

Hướng dẫn toàn diện

Trải nghiệm nhân viên

TÓM TẮT TỔNG QUAN

Bạn có thể giành thắng lợi trong cuộc chiến tìm kiếm nhân tài mới mẻ này? Điều đó là không thể nếu bạn chỉ nghĩ về tiền bạc, chức danh hay sự đảm bảo về công việc. Kỷ nguyên hậu đại dịch đang được định hình bởi *trải nghiệm của nhân viên*: cách tổ chức của bạn định hình cách thức mọi người sinh hoạt và làm việc, từ năng suất đến tính linh hoạt, trạng thái tốt và mọi thứ liên quan.

15 tháng qua, chúng ta chủ yếu xoay quanh sự sống còn: các nhà lãnh đạo tập trung vào việc giữ cho công ty tồn tại trong khi đối mặt với một loạt vấn đề từ đại dịch. Giờ đây, khi các quốc gia và nơi làm việc mở cửa trở lại—mặc dù với những tốc độ rất khác nhau—sự sụp đổ kinh tế lớn nhất trong thế kỷ đang nhanh chóng chuyển sang thời kỳ phục hồi mạnh mẽ. Các công ty đang buộc phải chuyển đổi và các nhà lãnh đạo lúc này cần giúp mọi người thích nghi với sự thay đổi lớn hơn, cho phép họ đối phó với sự mơ hồ và hỗ trợ họ thử nghiệm cũng như học hỏi một cách nhanh chóng. Không có gì ngạc nhiên khi trải nghiệm nhân viên (EX) nhận được sự ưu tiên hàng đầu trong hoạt động quản lý.

Để giúp bạn khám phá môi trường mới nổi và đầy biến động này, chúng tôi đã thực hiện một nghiên cứu lớn về EX, do Microsoft yêu cầu thực hiện, thu thập thông tin đầu vào về 90 biện pháp khác nhau. Chúng tôi đã lắng nghe ý kiến của hơn 950 tổ chức và thực hiện 15 cuộc phỏng vấn chuyên sâu với các nhà lãnh đạo nhân sự và kinh doanh tại các công ty như Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz, Microsoft

và Unilever. Nhiệm vụ của chúng tôi là tạo ra được *Hướng dẫn toàn diện* về EX, với các mục tiêu sau đây:

- **Tạo nên** một định nghĩa tiêu chuẩn về thuật ngữ “trải nghiệm nhân viên”
- **Giải thích**, thông qua nghiên cứu và các ví dụ về sự xuất sắc, rằng tại sao EX phải là trọng tâm quan trọng đối với các nhà lãnh đạo nhân sự, CNTT và doanh nghiệp
- **Xác định** biện pháp có tác động lớn nhất đối với EX và kết quả tổng thể về kinh doanh, đổi mới, cũng như con người
- **Đưa ra** hướng dẫn về cách các tổ chức có thể cải thiện EX và đạt được sự xuất sắc, mang tới kết quả kinh doanh tốt hơn

Chúng tôi nhận thấy rằng để chiến thắng trong cuộc chiến tìm kiếm nhân tài, không những bạn cần thực hiện các hành động để tối ưu hóa EX mà còn

phải thực sự đặt con người vào trung tâm của mọi hoạt động ra quyết định. Đó chính là những điều làm cho giai đoạn hậu đại dịch này vừa khó khăn lại vừa rất thú vị: EX không đơn thuần chỉ là những việc bạn làm; mà còn cần phản ánh văn hóa công ty bạn.

tải và còn không có đủ thời gian để tập trung nữa là học thêm điều gì mới. Khi cuộc khủng hoảng COVID-19 bắt đầu và kéo theo những vấn đề hệ lụy—việc phải đảm đương cả trách nhiệm cá nhân và công việc, trong khi lo lắng về nguy cơ bệnh tật—đã khiến tình huống vốn đã phức tạp càng thêm phần rối ren.

Những điều nhà lãnh đạo cần biết

Ngay cả trước khi đại dịch xảy ra, môi trường làm việc cũng luôn khó khăn. Mọi người cảm thấy quá

Khi nói đến EX, chúng ta mong đợi một trải nghiệm cấp độ người tiêu dùng, nơi mọi thứ đều liền mạch và dễ dàng. Và các chủ đề cùng nhau tạo nên trải nghiệm đó hiện diện ở tất cả các chức năng kinh doanh và chạm đến mọi vấn đề của văn hóa doanh

EX có mặt ở mọi chức năng doanh nghiệp và tiếp cận mọi vấn đề

Văn hóa công ty	Sứ mệnh		Hòa nhập		Phần thưởng		Gia đình
			Cảm giác gắn bó		Thanh toán		Cá nhân
	Hòa nhập		Sự công bằng		Tiền thưởng		Khát vọng dài hạn
			Sự tin cậy		Lợi ích		
	Văn hóa		Năng lượng		Trạng thái tốt		Mục đích
					Hỗ trợ		
	Sự lãnh đạo	Cơ hội			Sự tiếp nối		Sự lãnh đạo
		Sự tăng trưởng			Hiệu suất		Động lực
	Nhóm	Tính di động			Thăng tiến		Lòng vị tha
		Huấn luyện			Đánh giá		Sự bền bỉ
	Sự nghiệp	Thăng tiến					Sự kiên nhẫn
					Mục tiêu		
	Nơi làm việc				Đánh giá		An toàn nơi làm việc
		Đi lại			Dự án		Vị trí nơi làm việc
	Phần thưởng	Vị trí nơi làm việc			Cuộc họp		Đi lại
		Không gian			Hoạt động tương tác hàng ngày		Chính sách
	An toàn	Cơ sở vật chất					
		CNTT	Cơ sở vật chất	Nhân sự	Pháp lý	Nhóm	Người quản lý
							Điều hành quản lý

Chức năng kinh doanh

Nguồn: The Josh Bersin Company, 2021

nghiệp. Không một đội hay nhóm nào có thể xử lý những điều này một mình. Và nếu bạn không đáp ứng được nhu cầu của nhân viên, họ có thể sẽ rời đi.

EX là một khái niệm rộng hơn “sự gắn kết” đơn thuần. Ngày nay, EX còn đóng vai trò trọng tâm trong nghề nhân sự: Các bộ phận nhân sự tại Adobe và Airbnb thậm chí còn đổi tên thành “Trải nghiệm nhân viên”. EX chính là những việc chúng

ta làm, đội nhóm chúng ta tham gia, người quản lý trực tiếp của chúng ta, cũng như cách họ hướng dẫn và hỗ trợ chúng ta. EX đồng thời là sức khỏe và trạng thái tốt; nơi làm việc kỹ thuật số, truyền thống và văn hóa; cách chúng ta phát triển và mức độ chúng ta đặt niềm tin vào tổ chức. Những yếu tố này tập hợp lại thành khuôn khổ EX, điều mà chúng tôi gọi là “tổ chức hấp dẫn”, bởi điều đó giúp công ty bạn trở nên hấp dẫn đối với lực lượng lao động.

Tổ chức hấp dẫn

Công việc ý nghĩa



Công việc và giá trị phù hợp

Quyền tự chủ và quyền tự quyết

Đội nhóm linh hoạt và đồng nghiệp nhiệt tình hỗ trợ

Thời gian để tập trung, đổi mới và phục hồi

Hoạt động quản lý hiệu quả



Mục tiêu rõ ràng với cơ hội mở rộng

Huấn luyện và phản hồi định kỳ

Tập trung vào việc phát triển hoạt động quản lý

Hoạt động quản lý hiệu suất minh bạch và đơn giản

Nơi làm việc tích cực



Các công cụ, quy trình và hệ thống để hoàn thành công việc một cách hiệu quả

Sự tri ân, sự ghi nhận và phần thưởng

Giờ làm việc và không gian làm việc linh hoạt

Toàn diện, đa dạng, cảm giác gắn bó và cộng đồng

Sức khỏe và trạng thái tốt



An toàn và bảo mật trong mọi khía cạnh của công việc

Hỗ trợ sức khỏe, thể trạng và trạng thái thể chất tốt cho cá nhân

Trạng thái tốt và sự hỗ trợ về tâm lý và cảm xúc

Hỗ trợ gia đình và tài chính

Cơ hội phát triển



Công việc cởi mở, được tạo điều kiện và tính linh động của vai trò

Phát triển sự nghiệp theo nhiều lộ trình

Nhiều hình thức học tập theo nhu cầu

Văn hóa hỗ trợ hoạt động học tập

Sự tin cậy vào tổ chức



Sứ mệnh và mục đích ngoài mục tiêu tài chính

Tính minh bạch, sự đồng cảm và tính chính trực của ban lãnh đạo

Đầu tư không ngừng vào con người

Tập trung vào xã hội, môi trường và cộng đồng

Công nghệ và dịch vụ

Nền tảng (bảo mật và quyền truy nhập); hệ thống hỗ trợ; ứng dụng thông tin chuyên sâu; ứng dụng tìm kiếm tài năng; ứng dụng liên lạc; công nghệ ở nơi làm việc



Nguồn: The Josh Bersin Company, 2021

Thông điệp chính

EX rất phức tạp. Và tốc độ mà EX nổi lên như một sự ưu tiên đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và tổ chức đã gieo rắc sự không chắc chắn: sự không chắc chắn trong định nghĩa sơ khai của EX và sự không chắc chắn giữa các nhà lãnh đạo cấp cao—nhân sự hoặc bộ phận khác—về những việc chúng ta làm để thúc đẩy sự gắn kết cao hơn, tăng năng suất và hiệu suất và cuối cùng là tạo ra những kết quả tuyệt vời thông qua lực lượng lao động được hỗ trợ.

Không một hành động riêng rẽ nào sẽ một cách thần kỳ đưa bạn đến với EX tuyệt vời. Các biện pháp tốt nhất của công ty khác có thể không phù hợp với tổ chức của bạn, cũng như sẽ có rất nhiều phần việc mà bạn muốn từ bỏ—nhưng bạn không thể làm vậy. Mức rủi ro là quá cao và nhân viên của bạn tin tưởng bạn sẽ tạo ra thay đổi. Bởi thế, chúng tôi sẵn sàng nghiên cứu toàn bộ những lĩnh vực này, thông qua Khuôn khổ tổ chức hấp dẫn của mình. Trong một thế giới lý tưởng, bạn sẽ triển khai suôn sẻ toàn bộ 6 yếu tố, 24 khía cạnh và 83 biện pháp cũng như chương trình. Nhưng có phải tất cả đều quan trọng? Hay chỉ một vài điều trong số này *thực sự* quan trọng?

Sáu phát hiện chính

Nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra sáu phát hiện chính thường xuất hiện ở các tổ chức có EX siêu việt. Điều đầu tiên cần lưu ý chính là những phát hiện này không phải các biện pháp điển hình. Những biện pháp này xoay quanh sự tin cậy, sự quan tâm, tính minh bạch, văn hóa và sự lãnh đạo, có thể bởi vì—như một giám đốc nhân sự đã từng nói rằng—“lạt mềm buộc chặt”. EX không liên quan tới công cụ, quy trình hay tính hiệu quả mà chính là văn hóa và sứ mệnh của công ty, cũng như cách thức hành động của ban lãnh đạo. Sáu phát hiện bao quát của chúng tôi là:

1

Tập trung vào sự tin cậy, tính minh bạch, tính toàn diện và sự chăm sóc. Những công ty xuất sắc về EX luôn đặt sứ mệnh và mục đích của họ lên hàng đầu. Niềm tin là yếu tố quan trọng. Khi mọi người không đặt niềm tin vào công ty của bạn, bạn phải chi ra rất nhiều tiền và đặc quyền chỉ để các ứng viên cân nhắc đến việc gia nhập công ty—và ngay cả khi họ gia nhập công ty, có thể bạn sẽ không thể giữ chân họ.

2

Văn hóa mang tính hỗ trợ đóng một vai trò lớn.

Cho đến nay, yếu tố dự đoán lớn nhất về sự xuất sắc của EX chính là việc mọi người giúp đỡ lẫn nhau. Đó chính là những gì giúp biến đổi EX từ một quy trình truyền lệnh từ trên xuống dưới, đội nhóm riêng lẻ, thụ động, chỉ đơn thuần là loại bỏ rào cản để có một ngày làm việc suôn sẻ thành một hoạt động thay đổi văn hóa.

3

Sự đổi mới và phát triển vững bền phụ thuộc vào phần thưởng công bằng và việc xây dựng cộng đồng tại nơi làm việc. Đôi khi, EX được dùng làm mật mã ám chỉ tiền bạc và đặc quyền. Chúng tôi nhận thấy việc đưa ra các phần thưởng và lợi ích vượt trội có tác động thấp hơn mức trung bình của toàn bộ 83 biện pháp EX mà chúng tôi đã nghiên cứu. Tuy nhiên, việc khiến phần thưởng và sự công nhận *trở nên công bằng và bình đẳng* lại mang tới tác động lớn cho doanh nghiệp, con người và kết quả của sự đổi mới.

4

Các khoản đầu tư nhất quán, ưu tiên về nhiệm vụ vào con người trong bất kỳ môi trường kinh doanh nào cũng sẽ cải thiện hiệu suất kinh doanh. Khi ngân sách hạn hẹp, bạn sẽ dễ dàng thắt chặt các khoản đầu tư và giảm tập trung vào văn hóa. Chúng tôi nhận thấy các công ty ưu tiên đầu tư vào con người, không phân biệt môi trường kinh doanh, sẽ thu được nhiều lợi nhuận hơn, làm hài lòng nhiều khách hàng hơn, có đội ngũ nhân viên gắn kết hơn và được coi là những nơi tuyệt vời để làm việc.

5

Sự xuất sắc trong EX sẽ trực tiếp mang tới kết quả trong kinh doanh. Sự gắn kết là kết quả quan trọng của trải nghiệm nhân viên tuyệt vời, nhưng không phải là kết quả duy nhất. Không còn nghi ngờ gì nữa, những người có mức gắn kết cao hơn sẽ hạnh phúc hơn, làm việc năng suất hơn và cung cấp dịch vụ tốt hơn cho khách hàng. Nhưng các công ty tập trung vào các chiến lược và biện pháp EX phù hợp sẽ có kết quả tốt hơn về kinh doanh, con người và sự đổi mới.

6

Cả năng lực nhân sự lẫn công nghệ phù hợp đều là những yếu tố quan trọng. EX là sự tin cậy, tính minh bạch, sự quan tâm và sự đồng cảm. Đó là khả năng lãnh đạo và văn hóa, sự phát triển, cộng đồng và sự công bằng. Vậy làm sao để bạn áp dụng những khái niệm chiến lược lớn này và mang chúng đến với lực lượng lao động của bạn? Câu trả lời nằm ở năng lực của bộ phận nhân sự và những công nghệ phù hợp.

Không một hành động riêng rẽ nào sẽ một cách thần kỳ đưa bạn đến với EX tuyệt vời. Các biện pháp tốt nhất của công ty khác có thể không phù hợp với tổ chức của bạn, cũng như sẽ có rất nhiều phần việc mà bạn muốn từ bỏ—nhưng bạn không thể làm vậy.

15 biện pháp thiết yếu

Vậy có những biện pháp nào trực tiếp thúc đẩy 6 phát hiện chính này? Chúng tôi đã xác định được 15 biện pháp rút ra từ 4 yếu tố có tác động lớn đến kết quả kinh doanh, con người và sự đổi mới. Chúng tôi gọi chúng là “thiết yếu” bởi nếu không có chúng thì hầu như mọi việc khác đều trở nên vô nghĩa. Và

những biện pháp thiết yếu này có hiệu quả với mọi ngành, khu vực địa lý và quy mô công ty. Khi triển khai chúng, rất nhiều các khoản đầu tư điển hình cũng sẽ hoạt động hiệu quả. Nhưng khi không triển khai chúng, việc chỉ tập trung vào “công cụ kỹ thuật số” hay “chương trình EX” sẽ không mang lại nhiều tác động.

Yếu tố then chốt để có được EX siêu việt

4 yếu tố thiết yếu

15 biện pháp thiết yếu

Sự tin cậy vào tổ chức	Nuôi dưỡng văn hóa đề cao sự chính trực và việc giúp đỡ người khác.
	Đưa sứ mệnh và mục đích vào trong mọi hoạt động.
	Tạo niềm tin rằng các nhà lãnh đạo là những người có đạo đức và hoạt động chính trực.
	Truyền đạt rõ ràng sứ mệnh và tầm nhìn.
	Tạo điều kiện giao tiếp cởi mở, minh bạch và trung thực với ban lãnh đạo.
	Ưu tiên đầu tư vào con người kể cả khi kinh doanh không tốt.
	Bảo vệ điều đúng đắn, ngay cả khi điều đó không phổ biến.
	Khuyến khích người quản lý giúp mọi người gắn kết những đóng góp của họ với sứ mệnh.
	Hoạt động theo phương pháp lấy con người làm đầu.
Nơi làm việc tích cực	Coi sự đa dạng, sự bình đẳng và tính toàn diện là ưu tiên của doanh nghiệp.
	Sử dụng các chương trình khen thưởng và ghi nhận công bằng và bình đẳng.
	Hỗ trợ các cộng đồng tại nơi làm việc và mang lại cảm giác gắn bó.
Cơ hội phát triển	Khuyến khích nhân viên thể hiện chính bản thân mình trong công việc.
	Khuyến khích mọi người liên tục phát triển, bất kể vai trò nào.
Hoạt động quản lý hiệu quả	Sử dụng mô hình và triết lý quản lý rõ ràng, dựa trên các giá trị.

Nguồn: The Josh Bersin Company, 2021

Mô hình trưởng thành của trải nghiệm nhân viên

Bạn không thể tiến về phía trước nếu không biết mình đang đứng ở đâu. Mọi công ty đều là độc nhất và hành trình hướng tới việc trở thành “tổ chức hấp dẫn” của bạn cũng vậy. Thông qua quá trình nghiên cứu và làm việc với các công ty trên toàn thế giới, chúng tôi đã phát triển Mô hình trưởng thành của EX để xác định các giai đoạn phát triển mà một tổ chức phải trải qua để đạt được hiệu suất cao, giúp các nhà lãnh đạo doanh nghiệp hiểu trạng thái hiện tại của họ cũng như tập hợp các kỹ năng, khả năng, công cụ và hệ thống mà họ cần đạt được tiếp theo.

Các tổ chức được chia thành 4 cấp, trong đó Cấp 1 là cấp có tác động thấp nhất và Cấp 4 là cấp có tác

động cao nhất. Các cấp độ trưởng thành này không phải là chức năng của các ngành, khu vực địa lý hay quy mô tổ chức khác nhau—chúng có thể hiện diện ở bất kỳ nhóm nào như vậy. Việc tạo ra một môi trường mang tính hỗ trợ, nơi mọi người giúp đỡ lẫn nhau là phản ứng cốt lõi, nhưng các công ty thành công hơn cũng đưa doanh nghiệp tập trung vào sứ mệnh và thúc đẩy phát triển sự bình đẳng.

Việc xây dựng các chủ đề văn hóa và lãnh đạo, các chương trình nhân sự và các công nghệ hỗ trợ trong toàn phạm vi của một công ty là một hành trình dài và vất vả. Sẽ rất tốn công sức để đạt được cấp độ tiếp theo và quy trình này thường mất nhiều năm. Nhưng đó là việc rất đáng để nỗ lực, với giá trị có được khi đạt cấp độ mới: kết quả kinh doanh, con người và sự đổi mới đều được cải thiện song hành với việc tổ chức phát triển.

Mô hình trưởng thành của EX



Nguồn: The Josh Bersin Company, 2021

Vai trò quan trọng của công nghệ

Khi không có công nghệ phù hợp, các công ty không thể có được thông tin chuyên sâu về cảm xúc của nhân viên, cung cấp các trải nghiệm và cơ hội phát triển được cá nhân hóa và phù hợp, hoặc hỗ trợ nhân viên trên quy mô lớn.

Việc sử dụng công nghệ và mối tương quan của công nghệ với sự trưởng thành tổng thể của EX



Nguồn: The Josh Bersin Company, 2021

Bước tiếp theo

Báo cáo đầy đủ của chúng tôi cung cấp lời khuyên hữu ích cho các nhà lãnh đạo muốn bắt đầu thực hiện các biện pháp để thúc đẩy trải nghiệm nhân viên xuất sắc. Ngoài ra, báo cáo còn mang đến:

- ✓ Toàn bộ cuộc thảo luận về lý do vì sao EX đóng vai trò quan trọng, đặc biệt là trong lúc này
- ✓ Một bản phân tích toàn diện về các phát hiện trong nghiên cứu của chúng tôi
- ✓ Phần giải thích chi tiết cho 15 biện pháp quan trọng nhất, cũng như tác động của chúng đối với kết quả
- ✓ Các đặc điểm ở từng giai đoạn trong 4 giai đoạn của Mô hình trưởng thành của EX
- ✓ Hướng dẫn từng bước để đạt được cấp độ cao hơn trong Mô hình trưởng thành của EX
- ✓ Một khuôn khổ để trở nên xuất sắc về EX
- ✓ Một mục đặc biệt về tầm quan trọng của công nghệ
- ✓ Phụ lục: Bao gồm danh sách các biện pháp có liên quan đến hiệu suất cao và phương pháp nghiên cứu hoàn chỉnh của chúng tôi
- ✓ Những tấm gương về sự xuất sắc: Những câu chuyện thực tế từ **Adobe, Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz** và **Unilever**, những doanh nghiệp đã triển khai thành công các biện pháp về EX