

Popolni vodnik

Izkušnje zaposlenih

POVZETEK ZA VODJE

Ali lahko zmagate v novem boju za talente? Ne, če mislite, da gre za denar, nazive ali varnost delovnega mesta. Obdobje po pandemiji so zaznamovale *izkušnje zaposlenih*: kako organizacija oblikuje način dela in življenja ljudi – od storilnosti in prilagodljivosti do optimalnega razporeda dejavnosti in vsega drugega.

Glavna tema preteklih 15 mesecev je bila preživetje: vodje so bili osredotočeni na ohranitev poslovanja podjetij ter hkrati poskušali obvladovati številne težave v zvezi s pandemijo. Danes, ko se države in delovna mesta zopet odpirajo – čeprav na zelo različnih mestih – največji gospodarski zlom v stoletju hitro postaja priložnost za razvoj. Podjetja so prisiljena v preoblikovanja in vodje morajo pomagati ljudem, da se lažje prilagodijo na večje spremembe in obvladujejo nejasnosti ter jim omogočiti preizkušanje novosti in hitro učenje. Izkušnje zaposlenih so zato zavzele prvo mesto na dnevnih redih vodij.

Ker vam želimo zagotoviti lažje upravljanje tega novega in spremenljivega okolja, smo izvedli obsežno študijo o izkušnjah zaposlenih, ki jo je naročil Microsoft, kjer smo zbrali podatke 90 različnih panog. Pridobili smo podatke več kot 950 organizacij in izvedli 15 podrobnih intervjujev z upravitelji človeških virov in poslovnimi vodji pri podjetjih, kot so Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz, Microsoft in Unilever. Naš namen je bil

ustvariti *popolni vodnik* za izkušnje zaposlenih s temi cilji:

- ➔ **Ustvariti** standardno definicijo izraza »izkušnje zaposlenih«
- ➔ **Razložiti**, z raziskavami in primeri izkušenj, zakaj morajo biti izkušnje zaposlenih glavna točka osredotočenosti za ČV, IT in poslovne vodje
- ➔ **Določiti**, katere prakse imajo največji vpliv na izkušnje zaposlenih, celotno poslovanje, inovacije in rezultate ljudi
- ➔ **Ponuditi** smernice o tem, kako lahko organizacije izboljšajo izkušnje zaposlenih ter dosežejo odličnost in boljše poslovne rezultate

Odkrili smo, da moramo za uspešno pridobivanje talentov ne le optimizirati izkušnje zaposlenih, temveč tudi zagotoviti, da so ljudje udeleženi pri sprejemanju vseh odločitev. Prav zato to

obdobje po pandemiji predstavlja polno izzivov in zanimivih izkušenj: Izkušnje zaposlenih niso nekaj, kar preprosto naredimo; odražati morajo kulturo podjetja.

Kaj morajo vedeti vodje

Delovo okolje je bilo polno izzivov tudi pred pandemijo. Ljudje so bili preobremenjeni in imeli malo časa za osredotočenost – kaj šele, da bi se naučili kaj novega. Ko se je pojavila kriza z boleznijo COVID-19 in s seboj prinesla dodatne težave

usklajevanja osebnih in službenih obveznosti ter hkratnega upoštevanja zdravstvenih predpisov, je to še dodatno otežilo že tako zapletene razmere.

Ko govorimo o izkušnjah zaposlenih, pričakujemo nemoteno in preprosto izkušnjo, ki temelji na potrošnikih. Teme, ki skupaj tvorijo to izkušnjo, pa morajo vključevati vse poslovne funkcije in obvladovati vse težave poslovne kulture. Nobena skupina ali ekipa se ne more s tem spopasti sama. Če ne poskrbite za potrebe zaposlenih, vas ti lahko zapustijo.

Izkušnje zaposlenih vključujejo vse poslovne funkcije in težave

Kultura podjetja	Poslanstvo		Vključenost		Nagrade		Družina
			Pripadnost		Plačilo		Osebnost
	Vključenost		Pravičnost		Bonusi		Dolgotrajna prizadevanja
			Zaupanje		Ugodnosti		Namen
	Kultura		Energija		Optimalni raspored dejavnosti		
					Podpora		
	Vodstvo	Priložnosti			Nasledstvo		Vodstvo
		Rast			Učinkovitost delovanja		Motivacija
	Ekipa	Mobilnost			Promocija		Prizanesljivost
		Učenje			Pregled		Odpornost
	Kariera	Promocija					Potrpežljivost
					Cilji		
	Delovno mesto				Pregled		Varnost na delovnem mestu
		Vožnja			Projekti		Delovno mesto
	Nagrade	Delovno mesto			Srečanja		Vožnja
		Prostor			Dnevne interakcije		Pravilniki
	Varnost	Prostori					
		IT	Prostori	ČV	Pravno	Ekipa	Vodja
							Direktor

Vir: The Josh Bersin Company, 2021

Izkušnje zaposlenih so več kot le »obveznosti« in so danes temelj poklica, povezanega s človeškimi viri: Oddelki za človeške vire pri Adobe in Airbnb so se celo preimenovali v »Izkušnje zaposlenih.« Izkušnje zaposlenih so povezane z našim delom, ekipami, katerih člani smo, in vodji ter njihovim načinom učenja in podpore. Vključujejo tudi naše zdravje

in dobro počutje; digitalno, fizično in kulturno delovno mesto; kako rastemo in se razvijamo ter kako zaupamo organizaciji. Ti elementi skupaj tvorijo ogrodje za izkušnje zaposlenih, ki jih imenujemo »organizacija, ki se ji ni mogoče upreti«, saj se zaradi njih zaposleni ne morejo upreti delu v podjetju.

Organizacija, ki se ji ni mogoče upreti

Pomembno delo



Ustrezno delovno mesto in vrednosti

Avtonomija in zastopstvo

Agilna ekipa in solidarni sodelavci

Čas za osredotočeno delo, inovacije in sprostitev

Zanesljivo vodenje



Jasni cilji z razsežnimi priložnostmi

Redno učenje in povratne informacije

Osredotočenost na razvoj upravljanja

Pregledno, preprosto upravljanje učinkovitosti delovanja

Pozitivno delovno mesto



Orodja, postopki in sistemi za produktivno delo

Hvaležnost, priznanje in nagrade

Prilagodljive ure in delovni prostor

Vključenost, raznolikost, občutek pripadnosti in skupnost

Zdravje in dobro počutje



Varnost in zaščita vseh vidikov dela

Osebnostno dobro počutje, zdravje in podpora za fizično dobro počutje

Psihološki in čustveni dobrobit ter podpora

Družinska in finančna podpora

Priložnost za razvoj



Odprta, preprosta mobilnost delovnega mesta in vloge

Karierni razvoj na več področjih

Številne razpoložljive oblike učenja

Kultura, ki podpira učenje

Zaupanje v organizacijo



Poslanstvo in namen, ki presegata finančne cilje

Preglednost, empatija in integriteta vodstva

Neprekinjena naložba v ljudi

Osredotočenost na družbo, okolje in skupnost

Tehnologija in storitve

Temelj (varnost in dostop); sistemi podpore; aplikacije za vpoglede; aplikacije za talente; aplikacije za komunikacijo; delovna tehnologija



Vir: The Josh Bersin Company, 2021

Glavna sporočila

Izkušnje zaposlenih so zapletene. Hitrost, s katero so postale prioriteta za poslovne vodje in organizacije, prinaša negotovosti: negotovost o sami definiciji in negotovost pri višjih vodjih – ČV ali drugih – o tem, s katerimi dejanji naj izboljšajo vključenost, storilnosti in učinkovitosti delovanja ter posledično poslovne rezultate z usposobljenimi zaposlenimi.

Nobeno posamezno dejanje ne bo čarobno zagotovilo odličnih izkušenj zaposlenih. Najboljše prakse drugih podjetij morda niso primerne za vašo organizacijo in morda boste želeli opustiti številne elemente, vendar jih ne morete. Tveganja so previsoka in vaši zaposleni vam zaupajo, da boste izvedli ustrezne spremembe. Preučili smo vsa ta področja prek ogrodja organizacije, ki se ji ni mogoče upreti. V popolnem svetu bi uvedli vseh šest elementov, 24 dimenzij ter 83 praks in programov – in jih vse ustrezno izvajali. Ali so pomembni vsi ti dejavniki? Ali pa so *zares* pomembni zgolj nekateri?

Šest ključnih ugotovitev

Naše raziskave so pokazale šest ključnih ugotovitev, ki so skupne organizacijam z vrhunskimi izkušnjami zaposlenih. Najprej je treba poudariti, da ugotovitve niso tipične prakse. Vključujejo zaupanje, skrb, transparentnost, kulturo in vodstvo – po besedah vodje upravljanja človeških virov zato, ker so to »manj pomembne stvari, ki so ključnega pomena.« Izkušnje zaposlenih niso povezane z orodji, postopki ali učinkovitostjo delovanja, temveč s kulturo in poslanstvom podjetja ter načinom ukrepanja vodij. Šest splošnih ugotovitev:

1

Osredotočite se na zaupanje, transparentnost, vključenost in skrb. Pri podjetjih z izjemno dobrimi izkušnjami zaposlenih sta na prvem mestu poslanstvo in namen. Zaupanje je ključnega pomena. Če ljudje ne zaupajo podjetju, jim morate ponuditi veliko denarja in ugodnosti, da se mu bodo morda pridružili – in tudi če se mu pridružijo, jih morda ne boste mogli zadržati.

2

Solidarna kultura igra pomembno vlogo.

Največji pokazatelj izjemnih izkušenj zaposlenih je medsebojna pomoč ljudi. S tem preoblikujemo izkušnje zaposlenih iz hierarhičnega, pasivnega postopka odpravljanja ovir za zagotovitev nemotenega delovnega dne v izkušnjo kulturne spremembe.

3

Inovacije in trajnostna rast so odvisni od pravičnih nagrad ter ustvarjanja delovnih skupnosti. Izkušnje zaposlenih so včasih uporabljene kot izraz za bonitete in ugodnosti. Ugotovili smo, da imajo izjemne nagrade in ugodnosti podpovprečen vpliv pri vseh 83 praksah izkušenj zaposlenih, ki smo jih preučili. Kljub temu pa imajo *pravične in nepristranske* nagrade in priznanja pomemben vpliv na poslovanje, zaposlene in inovacije.

4

Dosledna naložba v ljudi v katerem koli poslovnem okolju izboljša učinkovitost poslovanja. Ko primanjkuje finančnih sredstev, zlahka zmanjšate naložbe in se osredotočite na kulturo. Odkrili smo, da podjetja, katerih prioriteta so naložbe v ljudi, ne glede na poslovno okolje, ustvarijo veliko več dobička, imajo bolj zadovoljne stranke in vključujoče zaposlene ter so opredeljena kot odlična delovna mesta.

5

Odlične izkušnje zaposlenih neposredno vodijo v doseganje poslovnih rezultatov. Sodelovanje je pomemben rezultat odlične izkušnje zaposlenih, vendar pa ni edini. Nobenega dvoma ni, da so ljudje, ki medsebojno sodelujejo, srečnejši in produktivnejši ter dosegajo boljše poslovne rezultate. Podjetja, ki so osredotočena na ustrezne strategije in prakse izkušenj zaposlenih, dosegajo boljše rezultate na področju poslovanja, medsebojnih stikov in inovacij.

6

Zmogljivosti človeških virov in ustrezne tehnologije so ključnega pomena. Izkušnje zaposlenih so povezane z zaupanjem, transparentnostjo, skrbjo in empatijo. Vključujejo vodstvo in kulturo, rast, skupnosti in pravičnost. Kako lahko omogočite te velike strateške koncepte in jih prilagodite zaposlenim? Odgovor se skriva v zmogljivostih človeških virov in ustreznih tehnologijah.

Nobeno posamezno dejanje ne bo čarobno zagotovilo odličnih izkušenj zaposlenih. Najboljše prakse drugih podjetij morda niso primerne za vašo organizacijo in morda boste želeli opustiti številne elemente, vendar jih ne morete.

Petnajst osnovnih praks

Na katerih praksah torej temelji teh šest ključnih ugotovitev? Na podlagi štirih elementov smo določili petnajst praks, ki močno vplivajo na poslovanje, ljudi in inovacije. Imenujemo jih »osnove«, saj so temelj za vse stvari. Te osnovne

prakse delujejo v vseh panogah, geografskih območjih in različno velikih podjetjih. Njihova uvedba zagotovi ustrezno delovanje številnih običajnih investicij. Če pa jih ne uvedete, osredotočenost na »digitalna orodja« ali »programe izkušenj zaposlenih« skoraj nima nobenega vpliva.

Ključni dejavniki zagotavljanja vrhunskih izkušenj zaposlenih

Štirje osnovni elementi

Petnajst osnovnih praks

Zaupanje v organizacijo	Spodbujanje kulture integritete in pomoči drugim.
	Vključenost poslanstva in namena kot dela vsake dejavnosti.
	Spodbujanje zaupanja v moralno in pravično delo vodij.
	Jasno sporočanje poslanstva in vizije.
	Omogočanje odprte, pregledne in pravične komunikacije vodstva.
	Določanje prioritete naložbe v ljudi, tudi v času slabšega poslovanja.
	Zavzemanje za pravičnost, tudi ko to ni zaželeno.
	Spodbujanje vodij, da pomagajo ljudem vključiti svoje delovne prispevke v poslanstvo podjetja.
	Delovanje v skladu s pristopom, kjer so ljudje na prvem mestu.
	Priznavanje raznolikosti, pravičnosti in vključenosti kot poslovne prioritete.
Pozitivno delovno mesto	Uporaba pravičnih nagrad in programov za prepoznavanje dosežkov.
	Podpora dela skupnosti in občutka pripadnosti.
	Spodbujanje pristnih osebnostnih značilnosti zaposlenih pri delu.
Priložnosti za razvoj	Spodbujanje ljudi k nenehnemu razvoju, ne glede na vloge.
Zanesljivo vodenje	Uporaba jasne filozofije in modela vodenja, ki temeljita na vrednotah.

Vir: The Josh Bersin Company, 2021

Zrelostni model izkušenj zaposlenih

Ne morete narediti koraka naprej, če ne poznate trenutnega stanja. Vsa podjetja so edinstvena, tako kot vaša pot do tega, da postanete »podjetje, ki se mu ni mogoče upreti.« Z našimi raziskavami in v sodelovanju s podjetji po svetu smo razvili zrelostni model izkušenj zaposlenih za določanje stopenj ocenjevanja organizacije za namene doseganja visoke učinkovitosti delovanja, s čimer lahko poslovni vodje pridobijo vpoglede v trenutno stanje ter nadaljnja znanja, zmogljivosti, orodja in sisteme, potrebne za napredek.

Organizacije so razdeljene na štiri ravni, kje je raven 1 najmanj vplivna, raven 4 pa najbolj

vplivna. Te zrelostne ravni niso funkcija različnih panog, geografskih območij ali velikosti organizacij – prisotne so lahko v kateri koli od teh skupin. Ustvarjanje podprtega okolja, kjer si lahko ljudje medsebojno pomagajo, je osnovni odziv, uspešnejša podjetja pa osredotočajo poslovanje tudi na svoje poslanstvo in omogočanje uravnotežene rasti.

Upravljanje kulturnih in vodstvenih tem, programov človeških virov in podprtih tehnologij v različnih oddelkih podjetja je dolgotrajna in zahtevna naloga. Premik iz ene ravni na drugo zahteva veliko dela in običajno traja več let. Ves trud pa je poplačan z vidika prednosti, ki jih prinaša prehod na višjo raven: rezultati, povezani s poslovanjem, ljudmi in inovacijami, se izboljšajo z izboljšanjem uspešnosti organizacije.

Zrelostni model izkušenj zaposlenih



Vir: The Josh Bersin Company, 2021

Pomembna vloga tehnologije

Brez ustreznih tehnologij podjetja ne morejo pridobiti vpogledov v mnenja zaposlenih, zagotoviti osebnih in pomembnih izkušenj ter priložnosti za razvoj ali prilagojeno podpirati zaposlenih.

Uporaba tehnologije in njena korelacija z zrelostnim modelom izkušenj zaposlenih



Vir: The Josh Bersin Company, 2021

Naslednji koraki

Naše celotno poročilo zagotavlja dejavnostne nasvete za vodje, ki želijo začeti uvajati prakse za zagotavljanje odličnih izkušenj zaposlenih. Poleg tega poročilo vključuje tudi to:

- ✓ Celotna razprava o pomembnosti izkušenj zaposlenih v današnjem času
- ✓ Popolna analiza ugotovitev analize
- ✓ Podrobna razlaga najpomembnejših petnajstih praks ter njihovem vplivu na poslovne rezultate
- ✓ Značilnosti posameznih štirih stopenj našega zrelostnega modela izkušenj zaposlenih
- ✓ Navodila po korakih za napredovanje po ravneh v zrelostnem modelu izkušenj zaposlenih
- ✓ Ogrodje za odlične izkušnje zaposlenih
- ✓ Poseben razdelek o pomembnosti tehnologije
- ✓ Priloga: vključuje seznam praks, povezanih z visoko učinkovitostjo delovanja, in celotno metodologijo študije
- ✓ Primeri odlične izkušnje zaposlenih: resnične zgodbe podjetij **Adobe**, **Deutsche Telekom**, **IBM**, **Kraft Heinz** in **Unilever**, ki so uvedla uspešne prakse izkušenj zaposlenih