

超个性化兴起对员工体验的影响初探

管晓宇

澳大利亚伍伦贡大学, 澳大利亚·新南威尔士州 伍伦贡 2500

【摘要】科技的快速发展, 不仅改变了人们的生活方式, 而且给组织的运营和管理也带来颠覆性改变。在新的现代商业环境中, 数字化带来超个性化 (Hyper-Personalisation) 兴起并发挥着关键作用, 工作场所员工的期望和需求发生较大变化, 重塑员工体验 (Employee Experience) 成为组织急需面对的问题。本文阐述了超个性化如何影响员工体验, 针对问题如何优化超个性化员工体验, 适应员工期望和需求的演变, 确保主动的人力管理和保持劳动力适应性, 解决当前组织留住人才和吸引人才的核心问题。

【关键词】超个性化; 员工体验; 人力资源管理

1 引言

新技术的兴起改变了商业模式的工作方式^[1], 超个性化广泛出现在商业领域, 客户拥有比以往任何时候都大得多的权力, 如果对所获得的体验质量不完全满意, 他们会改变自己的行为, 放弃购物篮, 并迅速寻找替代供应商, 超个性化正成为企业追求成功的关键战略。人力资源领域同样出现这一现象, 在新的现代商业环境中, 技术和人力资源管理的融合促成了员工体验的新时代。员工不再认为有竞争力的薪酬和奖励就足够了, 人才的吸引和保留异常困难, 各组织难以识别、发展和投入人力资本。组织正面临着数字时代如何吸引和留住人才的新问题, 解决这一问题必须要考虑超个性化带来的影响并充分利用此, 打造良好的员工体验, 达到吸引和留住人才, 保持竞争优势。

2 工作场所超个性化兴起

数字爆炸带来超个性化, 超个性化 (Hyper-Personalization) 即应用大数据中的个人信息来满足客户的个性化需求, 是人工智能 (AI) 和实时用户数据的结合。超个性化与个性化的区别在于数据、技术和个性化程度的使用。以营销为例, 个性化包括对买家角色、数据和分析的深入理解和使用, 而超个性化则利用实时数据和人工智能来构建更加定制的买家体验。数据是超个性化的基础, 技术是超个性化重要的组成部分。

疫情加速新技术的渗透和应用, 促进了智能基础设施建设, 催生或强化了远程办公、远程购物、线上学习等一系列工作与生活新状态, 也促进了员工反思对他们真正重

要的是什么。Z世代 (1995年—2009年出生的一代) 已步入职场, 从出生就接触数字技术和互联网世界的原住民, 看待世界的角度更数字化、多元化。新一代更加注重自我价值的实现, 以自我为中心, 更注重工作内在价值, 更容易出现职场冲突而辞职。赫茨伯格的动机理论在理解员工工作中真正寻求什么发挥着重要作用, 人们发现员工满意度和员工效率是紧密联系在一起。赫茨伯格的理论发现, 员工的“满足者”包括个人成长和认可。^[2]员工希望被当作“内部”客户来对待, 新的商业环境下及时发现并满足员工超个性化的期望, 对组织来说既是挑战, 也是机遇。

3 超个性化兴起对员工体验的影响

3.1 员工体验高度个性化、多元化。员工体验是考特勒 (Kolter) 受到“客户体验”的启发而提出来的术语, 并提议将组织内部员工视作客户, 并为其提供卓越的工作场所与管理服务^[3]。衡量员工体验是通过理解员工对组织的潜在期望来启动的^[4]。随着教育和技术的广泛普及, 员工的期望转向了更高层次的需求, 如自尊、自我实现、归属感和改善的心理契约^[5]。员工体验的概念已经超越了传统的利益, 包括了对工作本身、工作环境、企业文化、学习和成长机会及工作生活平衡等有形和无形因素的感受, 渗透到员工工作和个人生活的各个方面。组织不再是单纯为员工赚取报酬的工作单位, 而是个人价值实现的载体, 每个人有不同的价值取向和期望。员工期望的多元化、个性化必然推动组织关注超个性化员工体验。

3.2 数智化成为人力资源管理刚需。超个性化本质上是

通过算法和人工智能来识别员工的需求,是基于数据和技术分析基础上提供的解决方案。组织通过充分收集、分析和利用数据,根据个人特征、优势和劣势提供量身定制的成长机会和工作经验,以适应不同员工群体的不同需求和偏好。如,Google组建了“人力数据实验室”。通过人力资源数据收集、算法分析帮助Google实现数据驱动智能决策,取代管理者“拍脑袋”决策^[6]。随着技术越来越多地嵌入到业务运营中,员工体验的数字化越来越重要。

可见,在技术和人工智能的需求日益增长的世界里,实施超个性化以帮助人力资源经理改善他们的管理风格是合乎逻辑的。随着对超个性化员工体验的需求持续上升,打造一个包含员工多样性并与当前宏观环境相一致的超个性化员工体验系统是至关重要的。

4 当下员工体验实践中存在的问题

4.1对员工体验的重视程度与其重要程度不匹配。传统的组织结构和管理理念很可能会阻碍组织通过科技驱动带来的快速发展。当下员工体验成为人力资源管理关注的新焦点,新冠疫情带来的动荡,劳动力结构的变化、社会经济发展的转型,使得组织只有探索并实践新的人力资源管理模式,才能获得持续发展的动力。但除了一些头部企业,大部分公司只是认为重要,缺少真正的配套行动,如缺少专门负责员工体验的部门或岗位,或只是嘴上强调员工重要,但精力放在客户体验上,再或只是实施员工培训、员工福利等单项体验活动,缺少自上而下的全流程、全领域的系统建设。组织需要改写规则来驾驭数字时代带来的变化。

4.2员工体验的主观判断多,定量分析少。国内企业人力资源管理的数智化应用主要集中在招聘和配置环节,缺少以员工体验为核心目标开展的数智化转型,依靠数智化技术搭建的员工全生命周期管理平台更是不足,云计算、大数据、人工智能等科技成果尚未充分运用到人力资源管理领域,员工幸福感、满意度、忠诚度等数据不充足,衡量指标和模型不全面,组织决策时多是凭主观判断,基于真实数据的科学分析较少。

4.3组织与员工价值观融合难。工作场所即有80年代,

也有Z世代员工,多世代员工价值观、个性特征以及需求各有不同,而组织要将鲜明的个性化特征员工凝聚在一起,促进实现集体的归属感越来越难以实现。虽然人们可以通过技术手段与任何人进行即时交流,但如零工、云办公的员工很难在工作中感受到归属感,更难与传统工作方法的员工团结在一起。特斯拉一方面启动了全新的“特式”员工体验升级计划,力求特斯拉的员工置身于没有官僚主义的公司环境,拥有更全面更丰厚的薪酬福利,得到更快速的成长和发展,感受更有温度的工作氛围,但另一方面其创始人马斯克事无巨细且不愿意承认个人错误,导致高管人员离职率超高,员工体验与组织的价值主张难以紧密一致。

5 打造超个性化员工体验的策略

5.1战略层面,将员工体验管理上升到组织战略层面。新生代员工的渗透、数字技术的创新发展,以及越来越多的人期望从工作中获得意义和价值,组织的角色正从雇佣关系转变为伙伴关系。只靠改善员工福利的举措远远不够,必须围绕卓越体验来规划整个企业。员工满意度在很大程度上建立在管理层支持他们的方式和他们在工作场所获得的机会之上,这有助于增强“信心、灵活性和动机”^[7],使他们全神贯注于工作。从董事会、高管层到执行层,自上而下重新把焦点回归到人,从紧盯绩效考核转向员工体验。组织架构上设立员工体验首席官,成立专门的人力资源分析团队和实验室,在制度、流程上体现出重视员工幸福感的导向和举措,员工可持续发展成为薪酬和福利待遇的一部分,超个性化体验跨维度地贯穿到员工工作生命周期的全过程。

5.2技术层面,提升人力管理数智化水平。建立超个性化人力资源服务平台,利用人工智能和数据分析工具不仅可以加快劳动力分析,还可以生成预测和识别模式,识别员工在职业发展或遇到重大的生活变化时的需求和偏好的变化,实现量身定制的解决方案,真正做到员工管理千人千面。组织能够基于数据而不是猜测来改善工作环境,技术和算法的融入,增强及时性与可视化,让员工感觉到工作流程更便捷、工作更有乐趣,感受到程序带来的公平

性的同时具有更多的灵活性，以及对自己工作绩效与贡献的精准认可度。一个真正基于员工个人需求的量身定制的员工体验，可以吸引和留住符合组织价值观和发展要求的人才，从而为组织的长期发展奠定坚实的基础。

5.3文化层面，建立共同的价值。技术不是万能，具有共同的价值观的企业文化和更好的个人发展机会更具吸引力。员工体验的核心在于建立与工作的联系——与优秀的同事、经理和高层领导一起共事，并受到组织的战略目标、使命、愿景、价值观和明确的工作目标的激励。为了在超个性化的世界中有效地管理员工体验，需要处理好3个核心环节，促进个性化转化为集体价值。

5.3.1建立融洽关系。管理层应该超越职位和头衔，了解员工愿望背后的潜在原因，以及如何满足它们，以改善员工的幸福感，从而提高员工体验^[8]。通过积极的倾听和展示真正的关心，管理人员可以发现数据无法反映的潜在问题^[9]。这种整合定量和定性的整体方法使HR能够实施有针对性的策略，有效地协调个人利益与组织目标，在高度个性化的世界中提高整体的自我体验。

5.3.2培养归属感。科技创造了一切都可以个性化的世界，但人是群居物种这一特性决定了人们仍然渴望集体归属感。根据《2020德勤全球人力资本趋势报告》，应从三个方面培养：舒适感，让员工感受到受到尊重和公平对待；联系感，让员工与同事和团队建立牢固的关系；贡献感，让员工看到自己对组织目标的贡献被认可^[10]。从舒适到联系再到贡献，让员工有意愿有能力以有意义的方式为组织目标服务，个人与组织共成长，员工多样性转化为商业价值。

5.3.2培育幸福感。组织设计员工幸福感策略，应包括身体、心理和财务健康三个方面。一是围绕员工幸福感重新设计工作场景，通过简化工作流程、减少无效工作、重新设计工作空间等方式化解职业倦怠（burnout）。二是在永不掉线的工作环境下，将人工智能融入团队，赋予员工更多的工作自主权，真正减少工作压力。三是为员工成长提供专属学习平台，构建每个人的知识与专长，提升员工自身价值，进而带来成长幸福感。

参考文献：

- [1] Meret C, Fioravanti S, Iannotta M and Gatti M: The Digital Employee Experience: Discovering Generation Z [J]. Digital Technology and Organisational Change, 2017, 23: 241-256.
- [2] [4] Peramatzis G and Galanakis M: Herzberg's motivation theory in the workplace [J]. Psychology, 2022, 12(12): 971-978.
- [3] [6] 杨静等. 透析数智化人力资源管理对员工体验的“双刃剑”效应 [J]. 清华管理评论, 2022 (11) : 42-50.
- [5] Linden S (2015) Job expectations of employees in the millennial generation [PhD dissertation], Walden University, accessed 26 April 2024, ProQuest Dissertations and Theses Global database.
- [7] Pradhan RK, Dash S and Jena LK : Do HR practices influence job satisfaction? Examining the mediating role of employee engagement in public sector undertakings [J]. Global Business Review, 2019 , 20(1): 119-132.
- [8] Li M, Fu N, Chadwick C and Harney B 'Untangling Human Resource Management and Employee Wellbeing relationships: Differentiating Job Resource HR Practices from Challenge Demand HR Practices' [J]. Human Resource Management Journal, 2023, 34(1): 214 - 235.
- [9] Plaskoff J : Employee experience: the new human resource management approach' [J]. Strategic HR Review, 2017 , 16(3): 136-141.
- [10] 2020德勤全球人力资本趋势报告, <https://www2.deloitte.com/cn/zh/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2020.html>

作者简介：

管晓宇（1999—），女，研究生在读，澳大利亚伍伦贡大学。