

Potpuni vodič

Iskustvo zaposlenih

REZIME

Možete li pobediti u novom ratu za talentovane radnike? Ne možete ako mislite da se radi samo o novcu, titulama ili sigurnosti radnog mesta. Postpandemijski period je sve češće definisan *iskustvom za zaposlene*: načinom na koji vaša organizacija oblikuje način rada i života zaposlenih, od produktivnosti do fleksibilnosti i dobrobiti i svega između.

Zadnjih 15 meseci uglavnom se svodilo na preživljavanje: rukovodioci su se fokusirali na održavanje likvidnosti preduzeća boreći se s brojnim problemima uzrokovanih pandemijom. Sada kako se države i radna mesta ponovno otvaraju, iako vrlo različitim tempom, najveći ekonomski slom ovog veka brzo se pretvara u izuzetan rast. Preduzeća su prisiljena na transformaciju i rukovodioci sad moraju svojim radnicima da pomognu da se prilagode još većoj promeni, omogućiti im da se nose s dvosmislenošću i podržati ih u eksperimentisanju i brzom učenju. Zato nije čudno da se iskustvo za zaposlene probilo do vrha dnevnog reda više uprave.

Da biste se lakše snašli u tom novom i nestabilnom okruženju, sprovedi smo veliko istraživanje o iskustvu za zaposlene koje je naručio Microsoft i prikupili informacije o 90 različitih praksi. Razgovarali smo s više od 950 organizacija i sprovedi više od 15 opsežnih razgovora s odeljenjima ljudskih resursa i rukovodiocima kompanija kao što

su Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz, Microsoft i Unilever. Cilj nam je bio da sastavimo *potpuni vodič* za iskustvo za zaposlene sa sledećim ciljevima:

- ➔ **Stvaranje** standardne definicije pojma „iskustvo za zaposlene“
- ➔ **Objašnjavanje** zašto iskustvo za zaposlene mora biti glavni prioritet ljudskih resursa, informatičkih sektora i rukovodioca poslovanja putem istraživanja i primera izvrsnosti
- ➔ **Prepoznavanje** praksi koje imaju najveći učinak na iskustvo za zaposlene i ukupno poslovanje, inovacije i zaposlene
- ➔ **Ponuda** smernica za organizacije kako poboljšati iskustvo za zaposlene i postići izvrsnost, a time i bolje poslovne rezultate

Ustanovili smo da za pobedu u ratu za talentovane radnike nije dovoljno samo preduzeti radnje

za optimizaciju iskustva za zaposlene, već i zaista postaviti zaposlene u središte pri svakom donošenju odluka. Zato je ovo pandemijsko razdoblje zahtevno, ali i uzbudljivo: Iskustvo za zaposlene nije samo nešto što radite; već mora odražavati kulturu vašeg preduzeća.

Radno okruženje je bilo zahtevno i pre pandemije. Zaposleni su bili preopterećeni i nisu imali dovoljno vremena za koncentraciju, a kamoli za učenje nečeg novog. Kad je izbila kriza uzrokovana pandemijom COVID-19 i sa sobom donela dodatne probleme – potrebe za usklađivanjem ličnih i profesionalnih odgovornosti, a sve to u strahu od bolesti – već složena situacija postala je još složenija.

Kada je reč o iskustvu za zaposlene, očekujemo besprekorne i jednostavne mogućnosti rada. Teme

Šta rukovodioci treba da znaju

Iskustvo za zaposlene obuhvata sve poslovne funkcije i sve teme

Kultura preduzeća	Misija		Inkluzivnost		Nagrade		Porodica
			Pripadanje		Plata		
	Inkluzivnost		Pravednost		Bonusi		Lično
			Poverenje		Pogodnosti		Dugoročne aspiracije
	Kultura		Energetika		Optimalni raspored aktivnosti		Svrha
					Podrška		
	Rukovodstvo	Prilike			Nasleđivanje		Rukovodstvo
		Rast			Performanse		Vožnja
	Tim	Mobilnost			Promocija		Oproštaj
		Podučavanje			Redigovanje		Otpornost
	Karijera	Promocija					Strpljenje
					Ciljevi		
	Radno mesto	Putovanje			Redigovanje		Bezbednost na radnom mestu
		Radna lokacija			Projekti		Radna lokacija
	Nagrade	Prostor			Sastanci		Putovanje
		Objekti			Dnevne interakcije		Smernice
	Sigurnost						
		IT	Objekti	HR	Pravno	Tim	Menadžer
							Direktor

Poslovne funkcije

Izvor: The Josh Bersin Company, 2021.

koje zajednički čine to iskustvo obuhvataju sve poslovne funkcije i dodiruju svu problematiku korporativne kulture. Nijedna grupa i nijedan tim ne može sam da ih rešava.vati. A ako ne zadovoljite potrebe zaposlenih, mogli bi vas napustiti.

Iskustvo za zaposlene mnogo je širi pojam od „angažmana“ pa je u današnje vreme u središtu bavljenja ljudskim potencijalima: Sektori ljudskih potencijala u kompanijama Adobe i Airbnb čak su promenili naziv sektora u „iskustvo za zaposlene“. Iskustvo za zaposlene obuhvata posao kojim

Neodoljiva organizacija

Smislen rad



Usklađenost posla i vrednosti

Autonomija i posredništvo

Agilni timovi i susretljivi saradnici

Vreme za fokusiranje, inovacije i oporavak

Snažno rukovodstvo



Jasni ciljevi s prilikama za unapređenje

Redovno podučavanje i povratne informacije

Fokus na razvoj upravljanja

Transparentno, jednostavno upravljanje efikasnošću

Pozitivno radno mesto



Alatke, procesi i sistemi za produktivan rad

Zahvalnost, priznanje i nagrade

Fleksibilno radno vreme i radni prostor

Inkluzivnost, raznolikost i osećaj pripadnosti i zajedništva

Zdravlje i dobrobit



Zaštita i bezbednost u svim aspektima rada

Podrška za kondicijsku, zdravstvenu i fizičku dobrobit

Podrška za psihološku i emotivnu dobrobit

Podrška za porodicu i finansijska podrška

Prilika za razvoj



Otvorena i podržavana mobilnost radnih mesta i uloga

Razvoj karijere višestrukim putevima

Mnogi oblici učenja po potrebi

Kultura koja podržava učenje

Poverenje u organizaciju



Misija i svrha važniji od finansijskih ciljeva

Transparentnost, empatija i integritet rukovodstva

Neprekidno ulaganje u ljude

Fokus na društvo, okruženje i zajednicu

Tehnologija i usluge

Temelj (bezbednost i pristup), sistemi podrške, aplikacije za uvide, aplikacije za talente, komunikacijske aplikacije, poslovna tehnologija



Izvor: The Josh Bersin Company, 2021.

se bavimo, timove u kojima učestvujemo, naše direktne rukovodioce i način na koji nas podučavaju i podržavaju. Obuhvata i naše zdravlje i dobrobit, digitalno, fizičko i kulturno radno mesto, način našeg rasta i razvoja i koliko imamo poverenja u organizaciju. Ti elementi zajednički oblikuju okvir za iskustvo za zaposlene, koji nazivamo „neodoljivom organizacijom“ jer uz njih kompanija može postati neodoljiva zaposlenima.

Glavne poruke

Iskustvo za zaposlene je složen koncept. A brzina kojom se probilo na vrh prioriteta rukovodilaca poslovanja, organizacija donela je nesigurnost: nesigurnost u samu definiciju pojma i nesigurnost među višim rukovodiocima, bilo iz sektora ljudskih resursa ili drugih, o tome što učiniti da bi se povećao angažman, podstakla veća produktivnost i bolji rezultati i na kraju, postigli ciljevi zahvaljujući zadovoljnim zaposlenima.

Ne postoji jedna radnja kojom nekim čudom možete postići sjajno iskustvo za zaposlene. Najbolje prakse drugih preduzeća možda neće funkcionisati u vašoj organizaciji, a možda postoji i mnogo elemenata koje biste hteli da promenite, ali ne možete. Ulozi su preveliki, a zaposleni od vas očekuju da to ostvarite. Zato smo krenuli da istražujemo sva ta područja putem okvira neodoljive neodoljive organizacije. U idealnom svetu primenili biste svih šest elemenata, 24 dimenzije i 83 prakse i programa, i primenili biste ih dobro. Ali, da li su baš svi važni? Ili postoje neki koji su *zaista* važni?

Šest ključnih saznanja

Istraživanjem smo pronašli šest ključnih saznanja koja su zajednička svim organizacijama sa sjajnim iskustvom za zaposlene. Najpre je potrebno napomenuti da ta saznanja nisu uobičajene prakse. Odnose se na poverenje, brigu, transparentnost, kulturu i rukovodstvo, a možda baš zato što su, kako je jedan direktor ljudskih resursa rekao, „one nematerijalne stvari najmaterijalnije“. Za iskustvo za zaposlene nisu najvažnije alatke, procesi ni efikasnost, već kultura i misija preduzeća i ponašanje rukovodstva. Naših šest zajedničkih saznanja je sledeće:

1

Fokusirajte se na poverenje, transparentnost, uključivost i brigu. Preduzećima koja svojim zaposlenim nude sjajno iskustvo na prvom mestu su misija i svrha. Poverenje je od ključne važnosti. Ako ljudi nemaju poverenja u preduzeće, morate im ponuditi mnogo novca i povlastica da bi uopšte razmislili o tome da vam se pridruže. A i ako se pridruže, možda nećete uspeti da ih zadržite.

2

Kultura susretljivosti ima važnu ulogu. Najvažniji faktor u postizanju izvrsnog iskustva svakako je spremnost ljudi da pomažu jedni drugima. Na taj način se iskustvo za zaposlene iz hijerarhijskog koncepta, načela „mi i vi“ i pasivnog procesa u kojem se samo uklanjaju prepreke mirnom danu na poslu pretvara u postupak promene kulture.

3

Inovacija i održivi razvoj zavise od ravnopravnih nagrada i izgradnje zajedništva na poslu.

Iskustvo za zaposlene se ponekad upotrebljava kao šifra za platu i povlastice. Ali, ustanovili smo da je uticaj sjajne kompenzacije i pogodnosti daleko ispod proseka u sve 83 prakse iskustva za zaposlene koje smo proučavali. S druge strane, *pravedna i ravnopravna* podela nagrada i priznanja ima znatan uticaj na poslovanje, zaposlene i inovacije.

4

Dosledna ulaganja u zaposlene pri kojima je ostvarenje misije prioritet poboljšavaju poslovne rezultate u svakoj poslovnoj klimi.

Kada nema mnogo novca, jednostavno se mogu smanjiti ulaganja i fokus preusmeriti na kulturu. Ustanovili smo da su preduzeća koja kao prioritet postavljaju ulaganja u ljude, bez obzira na poslovno okruženje, mnogo profitabilnija, imaju zadovoljnije klijente i angažovanije zaposlene, pa se smatraju sjajnim mestima za rad.

5

Izvrsnost iskustva za zaposlene direktno je povezana s poslovnim ishodima. Jedan od važnih ishoda sjajnog iskustva za zaposlene je angažman, ali nije jedini. Nedvosmisleno je da su angažovaniji ljudi srećniji, produktivniji i nude bolju uslugu klijentima. Međutim, preduzeća koja se fokusiraju na odgovarajuće strategije i prakse iskustva za zaposlene imaju bolje ishode u području poslovanja, zaposlenih i inovacija.

6

Sposobnosti sektora za ljudske resurse i odgovarajuće tehnologije su od ključne važnosti.

Za iskustvo za zaposlene najvažniji su poverenje, transparentnost, briga i empatija. Sve se svodi na rukovodstvo i kulturu, rast, zajednice i pravičnost. Kako aktivirati te velike strateške koncepte i prilagoditi ih svojim zaposlenima? Odgovor je u sposobnostima sektora za ljudske resurse i odgovarajućim tehnologijama.

Ne postoji jedna radnja kojom nekim čudom možete postići sjajno iskustvo za zaposlene. Najbolje prakse drugih preduzeća možda neće funkcionisati u vašoj organizaciji, a možda postoji i mnogo elemenata koje biste hteli da promenite, ali ne možete.

Petnaest osnovnih praksi

Koje prakse direktno utiču na tih šest ključnih saznanja? Prepoznali smo petnaest praksi utemeljenih na četiri elementa s velikim uticajem na poslovanje, ljude i inovacije. Njih nazivamo „osnovama“ jer će bez njih retko šta imati uticaja. A

te osnovne prakse su zajedničke svim delatnostima, geografskim područjima i veličinama preduzeća. Kad se primenjuju, mnoga uobičajena ulaganja dobro funkcionišu. Ali, kad se ne primenjuju, fokusiranje na „digitalne alatke“ ili „programe za iskustvo za zaposlene“ nema mnogo uticaja.

Ključni elementi za razvoj izvrsnog iskustva za zaposlene

Četiri osnovna elementa

Petnaest osnovnih praksi

Poverenje u organizaciju

Podstičite kulturu poštenja i pomaganja.

U svaku aktivnost integrišite misiju i svrhu.

Ulijte poverenje u rukovodioce etičnim i poštenim ponašanjem.

Jasno objasnite misiju i viziju.

Omogućite otvorenu, transparentnu i iskrenu komunikaciju s rukovodstvom.

Kao prioritet postavite ulaganje u zaposlene, čak i kad posao ne stoji dobro.

Založite se za ono što je ispravno, čak i ako to nije popularan stav.

Podstaknite rukovodioce da zaposlenima pomognu da povežu njihov rad s ostvarenjem misije.

Pridržavajte se pristupa u kojem su ljudi na prvom mestu.

Raznolikost, pravičnost i uključivost smatrajte prioritetom preduzeća.

Pozitivno radno mesto

Postavite poštene i ravnopravne programe nagrađivanja i priznanja.

Podržavajte razvoj zajednica i osećaja pripadnosti na poslu.

Podstaknite zaposlene da na poslu budu onakvi kakvi su u privatnom životu.

Prilike za razvoj

Podstaknite ljude da se neprekidno razvijaju, bez obzira na ulogu.

Snažno rukovodstvo

Primenjujte jasnu filozofiju i model upravljanja utemeljen na vrednostima.

Izvor: The Josh Bersin Company, 2021.

Model zrelosti iskustva za zaposlene

Ako ne znate gde se trenutno nalazite, ne možete ni krenuti dalje. Sva preduzeća su jedinstvena, kao i vaš put ka tome da postanete „neodoljiva organizacija“. Istraživanjem i radom s preduzećima iz celog sveta razvili smo model zrelosti iskustva za zaposlene da bismo definisali faze razvoja kroz koje organizacija prolazi da bi ostvarila izvrsne rezultate i omogućili rukovodiocima da shvate u kojoj se situaciji trenutno nalaze i koja su im znanja, veštine, mogućnosti, alatke i sistemi potrebni za napredovanje.

Organizacije se mogu podeliti na četiri nivoa, pri čemu je 1. nivo najmanje uticajan, a 4. nivo

najuticajniji. Ti nivoi zrelosti se ne odnose na različite delatnosti, geografska područja ili veličine preduzeća, već su zajedničke svima. Stvaranje susretljivog okruženja u kojem zaposleni jedni drugima pomažu je osnovna reakcija, ali uspešnije se preduzeća fokusiraju i na ostvarenje misije, kao i na podsticanje pravičnog razvoja.

Rad na kulturi i rukovodstvu, programima ljudskih resursa i potpornim tehnologijama za celo preduzeće je dugo i mukotrpno. Često je potrebno više godina da bi se s jednog nivoa prešlo na drugi. Ali, isplati se ako se u obzir uzme vrednost prelaska na viši nivo: s većom zrelošću organizacije poboljšavaju se i poslovni, i ljudski, i inovativni ishodi.

Model zrelosti iskustva za zaposlene



Izvor: The Josh Bersin Company, 2021.

Važna uloga tehnologije

Bez odgovarajućih tehnologija, preduzeća ne mogu da steknu uvide u atmosferu među zaposlenima, omoguće im personalizovana i relevantna iskustva, kao i prilike za razvoj niti da im srazmerno ponude podršku.

Korišćenje tehnologija i veza s ukupnom zrelošću iskustva za zaposlene



Izvor: The Josh Bersin Company, 2021.

Daljnji koraci

U našem celokupnom izveštaju navode se saveti na osnovu kojih rukovodioci koji žele da primene prakse za odlično iskustvo za zaposlene mogu da preduzmu odgovarajuće korake. Povrh toga, izveštaj sadrži i:

- ✓ celu raspravu o tome zašto je iskustvo za zaposlene važno, posebno sada
- ✓ potpunu analizu rezultata istraživanja
- ✓ detaljno objašnjenje petnaest najvažnijih praksi i njihovog uticaja na ishode
- ✓ karakteristike svake od četiri faze modela zrelosti iskustva za zaposlene
- ✓ detaljna uputstva za uzdizanje preduzeća na viši nivo modela zrelosti iskustva za zaposlene
- ✓ okvir za izvrsnost iskustva za zaposlene
- ✓ poseban odeljak o važnosti tehnologije
- ✓ Dodatak: sadrži spisak praksi koje se povezuju s velikom efikasnošću i potpunu metodologiju ispitivanja
- ✓ Primeri izvrsnosti: Istinite priče iz kompanija **Adobe, Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz i Unilever**, koje su uspešne prakse za iskustvo za zaposlene sprovele u delo