joshbersin

Užsakė „Microsoft“

Galutinis vadovas

Darbuotojų patirtis

SANTRAUKA

Ar galite laimėti naują karą dėl talentų? Jei manote, kad tai susijęs su pinigais, pareigybių pavadinimais ar darbo sauga – negalėsite. Jau formuojasi popandeminės eros apibrėžimas pagal *darbuotojų patirtis*: kaip jūsų organizacija formuoja žmonių darbo ir gyvenimų būdą, nuo produktyvumo iki lankstumo, balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.

Pastarieji 15 mėnesių didžiąja dalimi buvo susiję su išgyvenimu: vadovai sutelkė dėmesį į tai, kaip išlaikyti įmonių gyvybingumą, tuo pačiu metu sprendžiant įvairias pandemijos problemas. Šiandien, kai šalys ir darbo vietos vėl atidaromos – nors ir labai skirtingu tempu – didžiausias šio amžiaus ekonomikos nuosmukis sparčiai tampa didžiuliu augimu. Įmonės verčiamos keistis, o vadovai dabar turi padėti žmonėms prisitaikyti prie didesnių pokyčių, leisti jiems išsklaidyti abejones ir palaikyti juos, kad galėtų eksperimentuoti ir greitai mokytis. Nenuostabu, kad darbuotojų patirtis (DP) staigiai šovė į valdymo dienotvarkių svarbiausių darbų sąrašo viršūnę.

Kad padėtume jums laviruoti šioje besiformuojančioje ir nepatvarioje aplinkoje, atlikome svarbų DP tyrimą, kurį užsakė „Microsoft“. Jį atlikdami surinkome informaciją apie 90 skirtingų praktikų. Gavome informaciją iš daugiau nei 950 organizacijų ir atlikome 15 išsamių pokalbių su žmogiškųjų išteklių ir verslo vadovais tokiose įmonėse kaip „Deutsche Telekom“, IBM, „Kraft Heinz“, „Microsoft“ ir „Unilever“. Mūsų tikslas buvo sukurti *Galutinį vadovą*, skirtą DP, turint šiuos tikslus:

- **Sukurti** standartinį termino „darbuotojų patirtis“ apibrėžimą
- **Paaiškinti**, pasitelkiant tyrimus ir meistriško naudojimo pavyzdžius, kodėl DP turi būti labai svarbus faktorius ŽI, IT ir verslo lyderiams
- **Identifikuoti**, kurios praktikos daro didžiausią įtaką DP ir verslo, naujovių diegimo ir žmonių veiklos rezultatams bendrai
- **Pasiūlyti** rekomendacijų, kaip organizacijos gali pagerinti DP ir pasiekti meistriškumo ir tuo pačiu gauti geresnius verslo rezultatus

Nustatėme, kad norint laimėti karą dėl talentų, reikia ne tik imtis veiksmų DP optimizuoti, bet ir iš tikrųjų padaryti taip, kad žmonės atsidurtų visų sprendimų priėmimo centre. Štai kodėl šis popandeminis laikotarpis yra sudėtingas ir įdomus: DP nėra tik tai, ką darote; ji turi atspindėti jūsų įmonės kultūrą.

Visos teisės ginamos. Neskirta platinti. Licencijuota medžiaga.

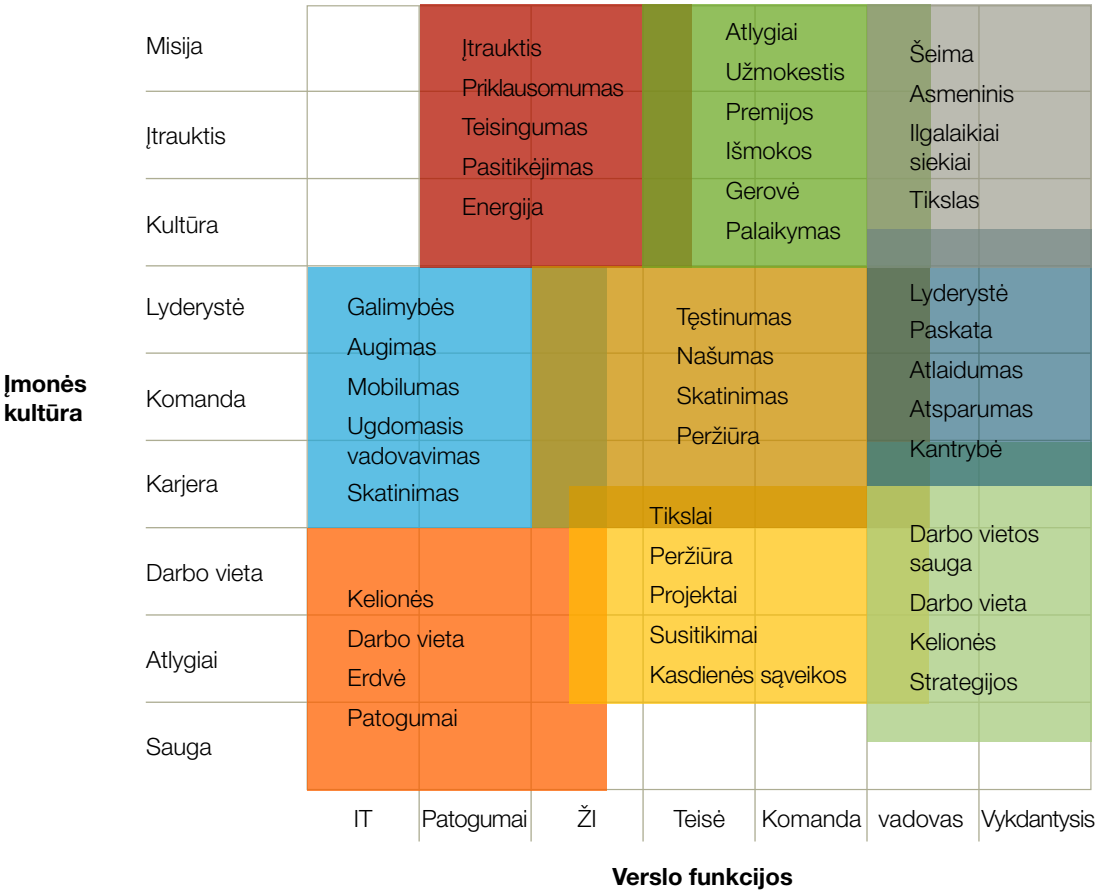
Ką turi žinoti vadovai

Net ir prieš pandemiją darbo aplinka buvo sudėtinga. Žmonės jautėsi suglumę ir turėjo mažai laiko sutelkti dėmesį, jau nekalbant apie kažko naujo mokymąsi. Prasidėjusi Covid-19 krizė kartu pažėrė papildomų problemų: teko žongliruoti tarp asmeninių ir profesinių įsipareigojimų, vis nerimaujant dėl ligos pavojaus – ir taip sudėtinga situacija tapo dar sudėtingesnė.

Kalbant apie DP, tikimės, kad vartotojų lygio funkcijos veiks sklandžiai ir lengvai. Ir temos, kurios bendrai sudaro šias patirtis, apima visas verslo funkcijas ir paliečia visas įmonės kultūros problemas. Nė viena grupė ar komanda negali su jomis susidoroti atskirai. O jei nepasirūpinsite darbuotojų poreikiais, darbuotojai gali tiesiog išeiti.

DP yra daug platesnė sąvoka nei tik „įsitraukimas“, o šiandien ji yra žmogiškųjų išteklių profesijos

DP apima visas verslo funkcijas ir paliečia visus klausimus



Šaltinis: „Josh Bersin Company“, 2021 m.

Visos teisės ginamos. Neskirta platinti. Licencijuota medžiaga.

dėmesio centre: ŽI skyriai įmonėse „Adobe“ ir „Airbnb“ netgi pakeitė savo pavadinimą į darbuotojų patirčių skyrių. DP susijusios su mūsų atliekamais darbais, komandomis, kurių dalimi esame, mūsų tiesioginiais vadovais ir tai, kaip jie mus ugdo ir palaiko. Jos taip pat susijusios su mūsų sveikata ir gerove; skaitmenine, fizine ir kultūrine darbo vieta; kaip mes augame ir lavinamės; ir kiek mes pasitikime organizacija. Šie elementai bendrai sudaro mūsų DP sistemą, kurią vadiname „organizacija, kuriai negalima atsispirti“, nes ji padeda jūsų įmonei tapti tokia, kuri darbuotojams yra patraukli.

Organizacija, kuriai neįmanoma atsispirti

Prasmingas darbas	Stiprus valdymas	Teigiama darbo vieta	Sveikata ir gerovė	Augimo galimybės	Pasitikėjimas organizacija
Tinkamas darbas ir vertė	Aiškūs tikslai su išplėtimo galimybėmis	Įrankiai, procesai ir sistemos, kad dirbtumėte produktyviai	Sauga ir saugumas visuose darbo aspektuose	Atviras, palengvintas darbo ir vaidmenų mobilumas	Misija ir tikslas aukščiau už finansinius tikslus
Autonomija ir agentūra	Reguliarus ugdomasis vadovavimas ir atsiliepimai	Dėkingumas, pripažinimas ir atlygiai	Asmeninės kūno rengybos, sveikatos ir fizinės gerovės palaikymas	Karjeros augimas keliais keliais	Lyderystės skaidrumas, empatija ir vientisumas
Lanksčios komandos ir palaikantys bendradarbiai	Susitelkimas į valdymo tobulinimą	Lanksčios darbo valandos ir darbo erdvė	Psichologinė ir emocinė gerovė bei palaikymas	Jei reikia, daug mokymosi formų	Nuolatinės investicijos į žmones
Laikas sutelkti dėmesį, diegti naujoves ir atsigauti	Skaidrus, paprastas našumo valdymas	Įtraukumas, įvairumas ir priklausomumo bei bendruomeniškumo jausmas	Šeimos narių ir finansinė parama	Mokymąsi palaikanti kultūra	Dėmesys visuomenei, aplinkai ir bendruomenei

Technologijos ir tarnybos

Pagrindas (sauga ir prieiga); palaikymo sistemos; įžvalgų programos; talentų programos; bendravimo programos; darbo technologija

Šaltinis: „Josh Bersin Company“, 2021 m.

Visos teisės ginamos. Neskirta platinti. Licencijuota medžiaga.

Pagrindiniai pranešimai

DP yra sudėtingas dalykas. O greitis, kuriuo jos tapo verslo lyderių ir organizacijų prioritetu, pasėjo abejonių: neužtikrintumo dėl paties apibrėžimo ir neužtikrintumo tarp vyresniųjų vadovų – žmogiškųjų išteklių ir kitų – apie tai, ką daryti, kad padidėtų įsitraukimas, skatinti produktyvumą ir efektyvumą ir galiausiai pasiekti puikius rezultatus per galimybių suteikimą darbo jėgai.

Nė vienas vienintelis veiksmas jums magiškai nesuteiks puikios DP. Geriausios kitų įmonių praktikos gali neveikti jūsų organizacijoje ir yra daug judančių detalių, kurių galite norėti atsisakyti, tačiau negalite. Ant kortos daug kas pastatyta, o jūsų darbuotojai pasitiki, kad jums pavyks įvykdyti pakeitimus. Taigi, pasirengėme ištirti visas šias sritis pasinaudodami mūsų organizacijos, kuriai negalima atsispirti, sistema. Jei pasaulis būtų idealus, įgyvendintumėte visus šešis elementus, 24 matmenis ir 83 praktikas bei programas – ir šiuos visus darbus atliktumėte gerai. Tačiau ar jie visi svarbūs? O gal yra *tikrai* svarbių?

Šešios pagrindinės išvados

Mūsų tyrimas atskleidė šešias pagrindines išvadas, kurios jungia organizacijas, turinčias aukščiausios kokybės DP. Pirmiausia derėtų atkreipti dėmesį, kad šios išvados nėra įprastos praktikos. Jos susijusios su pasitikėjimu, rūpesčiu, skaidrumu, kultūra ir lyderyste, galbūt todėl, kad, kaip pasakė vienas vyriausiasis žmogiškųjų išteklių specialistas, „sunkiai apčiuopiami dalykai ir yra patys sudėtingiausi dalykai“. DP nėra susijusi su įrankiais, procesais ar efektyvumu, bet su kultūra ir įmonės misija bei tai, kaip veikia vadovai. Mūsų šešios visapusiškos išvados yra:

1

Sutelkite dėmesį į pasitikėjimą, skaidrumą, įtrauktį ir rūpestį. Įmonės, kurios puikiai tvarkosi su DP, į pirmą vietą iškelia savo misiją ir tikslą. Pasitikėjimas yra gyvybiškai svarbus. Kai žmonės nepasitiki jūsų įmone, turite pasiūlyti daug pinigų ir finansinių paskatų, kad jie bent apsvarstytų galimybę prisijungti prie jūsų, ir, net jei jie tai padarys, jums gali nepavykti jų sulaikyti.

2

Palaikanti kultūra atlieka svarbų vaidmenį. Iki šiol didžiausias puikaus DP įvaldymo pranašas yra žmonės, padedantys kitiems. Būtent tai DP metodą „iš viršaus į apačią“, mastymą „mes ir jie“, pasyvų procesą (tiesiog pašalinant barjerus) pakeičiant sklandžia darbo diena ir paverčia kultūriniu pokyčiu.

Visos teisės ginamos. Neskirta platinti. Licencijuota medžiaga.

3

Naujovės ir tvarus augimas priklauso nuo teisingų atlygių ir bendruomenių kūrimo darbe. DP kartais naudojama kaip kodinis terminas kalbant užmokestį ir finansines paskatas. Nustatėme, kad pasiūlytas išskirtinis atlygis ir išmokos turi poveikį, kuris yra gerokai žemiau vidurkio visose tirtose 83 DP praktikose. Tačiau atlygio ir pripažinimo padarymas *sąžiningu ir teisingu* daro didelį poveikį verslui, žmonėms ir inovacijų diegimo rezultatams.

4

Nuoseklios, pirmiausia į žmones orientuotos investicijos bet kurioje verslo aplinkoje pagerina verslo našumą. Kai trūksta pinigų, lengva sumažinti investicijas ir sutelkti dėmesį į kultūrą. Nustatėme, kad įmonės, teikiančios pirmenybę investicijoms į žmones, neatsižvelgiant į verslo aplinką, yra daug pelningesnės, turi daugiau patenkintų klientų, jos darbuotojai labiau įsitraukę ir yra laikomos puikiomis vietomis dirbti.

5

DP įvaldymas tiesiogiai veda prie verslo rezultatų. Įsitraukimas yra svarbus puikios darbuotojų patirties rezultatas, bet ne vienintelis. Nėra jokių abejonių, kad labiau įsitraukę žmonės yra laimingesni, produktyvesni ir teikia geresnes paslaugas klientams. Tačiau įmonės, sutelkiančios dėmesį į tinkamas DP strategijas ir praktikas, turi geresnius verslo, žmonių ir inovacijų diegimo rezultatus.

6

ŽI galimybės ir tinkamos technologijos yra gyvybiškai svarbios. DP susijusi su pasitikėjimu, skaidrumu, rūpesčiu ir empatija. Ji susijusi su lyderyste ir kultūra, augimu, bendruomenėmis ir teisingumu. Kaip pasitelkti šias dideles strategines koncepcijas ir pritaikyti jas savo darbo jėgai? Atsakymas yra ŽI galimybės ir tinkamos technologijos.

Nė vienas vienintelis veiksmas jums magiškai nesuteiks puikios DP. Geriausios kitų įmonių praktikos gali neveikti jūsų organizacijoje ir yra daug judančių detalių, kurių galite norėti atsisakyti, tačiau negalite.

Visos teisės ginamos. Neskirta platinti. Licencijuota medžiaga.

Penkiolika esminių praktikų

Taigi, kokios praktikos tiesiogiai skatina šias šešias pagrindines išvadas? Nustatėme penkiolika praktikų, sudarytas iš keturių elementų, kurios daro milžinišką įtaką verslui, žmonėms ir inovacijų diegimo rezultatams. Mes vadiname jas esminėmis, nes be jų visa kita turės mažais prasmės. Ir šios esminės praktikos veikia visose pramonės šakose, geografinėse vietose ir įvairaus dydžio įmonėse. Kai jos įdiegiamos, daugelis tipinių investicijų puikiai veikia. Tačiau kai jų nėra, susikoncentravimas į skaitmeninius įrankius arba DP programas tiesiog neturi daug įtakos.

Raktai į puikių DP spartinimą

Keturi esminiai elementai	Penkiolika esminių praktikų
Pasitikėjimas organizacija	Puoselėkite vientisumo ir pagalbos kitiems kultūrą.
	Integruokite misiją ir tikslą kaip kiekvienos veiklos dalį.
	Įkvėpkite pasitikėjimą vadovais, kad jie veikia etiškai ir veikia integruotai.
	Aiškiai perteikite misiją ir viziją.
	Įgalinkite atvirą, skaidrų ir sąžiningą lyderių bendravimą.
	Skirkite prioritetą investicijai į žmones, net jei verslas sekasi nelabai gerai.
	Mūru stokite už tai, kas teisinga, net jei tai nėra populiaru.
	Padrąsinkite vadovus padėti žmonėms įnešti savo indėlį į misiją.
	Dirbkite vadovaudamiesi požiūriu „pirmiausia – žmonės“.
	Matykite įvairovę, lygybę ir įtrauktį kaip verslo prioritetą.
Teigiama darbo vieta	Naudokite sąžiningus ir teisingus atlygius bei pripažinimo programas.
	Remkite bendruomenes darbe ir priklausymo jai jausmą.
	Paskatinkite darbuotojus darbe atskiesti tikruosius save.
Augimo galimybės	Skatinkite žmones nuolat tobulėti, neatsižvelgiant į jų atliekamą vaidmenį.
Stiprus valdymas	Naudokite aiškų, vertybėmis pagrįstą valdymo filosofiją ir modelį.

Šaltinis: „The Josh Bersin Company“, 2021 m.

Visos teisės ginamos. Neskirta platinti. Licencijuota medžiaga.

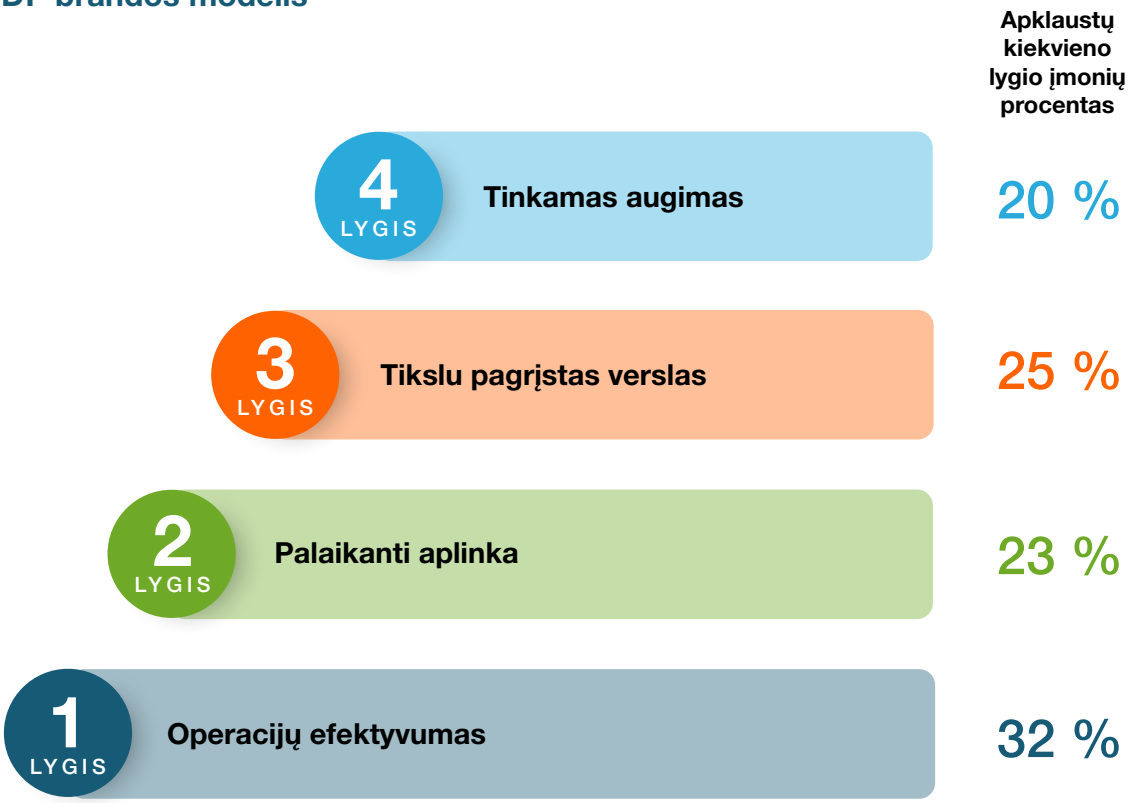
Darbuotojų patirties brandos modelis

Negalite judėti pirmyn, jei nežinote, kur šiuo metu esate. Visos įmonės yra unikalios, kaip ir jūsų kelionė link organizacijos, kuriai negalima atsispirti. Atlikdami tyrimus ir dirbdami su įmonėmis visame pasaulyje, sukūrėme DP brandos modelį, kad apibrėžtume organizacijos evoliucijos etapus, kuriuos jos praeina, kad pasiektų didelį našumą ir verslo lyderiai galėtų suprasti savo dabartinę būseną, o taip pat turėtų kitą įgūdžių, galimybių, įrankių ir sistemų rinkinį, leisiantį judėti pirmyn.

Organizacijos skirstomos į keturis lygius, 1 lygis yra mažiausiai paveikus, o 4 lygis yra daugiausiai paveikus. Šie brandos lygiai nėra skirtingų pramonės šakų, geografinių vietovių ar organizacinių dydžių funkcija – su jais galima susidurti bet kurioje tokioje grupėje. Sukurti palaikančia aplinką, kurioje žmonės padėtų vieni kitiems, yra pagrindinis atsakas, tačiau sėkmingiau dirbančios įmonės taip pat sutelkia dėmesį į verslo misiją ir tinkamo augimą užtikrinimą.

Dirbti su kultūros ir lyderystės temomis, ŽI programomis ir palaikymą teikiančiomis technologijomis įvairiose įmonėse yra ilgas ir sunkus kelias, kurį reikia nueiti. Norint pereiti iš vieno lygio į kitą reikia įdėti daug darbo ir dažnai tai užtrunka kelis metus. Tačiau pastangos atsiperka, atsižvelgiant į judėjimo aukštyn vertę: organizacijoms įgyjant daugiau brandos, gerėja verslo, žmonių ir inovacijų diegimo rezultatai.

DP brandos modelis



Šaltinis: „Josh Bersin Company“, 2021 m.

Visos teisės ginamos. Neskirta platinti. Licencijuota medžiaga.

Svarbus technologijų vaidmuo

Neturėdamos tinkamų technologijų, įmonės negali gauti įžvalgų apie darbuotojų nuotaikas, teikti asmeniniams poreikiams pritaikytų ir aktualių patirčių bei augimo galimybių arba dideliu mastu palaikyti darbuotojų.

Technologijos naudojimas ir jos koreliacija su bendra DP branda



Šaltinis: „Josh Bersin Company“, 2021 m.

Visos teisės ginamos. Neskirta platinti. Licencijuota medžiaga.

Tolesni veiksmai

Mūsų visoje ataskaitoje pateikiama praktiškai įgyvendinamų patarimų vadovams, kurie nori pradėti įgyvendinti praktiką, siekdami įvaldyti darbuotojų patirčių kūrimą. Be to, ataskaitoje pateikiama:

- Išsamus aptarimas, kodėl DP yra svarbu, ypač dabar
- Išsami mūsų tyrimo išvadų analizė
- Išsamus svarbiausių penkiolikos praktikų paaiškinimas, taip pat jų poveikis rezultatams
- Kiekvieno iš mūsų keturių DP brandos modelio etapų charakteristikos
- Nuoseklios instrukcijos, kaip pereiti nuo vieno DP brandos modelio lygio prie kito
- DP įvaldymo sistema
- Specialus skyrius apie technologijų svarbą
- Priedas: apima praktikų, susijusių su dideliu našumu, sąrašą ir išsamią mūsų tyrimo metodologiją
- Meistriškumo pavyzdžiai: tikros istorijos apie **„Adobe“, „Deutsche Telekom“, IBM, „Kraft Heinz“** ir **„Unilever“,** įdiegusias sėkmingas DP praktikas

Visos teisės ginamos. Neskirta platinti. Licencijuota medžiaga.