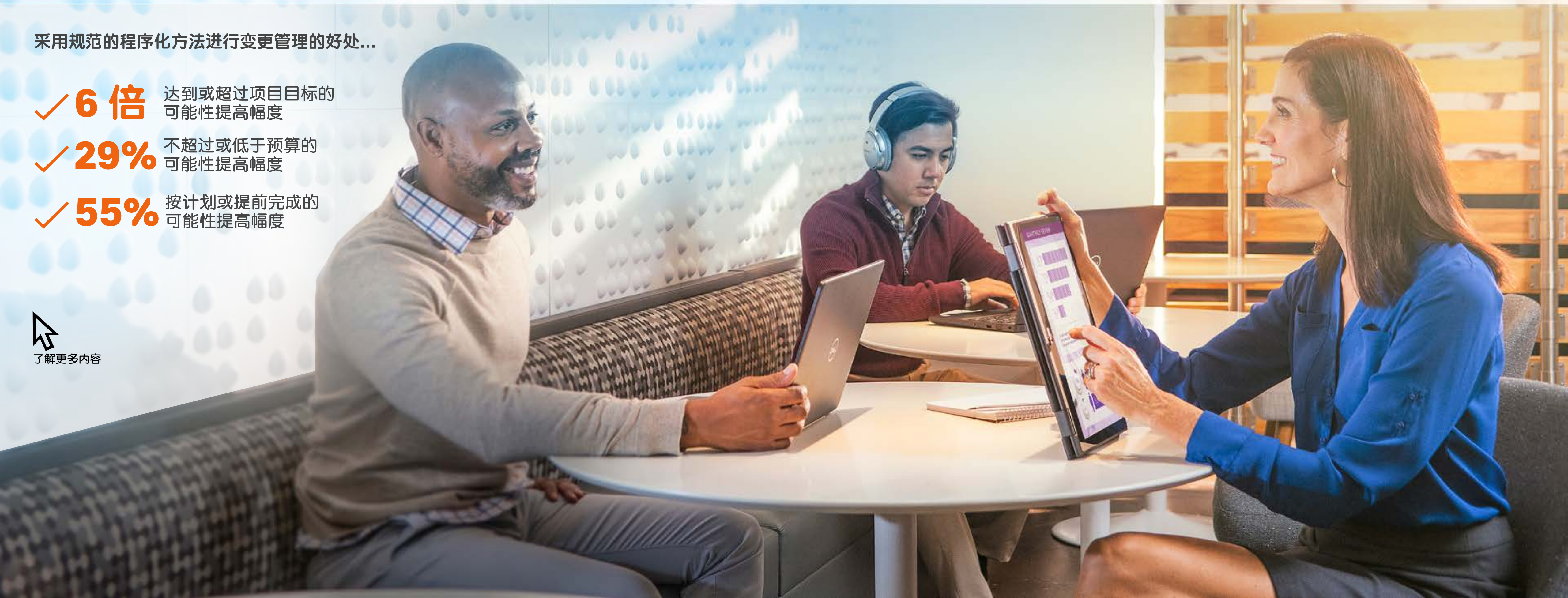


# 采用个性化方法来应对技术变革的人员方面

采用规范的程序化方法进行变更管理的好处...

- ✓ **6 倍** 达到或超过项目目标的可能性提高幅度
- ✓ **29%** 不超过或低于预算的可能性提高幅度
- ✓ **55%** 按计划或提前完成的可能性提高幅度

 了解更多内容



# 弥合差距

工作人员的类型、工作方式以及对工作场所体验的期望都在不断变化和增加。世界已经变得数字化，工作人员希望组织能与时俱进。大多数工作人员习惯于自己个人设备上的强大工具、数据和应用程序，并希望在工作中也能获得相同或更好的体验。

与以往不同，如今组织的员工队伍混合了多代人，包括婴儿潮一代、X代、千禧一代和Z代。最新一代，也就是Z代（请阅读[《Z代 — 未来已经到来》](#)详细了解这些新的工作人员）成长于数字时代。80%的Z代工作人员表示尖端技术是他们选择工作的一个因素。由于员工队伍中各代的人员众多，技术采用势必会因工作人员而异。在[《Realizing 2030 – A Divided Vision for the](#)

[Future》](#)这一研究中，61%的受访领导表示，他们面临着技能差距、无法获得工作人员支持以及工作人员文化导致难以实施变革等重重困难。

Gartner发现，由于技术变革步伐的不同，工作人员缺乏雄心壮志和/或无法重新利用这些新功能，[数字机敏性](#)存在差距。我们建议IT部门先与人力资源、设施、内部通信和其他团队协作，以缩小这一数字机敏性差距。成功始于了解员工队伍并管理变革的人员方面。目标是提供技术解决方案，以改善人们的工作方式，并帮助他们提高工作效率。要使工作人员拥护变革并采用新的工作方式，最好采用结构化的方法来管理变革和推动采用。



了解更多内容

弥合差距

# 80%

Z代工作人员表示尖端技术是他们选择工作的一个因素。

# 61%

受访领导表示，他们面临着技能差距、无法获得工作人员支持以及工作人员文化导致难以实施变革等重重困难。

# 了解员工队伍



 [了解更多内容](#)

[了解员工队伍](#)

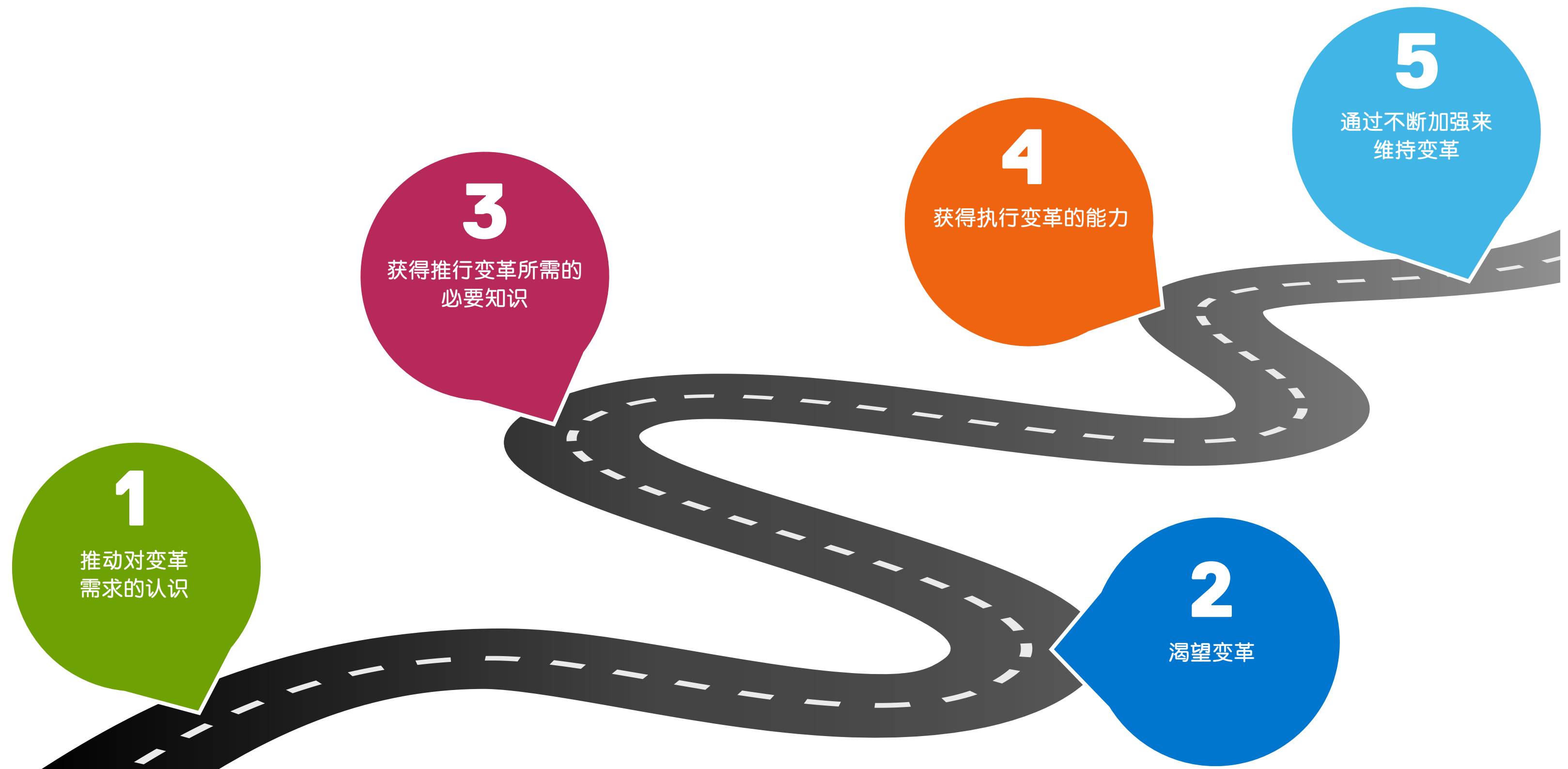
在数字工作场所，角色和工作人员个人资料数据是了解员工队伍的基础。完成后，您可以在适当的内容、应用程序、数据和设备中创建个性化的体验，以随时随地进行访问。更广义地说，IT 需要采取以工作人员为中心的思维方式，并使 IT 服务、支持和解决方案与业务需求保持一致。有了这种了解，您的组织就可以更好地应对变革的人员方面，并更轻松地获得 IT 服务的支持。明确了解“他们能获得哪些好处”后，这尤其会影响新技术的采用速度。请在[此处](#)详细了解我们对角色的看法。

# 专注于采用和变更管理以获得长期回报

迁移到新的业务方式属于组织的文化变革。变革由个人采用，而采用变革则属于个人体验。通过以角色为中心的规范方法进行组织变革可缩小数字机敏性差距，并加快全体生产力转型的速度，提高其采用率和可持续性。在个人和组织层面上都应关注人的动机、能力、环境和绩效因素。

很多时候，组织在投资技术平台后却发现员工的使用率较低。传统方法（进行培训和以电子邮件为中心的公告）不足以提高成功和“实现商业价值”的可能性。成功的采用策略应侧重于一种积极主动的方法，以帮助员工从旧的工作方式转换到有很多榜样和拥护者的新方法。

变革过程分阶段进行：

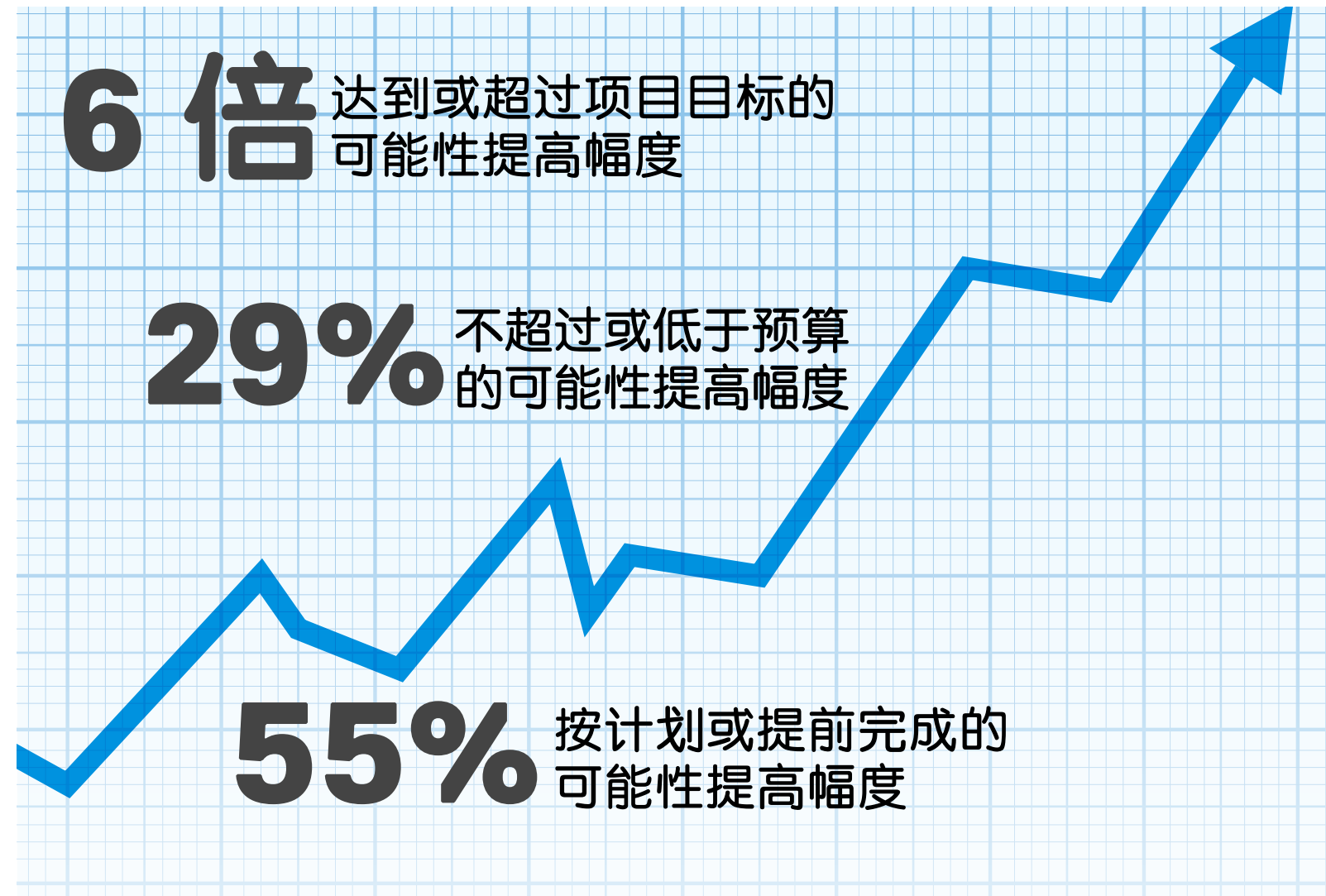


 了解更多内容

专注于采用和变更管理以获得长期回报

# 采取主动方法推动采用和管理变革

采用规范的程序化方法进行变更管理的好处是显而易见的。根据 Prosci 2018 年的基准数据，包含卓越变更管理计划的举措包括：



 了解更多内容

采取以角色为中心的方法进行变更管理的步骤包括：

1. 动员发起人和利益相关者团队
2. 制定基于角色的变革评估
3. 确定优先的用户旅程和重要时刻
4. 定义成功指标，衡量和重复

采用以角色为中心的方法进行变更管理的框架



# 采取主动方法推动采用和管理变革



## 动员发起人和利益相关者团队

执行发起人（在管理链中更具影响力）和主要利益相关者对于积极参与您的正式采用和变更管理 (ACM) 计划至关重要。应明确传达每个小组的预期时间承诺和责任，并确保获得他们的支持。通常，我们建议组织发起联盟团队中至少有三个小组：

拥护

**主要发起人**是一位执行发起人，负责向群体员工传达未来工作方式的愿景。他们定下了基调，并成为其他利益相关者团队的驱动力。

推动变革

**经理和主管**是第一级管理层团队，他们负责在员工中推动变革，并积极参与所有 ACM 计划活动。他们最好是受影响业务部门的代表。

宣传

**变革拥护者和倡导者**是在变革过程中充当传教士和“咨询”资源的重要工作人员同仁。

 了解更多内容

# 采取主动方法推动采用和管理变革



## 制定基于角色的变革评估

了解工作人员当前的工作方式可提供衡量基准，也可用于评估新服务的采用率。

为了适当地研究和定义适合您组织的角色，我们建议使用可为工作人员的使用方式和行为提供数据驱动证据的各种工具和技术。例如，在每个工作人员的计算设备上收集数据的工具将明确工作方式，并允许您直接在工作人员内部开展快速投票/调查，以收集情绪和满意度反馈。在 IT 服务管理方面，我们建议利用 ServiceNow 等平台中的模块/功能来挖掘票证、目录和 CMDB 数据，以发现降低常见工作人员问题发生频率的机会。在协作和工作效率方面，许多旧工具和平台不能提供足够的使用数据，因此可能需要更多的手动方法。但是，当您的工作人员开始迁移到 Office 365 时，我们建议您利用员工队伍和工作人员分析数据来了解个人和团队的工作方式并衡量特定技术的采用率，例如，工作人员在电子邮件中发送附件与使用 OneDrive 或 Teams 等现代共享解决方案的频率。

除了收集数据外，我们建议您进行办公桌旁观察和工作人员访谈，以帮助了解如何将工作人员细分为角色小组。最终，其目的是了解当前工作人员的棘手问题和使用模式，以便您可以将他们分组到角色中，并开始确定希望通过 ACM 计划进行改进的特定用户旅程。

此初始角色数据对于作为衡量和跟踪的基准非常重要。它将用于确定工作人员是否采用了新的解决方案，并将帮助确定变革举措的一些成功标准。按角色跟踪此数据，可为您提供关于解决阻力、进行加强以及通过角色分组推动纠正行动的见解。



了解更多内容

# 采取主动方法推动采用和管理变革



## 确定用户旅程的优先顺序

每一位工作人员都有重要的时刻，这些时刻会给工作人员带来积极高效与困难太多而阻碍工作效率的情感差异。理想情况下，目标是将用户旅程的优先顺序与这些重要时刻对应，并确定技术举措如何改善工作人员的体验。这将显示您应在何处以及如何定位您的 ACM 计划以尽可能提高采用率。

您如何确定正确的重要时刻？我们建议结合观察访谈来发现候选时刻，然后通过研讨会的形式与来自特定角色的多个代表进行讨论，以确定将重点放在何处。要提出的问题取决于变革类型。例如，对于 Office 365 项目，需要考虑以下一些关键主题：

- 与虚拟团队的通信和协作中存在哪些主要挑战？
- 目前召开会议的流程是什么？如何通过更现代化的平台来改进此流程？
- 当前运行项目时遇到了哪些挑战？
- 目前的文档协作方式是怎样的？面临哪些挑战？

根据从这些研讨会获得的答案，重要的时刻和相应的用户旅程将与每个角色相关联，以确定所需的行为变革以及必要的技能和知识，从而实现流程和技术以及用于确定变革是否成功的衡量基准。这些将成为制定有效 ACM 计划的基本组成部分。

用户旅程可能会与角色小组重叠，但您为推动所需行为而采取的方法可能会有所不同。例如，在尝试减少电子邮件附件并增加使用现代文件共享工具的情况下，您需要对旅途战士（即使用 OneDrive 移动应用程序）与以桌面为中心的角色（即使用 OneDrive 桌面版本）使用不同的方法。



了解更多内容



# 采取主动方法推动采用和管理变革



## 不知道从哪里开始？

为了帮助确定重要时刻和用户旅程，请考虑使用本示例框架将角色和用户旅程对应到重要的时刻：



 了解更多内容

# 采取主动方法推动采用和管理变革



## 定义成功指标，衡量和重复

在最初的利益相关者会议上，就明确的目标和取得成功的标准达成一致。它应该是切实可行的标准，可在执行过程中使用它来确定进度并 ACM 计划的成功程度。衡量变革的人员方面对任何变革计划都至关重要。[40% 的 Prosci 研究参与者报告](#)，变更管理对他们的项目非常有效。

衡量基准应包括四个类别：

1. 组织绩效
2. 团队绩效
3. 个人绩效
4. 变更管理绩效

应创建一个控制面板来跟踪采用情况并衡量不同时期的使用情况，以确保变革的轨迹能够达到预期的结果。请确保您有一个持续的流程来收集反馈和分析结果。快速迭代非常重要，这样便可在执行变革时实施收集、分析和纠正行动。对使用情况的监控和报告有助于演示总体采用水平以及需要改进的方面。



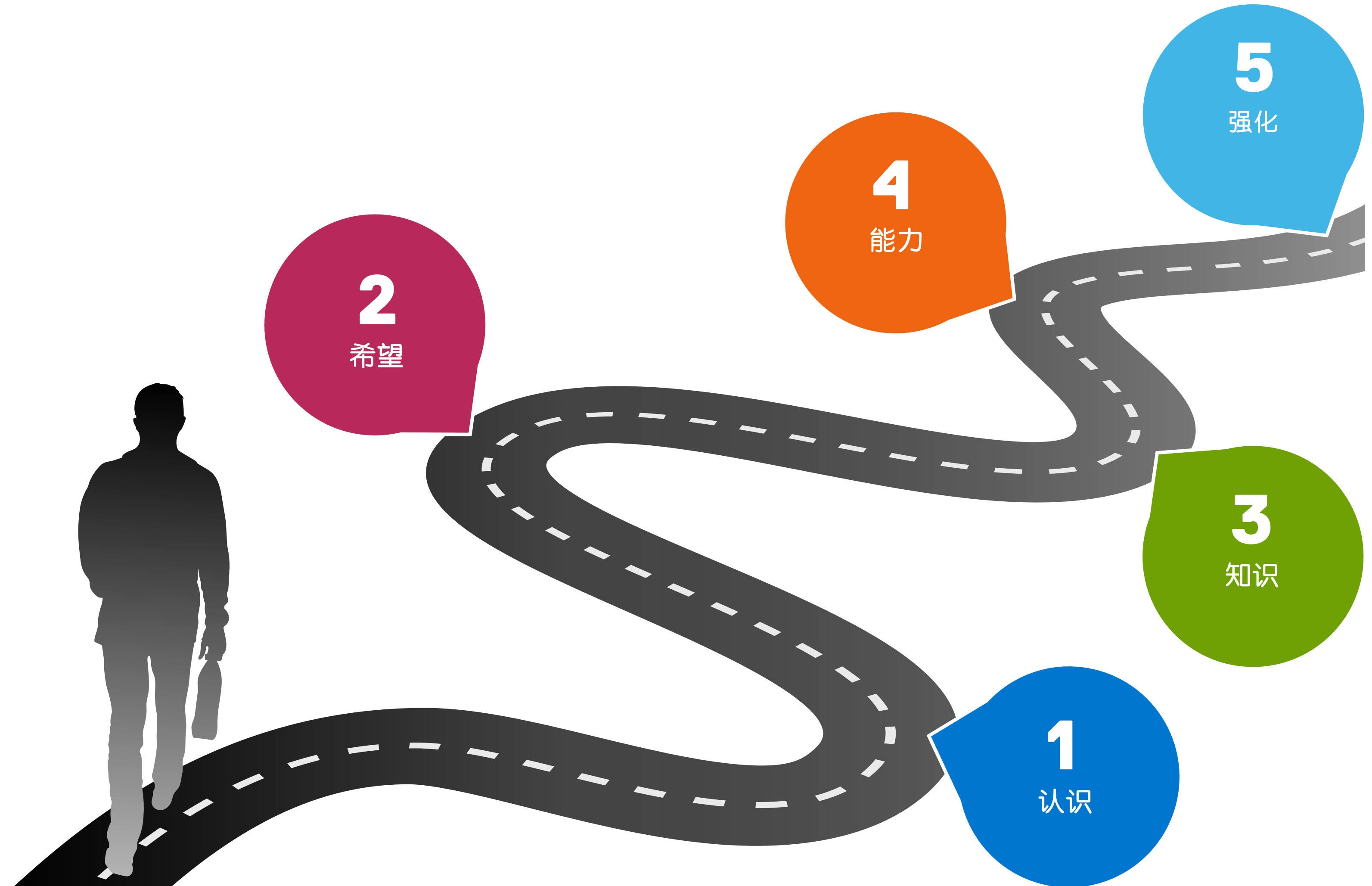
 了解更多内容

# 执行 ACM 计划



一旦制定了战略和路线图、定义了员工的角色、捕获了重要的时刻和用户旅程，就可以利用正式的采用和变更管理框架来制定 ACM 计划。

在实现成功变革的过程中，工作人员通常会经历五个重要里程碑——认识、希望、知识、能力和强化。结果是相继的，但相互依存。



 了解更多内容

# 执行 ACM 计划

## 以角色为中心

根据您定义的角色和工作人员变革旅程，应围绕右侧列出的每个重要方面制定一个计划。

在制定正式的 ACM 计划时，计划应传达采用新工作方式的<sup>价值</sup>。一系列电子邮件和网络研讨会已不再能满足员工的交流和互动需要。产生共鸣和兴趣至关重要。一直以来，工作人员备受沟通困扰，这就是为什么重要的是要探索有创意的沟通方式、产生共鸣并让他们对即将推行的内容产生兴趣（视频、海报、天才吧等）。通过一系列持续的宣传<sup>活动</sup>吸引工作人员，让他们产生兴趣并关注。工作人员越快采用新的工作方式，组织也将越快实现技术投资的价值。



**沟通计划**包括针对特定小组的明确沟通时间，这些沟通时间针对所需的行为变更指定，目的是让受众进步。

**发起计划**定义了发起者联盟倡导变革的主要活动和责任。

**指导计划**描述了如何支持管理团队以及如何吸引工作人员。

**培训计划**包括培训成功所需的特定技能和行为。

**阻力管理计划**提供了管理工作人员阻力的流程和工具。

**采用情况衡量计划**有两个目的：创建跟踪采用情况和使用情况的记分卡，以及设计和运行收集反馈、审核合规性并分析结果的流程。

**变革网络计划**定义了变革代理网络的广泛需求。

**奖励与表彰计划**提供正式的方法来奖励成功并强化变革。

这些计划的目标是通过下图中所述的变革旅程成功调动工作人员的积极性。

认识	希望	知识	能力	强化
沟通计划				沟通计划
发起和变革网络计划				发起和变革网络计划
指导计划				
		培训计划		
	阻力管理计划			
		采用情况衡量计划		
				奖励与表彰计划

将 ACM 计划对应到工作人员变革旅程



了解更多内容

# 从工作人员的角度推动采用和变革

员工技术变革最终属于工作人员的个人体验。从他们的角度来看，他们希望了解自己能够获得哪些好处、为什么应该关心变革以及变革的难易程度。采用由角色驱动的全面方法来推动采用可让认知、沟通、教育、监管和工作辅助更具针对性、量身定制和高效。应深入了解员工角色的当前工作状态，以及他们将如何在所需的未来状态下完成工作。凭借这一认知，组织可以设计目标明确的 ACM 计划，推动工作人员在变革周期内前行，并获得他们的支持，以热情拥护新的服务。总的来说，这种以角色驱动的采用和变更管理模式可以更好地定位组织，以充分优化其技术投资并获得更高效的员工等奖励和福利。



 了解更多内容