

{jathumbnail off}

Známý portál Airbnb loni přejmenoval svého HR manažera na Chief Employee Experience Officer, neboli volně přeloženo manažera pro zaměstnaneckou zkušenost [4], pouhé dva měsíce poté, co o tomto fenoménu psal Forbes [6]. O čem ale Employee Experience je, co to firmě a zaměstnancům přináší a jak zařídit, aby nešlo jen o změnu názvu pozice vašeho HR manažera?

Není to jen o fotbálku a lehátkách

O tom, že pracovní prostředí má vypadat „hezky“, už ví dnes každý, z médií. Dnes jsou plné noviny kanceláří s vertikální zelení, lehátky, fotbálky, super jídlem zdarma, ba i posilovny. To, co se v těchto článkách často hraničících s reklamou už nedočtete je to, jestli to ti zaměstnanci také mají čas a sílu využít a na kolik to má vliv na to, jak se ve své práci, a jak to přispívá k jejich celkové [životní harmonii](#). Kupříkladu Eric Schmidt o tomhle ve své knize How Google Works otevřeně říká, že Google to tak má kvůli tomu, aby zaměstnanci déle zůstávali v areálu firmy, a to i v době, kdy nepracují (nejsou za to placeni) [7], protože když tráví více času v práci pospolu, přicházejí s více nápady. Firma tak „zdarma“ (za investici do jídla, sportovišť, posiloven a volnočasového vybavení) získává vysokou přidanou hodnotu v podobě kreativity, kterou pak více či méně umí díky nastavení interních procesů vytěžit.

Jenže ne každá firma je Google a ne každá pobočka Googlu je centrála v Mountain View. Zeptejte se na fotbálek a luxusní (a drahé) kanceláře třeba lidí pracujících ve firmě, kde v uplynulém roce třetina zaměstnanců dostala netransparentním způsobem výpověď, rozpočtové škrty jsou vidět na každém kroku (třeba ve využívání služebních aut pro soukromé účely) a do toho máte nové super kanceláře. Rázem zjistíte, že o tom fotbálku to prostě není.

Employee Experience jako komplexní otázka

Ben Whitter ve svém článku nazvaném *Bye Bye Human Resources?* [5] předkládá koncepci společnosti Future Workplace, jejíž spoluzakladatelkou je shodou okolností autorka zmíněného článku o Airbnb [4], Jeanne Meister. Se zmíněným schématem lze však polemizovat, a přesně to také teď udělám. Technicky je tento přístup určitě správný. Hezké pracovní prostředí má skutečně dopady na well-being (do češtiny lze volně přeložit jako spokojené bytí) zaměstnanců, stejně jako třeba intuitivní a přehledné IT nástroje pro týmovou spolupráci. Fakticky je zde však opomenut jeden klíčový faktor – jednotlivé oblasti

nemají stejnou váhu

. Naopak, jejich váha se dramaticky liší firmu od firmy, člověk od člověka a hlavně pracovní pozice od pracovní pozice.

Schválně – **jak moc asi ocení mistr na dílně, když budete mít v kancelářích ředitelství fotbálek?**



zdroj obrázku: [5]

Zaměstnanci chtějí v práci žít i žít prací

Employee Experience, neboli zaměstnanecký prožitek, má v češtině zakódováno to, oč tu vlastně běží – prožitek, žít, život. Zaměstnanec věnuje firmě část života a něco za to chce. (Nejen) podle profesora Clayтона M. Christensena z Harvard Business School to paradoxně nejsou peníze [2], byť určitě hrají důležitou roli, zejména z krátkodobého pohledu a do určité hranice mezního užitku. Christensen vidí jako nejsilnější motivátor příležitost se učit, rozšiřovat míru své zodpovědnosti v práci, schopnosti přispívat ku prospěchu celku i potřebu uznání. A pokud jste četli článek o [psychologické bezpečnosti](#), už asi víte, že o klíčovém významu učení hovoří např. i Amy Edmondsonová. Ram Charan pak ve svém článku pro Harvard Business Review nazvaném People Before Strategy: A New Role for the CHRO [3] navíc upozorňuje na to, že některé firmy jako například Netflix, už dokonce otázku odměňování přesunuly z kompetencí finanční oddělení, zatímco HR se plně zaměřilo na hledání a rozvoj talentů a práci se zaměstnanci po lidské stránce.

Nic z toho ale není nová myšlenka. Christensen jen parafrázuje a potvrzuje v humanistické psychoterapii důvěrně známou potřebu sebeaktualizace [9], i další základní potřeby člověka, které ji předcházejí – společenský úspěch a uznání, sounáležitost či [psychologické bezpečí](#). A

tento přístup je jen tak mimochodem v plné korelaci i se stovky let starým japonským konceptem

[ikigai, neboli důvodem, proč ráno vstát z postele](#)

.

Myšlenkou zaměstnanecké zkušenosti a prožívání práce u zaměstnanců se zabývali psychologové i ekonomové už před desítkami let. Je tomu už téměř 50 let, co americký ekonom Herbert Allen Shepard výše uvedenou Christensenovu myšlenku, která jen reflektuje současné HR s jeho potřebou „angažování“ (engagement) zaměstnanců, i hlavní jádro celé Employee Experience shrnul a pojmenoval jako **potřebu naplnění**. U té pojmenoval celkem tři zdroje, na kterých takové naplnění zaměstnanec stojí [1], u všech tří mu současný management a ty nejúspěšnější korporace světa dávají jen a jen zapravdu:

Autonomie – schopnost a možnost samostatně plnit úkoly

Prvním zdrojem je **autonomie** – schopnost možnost samostatně plnit úkoly. Potřeba autonomie je podle Sheparda individuální, avšak všudypřítomná. Existuje nicméně univerzální manažerský přístup, který radí postupný transparentní přechod od direktivnějšího a méně autonomního způsobu řízení daného zaměstnance k méně direktivnímu a autonomnímu, pakliže takový přístup zaměstnanci vyhovuje. Úkolem manažera je vždy vysvětlit, jak bude vypadat cesta na této škále autonomie (co je potřeba splnit, jak bude probíhat kontrola, jak a kdy bude probíhat vyhodnocení, co dělat v případě, že se vyskytne problém – u těch autonomnějších fází, jak přicházet s případnými zlepšeními, atd.). A jsme zpět u onoho

ského vztahu

. Bez něj to nejde. Více o této problematice se dočtete v mém předchozím článku nazvaném

[Co od vás chtějí a potřebují vaši zaměstnanci](#)

.

Rezonance – vztahy, které zaměstnanec posouvají kupředu

Druhým zdrojem naplnění zaměstnanec je **rezonance**, či chcete-li souznění, plynoucí z mezilidských vztahů. Zaměstnanci v práci, stejně jako v osobním životě, vyhledávají vztahy, které jsou empatické a přijímající, reagující na daného člověka, vzájemně stimulující, a rozvíjející všechny zúčastněné. Tedy, když vašeho zaměstnance něco trápí, nebo má z něčeho radost, chce se pochlubit pracovním či osobním úspěchem, hledá někoho na svém pracovišti, kdo mu bude naslouchat. V Googlu, aspoň v Mountain View, to dělají tak, že každý pátek je neformální setkání zaměstnanců s jeho zakladateli [7], kteří jsou pro mnohé zaměstnance více

než stimulující, i že týmy často pořádají offsite, kde spolu sdílejí mnohem více než jen pracovní problémy a úkoly. Charles Duhigg dokonce ve svém článku o prostředí v Googlu [8] popisuje jeden offsite, kde šéfka týmu oznámila, že onemocněla rakovinou a že ji čeká chemoterapii a její pracovní tým jí byl velkou podporou. V řadě případů navíc pro zaměstnance jeho přímý nadřízený, zejména při větším věkovém rozdílu, může

[sehrát i nevědomou roli rodiče](#)

, a funguje to i naopak.

Upevnění zdraví

Třetím zdrojem naplnění zaměstnanců je **upevňování psychického i fyzického zdraví**. Pokud si teď ťukáte na čelo s tím, že vaše firma v tomto ohledu nemůže nic podniknout, anebo se chystáte vytáhnout svůj mnohokrát oceněný projekt ovoce pro zaměstnance zdarma, tak chvilku ještě vydržte. Kanadský profesor Jean-Pierre Brun na konci minulého století zpracovával rozsáhlou studii pro Světovou zdravotnickou organizaci týkající se dopadů pracovního stresu na zdraví zaměstnanců (prezentace k

[dispozici zde](#)

). Z výsledků jeho výzkumu vyplynulo, že už v roce 1999, v tehdejší EU, bylo 50 až 60 % pracovní neschopnosti zapříčiněno pracovním stresem, s celkovým vyčísleným dopadem na ekonomiku EU ve výši 20 miliard EU (0,27 % HDP). Přímé dopady stresu na zdraví člověka jsou přitom obecně uznávaným a popsaným fenoménem již od roku 1967, kdy byla publikována slavná studie a

[stresová škála Holmes & Rahe](#)

Zdraví zaměstnanců však rozhodně není jen o snižování pracovní neschopnosti. Americký lékař a psychoterapeut Alexander Lowen ve své knize *The Betrayal of the Body* ve stejný rok, kdy [Holmes a Rahe publikovali svoji studii o stresu](#)

, napsal:

„Člověk vnímá realitu světa pouze skrze své tělo.

Pokud je tělo relativně neživé, pocity i reakce člověka jsou zesláblé

Čím živější tělo je, tím jasněji vnímá realitu a tím aktivněji na ni reaguje

„
Pokud chce tedy firma aktivnější zaměstnance nabité energií, potřebuje fyzicky a psychicky zdravé zaměstnance. Je tedy v ekonomickém zájmu firmy se na zdraví svých zaměstnanců podílet. Kupříkladu Google na tento pilíř klade obrovský důraz, a snaží se aktivně podněcovat své zaměstnance ke zdravému stravování i sportu, tím, že jim obojí nabízí přímo ve svém kampusu [7]. Důležité je však

neopomíjet také psychickou stránku věci

. Pro pokrytí této potřeby naše firma nabízí kupříkladu

[individuální rozvojové programy](#)

a odezva na ně i je více než pozitivní.

Nejdřív lidské a potom zdroje

HR se změnilo. Na daleký východ od našich hranic ještě dlouho před válkou, na daleký západ od našich hranic někdy před pár lety a dříve či později ta změna dorazí i do naší extrémně otevřené ekonomiky. Je důležité však této změně rozumět komplexně. Fotbálek a lehátka nejsou nositeli změny, jsou spíš jen elegantním doplňkem, který rozhodně nemusí ve vaší firmě fungovat.

To, oč tu běží, jsou zaměstnanci a jejich vnitřní svět, stav jejich [životní \(dis\)harmonie](#), jejich motivace, jejich psychického rozpoložení i jejich fyzického zdraví. To, co se jim odehrává v hlavách, které jsou snad s výjimkou dělníků, řekněme si to na rovinu, pro vaši firmu to nejcennější, její hlavní konkurenční výhodou. Co si myslíte, že dělá největší rozdíl mezi O2, T-Mobilem a Vodafone? Technologie sítě? Ta, kterou mají všichni od stejného dodavatele? Jsou to zaměstnanci, lidé!

A K čemu vám bude, že si váš klíčový zaměstnanec – např. šéf vývoje či obchodní ředitel – každý den v práci dá 15 minut fotbálek s kolegy a 20 minut šlofíka v lehátku (tenhle fenomén a přínos „šlofíků“ na pracovišti byl popsán mimochodem už v 80. letech minulého století), když vážně onemocní kvůli nadměrné míře stresu a půl roku stráví v pracovní neschopnosti?

Dovolte mi tedy zakončit tento článek citací Jacoba Morgana [6]: „*Ve světě, kde peníze už nadále nejsou primárním motivačním faktorem zaměstnanců, je zacílení na zaměstnaneckou zkušenost tou nejslibnější konkurenční výhodou, kterou organizace může vytvořit. Takže otázkou je, co vaše organizace dělá proto, aby zlepšila zaměstnaneckou zkušenost?*“

Použité zdroje

[1] FRENCH, Wendell L., Cecil BELL a Robert A. ZAWACKI. Organization development: theory, practice, and research. Rev. ed. Plano, Tex.: Business Publications, 1983. ISBN 0256026890.

[2] CHRISTENSEN, Clayton M. How Will You Measure Your Life? Harvard Business Review [online]. 2010, (July-August 2010) [cit. 2016-08-29]. Dostupné z: <https://hbr.org/2010/07/how-will-you-measure-your-life>

[3] CHARAN, Ram, Dominic BARTON a Dennis CAREY. People Before Strategy: A New Role for the CHRO. Harvard Business Review [online]. 2015 [cit. 2016-08-29] Dostupné z: <https://hbr.org/2015/07/people-before-strategy-a-new-role-for-the-chro>

[4] MEISTER, Jeanne. Airbnb Chief Human Resource Officer Becomes Chief Employee Experience Officer. Forbes [online]. 2015 [cit. 2016-08-29]. Dostupné z: MEISTER, Jeanne. Airbnb Chief Human Resource Officer Becomes Chief Employee Experience Officer. Forbes [online]. 2015 [cit. 2016-08-29]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/07/21/airbnbs-chief-human-resource-officer-becomes-chief-employee-experience-officer>

[5] WHITTER, Ben. Bye, Bye, Human Resources? [online]. [cit. 2016-08-29]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/bye-human-resources-ben-whitter->

[□](#)

[□□](#)

[6] MORGAN, Jacob. Why The Future Of Work Is All About The Employee Experience. Forbes [online]. 2015 [cit. 2016-08-29]. Dostupné z: <http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/05/27/why-the-future-of-work-is-all-about-the-employee-experience/>

[7] SCHMIDT, Eric a Jonathan ROSENBERG. How Google Works. London: John Murray, 2014. ISBN 978-1-444-79247-8.

[8] DUHIGG, Charles. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. New York Times [online]. 2016 [cit. 2016-08-08]. Dostupné z: http://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?_r=1

[9] Maslow's hierarchy of needs. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2016-08-08]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)