

Повний посібник

із формування позитивного досвіду працівника

Огляд

Чи переможете ви в новій боротьбі за перспективного працівника? Ні, якщо вважаєте, що кандидатів цікавлять тільки гроші, посади або гарантія зайнятості. В епоху після пандемії особливого значення набуває *позитивний досвід працівника*, який формується на основі того, як компанія організовує життя й роботу співробітників, чи сприяє їх продуктивності та добробуту, чи надає можливості пристосовуватися до різних обставин тощо.

Протягом останніх 15 місяців керівники компаній робили все можливе, щоб утриматися на плаву, вирішуючи ряд проблем, які виникли через пандемію. Зараз, коли кордони країн відкриваються, а люди повертаються на свої робочі місця (хоча й різними темпами), у світі стрімко наростає найбільша економічна криза сторіччя. Компанії змушені трансформуватися, а керівники мають допомогти людям пристосуватися до серйозних змін і впоратися з відчуттям невизначеності, а також заохочувати їх експериментувати й швидко навчатися. Тому не дивно, що формування позитивного досвіду працівника посіло перше місце в планах керування компаній.

Щоб допомогти вам пристосуватися до цих нових і мінливих реалій, на замовлення корпорації Майкрософт ми провели масштабне дослідження щодо формування позитивного досвіду працівника, зібравши дані про 90 різних підходів. З нами поділилися досвідом 950 компаній, ми провели 15 глибоких

інтерв'ю з фахівцями з управління персоналом і керівниками відділів у таких компаніях, як Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz, Microsoft та Unilever. Ми мали на меті створити *Повний посібник* із формування позитивного досвіду працівника й виконати наведені нижче завдання.

- ➔ **Створити** стандартизоване визначення терміна "позитивний досвід працівника".
- ➔ **Пояснити**, чому позитивний досвід працівника має бути пріоритетом для фахівців з управління персоналом, ІТ-компаній і керівників організацій.
- ➔ **Визначити** найкращі методи й підходи для формування позитивного досвіду працівника, утілення інновацій і отримання бажаних результатів для компанії в цілому та її персоналу.
- ➔ **Надати** організаціям поради з покращення досвіду працівника й розповісти, як досягти кращих результатів для компанії.

Ми виявили, що для успішного залучення талановитих кадрів потрібно не просто покращувати досвід працівників, а й насамперед враховувати їхні інтереси під час прийняття будь-яких рішень. Позитивний досвід працівника залежить не просто від заходів, яких ви вживаєте. Він має відображати культуру вашої компанії.

Що потрібно знати керівникам

Ще до пандемії створення сприятливого робочого середовища було складним завданням. Люди були перевантажені роботою й не мали достатньо часу, щоб повністю сконцентруватися на своїх завданнях, адже їм доводилося самостійно шукати інформацію й опановувати нові навички. Криза, що виникла внаслідок поширення COVID-19, спричинила ще більше проблем. Люди намагалися поєднувати професійні й особисті обов'язки, при цьому весь час хвилюючись, щоб не захворіти. І без того складна ситуація погіршилася.

Поняття позитивного досвіду працівника охоплює всі напрямки діяльності й торкається всіх проблем

Корпоративна культура	Місія		Інклюзивність		Винагороди		Сімейні цінності
			Приналежність		Заробітна плата		Особисті якості
	Інклюзивність		Справедливість		Бонуси		Прагнення в довгостроковій перспективі
			Довіра		Переваги		Цілеспрямованість
	Культура		Енергія		Добробут		
					Підтримка		
	Керівництво	Можливості		Правонаступництво		Керівництво	
		розвиток		Продуктивність		Стимул	
	Команда	Мобільність		Підвищення		Поблажливості	
		Навчання		Перевірка		Стійкість	
Напрямок діяльності	Кар'єра	Підвищення		Цілі		Терпіння	
	Робоче місце			Перевірка		Безпека на робочому місці	
		Поїздка на роботу й назад		Проекти		Місце роботи	
	Винагороди	Місце роботи		Наради		Поїздка на роботу й назад	
		Простір		Щоденна взаємодія		Правила	
Відповідальний співробітник	Безпека	Оснащення					
		IT-відділ	Оснащення	Відділ управління персоналом	Юридичний відділ	Команда	Керівник

Джерело: компанія Josh Bersin, 2021 р.

Позитивний досвід працівника – це зручні умови праці й сприятлива атмосфера для кожного. І складові цього поняття охоплюють усі бізнес-функції й торкаються всіх проблем корпоративної культури. Жодна група або команда не зможе сформувати його самотужки. А якщо ви не задовольняєте потреби працівників, вони можуть просто піти.

Поняття позитивного досвіду працівника виходить далеко за межі просто активної участі в житті компанії, а його формування наразі є першочерговим завданням фахівців з управління персоналом. Відділи управління персоналом у компаніях Adobe й Azure навіть змінили назву на Employee Experience (Досвід працівника). Позитивний досвід працівника залежить

Організація, у якій хочеться працювати

Значима робота



Узгодженість посади й цінностей

Незалежність та ініціативність

Професійні команди й доброзичливі колеги

Час для зосередження, упровадження інновацій і відновлення

Ефективне управління



Чіткі цілі й розширені можливості

Регулярне навчання та зворотний зв'язок

Зосередженість на вдосконаленні методів управління

Прозоре й просте керування продуктивністю

Сприятливе робоче середовище



Інструменти, процеси й системи для ефективної роботи

Вдячність, визнання й винагороди

Вільний графік і вибір робочого місця

Інклюзивність, різноманіття й відчуття приналежності до спільноти

Здоров'я й добробут



Безпека в усіх аспектах роботи

Підтримка особистої фізичної форми та здоров'я

Психологічний і емоційний добробут та підтримка

Фінансова підтримка й підтримка сім'ї

Можливість розвитку



Відкрита й спрощена мобільність зайнятості та посади

Кар'єрне зростання в кількох напрямках

Багато форм навчання за потреби

Культура, яка підтримує навчання

Довіра до організації



Місія та призначення, крім фінансових цілей

Прозорість, емпатія та чесність керівництва

Постійні інвестиції в персонал

Зосередженість на оточенні, середовищі та спільноті

Технології та служби

База (безпека й доступ); системи підтримки; програми для аналітики; програми для відділу управління персоналом; програми для спілкування; робочі технології



Джерело: компанія Josh Bersin, 2021 р.

від роботи, яку він виконує, його команди, безпосередніх керівників, а також від того, як вони навчають і підтримують його. Важливими складовими також є здоров'я та добробут персоналу, цифрове, фізичне й культурне робоче середовище, можливість самовдосконалення та розвитку, рівень довіри до організації. Усі ці елементи лежать в основі формування позитивного досвіду працівника та роблять вашу компанію надзвичайно привабливою для нього.

Ключові висновки

Позитивний досвід працівника – це складне поняття. А оскільки воно дуже швидко стало пріоритетом для керівників відділів і організацій, навколо нього виникло багато запитань. Зокрема керівників цікавить його точне визначення, а також те, що потрібно робити, щоб працівники брали активну участь у житті компанії й були більш продуктивними, і як досягати кращих результатів для компанії, створюючи сприятливу атмосферу для її персоналу.

Не існує точних вказівок, дотримуючись яких ви неодмінно сформуєте позитивний досвід працівника. Рекомендації інших компаній можуть не підійти для вашої організації. Крім того, потрібно враховувати багато аспектів, які тільки в сукупності принесуть бажаний результат. Ставки зависокі, а ваші працівники довіряють вам і очікують змін. Тому ми дослідили складові організації, привабливої для талановитих кадрів. В ідеалі необхідно правильно втілити всі 6 складових, 24 напрямки й 83 методи й програми. Але чи всі вони потрібні? Можливо, серед них є такі, які *дійсно* важливі?

Шість ключових висновків

У результаті дослідження ми сформулювали шість основних висновків про організації з високим рівнем позитивного досвіду працівника. Насамперед слід зауважити, що це не типові методи. Вони ґрунтуються на довірі, турботі, прозорості, культурі та вмінні вести людей за собою. Як сказав один керівник відділу управління персоналом, "усе не так просто, як здається". Позитивний досвід працівника залежить не від інструментів і процесів, які використовуються, а від культури й місії компанії та діяльності її керівників. Ось наші шість основних висновків.

1

Головне – це довіра, прозорість, єдність і турбота. Компанії з високим рівнем позитивного досвіду працівника на перше місце ставлять свою місію та призначення. Довіра надзвичайно важлива. Якщо люди не довіряють вашій компанії, вам доведеться запропонувати їм багато грошей і бонусів, щоб вони просто розглянули можливість приєднатися до вас. Однак це все одно не гарантує, що вони залишаться працювати у вас.

2

Важливу роль відіграє культура підтримки. Безперечно, позитивний досвід працівника формується насамперед тоді, коли люди допомагають одне одному. Саме завдяки взаємодопомозі персонал не просто пасивно за наказом керівництва створює умови для проведення спокійного робочого дня, а змінює культуру компанії.

3

Для втілення інновацій і стабільного розвитку необхідно пропонувати справедливу винагороду й будувати спільноту працівників. Термін "позитивний досвід працівника" іноді використовують у контексті заробітної плати й бонусів. Ми виявили, що пропозиція значних винагород і переваг має набагато менший вплив, ніж середній показник серед усіх 83 методів покращення досвіду працівника, які ми дослідили. Однак *справедливі та рівні* винагороди й визнання досягнень персоналу суттєво впливають на успіх компанії, рівень задоволеності людей і втілення інновацій.

4

Послідовні інвестиції в персонал з урахуванням місії компанії покращують її продуктивність. Коли грошей недостатньо, можна легко обмежити інвестиції в розвиток культури. Ми виявили, що компанії, які інвестують насамперед у людей, незалежно від свого економічного становища, значно прибутковіші, мають більше задоволених клієнтів

і зацікавлених працівників та вважаються чудовим місцем роботи.

5

Високий рівень позитивного досвіду працівника безпосередньо приносить важливі бізнес-результати. Один із них – це зацікавленість. Безперечно, зацікавлені люди більш задоволені своєю роботою, працюють продуктивніше й краще обслуговують клієнтів. Але компанії, які зосереджуються на правильних стратегіях і методах формування позитивного досвіду працівника, отримують кращі результати з погляду бізнесу, людей та інновацій.

6

Здібності фахівців з управління персоналом і правильні технології дуже важливі. В основі формування позитивного досвіду працівника лежать довіра, прозорість, турбота й емпатія. А також уміння повести людей за собою, ділова

Не існує точних вказівок, дотримуючись яких ви неодмінно сформуєте позитивний досвід працівника. Рекомендації інших компаній можуть не підійти для вашої організації. Крім того, потрібно враховувати багато аспектів, які тільки в сукупності принесуть бажаний результат.

культура, можливості для розвитку, дружні спільноти й рівність. Як же реалізувати ці важливі стратегічні концепції з урахуванням потреб ваших працівників? Для цього потрібні здібності фахівців з управління персоналом і правильні технології.

П'ятнадцять основних методів

То як же реалізувати описані вище шість основних положень? Ми визначили п'ятнадцять методів на основі чотирьох елементів, які мають величезний вплив на успіх компанії, її персонал та інновації. Ми називаємо їх "основними", тому що без них мало що матиме значення. Ці методи

Ключові умови для формування позитивного досвіду працівника

Чотири основні елементи

П'ятнадцять основних методів

Довіра до організації	Будувати культуру єдності та взаємодопомоги.
	Враховувати місію та призначення компанії в усіх видах діяльності.
	Зміцнювати довіру до керівників, які дотримуються етичних норм і працюють чесно.
	Чітко повідомляти місію та призначення компанії.
	Сприяти відкритому, прозорому й відвертому спілкуванню з керівництвом.
	Інвестувати насамперед у персонал, навіть якщо компанія переживає не найкращі часи.
	Обстоювати правильне рішення, навіть якщо його мало хто підтримує.
	Заохочувати керівників пояснювати людям, як їхній внесок допомагає здійснити місію компанії.
	Враховувати насамперед інтереси людей.
Сприятливе робоче середовище	Розглядати розмаїття, рівність та інклюзивність як пріоритети компанії.
	Надавати справедливі й рівні винагороди та запроваджувати програми з визнання досягнень працівників.
	Підтримувати спільноти працівників і відчуття приналежності колективу.
Можливості для розвитку	Заохочувати працівників залишатися самими собою на роботі.
	Заохочувати людей до постійного розвитку, незалежно від посади.
Ефективне керування	Використовувати чітку модель і філософію керування на основі цінностей.

Джерело: компанія Josh Bersin, 2021 р.

можна застосовувати в усіх галузях, регіонах і для компаній будь-якого розміру. Коли вони використовуються, багато з типових інвестицій приносять очікувані результати. А якщо ні, цифрові інструменти й програми, спрямовані на покращення досвіду працівника, будуть просто неефективні.

Кожна компанія унікальна й проходить свій власний шлях, щоб стати організацією, у якій хочеться працювати. У результаті наших досліджень і роботи з компаніями в різних куточках світу ми розробили модель рівня сформованості позитивного досвіду працівника, щоб визначити етапи еволюції, які проходить організація для досягнення високої продуктивності. Ця модель дає змогу керівникам визначити, на якому етапі наразі перебуває компанія, а також дізнатися, який набір навичок, здібностей, інструментів і систем потрібен для переходу на наступну сходинку.

Модель рівня сформованості позитивного досвіду працівника

Ви не зможете рухатися вперед, якщо не знатимете, на якому етапі перебуваєте зараз.

Ми виділили чотири рівні, серед яких 1-й рівень найнижчий, а 4-й – найвищий. Ці рівні універсальні для всіх галузей, географічних регіонів і розмірів організації. Створення комфортного середовища, у якому

Модель рівня сформованості позитивного досвіду працівника



Джерело: компанія Josh Bersin, 2021 р.

люди допомагають одне одному, є основним завданням, однак більш успішні компанії також зосереджуються на своїй місії й сприянні рівноправному розвитку.

Це довгий і важкий шлях. Потрібно приділити увагу темам культури й керівництва, розробити програми управління персоналом, а також застосувати необхідні технології в усьому спектрі діяльності компанії. Перехід від одного рівня до іншого вимагає багато зусиль, і часто на це потрібно кілька років. Але воно того варте, враховуючи цінність розвитку, адже результати компанії, продуктивність персоналу та впровадження інновацій покращуються в міру того, як організація досягає нового рівня.

Важлива роль технологій

Без правильних технологій компанії не зможуть дізнаватися про настрій працівників, враховувати їхні індивідуальні потреби, надавати їм можливості для розвитку й загалом підтримувати їх.

Використання технологій і їх взаємозв'язок із загальним рівнем сформованості позитивного досвіду працівника



Джерело: компанія Josh Bersin, 2021 р.

Подальші дії

У нашому повному звіті наведено практичні поради для керівників, які хочуть почати використовувати методи формування позитивного досвіду працівника. Крім того, звіт містить:

- ✓ Докладне пояснення того, чому позитивний досвід працівника має велике значення, особливо зараз.
- ✓ Повний аналіз результатів нашого дослідження.
- ✓ Докладний опис п'ятнадцяти основних методів і їх впливу на результат.
- ✓ Характеристики кожного з чотирьох етапів нашої моделі рівня сформованості позитивного досвіду працівника.
- ✓ Покрокові інструкції з просування рівнями моделі.
- ✓ Складові досконало сформованого позитивного досвіду працівника.
- ✓ Спеціальний розділ про важливість технологій.
- ✓ Додаток, який включає список методів, що забезпечують високу продуктивність, і нашу повну методологію дослідження.
- ✓ Реальні історії компаній **Adobe, Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz і Unilever**, які успішно застосували методи формування позитивного досвіду працівника.