

Potpuni vodič

Iskustvo za zaposlenike

SAŽETAK

Možete li pobijediti u novom ratu za talentirane radnike? Ne možete ako mislite da se radi samo o novcu, titulama ili sigurnosti radnog mjesta. Postpandemijsko razdoblje sve je češće definirano *iskustvom za zaposlenike*: načinom na koji vaša tvrtka ili ustanova oblikuje način rada i života zaposlenika, od produktivnosti do fleksibilnosti i dobrobiti i svega između.

Zadnjih 15 mjeseci uglavnom se svodilo na preživljavanje: voditelji su se fokusirali na održavanje likvidnosti tvrtke boreći se s brojnim problemima uzrokovanih pandemijom. Sada kako se države i radna mjesta ponovno otvaraju, iako vrlo različitim tempom, najveći gospodarski slom ovog stoljeća brzo se pretvara u golem rast. Tvrtke su prisiljene na transformaciju i vođe sad moraju svojim radnicima pomoći da se prilagode još većjoj promjeni, omogućiti im da se nose s dvosmislenošću te ih podržati u eksperimentiranju i brzom učenju. Zato nije čudno da se iskustvo za zaposlenike probilo do vrha dnevnog reda više uprave.

Da biste se lakše snašli u tom novom i nestabilnom okruženju, proveli smo veliko istraživanje o iskustvu za zaposlenike koje je naručio Microsoft te prikupili informacije o 90 različitih praksi. Razgovarali smo s više od 950 tvrtki i ustanova te proveli više od 15 opsežnih razgovora s odjelima ljudskih resursa i voditeljima tvrtki kao što su Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz, Microsoft i Unilever. Cilj nam je bio sastaviti *potpuni vodič* za iskustvo za zaposlenike sa sljedećim ciljevima:

- ➔ **Stvaranje** standardne definicije pojma "iskustvo za zaposlenike"
- ➔ **Objašnjavanje** zašto iskustvo za zaposlenike mora biti glavni prioritet ljudskih resursa, informatičkih odjela i voditelja poslovanja putem istraživanja i primjera izvrsnosti
- ➔ **Prepoznavanje** praksi koje imaju najveći učinak na iskustvo za zaposlenike i ukupno poslovanje, inovacije i zaposlenike
- ➔ **Ponuda** smjernica za tvrtke i ustanove kako poboljšati iskustvo za zaposlenike i postići izvrsnost, a time i bolje poslovne rezultate

Ustanovili smo da za pobjedu u ratu za talentirane radnike nije dovoljno samo poduzeti radnje za optimizaciju iskustva za zaposlenike, već i doista postaviti zaposlenike u središte pri svakom donošenju odluka. Zato je ovo pandemijsko razdoblje zahtjevno, ali i uzbudljivo: iskustvo za zaposlenike nije samo nešto što radite; već mora odražavati kulturu vaše tvrtke.

Što voditelji trebaju znati

Radno okruženje bilo je zahtjevno i prije pandemije. Zaposlenici su bili preopterećeni i nisu imali dovoljno vremena za koncentraciju, a kamoli za učenje nečeg novog. Kad je izbila kriza uzrokovana bolešću COVID-19 te sa sobom dovela dodatne probleme – potrebe za usklađivanjem osobnih i profesionalnih odgovornosti, a sve to u strahu od bolesti – već složena situacija postala je još složenija.

Kada je riječ o iskustvu za zaposlenike, očekujemo besprijekorne i jednostavne mogućnosti rada.

Teme koje zajednički čine to iskustvo obuhvaćaju sve poslovne funkcije i dodiruju svu problematiku korporacijske kulture. Nijedna grupa i nijedan tim ne može ih sam rješavati. A ako ne zadovoljite potrebe zaposlenika, mogli bi vas napustiti.

Iskustvo za zaposlenike mnogo je širi pojam od "angažmana" te je u današnje vrijeme u središtu bavljenja ljudskim potencijalima: odjeli ljudskih

Iskustvo za zaposlenike obuhvaća sve poslovne funkcije i sve teme

Kultura tvrtke	Misija		Uključivost		Nagrade		Obitelj	
			Pripadnost		Plaća		Osobni život	
	Uključivost		Pravednost		Bonusi		Dugoročne aspiracije	
			Povjerenje		Pogodnosti			
	Kultura		Energija		Dobrobit		Svrha	
					Podrška			
	Vodstvo	Prilike			Nasljeđivanje		Vodstvo	
		rast			Performanse		Poticaaj	
	Tim	Mobilnost			Unaprjeđenje		Oprost	
		Podučavanje			Ocjenjivanje		Otpornost	
	Karijera	Unaprjeđenje					Strpljenje	
	Radno mjesto				Ciljevi		Sigurnost na radnom mjestu	
		Putovanje			Ocjenjivanje		Lokacija posla	
	Nagrade	Lokacija posla			Projekti		Putovanje	
		Prostor			Sastanci		Pravilnici	
	Sigurnost	Objekti			Svakodnevna interakcija			
		Informatički odjel	Objekti	Ljudski resursi	Pravni odjel	Tim	Ru-kovoditelj	Direktor

Poslovne funkcije

Izvor: The Josh Bersin Company, 2021.

potencijala u tvrtkama Adobe i Airbnb čak su promijenili naziv odjela u "iskustvo za zaposlenike". Iskustvo za zaposlenike obuhvaća posao kojim se bavimo, timove u kojima sudjelujemo, naše izravne rukovoditelje te način na koji nas podučavaju i podržavaju. Obuhvaća i naše zdravlje i dobrobit,

digitalno, fizičko i kulturno radno mjesto, način našeg rasta i razvoja i koliko imamo povjerenja u tvrtku ili ustanovu. Ti elementi zajednički oblikuju okvir za iskustvo za zaposlenike, koji nazivamo "neodoljivom organizacijom" jer uz njih tvrtka može postati neodoljiva zaposlenicima.

Neodoljiva organizacija

Smislen rad	Snažno rukovodstvo	Pozitivno radno mjesto	Zdravlje i dobrobit	Prilika za razvoj	Povjerenje u tvrtku ili ustanovu
					
Usklađenost posla i vrijednosti	Jasni ciljevi s prilikama za unaprjeđenje	Alati, procesi i sustavi za produktivan rad	Zaštita i sigurnost u svim aspektima rada	Otvorena i podržavana mobilnost radnih mjesta i uloga	Misija i svrha važniji od financijskih ciljeva
Autonomija i posredništvo	Redovito podučavanje i povratne informacije	Zahvalnost, priznanje i nagrade	Podrška za kondicijsku, zdravstvenu i fizičku dobrobit	Razvoj karijere višestrukim putovima	Transparentnost, empatija i integritet vodstva
Agilni timovi i susretljivi suradnici	Fokus na razvoj upravljanja	Fleksibilno radno vrijeme i radni prostor	Podrška za psihološku i emotivnu dobrobit	Mnogi oblici učenja po potrebi	Neprekidno ulaganje u ljude
Vrijeme za fokusiranje, inovacije i oporavak	Transparentno, jednostavno upravljanje učinkovitošću	Uključivost, raznolikost te osjećaj pripadnosti i zajedništva	Podrška za obitelj i financijska podrška	Kultura koja podržava učenje	Fokus na društvo, okruženje i zajednicu

Tehnologija i servisi

Temelj (sigurnost i pristup), sustavi podrške, aplikacije za uvide, aplikacije za talente, komunikacijske aplikacije, poslovna tehnologija



Izvor: The Josh Bersin Company, 2021.

Glavne poruke

Iskustvo za zaposlenike složen je koncept. A brzina kojom se probilo na vrh prioriteta voditelja poslovanja, tvrtki i ustanova unijela je nesigurnost: nesigurnost u samu definiciju pojma i nesigurnost među višim vodstvom, bilo iz odjela ljudskih resursa ili drugih, o tome što učiniti da bi se povećao angažman, potaknula veća produktivnost i bolji rezultati te, u konačnici, postigli ciljevi zahvaljujući zadovoljnim zaposlenicima.

Ne postoji jedna radnja kojom nekim čudom možete postići sjajno iskustvo za zaposlenike. Najbolje prakse drugih tvrtki ili ustanovi, a možda postoje i mnogo elemenata koje biste htjeli promijeniti, ali ne možete. Ulozi su preveliki, a zaposlenici od vas očekuju da to ostvarite. Zato smo krenuli istražiti sva ta područja pute okvira neodoljive organizacije. U idealnom svijetu proveli biste svih šest elemenata, 24 dimenzije i 83 prakse i programa, i to biste ih sve proveli dobro. No jesu li baš svi važni? Ili postoje neki koji su *doista* važni?

Šest ključnih saznanja

Istraživanjem smo pronašli šest ključnih saznanja koja su zajednička svim tvrtkama i ustanovama sa sjajnim iskustvom za zaposlenike. Najprije je potrebno napomenuti da ta saznanja nisu uobičajene prakse. Odnose se na povjerenje, brigu, transparentnost, kulturu i vodstvo, a možda baš zato što su, kako je jedan direktor ljudskih resursa rekao, "one nematerijalne stvari najmaterijalnije". Za iskustvo za zaposlenike nisu najvažniji alati, procesi ni učinkovitost, već kultura i misija tvrtke te ponašanje vodstva. Naših je šest zajedničkih saznanja sljedeće:

1

Usredotočite se na povjerenje, transparentnost, uključivost i brigu. Tvrtkama koje svojim zaposlenicima nude sjajno iskustvo na prvom su mjestu misija i svrha. Povjerenje je od ključne važnosti. Ako ljudi nemaju povjerenja u tvrtku, morate im ponuditi mnogo novca i povlastica da bi uopće razmislili o tome da vam se pridruže. A i ako se pridruže, možda ih nećete uspjeti zadržati.

2

Kultura susretljivosti ima važnu ulogu.

Najvažniji čimbenik u postizanju izvrsnog iskustva svakako je spremnost ljudi da pomažu jedni drugima. Na taj se način iskustvo za zaposlenike iz hijerarhijskog koncepta, načela „mi i vi“ i pasivnog procesa u kojem se samo uklanjaju zapreke mirnom danu na poslu pretvara u postupak promjene kulture.

3

Inovacija i održivi razvoj ovise o ravnopravnim nagradama i izgradnji zajedništva na poslu.

Iskustvo za zaposlenike ponekad se upotrebljava kao šifra za plaću i povlastice. No ustanovili smo da je utjecaj sjajne kompenzacije i pogodnosti daleko ispod prosjeka u sve 83 prakse iskustva za zaposlenike koje smo proučavali. S druge strane, *pravedna i ravnopravna* podjela nagrada i priznanja ima znatan utjecaj na poslovanje, zaposlenike i inovacije.

4

Dosljedna ulaganja u zaposlenike pri kojima je ostvarenje misije prioritet poboljšavaju poslovne rezultate u svakoj poslovnoj klimi.

Kada nema mnogo novca, jednostavno se mogu smanjiti ulaganja i fokus preusmjeriti na kulturu. Ustanovili smo da su tvrtke koje kao prioritet postavljaju ulaganja u ljude, bez obzira na poslovno okruženje, mnogo profitabilnije, imaju zadovoljnije klijente i angažiranije zaposlenike te se smatraju sjajnim mjestima za rad.

5

Izvrsnost iskustva za zaposlenike izravno je povezana s poslovnim ishodima. Jedan je od važnih ishoda sjajnog iskustva za zaposlenike angažman, ali nije jedini. Nedvojbeno je da su angažiraniji ljudi sretniji, produktivniji i nude bolju uslugu klijentima. No tvrtke koje se fokusiraju na odgovarajuće strategije i prakse iskustva za zaposlenike imaju bolje ishode u području poslovanja, zaposlenika i inovacija.

6

Sposobnosti odjela za ljudske resurse i odgovarajuće tehnologije od ključne su važnosti. Za iskustvo za zaposlenike najvažniji su povjerenje, transparentnost, briga i empatija. Sve se svodi na vodstvo i kulturu, rast, zajednice i pravičnost. Kako aktivirati te velike strateške koncepte te ih prilagoditi svojim zaposlenicima? Odgovor je u sposobnostima odjela za ljudske resurse i odgovarajućim tehnologijama.

Ne postoji jedna radnja kojom nekim čudom možete postići sjajno iskustvo za zaposlenike. Najbolje prakse drugih tvrtki možda neće funkcionirati u vašoj tvrtki ili ustanovi, a možda postoji i mnogo elemenata koje biste htjeli promijeniti, ali ne možete.

Petnaest osnovnih praksi

Koje prakse izravno utječu na tih šest ključnih saznanja? Prepoznali smo petnaest praksi utemeljenih na četirima elementima s velikim učinkom na poslovanje, ljude i inovacije. Njih nazivamo "osnovama" jer će bez njih rijetko što

imati učinka. A te su osnovne prakse zajedničke svim djelatnostima, geografskim područjima i veličinama tvrtke. Kad se primjenjuju, mnoga uobičajena ulaganja dobro funkcioniraju. No kad se ne primjenjuju, fokusiranje na "digitalne alate" ili "programe za iskustvo za zaposlenike" nema mnogo učinka.

Ključni elementi za razvoj izvrsnog iskustva za zaposlenike

Četiri osnovna elementa

Petnaest osnovnih praksi

Povjerenje u tvrtku ili ustanovu	Potičite kulturu poštenja i pomaganja.
	U svaku aktivnost integrirajte misiju i svrhu.
	Ulijte povjerenje u voditelje etičnim i poštenim ponašanjem.
	Jasno objasnite misiju i viziju.
	Omogućite otvorenu, transparentnu i iskrenu komunikaciju s vodstvom.
	Kao prioritet postavite ulaganje u zaposlenike, čak i kad posao ne stoji dobro.
	Založite se za ono što je ispravno, čak i ako to nije popularan stav.
	Potaknite rukovoditelje da zaposlenicima pomognu povezati njihov rad s ostvarenjem misije.
	Pridržavajte se pristupa u kojem su ljudi na prvom mjestu.
Pozitivno radno mjesto	Raznolikost, pravičnost i uključivost smatrajte prioritetom tvrtke.
	Postavite poštene i ravnopravne programe nagrađivanja i priznanja.
	Podržavajte razvoj zajednica i osjećaja pripadnosti na poslu.
Prilike za razvoj	Potaknite zaposlenike da na poslu budu onakvi kakvi jesu u privatnom životu.
	Potaknite ljude da se neprekidno razvijaju, bez obzira na ulogu.
Snažno rukovodstvo	Primjenjujte jasnu filozofiju i model upravljanja utemeljen na vrijednostima.

Izvor: The Josh Bersin Company, 2021.

Model zrelosti iskustva za zaposlenike

Ako ne znate gdje se trenutno nalazite, ne možete ni krenuti dalje, Svaka je tvrtka jedinstvena, pa tako i njezin put da postane "neodoljiva organizacija". Istraživanjem i radom s tvrtkama iz cijelog svijeta razvili smo model zrelosti iskustva za zaposlenike da bismo definirali faze razvoja kroz koje tvrtka ili ustanova prolazi da bi ostvarila izvrsne rezultate te voditeljima omogućili da shvate u kojoj se situaciji trenutno nalaze te koja su im znanja, vještine, mogućnosti, alati i sustavi potrebni za napredovanje.

Tvrtke i ustanove mogu se podijeliti na četiri razine, pri čemu je 1. razina najmanje utjecajna, a 4.

razina najutjecajnija. Te razine zrelosti ne odnose se na različite djelatnosti, geografska područja ili veličine tvrtki, već su zajedničke svima. Stvaranje susretljivog okruženja u kojem zaposlenici jedni drugima pomažu osnovna je reakcija, ali uspješnije se tvrtke fokusiraju i na ostvarenje misije te poticanje pravičnog razvoja.

Rad na kulturi i vodstvu, programima ljudskih resursa i potpornim tehnologijama za cijelu tvrtku dug je i mukotrpan. Često je potrebno više godina da bi se s jedne razine prešlo na drugu. No isplati se ako se u obzir uzme vrijednost prelaska na višu razinu: s većom zrelošću tvrtke poboljšavaju se i poslovni, i ljudski, i inovacijski ishodi.

Model zrelosti iskustva za zaposlenike



Izvor: The Josh Bersin Company, 2021.

Važna uloga tehnologije

Bez odgovarajućih tehnologija tvrtke ne mogu steći uvide u atmosferu među zaposlenicima, omogućiti im personalizirana i relevantna iskustva te prilike za razvoj niti im razmjerno ponuditi podršku.

Korištenje tehnologija i veza s ukupnom zrelošću iskustva za zaposlenike



Izvor: The Josh Bersin Company, 2021.

Daljnji koraci

U našem cjelokupnom izvješću navode se savjeti na temelju kojih voditelji koji žele primijeniti prakse za izvrsno iskustvo za zaposlenike mogu poduzeti odgovarajuće korake. Povrh toga, izvješće sadrži i:

- ✓ cijelu raspravu o tome zašto je iskustvo za zaposlenike važno, osobito sada
- ✓ potpunu analizu rezultata istraživanja
- ✓ detaljno objašnjenje petnaest najvažnijih praksi te njihova učinka na ishode
- ✓ karakteristike svake od četiriju faza modela zrelosti iskustva za zaposlenike
- ✓ detaljne upute za uzdizanje tvrtke na višu razinu modela zrelosti iskustva za zaposlenike
- ✓ okvir za izvrsnost iskustva za zaposlenike
- ✓ poseban odjeljak o važnosti tehnologije
- ✓ dodatak: sadrži popis praksi koje se povezuju s velikom učinkovitošću te potpunu metodologiju ispitivanja
- ✓ primjere izvrsnosti: istinite priče iz tvrtki **Adobe, Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz i Unilever**, koje su uspješne prakse za iskustvo za zaposlenike provele u djelo