neden kritik bir odak noktası olması gerektiğini **açıklamak**
- Çalışan deneyimi ve genel olarak iş, yenilik ve insan sonuçları üzerinde en önemli etkiye sahip uygulamaları **belirlemek**
- Kurumların çalışan deneyimini nasıl geliştirebilecekleri ve mükemmelliğe nasıl ulaşabilecekleri konusunda rehberlik **sunarak** daha iyi iş sonuçları elde etmek

Yetenek savaşını kazanmanın sadece çalışan deneyimini iyileştirmek için harekete geçmeyi değil, insanları gerçekten tüm karar alma süreçlerinin merkezine yerleştirmeyi gerektirdiğini gördük. Pandemi sonrası dönemi hem zorlu hem de heyecanlı kılan da bu: Çalışan deneyimi sadece yaptığınız bir şey değildir, şirketinizin kültürünü yansıtması gerekir.

Tüm hakları saklıdır. Dağıtım için değildir. Lisanslı materyal.

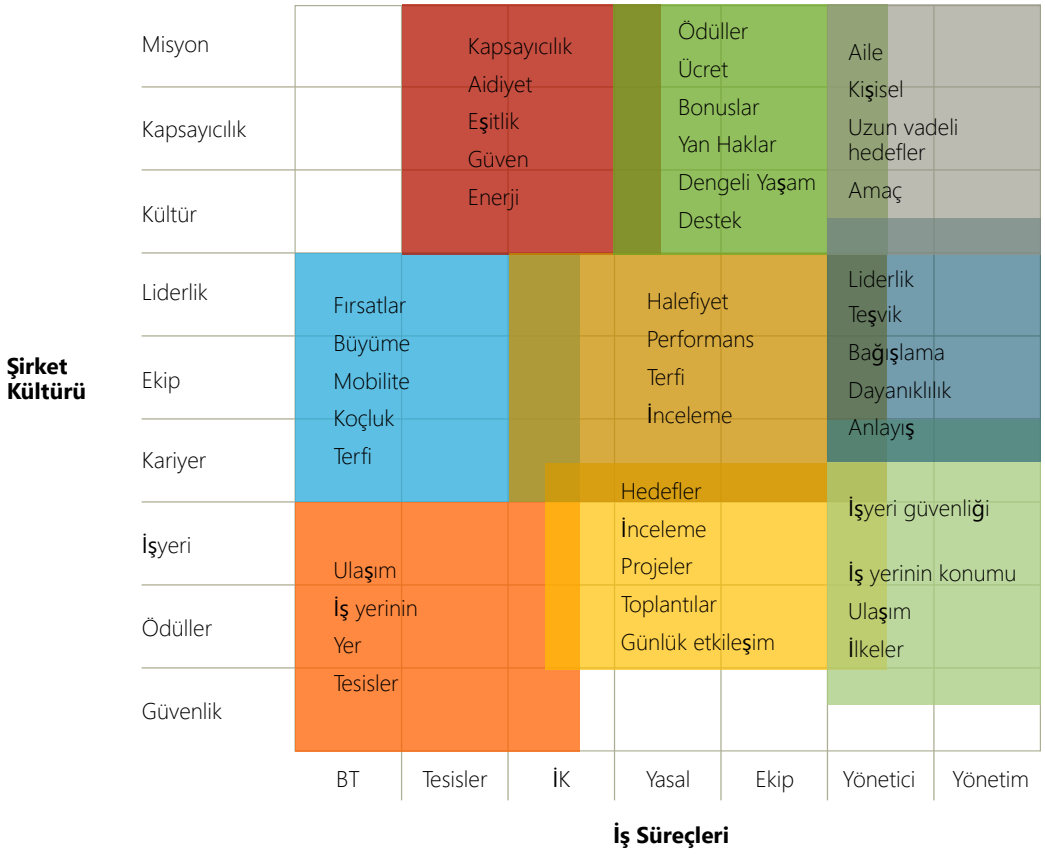
Liderlerin Bilmesi Gerekenler

Çalışma ortamı pandemi öncesi dönemde de oldukça zorluydu. İnsanlar kendilerini bunalmış hissediyorlardı ve yeni bir şeyler öğrenmek bir yana ellerindekilere odaklanmak için dahi çok az zamanları vardı. COVID-19 krizi başladığında ve beraberinde ek sorunlar (kişisel ve mesleki sorumluluklar arasında gidip gelmek, bir yandan da virüse yakalanmaktan korkmak) getirdiğinde zaten karmaşık bir durumu daha da karmaşık hale getirdi.

Çalışan deneyimi söz konusu olduğunda her şeyin sorunsuz ve kolay olduğu tüketici düzeyinde bir deneyim bekliyoruz. Birlikte bu deneyimi oluşturan konu başlıkları tüm iş alanlarını kapsıyor ve kurumsal kültürün tüm alanlarına hitap ediyor. Herhangi bir grubun veya ekibin bunlarla tek başına mücadele etmesi mümkün değil. Üstelik çalışanların ihtiyaçlarını karşılamazsanız işlerinden ayrılabilirler.

Çalışan deneyimi, sadece "bağlılık" ile sınırlı değildir ve bugün İK alanının merkezinde yer almaktadır: Adobe ve Airbnb'deki İK departmanları kendilerini "Çalışan Deneyimi" olarak yeniden adlandırdı bile.

Çalışan Deneyimi Tüm İş Süreçlerini Kapsar ve Tüm Sorunlara Temas Eder



Kaynak: The Josh Bersin Company, 2021

Tüm hakları saklıdır. Dağıtım için değildir. Lisanslı materyal.

Çalışan deneyimi yaptığımız iş, dahil olduğumuz ekipler, direkt yöneticilerimiz ve onların bize nasıl koçluk yapıp bizi nasıl destekledikleriyle bağlantılı. Aynı zamanda dijital, fiziksel ve kültürel işyeri, büyüme ve gelişme biçimimiz ve kuruma duyduğumuz güven dahil olmak üzere sağlığımız ve yaşam dengesi ile de yakından ilişkili. Bu parçalar toplu olarak şirketinizin işgücü açısından karşı konulmaz olmasına yardımcı olduğu için bunları "karşı konulamaz kurum" olarak adlandırıyoruz ve bunlar hep birlikte çalışan deneyimi çerçevemizi oluşturuyor.

Karşı Konulamaz Kurum

Anlamlı İşler	Güçlü Yönetim	Pozitif İşyeri	Sağlık ve Dengeli Yaşam	Büyüme Fırsatı	Kuruma Güven
					
Uygun işler ve değerler	Esnek fırsatlar ve net hedefler	İşlerin verimli bir şekilde yapılması için araçlar, süreçler ve sistemler	İşin her alanında güvenlik ve emniyet	Açık, kolaylaştırılmış iş ve rol hareketliliği	Mali hedeflerin ötesinde misyon ve amaç
Özerk ve bağımsız çalışma	Düzenli koçluk ve geri bildirim	Takdir, tanınma ve ödüller	Kişisel zindelik, sağlık ve fiziksel dengeli yaşam desteği	Birden çok yolda kariyer gelişimi	Şeffaflık, empati ve liderlik bütünlüğü
Çevik ekipler ve destekleyici iş arkadaşları	Yönetim geliştirmeye odaklanma	Esnek saatler ve çalışma alanı	Psikolojik ve duygusal dengeli yaşam ve destek	Gerektiği kadar çok öğrenme şekli	Sürekli insana yatırım
Odaklanma, yenilik yapma ve toparlanma süresi	Şeffaf, basit performans yönetimi	Kapsayıcı, çeşitli ve aidiyet ile topluluk duygusu	Aile yardımı ve maddi destek	Öğrenmeyi destekleyen bir kültür	Topluma, çevreye ve topluluğa odaklanma

Teknoloji ve Hizmetler

Temel (güvenlik ve erişim); destek sistemleri; içgörü uygulamaları; yetenek uygulamaları; iletişim uygulamaları; iş teknolojileri



Kaynak: The Josh Bersin Company, 2021

Tüm hakları saklıdır. Dağıtım için değildir. Lisanslı materyal.

Önemli Mesajlar

Çalışan deneyimi karmaşık bir süreçtir. Bu sürecin bir öncelik olarak ortaya çıkış hızı da iş liderleri ve kurumlar açısından belirsizliği artırdı. Bu belirsizlik sürecin tanımına ek olarak İK ve diğer kıdemli liderler için daha yüksek katılımı sağlamak, daha fazla üretkenliği ve performansı teşvik etmek ve son noktada desteklenen bir iş gücüyle harika sonuçlara ulaşmak için ne yapılması gerektiği konusunda belirsizliği de beraberinde getirdi.

Maalesef bir gecede harika bir çalışan deneyimi elde etmenizi sağlayacak sihirli bir değnek yok. Diğer şirketlerin en iyi yöntemleri kurumunuz için işe yaramayabilir ve dışarıda bırakmak isteyebileceğiniz birçok dinamik parça var ancak bunu yapmak mümkün değil. Riskler çok yüksek ve çalışanlarınız değişimin gerçekleşmesi için size güveniyor. Bu nedenle tüm bu alanları Karşı Konulamaz Kurum Çerçevesi aracılığıyla incelemeye başladık. İdeal bir dünyada altı öğenin, 24 boyutun, 83 uygulama ve programın tümünü uygularsınız ve bunların hepsini en iyi şekilde yaparsınız. Peki bunların hepsi önemli mi? Yoksa aralarında *gerçekten* önemli olanlar var mı?

Altı Temel Bulgu

Araştırmamız, üstün çalışan deneyimine sahip kurumlarda ortak olan altı temel bulguyu ortaya koyuyor. Dikkat edilmesi gereken ilk nokta, bulguların tipik uygulamalar olmadığı. Bunların tamamı güven, özen, şeffaflık, kültür ve liderlik odaklı. Bunun nedeni muhtemelen baş insan kaynakları yetkilisinin dediği gibi "sert olan yumuşak şeyler" olabilir. Çalışan deneyimi araçlar, süreçler veya verimlilikle değil, bir şirketin kültürü, misyonu ve liderlerin hareket etme şekliyle ilgilidir. Altı kapsayıcı bulgumuz şunlardır:

1

Güven, şeffaflık, kapsayıcılık ve özene odaklanın. Çalışan deneyimi konusunda son derece iyi performans gösteren şirketler, misyonlarını ve amaçlarını ilk sıraya koyanlar. Güven, hayati önem taşır. İnsanlar şirketinize güvenmediğinde size katılmayı düşünmeleri için çok fazla para ve yan hak sunmanız gerekir. Üstelik onları ikna etseniz bile şirketinizde kalıcı olmayabilirler.

2

Destekleyici bir kültür büyük rol oynar. Çalışan deneyimi mükemmelliğinin açık ara en büyük göstergesi, başkalarına yardım eden insanlardır. Çalışan deneyimini yukarıdan gelen bir talimat, sürekli bir mücadele, sorunsuz bir iş gününün önündeki engelleri basitçe ortadan kaldıran pasif bir süreç yerine bir kültür değişimi alıştırmasına dönüştüren şey budur.

Tüm hakları saklıdır. Dağıtım için değildir. Lisanslı materyal.

3

Yenilik ve sürdürülebilir büyüme, adil ödüllere ve işyerinde topluluklar oluşturmaya bağlıdır. Çalışan deneyimi ifadesi bazen ücret ve yan haklar yerine kullanılır. Üstün ödüller ve faydalar sunmanın incelediğimiz 83 çalışan deneyimi uygulamasında ortalamanın oldukça altında bir etkiye sahip olduğunu gördük. Ancak ödüllerin ve takdirin *adil ve eşit* hale getirilmesinin iş, insanlar ve yenilik sonuçları üzerinde önemli bir etkisi vardır.

4

Herhangi bir iş ortamında tutarlı ve misyon öncelikli insan yatırımları iş performansını artırır. Para sıkıntısı olduğunda yatırımları kısıtlamak ve kültüre odaklanmak kolaydır. İş ortamından bağımsız olarak insana yatırıma öncelik veren şirketlerin çok daha karlı, daha memnun müşterilere ve daha bağlı çalışanlara sahip olduğunu ve çalışmak için harika yerler olarak görüldüğünü tespit ettik.

5

Çalışan deneyimi mükemmelliği, iş sonuçlarıyla doğrudan ilişkilidir. Bağlılık, harika bir çalışan deneyiminin önemli bir sonucudur ama tek sonuç bu değildir. Şirketine bağlılığı yüksek olan insanların daha mutlu ve daha üretken olduğu, ayrıca müşterilere daha iyi hizmet verdiği bilinen bir gerçektir. Ancak doğru çalışan deneyimi stratejilerine ve uygulamalarına odaklanan şirketler iş, insan ve yenilik açısından daha iyi sonuçlar elde etmektedir.

6

İK yetenekleri ve doğru teknolojiler hayati önem taşır. Çalışan deneyimi güven, şeffaflık, özen ve empati ile ilgilidir. Liderlik ve kültür, büyüme, topluluklar ve eşitlik ile ilgilidir. Bu büyük stratejik kavramları nasıl etkinleştirebilir ve iş gücünüz için nasıl ölçeklendirebilirsiniz? Bu sorunun yanıtı İK yetenekleri ve doğru teknolojilerdir.

Maalesef bir gecede harika bir çalışan deneyimi elde etmenizi sağlayacak sihirli bir değnek yok. Diğer şirketlerin en iyi yöntemleri kurumunuz için işe yaramayabilir ve dışarıda bırakmak isteyebileceğiniz birçok dinamik parça var ancak bunu yapmak mümkün değil.

Tüm hakları saklıdır. Dağıtım için değildir. Lisanslı materyal.

On Beş Temel Uygulama

Peki bu altı temel bulguyu doğrudan hangi uygulamalar yönlendiriyor? İş, insan ve yenilik sonuçları üzerinde büyük etkisi olan dört öğleden derlenen on beş uygulama belirledik. Bunları "temel" uygulamalar olarak adlandırıyoruz çünkü onlar olmadan diğerleri pek bir anlam ifade etmeyecektir. Ayrıca bu temel uygulamalar tüm sektörlerde, coğrafyalarda ve şirket ölçeklerinde işe yaramaktadır. Dağıtım sonrasında tipik yatırımların çoğunda iyi sonuçlar verecektir. Ancak iyi sonuç vermediklerinde "dijital araçlara" veya "çalışan deneyimi programlarına" odaklanmak çok fazla etki yaratmaz.

Üstün Çalışan Deneyiminin Önemli Noktaları

Dört Temel Öğe	On Beş Temel Uygulama
Kuruma Güven	Bütünlük kültürünü teşvik edin ve başkalarına yardım edin.
	Misyonu ve amacı her faaliyetin bir parçası haline getirin.
	Etik olmak ve bir bütün halinde çalışmak için liderlere güven aşılayın.
	Misyonu ve vizyonu net bir şekilde paylaşın.
	Liderlerin açık, şeffaf ve dürüst bir şekilde iletişim kurmasını sağlayın.
	İşletmenin performansı iyi olmadığında bile insanlara yatırıma öncelik verin.
	Popüler olmasa bile doğru olanı savunun.
	Yöneticileri, insanların katkılarını misyonla bağdaştırmaya yardımcı olma konusunda teşvik edin.
	Önce insan yaklaşımıyla çalışın.
	Çeşitliliği, eşitliği ve katılımı bir iş önceliği olarak görün.
Pozitif İşyeri	Adil ve eşit ödüller ve takdir programları kullanın.
	İş yerinde toplulukları ve aidiyet duygusunu destekleyin.
	Çalışanları gerçek benliklerini işyerine taşımaya teşvik edin.
Büyüme Fırsatları	Görevleri ne olursa olsun insanları sürekli gelişmeye teşvik edin.
Güçlü Yönetim	Açık, değerlere dayalı bir yönetim felsefesi ve modeli kullanın.

Kaynak: The Josh Bersin Company, 2021

Tüm hakları saklıdır. Dağıtım için değildir. Lisanslı materyal.

Çalışan Deneyimi Olgunluk Modeli

Şu anda durduğunuz yeri bilmezseniz ilerleyemezsiniz. Tüm şirketler ve "karşı konulamaz bir kurum" olma yolculukları birbirinden farklıdır. Araştırmamız ve dünyanın dört bir yanındaki şirketlerle yaptığımız çalışmalar sonucunda, bir kurumun yüksek performansa ulaşmak için geçirdiği evrim aşamalarını tanımlamak ve iş liderlerinin mevcut durumlarını ve bir sonraki beceri, yetenek, araç ve sistem kümesini anlamalarını sağlamak için Çalışan Deneyimi Olgunluk Modeli'ni geliştirdik.

Kurumlar dört düzeye ayrılır ve 1. Düzey en az etkili düzeyken 4. Düzey en etkili düzeydir. Bu olgunluk düzeyleri farklı endüstrilerin, coğrafyaların veya kurum boyutlarının bir fonksiyonu değildir. Bunlara tüm gruplarda rastlamak mümkündür. İnsanların birbirine yardım ettiği destekleyici bir ortam oluşturmak temel yanıttır ancak daha başarılı şirketler aynı zamanda işletme misyonuna ve adil büyümeyi güçlendirmeye odaklanır.

Bir şirket kapsamında kültürel ve liderlik konuları, İK programları ve destekleyici teknolojiler üzerinde çalışmak uzun ve zorlu bir yolculuktur. Bir seviyeden diğerine geçmek çok emek gerektirir ve genellikle yıllar alır. Ancak ilerlemenin değeri ve işletmeler olgunlaştıkça işin, insanların ve yenilik sonuçlarının birlikte daha iyiye gittiği gerçeği göz önüne alındığında bu çabaya değer.

Çalışan Deneyimi Olgunluk Modeli



Kaynak: The Josh Bersin Company, 2021

Tüm hakları saklıdır. Dağıtım için değildir. Lisanslı materyal.

Teknolojinin Önemli Rolü

Doğru teknolojiler olmadan şirketler, çalışan duyarlılığı hakkında bilgi edinemez, kişiselleştirilmiş ve ilgili deneyimler ve gelişim fırsatları sunamaz veya çalışanları geniş ölçekte destekleyemez.

Teknoloji Kullanımı ve Genel Çalışan Deneyimi Olgunluğuyla Bağlantısı



Kaynak: The Josh Bersin Company, 2021

Tüm hakları saklıdır. Dağıtım için değildir. Lisanslı materyal.

Sonraki Adımlar

Tam raporumuz, çalışan deneyimini mükemmelleştirmek için gerekli uygulamalar üzerinde çalışmaya başlamak isteyen liderler için eyleme dönüştürülebilir tavsiyeler sunmaktadır. Rapor ayrıca şunları sağlar:

- Çalışan deneyiminin özellikle şimdilerde neden önemli olduğunun tam açıklaması
- Araştırma bulgularımızın eksiksiz analizi
- En önemli on beş uygulamanın yanı sıra bunların sonuçlar üzerindeki etkisinin ayrıntılı açıklaması
- Çalışan Deneyimi Olgunluk Modelimizin dört aşamasının her birindeki özellikler
- Çalışan Deneyimi Olgunluk Modeli düzeylerinde ilerlemek için adım adım rehberlik
- Çalışan deneyiminde mükemmellik için bir çerçeve
- Teknolojinin önemi üzerine özel bir bölüm
- Ek: Yüksek performansla ilişkili uygulamaların bir listesini ve eksiksiz çalışma metodolojimizi içerir
- Mükemmellik örnekleri: Çalışan deneyiminde başarılı uygulamaları hayata geçiren **Adobe, Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz** ve **Unilever'den** gerçek hayat hikayeleri

Tüm hakları saklıdır. Dağıtım için değildir. Lisanslı materyal.