

Konečný sprievodca

Zamestnanecká skúsenosť

ZHRNUTIE

Môžete vyhrať novú bitku o talenty? Nie, ak si myslíte, že tu ide o peniaze, tituly alebo pracovné zabezpečenie. Éra po pandémie je definovaná termínom *zamestnanecká skúsenosť*. Popisuje spôsob, ktorým vaša organizácia ovplyvňuje, ako ľudia pracujú a žijú, od ich produktivity až po flexibilitu, duševnú rovnováhu a všetko, čo s tým súvisí.

Posledných 15 mesiacov bolo z veľkej časti o prežití – lídri sa sústredili na udržiavanie spoločností nad vodou a zároveň sa vyrovnávali s množstvom problémov ohľadom pandémie. V súčasnosti, keď sa opätovne otvárajú krajiny a pracoviská, hoci veľmi odlišným tempom, je prudko na vzostupe najväčší hospodársky kolaps storočia. Spoločnosti sa musia pretransformovať a vedúci pracovníci teraz potrebujú pomôcť ľuďom prispôsobiť sa väčším zmenám, umožniť im prekonať nejasnosti a podporiť ich v rýchlom experimentovaní a učení sa. Niet divu, že zamestnanecké skúsenosti (EX) sa dostali na prvé agend manažmentu.

Aby sme vám uľahčili orientáciu v tomto novovzniknutom a neustále sa meniacom prostredí, uskutočnili sme veľkú štúdiu zamestnaneckých skúseností, akreditovanú spoločnosťou Microsoft, v ktorej sa zozbierali informácie o 90 rôznych postupoch. Vypočuli sme vyše 950 organizácií a viedli 15 hĺbkových rozhovorov s personálnymi a podnikovými vedúcimi zo spoločností ako Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz, Microsoft a Unilever. Naším zámerom bolo vytvoriť *Kompletného sprievodcu* zamestnaneckými skúsenosťami s nasledujúcimi cieľmi:

- **vytvoriť** štandardizovanú definíciu termínu „zamestnanecká skúsenosť“,
- **vysvetliť** použitím výskumu a vzorových príkladov, prečo by zamestnanecká skúsenosť mala patriť k hlavným prioritám personálneho a IT oddelenia a podnikových vedúcich,
- **identifikovať**, ktoré postupy majú najväčší vplyv na zamestnaneckú skúsenosť a celkové výsledky podniku, inovácií a ľudí,
- **ponúknuť** sprievodný materiál o tom, ako môžu organizácie zlepšiť zamestnaneckú skúsenosť a dosiahnuť kvalitu prinášajúcu lepšie obchodné výsledky.

Zistili sme, že ak chcete vyhrať bitku o talenty, nie je potrebné len prijať opatrenia na optimalizáciu zamestnaneckých skúseností, ale ľudia samotní musia byť centrom celého rozhodovania. To je to, čo robí toto obdobie po pandémie náročným aj vzrušujúcim: Zamestnanecká skúsenosť nie je iba niečo, čo robíte, ale musí odrážať kultúru vašej spoločnosti.

Čo musia vedúci vedieť

Aj pred pandémiou bolo pracovné prostredie náročné. Ľudia sa cítili preťažene a mali málo času na sústredenie – nehovoriac o učení sa niečoho nového. Začiatok krízy v súvislosti s ochorením COVID-19 priniesol so sebou ďalšie problémy – bolo potrebné zvládať súkromné aj profesionálne povinnosti, a to popri obavách z nebezpečenstva choroby – jednoducho to sťažilo už tak zložitú situáciu.

Čo sa týka zamestnaneckej skúsenosti, očakávame skúsenosti na úrovni spotrebiteľa, kde je všetko bezproblémové a jednoduché. Témy tvoriace zamestnaneckú skúsenosť sa týkajú všetkých oblastí podnikania a dotýkajú sa všetkých problémov, ktoré prináša firemná kultúra. Žiadna skupina ani tím ich nedokážu zvládnuť osamote. A ak sa nebudete starať o potreby zamestnancov, môžu jednoducho odísť.

Zamestnanecká skúsenosť nie je len bežnou „úlohou“, v súčasnosti je centrom personalistiky:

Zamestnanecká skúsenosť pokrýva všetky podnikové funkcie a dotýka sa všetkých problémov

Firemná kultúra	Poslanie		Inklúzia		Odmeny	Rodina	
			Spolupatričnosť		Plat	Osobné	
	Inklúzia		Spravodlivosť		Bonusy	Dlhodobé	
			Dôvera		Výhody	ašpirácie	
	Kultúra		Energia		Duševná rovnováha	Účel	
					Podpora		
	Líderstvo	Príležitosti			Následníctvo	Líderstvo	
		Rast			Výkon	Nadšenie	
	Tím	Mobilita			Povzbudenie	Odpustenie	
		Koučing			Kontrola	Odolnosť	
Kariéra	Povzbudenie				Trpezlivosť		
				Ciele			
Pracovisko				Kontrola	Bezpečnosť na pracovisku		
	Cestovanie			Projekty	Miesto práce		
Odmeny	Miesto práce			Schôdze	Cestovanie		
	Priestor			Denné interakcie	Politiky		
Bezpečnosť	Zariadenia						
	IT	Zariadenia	Personalistika	Právne informácie	Tím	Manažér	Výkonný

Podnikové funkcie

Zdroj: The Josh Bersin Company, 2021

oddelenia ľudských zdrojov v spoločnosti Adobe a Airbnb sa dokonca premenovali na Employee Experience (Zamestnanecká skúsenosť). Podstata zamestnaneckej skúsenosti spočíva práci, ktorú vykonávame, v tímoch, v ktorých pracujeme, našich priamych manažéroch a v tom, ako nás školia a podporujú. Týka sa aj nášho zdravia

a duševnej rovnováhy, digitálneho, fyzického a kultúrneho pracoviska, nášho rastu a vývoja a našej dôvery v organizáciu. Tieto prvky spoločne tvoria kosť zamestnaneckej skúsenosti, ktorú nazývame „neodolateľná organizácia“, pretože pomáha vašej spoločnosti stať sa neodolateľnou pre pracovníkov.

Neodolateľná organizácia

Zmysluplná práca



Prispôsobenie práce a hodnôt

Nezávislosť a sprostredkovanie

Agilné tímy a podporujúci spolupracovníci

Čas na sústredenie, inováciu a obnovu

Silný manažment



Jasné ciele pomocou rozloženia príležitostí

Pravidelné koučovanie a pripomienky

Zameranie na vývoj riadenia

Transparentné a jednoduché spravovanie výkonu

Pozitívne pracovisko



Nástroje, procesy a systémy na produktívne vykonanie práce

Uznanie, pochopenie a odmeny

Flexibilný čas a pracovný priestor

Inkluzívne, rozmanité, s pocitom spolupatričnosti a komunity

Zdravie a duševná rovnováha



Bezpečnosť a zabezpečenie po všetkých pracovných stránkach

Podpora osobného zdravia, zdravotnej a fyzickej rovnováhy

Duševná a emočná rovnováha a podpora

Rodinná a finančná podpora

Príležitosti na rast



Otvorená, uľahčená pracovná mobilita a mobilita v rámci funkcií

Pestrý kariérny rast

Viacero foriem vzdelávania podľa potreby

Kultúra, ktorá podporuje vzdelávanie

Dôvera v organizáciu



Poslanie a zámer nad rámec finančných cieľov

Transparentnosť, empatia a integrita vedenia

Priebežné investície do ľudí

Zamerané na spoločnosť, prostredie a komunitu

Technológie a služby

Základy (zabezpečenie a prístup); systémy podpory; aplikácie s prehľadmi; aplikácie na hľadanie zamestnancov; komunikačné aplikácie; pracovné technológie



Zdroj: The Josh Bersin Company, 2021

Klíčové správy

Zamestnanecká skúsenosť je zložitá. A rýchlosť, s akou sa stáva prioritou pre vedúcich podnikov a organizácie, vytvorila istú neistotu týkajúcu sa samotnej definície a neistotu medzi vedúcimi pracovníkmi (personalistami atď.) ohľadom toho, čo urobiť na podporu vyššej angažovanosti, naštartovania vyššej produktivity a výkonu a v konečnom dôsledku ako dosiahnuť skvelé výsledky prostredníctvom posilnenej pracovnej sily.

Žiaden ojedinelý úkon neprinesie do zamestnaneckej skúsenosti dokonalosť. Tie najlepšie postupy iných spoločností nemusia fungovať vo vašej organizácii a možno sa budete chcieť vzdať množstva premenných, no nemôžete. V stávke je toho priveľa a vaši zamestnanci vám pri vykonávaní zmien dôverujú. Tak sme sa rozhodli naštudovať všetky tieto oblasti prostredníctvom nášho Rámca neodolateľnej organizácie. V ideálnom svete by ste mali realizovať všetkých šesť prvkov, 24 dimenzií a 83 postupov a programov, a všetky by ste mali uskutočniť dobre. Ale záleží na všetkých? Alebo sú len niektoré z nich *skutočne* dôležité?

Šesť kľúčových zistení

Náš výskum odкрýva šesť kľúčových zistení, ktoré sú spoločné pre spoločnosti s najlepšou zamestnaneckou skúsenosťou. Najprv si treba uvedomiť, že tieto zistenia nie sú typickými postupmi. Točia sa okolo dôvery, starostlivosti, transparentnosti, kultúry a vedenia, zrejme preto, že – ako hovorí jeden vedúci personalistiky – „práve tie drobné veci sú najnáročnejšie“. Zamestnanecká skúsenosť nie je o nástrojoch, procesoch ani efektívite, ale o kultúre a poslaní spoločnosti a o spôsobe, akým vedúci konajú. Našich šesť ústredných zistení je:

1

Sústredte sa na dôveru, transparentnosť, inklúziu a starostlivosť. Spoločnosti s výnimočne dobrou zamestnaneckou skúsenosťou postavili svoje poslanie a zámer na prvé miesto. Dôvera je nevyhnutná. Ak ľudia nedôverujú vašej spoločnosti, musíte im ponúknuť veľa peňazí a výhod, aby vôbec uvažovali, že sa k vám pripoja, a aj v prípade, že sa pripoja, je možné, že si ich nebudete môcť udržať.

2

Kultúra podpory hrá veľkú úlohu. Zďaleka najväčším indikátorom skvelej zamestnaneckej skúsenosti sú ľudia, ktorí pomáhajú ostatným. To je to, čo mení zamestnaneckú skúsenosť v celom jej spektre z nastavenia „my versus oni“, z pasívneho procesu jednoduchého odstraňovania bariér, ktoré bránia bezproblémovému priebehu pracovného dňa, na cvičenie v oblasti zmeny firemnej kultúry.

3

Inovácie a udržateľný rast závisia od spravodlivých odmien a vytvárania komunit v práci. Zamestnanecká skúsenosť sa niekedy používa ako kód pre plat a výhody. Zistili sme, že ponuka mimoriadnych odmien a výhod má vplyv výrazne pod priemerom všetkých 83 postupov zamestnaneckej skúsenosti, ktoré sme preskúmali. Každopádne poskytovanie *spravodlivých a férových* odmien a uznania má značný vplyv na výsledky podnikania, ľudí a inovácií.

4

Investície v prvom rade do ľudí v akomkoľvek obchodnom prostredí rozhodne vylepšujú výkonnosť podniku. V prípade nedostatku peňazí je jednoduché zasiahnuť do investícií a sústrediť sa na kultúru. Zistili sme, že spoločnosti, ktoré uprednostňujú investície do ľudí, a to bez ohľadu na obchodné prostredie, sú oveľa ziskovejšie, majú viac spokojných zákazníkov a angažovanejších zamestnancov a sú považované za skvelé miesta na prácu.

5

Vynikajúca zamestnanecká skúsenosť vedie priamo k obchodným výsledkom. Angažovanosť je dôležitým, no nie jediným výsledkom skvelej zamestnaneckej skúsenosti. Niet pochýb o tom, že angažovanejší ľudia sú spokojnejší, produktívnejší a poskytujú zákazníkom lepšie služby. Ale spoločnosti, ktoré sa zameriavajú na správne stratégie a postupy zamestnaneckej skúsenosti, majú lepšie výsledky v rámci podniku, ľudí a inovácií.

6

Schopné personálne oddelenie a správne technológie sú nevyhnutné. Zamestnanecká skúsenosť je o dôvere, transparentnosti, starostlivosti a empatii. Ide o riadenie a kultúru, rast, komunity a majetok. Ako zrealizujete tieto veľké strategické koncepty a ponúknete ich svojim pracovníkom? Odpoveďou je schopné personálne oddelenie a správne technológie.

Žiaden ojedinelý úkon neprinesie do zamestnaneckej skúsenosti dokonalosť. Tie najlepšie postupy iných spoločností nemusia fungovať vo vašej organizácii a možno sa budete chcieť vzdať množstva premenných – no nemôžete.

Pätnäšť základných postupov

Takže aké postupy priamo riadia týchto šest' klüčových zistení? Identifikovali sme pätnäšť postupov vychádzajúcich zo štyroch prvkov, ktoré majú výrazný vplyv na podnikanie, ľudí a inovácie. Nazývame ich „základmi“, pretože bez nich záleží

len na veľmi málo veciach. Tieto základné postupy fungujú vo všetkých spoločnostiach bez ohľadu na odvetvie, geografickú oblasť a veľkosť. Keď sú nasadené, mnohé zo zvyčajných investícií fungujú dobre. Ale keď nie sú nasadené, zameranie sa na „digitálne nástroje“ alebo „programy zamestnaneckej skúsenosti“ jednoducho nemá veľký účinok.

Klüče k nadpriemernej zamestnaneckej skúsenosti

Štyri základné prvky

Pätnäšť základných postupov

Dôvera v organizáciu

Opatrovanie kultúry integrity a pomoci ostatným.

Integrácia poslania a zámeru ako súčasti každej aktivity.

Podnietenie dôveryhodnosti vo vedúcich pracovníkoch, aby boli morálnymi a pracovali čestne.

Jasná komunikácia poslania a vízie.

Umožnenie otvorenej, transparentnej a čestnej komunikácie s vedením.

Uprednostnenie investícií do ľudí, aj ak sa podniku nedarí.

Ochrana toho správneho postupu, aj keď sa neteší obľúbenosti.

Podpora manažérov, aby pomáhali ľuďom prispieť k poslaniu.

Práca s prístupom zameraným v prvom rade na ľudí.

Vízia rôznorodosti, majetku a inklúzie ako priorít podniku.

Positívne pracovisko

Používanie programov férových a spravodlivých odmien a uznaní.

Podpora komunit v práci a pocitu spolupatričnosti.

Povzbudenie zamestnancov, aby boli v práci samými sebou.

Príležitosti na rast

Povzbudzovanie ľudí, aby sa neustále vyvíjali bez ohľadu na rolu.

Silné riadenie

Využívanie jasnej filozofie a modelu riadenia, založeného na hodnotách.

Zdroj: The Josh Bersin Company, 2021

Model zrelosti zamestnaneckej skúsenosti

Ak nevíete, ako na tom momentálne ste, nemôžete sa posunúť dopredu. Všetky spoločnosti sú jedinečné, rovnako ako vaša cesta k tomu, aby ste sa stali „neodolateľnou organizáciou“. Prostredníctvom nášho výskumu a práce so spoločnosťami na celom svete sme vyvinuli Model zrelosti zamestnaneckej skúsenosti na vytýčenie fáz vývoja, ktorými organizácia prechádza, aby dosiahla vysoký výkon, čo umožní podnikovým vedúcim porozumieť jej aktuálnemu stavu, ako aj ďalšej sérii zručností, možností, nástrojov a systémov, pomocou ktorých môže napredovať.

Organizácie patria do štyroch úrovní, pričom 1. úroveň označuje tie najmenej vplyvné a 4. úroveň

tie s najväčším vplyvom. Tieto úrovne zrelosti sa nedelia podľa rôznych odvetví, geografických oblastí ani veľkostí organizácie – v skupine sa môžu stretnúť rôzne spoločnosti. Vytvorenie podporného prostredia, v ktorom si ľudia navzájom pomáhajú, je základom, ale úspešnejšie spoločnosti tiež upriamujú pozornosť podniku na jeho poslanie a podporujú spravodlivý rast.

Ide o dlhú a náročnú cestu práce na témach podnikovej kultúry a vedenia, personálnych programoch a podporných technológiách naprieč celým spektrom spoločnosti. Prechod z jednej úrovne na druhú vyžaduje veľa práce a často trvá roky. Stojí to však za tú námahu, vzhľadom na hodnotu prechodu na vyššiu úroveň – výsledky podniku, ľudí a inovácií sa zlepšujú zároveň s tým, ako spoločnosť dospieva.

Model zrelosti zamestnaneckej skúsenosti



Zdroj: The Josh Bersin Company, 2021

Dôležitá úloha technológií

Bez správnych technológií spoločnosti nemôžu získať prehľad o náladách zamestnancov, poskytovať prispôsobené a relevantné možnosti a príležitosti na rozvoj alebo podporovať zamestnancov vo väčšom rozsahu.

Používanie technológií a ich súvis s celkovou zrelosťou zamestnaneckej skúsenosti



Zdroj: The Josh Bersin Company, 2021

Ďalšie kroky

Naša úplná správa poskytuje užitočné rady pre vedúcich pracovníkov, ktorí chcú začať implementovať postupy na podporu skvelej zamestnaneckej skúsenosti. Okrem toho správa poskytuje:

- ✓ úplnú diskusiu o tom, prečo na zamestnaneckej skúsenosti záleží, najmä teraz
- ✓ kompletnú analýzu našich výsledkov prieskumu
- ✓ podrobné vysvetlenie pätnástich postupov, to, ktoré sú najdôležitejšie, ako aj ich vplyv na výsledky
- ✓ charakteristiku každej zo štyroch fáz nášho Modelu zrelosti zamestnaneckej skúsenosti
- ✓ podrobné pokyny na prechod medzi úrovňami Modelu zrelosti zamestnaneckej skúsenosti
- ✓ kostru pre skvelú zamestnaneckú skúsenosť
- ✓ osobitnú časť o dôležitosti technológií
- ✓ Dodatok: Obsahuje zoznam postupov, ktoré súvisia s vysokým výkonom, a našu úplnú študijnú metodológiu
- ✓ Príklady skvelej zamestnaneckej skúsenosti: Skutočné príbehy od spoločností **Adobe**, **Deutsche Telekom**, **IBM**, **Kraft Heinz**, a **Unilever**, ktoré implementovali úspešné postupy zamestnaneckej skúsenosti