

Kompendium wiedzy

Środowisko pracowników

PODSUMOWANIE OGÓLNE

Czy potrafisz wygrać nową bitwę o talenty? Nie zrobisz tego, jeśli myślisz, że chodzi o pieniądze, tytuły czy bezpieczeństwo zatrudnienia. Epoka popandemiczna jest definiowana przez *środowisko pracowników*: sposób, w jaki Twoja organizacja kształtuje pracę i życie ludzi — od produktywności do elastyczności i dobrego samopoczucia.

W ostatnich 15 miesiącach kluczowe było przetrwanie: liderzy starali się utrzymać firmy na powierzchni, zmagając się przy tym z szeregiem problemów spowodowanych pandemią. Obecnie, gdy kraje i miejsca pracy otwierają się ponownie — choć w bardzo różnym tempie — największy kryzys gospodarczy wieku szybko przekształca się w wielkie ożywienie. Firmy są zmuszone do przekształceń, a liderzy muszą teraz pomóc pracownikom w dostosowaniu się do większych zmian, umożliwić im radzenie sobie z niepewnością oraz wspierać ich w eksperymentowaniu i szybkiej nauce. Nic dziwnego, że środowisko pracowników stało się najważniejszą kwestią dla kierownictwa.

Aby ułatwić poruszanie się w tym nowym i zmiennym środowisku, firma Microsoft zleciła istotne badanie środowisk pracowników, zbierając dane dotyczące 90 różnych praktyk. Uzyskaliśmy informacje od ponad 950 organizacji oraz przeprowadziliśmy 15 dogłębnych rozmów z działami kadr i liderami biznesowymi w firmach takich jak Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz, Microsoft i Unilever. Zamierzaliśmy opracować *kompendium wiedzy* na temat środowiska pracowników, z następującymi celami:

- **Utworzenie** standardowej definicji terminu „środowisko pracowników”
- **Wyjaśnienie** — przez badania i przykłady optymalnych rozwiązań — dlaczego środowisko pracowników musi być kluczową kwestią dla działów kadr i IT oraz dla liderów biznesowych
- **Zidentyfikowanie** praktyk mających największy wpływ na środowisko pracowników i ogólną działalność, innowacyjność i efekty osiągane przez pracowników
- **Zaoferowanie** wskazówek dotyczących tego, jak organizacje mogą ulepszyć środowisko pracowników i zapewnić optymalne rozwiązania, poprawiając wyniki biznesowe

Stwierdziliśmy, że zwycięstwo w bitwie o talenty wymaga nie tylko optymalizacji środowiska pracowników, lecz rzeczywistego umieszczenia ludzi w centrum podejmowania decyzji. To właśnie sprawia, że epoka popandemiczna jest ekscytującym wyzwaniem: Środowisko pracowników nie sprowadza się do codziennych działań — musi ono odzwierciedlać kulturę firmy.

ono w centrum zarządzania kadrami: działy kadr w firmach Adobe i Airbnb zmieniły nawet nazwę na „dział ds. środowiska pracowników”. Środowisko pracowników obejmuje naszą pracę, nasze zespoły, naszych bezpośrednich przełożonych oraz ich coaching i wsparcie. Dotyczy też naszego zdrowia i dobrego samopoczucia, cyfrowego,

fizycznego i kulturowego miejsca pracy oraz naszego rozwoju i zaufania do organizacji. Te elementy wspólnie tworzą strukturę środowiska pracowników, które nazywamy „bezkonkurencyjną organizacją”, ponieważ dzięki nim firma staje się idealnym miejscem dla pracowników.

Bezkonkurencyjna organizacja

Praca mająca znaczenie	Silne zarządzanie	Pozytywne miejsce pracy	Zdrowie i dobre samopoczucie	Możliwości rozwoju	Zaufanie w organizacji
					
Dopasowanie stanowisk i wartości	Jasne cele i możliwości rozwoju	Narzędzia, procesy i systemy zapewniające wydajność pracy	Bezpieczeństwo we wszystkich aspektach pracy	Możliwość łatwego zmieniania stanowisk i ról	Misja i dążenia wykraczające poza cele finansowe
Autonomia i wpływ na innych	Regularny coaching i przekazywanie opinii	Uznania i nagrody	Zdrowie, kondycja fizyczna i wsparcie w tym obszarze	Wiele ścieżek rozwoju kariery	Transparentność, empatia i integralność przywództwa
Elastyczne zespoły i wspierający współpracownicy	Koncentracja na rozwoju zarządzania	Elastyczne godziny i miejsce pracy	Dobra kondycja psychiczna i emocjonalna oraz wsparcie w tych obszarach	Wiele form nauki zależnie od potrzeb	Ciągle inwestycje w ludzi
Czas na koncentrację, innowacyjność i odpoczynek	Transparentne, proste zarządzanie wydajnością	Integracja, różnorodność i poczucie przynależności do społeczności	Rodzina i wsparcie finansowe	Kultura wspierająca naukę	Koncentracja na społeczeństwie, środowisku i społeczności

Technologie i usługi

Podstawy (zabezpieczenia i dostęp); systemy wsparcia; aplikacje obsługujące analizy; aplikacje do zarządzania talentami; aplikacje obsługujące komunikację; technologia w miejscu pracy



Źródło: The Josh Bersin Company, 2021

Kluczowe zagadnienia

Środowisko pracowników jest skomplikowane. Szybko stało się ono priorytetem dla liderów biznesowych i organizacji, tworząc niepewność co do samej definicji i niepewność wśród starszego kierownictwa — w działach kadr i nie tylko — odnośnie tego, jak pobudzić zaangażowanie oraz zwiększyć produktywność, aby ostatecznie osiągnąć doskonałe wyniki dzięki wsparciu dla pracowników.

Żadne pojedyncze działanie nie zapewni w magiczny sposób doskonałego środowiska pracowników. Najlepsze rozwiązania z innych firm mogą nie sprawdzić się w Twojej organizacji. Istnieje wiele zmiennych elementów, które być może zechcesz pominąć, ale nie możesz tego zrobić. Stawka jest zbyt wysoka, a Twój pracownicy ufają, że wprowadzisz zmiany. Postanowiliśmy więc zbadać wszystkie te obszary w ramach naszej struktury bezkonkurencyjnej organizacji. W idealnym świecie należałoby wdrożyć wszystkie 6 elementów, 24 wymiary oraz 83 praktyki i programy — i zrobić to wszystko właściwie. Ale czy wszystkie one są istotne? Może niektóre z nich są *naprawdę* ważne?

Sześć kluczowych wniosków

Nasze badanie wykazało sześć kluczowych wniosków wspólnych dla organizacji mających najlepsze środowiska pracowników. Najpierw należy zauważyć, że te wnioski nie są typowymi praktykami. Wiążą się z zaufaniem, dbałością, transparentnością, kulturą i przywództwem, być może dlatego, że „delikatne kwestie są najtrudniejsze”, jak ujął to jeden z kierowników działów kadr. Środowisko pracowników nie polega na narzędziach, procesach czy efektywności, lecz na kulturze i misji firmy oraz na działaniach jej liderów. Oto nasze sześć głównych wniosków:

1

Skupienie się na zaufaniu, transparentności, integracji i dbałości. Firmy, które mają wyjątkowe środowiska pracowników, stawiają swoją misję i cele na pierwszym miejscu. Zaufanie jest podstawą. Jeśli ludzie nie ufają Twojej firmie, musisz im zaoferować dużo pieniędzy i dodatków, aby w ogóle rozważyli dołączenie do niej — a jeśli nawet to zrobią, możesz nie być w stanie ich zatrzymać.

2

Kultura oparta na wsparciu odgrywa dużą rolę. Zdecydowanie najważniejszym czynnikiem decydującym o jakości środowiska pracowników jest pomoc międzyludzka. Dzięki niej odgórny, pasywny proces usuwania barier w środowisku typu „my przeciwko im” można przekształcić w bezproblemową codzienną pracę, a następnie w przemianę kulturową.

3

Innowacyjność i zrównoważony wzrost zależą od sprawiedliwych wynagrodzeń i tworzenia społeczności w miejscu pracy. Środowisko pracowników jest czasami określane jako synonim zarobków i dodatków. Stwierdziliśmy, że wpływ wyjątkowych nagród i korzyści jest znacznie poniżej średniego poziomu dla wszystkich 83 zbadanych przez nas praktyk dotyczących środowiska pracowników. Jednak zapewnienie *uczciwości i sprawiedliwości* nagród i uznań ma znaczący wpływ na wyniki w zakresie działalności, ludzi i innowacji.

4

Spójne, zorientowane na misję inwestycje w ludzi zwiększają efektywność działań w każdym środowisku biznesowym. Gdy fundusze są ograniczone, można łatwo zmniejszyć inwestycje i skupić się na kulturze. Stwierdziliśmy, że firmy kładące nacisk na inwestycje w ludzi, niezależnie od środowiska biznesowego, są znacznie bardziej dochodowe, mają bardziej zadowolonych klientów i bardziej zaangażowanych pracowników oraz są uznawane za doskonałe miejsce pracy.

5

Doskonałe środowisko pracowników bezpośrednio przekłada się na wyniki biznesowe. Zaangażowanie jest istotnym, ale niejedynym efektem doskonałego środowiska pracowników. Bardziej zaangażowani ludzie są bez wątpienia szczęśliwsi i wydajniejsi oraz lepiej obsługują klientów. Jednak firmy skupione na właściwych strategiach i praktykach w środowisku pracowników mają lepsze wyniki w zakresie działalności, personelu i innowacji.

6

Możliwości i odpowiednie technologie w zakresie kadr mają kluczowe znaczenie. Środowisko pracowników bazuje na zaufaniu, transparentności, dbałości i empatii. To kwestia przywództwa, kultury, rozwoju, społeczności i sprawiedliwości. Jak zastosować te ogólne strategiczne koncepcje na odpowiednią skalę wśród pracowników? Odpowiedzią są możliwości i właściwe technologie w zakresie kadr.

Żadne pojedyncze działanie nie zapewni w magiczny sposób doskonałego środowiska pracowników. Najlepsze rozwiązania z innych firm mogą nie sprawdzić się w Twojej organizacji. Istnieje wiele zmiennych elementów, które być może zechcesz pominąć, ale nie możesz tego zrobić.

Piętnaście podstawowych praktyk

Jakie praktyki bezpośrednio wpływają na te sześć kluczowych wniosków? Zidentyfikowaliśmy piętnaście praktyk wywodzących się z czterech elementów, które mają ogromny wpływ na wyniki w zakresie działalności, ludzi i innowacji.

Nazywamy je „podstawami”, ponieważ niewiele więcej czynników ma znaczenie. Te podstawowe praktyki sprawdzają się w przypadku wszystkich branż, obszarów geograficznych i wielkości firm. Ich wdrożenie zapewnia skuteczność wielu typowych inwestycji. Jeśli jednak nie zostaną wdrożone, skupienie się na „narzędziach cyfrowych” lub „programach środowiska pracowników” nie przynosi większych efektów.

Kluczowe czynniki zapewniające doskonałe środowisko pracowników

Cztery podstawowe elementy Piętnaście podstawowych praktyk

Zaufanie w organizacji	<p>Wspieranie kultury uczciwości i pomagania innym.</p> <p>Uwzględnianie misji i celów w ramach każdego działania.</p> <p>Wzbudzanie u liderów wiary w etyczne i uczciwe postępowanie.</p> <p>Jasne przekazywanie misji i wizji.</p> <p>Umożliwienie otwartej, transparentnej i szczerzej komunikacji z liderami.</p> <p>Priorytetowe traktowanie inwestycji w ludzi, nawet gdy działalność biznesowa nie układa się pomyślnie.</p> <p>Obrona tego, co słuszne, nawet jeśli nie jest to popularne.</p> <p>Zachęcanie kierowników, aby pomagali pracownikom powiązać ich wkład z misją.</p> <p>Działanie według zasady „ludzie na pierwszym miejscu”.</p> <p>Postrzeganie różnorodności, sprawiedliwości i integracji jako priorytetów biznesowych.</p>
Pozytywne miejsce pracy	<p>Stosowanie uczciwych i sprawiedliwych programów nagród i uznań.</p> <p>Wspieranie społeczności w miejscu pracy oraz poczucia przynależności.</p> <p>Zachęcanie pracowników, aby wnosili swoją autentyczną osobowość w pracy.</p>
Możliwości rozwoju	<p>Zachęcanie ludzi do ciągłego rozwoju, niezależnie od roli.</p>
Silne zarządzanie	<p>Stosowanie jasnej, opartej na wartościach filozofii i modelu zarządzania.</p>

Źródło: The Josh Bersin Company, 2021

Model dojrzałości środowiska pracowników

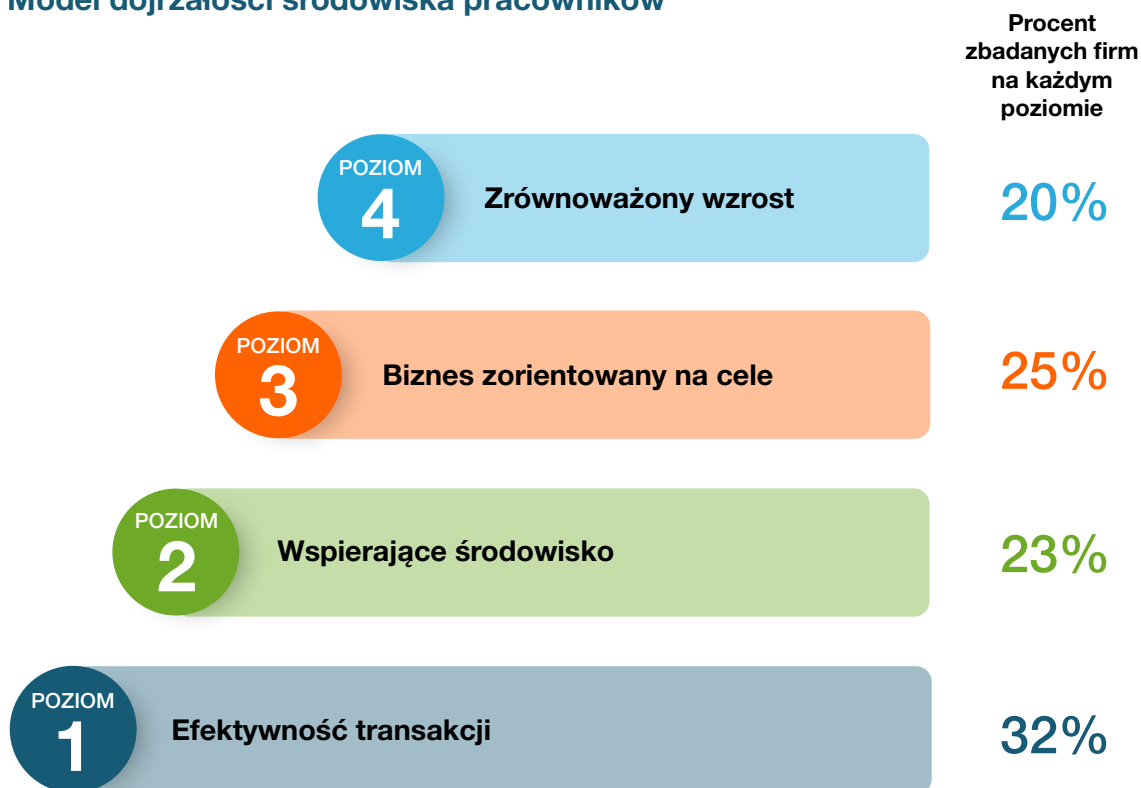
Nie można iść naprzód, nie wiedząc, gdzie się obecnie stoi. Wszystkie firmy są unikatowe, tak jak Twoja droga do utworzenia „bezkonkurencyjnej organizacji”. Dzięki naszym badaniom i współpracy z firmami na całym świecie opracowaliśmy model dojrzałości środowiska pracowników w celu zdefiniowania etapów ewolucji, przez które przechodzi organizacja, aby osiągnąć wysoką wydajność, umożliwiając liderom biznesowym zrozumienie ich obecnego stanu, a także kolejnego zestawu umiejętności, możliwości, narzędzi i systemów, które należy rozwinąć.

Organizacje można podzielić na cztery poziomy, z których poziom 1 ma najmniejszy wpływ,

a poziom 4 — największy. Te poziomy dojrzałości nie są cechą poszczególnych branż, obszarów geograficznych czy wielkości organizacji — można je napotkać w każdej z tych grup. Podstawowym działaniem jest utworzenie wspierającego środowiska, w którym ludzie pomagają sobie nawzajem, jednak skuteczniejsze firmy skupiają się też na swojej misji i wspieraniu zrównoważonego wzrostu.

To długa i trudna droga, wymagająca pracy nad tematami związanymi z kulturą i przywództwem, programami dotyczącymi kadr oraz technologiami wspierającymi całe spektrum firmy. Przejście na kolejny poziom wymaga wiele pracy i często trwa latami. Warto jednak podjąć ten wysiłek, pamiętając o korzyściach z rozwoju: w miarę dojrzewania organizacji poprawiają się wyniki w zakresie działalności, ludzi i innowacji.

Model dojrzałości środowiska pracowników



Źródło: The Josh Bersin Company, 2021

Ważna rola technologii

Bez odpowiednich technologii firmy nie mogą uzyskać wglądu w nastroje pracowników, zapewnić spersonalizowanych i istotnych doświadczeń i możliwości rozwoju ani wspierać pracowników na dużą skalę.

Zastosowania technologii i ich związek z ogólną dojrzałością środowiska pracowników



Źródło: The Josh Bersin Company, 2021

Następne kroki

Nasz pełny raport zawiera praktyczne porady dla liderów, którzy chcą rozpocząć wdrażanie praktyk, aby osiągnąć doskonałość środowiska pracowników. Raport obejmuje również:

- ✓ Pełną dyskusję o tym, dlaczego środowisko pracowników ma znaczenie, zwłaszcza teraz
- ✓ Pełną analizę wniosków z naszych badań
- ✓ Szczegółowe objaśnienie najważniejszych piętnastu praktyk oraz ich wpływu na wyniki
- ✓ Charakterystykę każdego z czterech etapów naszego modelu dojrzałości środowiska pracowników
- ✓ Wskazówki krok po kroku dotyczące przechodzenia przez kolejne poziomy modelu dojrzałości środowiska pracowników
- ✓ Strukturę pozwalającą osiągnąć doskonałość środowiska pracowników
- ✓ Specjalną sekcję poświęconą znaczeniu technologii
- ✓ Dodatek: Zawiera listę praktyk skorelowanych z wysoką wydajnością oraz naszą pełną metodologię badań
- ✓ Przykłady doskonałych rozwiązań: Prawdziwe historie firm **Adobe, Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz** i **Unilever**, które wdrożyły skuteczne praktyki w środowisku pracowników