

# LEDARE SKAPAR LÖNSAMHET GENOM FOKUS PÅ MEDARBETARUPPLEVELSE



# LEDARE SKAPAR LÖNSAMHET GENOM FOKUS PÅ MEDARBETARUPPLEVELSE

## Därför ska du sluta med den årliga medarbetarundersökningen

Situationsexempel 1: Allt går bra för företaget. Verksamheten rullar på och ledaren upplever att allt mer eller mindre är "business as usual". Medarbetarna gör sitt jobb och verkar generellt sett nöjda när de hejar i korridoren.

Därför uppstår det en smärre chock när resultatet från den årliga medarbetarundersökningen presenteras. Resultatet är nämligen inte alls vad ledaren hade förväntat sig. Visst har det pyrt lite missnöje här och där, men helt plötsligt vittnar flertalet medarbetare om att de inte är nöjda med sin arbetssituation.

Cheferna för respektive avdelning kan i sin tur inte heller ange den exakta orsaken eller hur länge missnöjet har funnits där. De upplever en frustration och en känsla av att de har brustit i sitt ledarskap eftersom de inte har lyckats lösa problemen i tid.

Ledaren ställer sig till och med frågan om resultatet egentligen är ännu värre, eftersom de medarbetare som har slutat på arbetsplatsen under året inte har kommit till tals i medarbetarundersökningen.

Det här är en situation som flera ledare har upplevt eller kommer att uppleva i sitt arbetsliv om den årliga medarbetarundersökningen fortsätter vara måttstocken för medarbetares mående.

# VAD ÄR PROBLEMET MED DEN ÅRLIGA MEDARBETARUNDERSÖKNINGEN?

Vi kan sammanfatta det med att medarbetarundersökningen varken kan påverka medarbetarens välmående och engagemang eller de skyhöga omkostnaderna som sjukfrånvaro, felrekryteringar och personalomsättning innebär. Ledare kan heller inte agera i realtid på de eventuella problem som avspeglas i resultaten. Vidare är medarbetarundersökningen inte helt tillförlitlig då den endast avspeglar medarbetarens känsla i stunden.

Att mäta organisationens engagemang och välmående under en längre period kan ge helt andra resultat.

Många organisationer har inte heller möjlighet att gå till botten med vad det verkliga problemet är – nämligen en brist fällig medarbetarupplevelse.



# VAD ÄR MEDARBETARUPPLEVELSE?

Medarbetarupplevelsen (Employee Experience) börjar redan vid första kontakten med arbetsgivaren och löper hela vägen fram till att medarbetaren avslutar sin anställning. Den första kontakten kan exempelvis ske när personen läser en jobbbanners som organisationen har gått ut med. Redan här börjar medarbetaren läsa in olika värderingar i företagskulturen och bedömer om det är en arbetsplats av intresse.

När en medarbetare avslutar sin anställning fortsätter hen förhoppningsvis att vara en ambassadör. Om företaget däremot mister medarbetaren på grund av en negativ medarbetarupplevelse kommer troligtvis personen inte att ha mycket gott att säga om organisationen. Att kontinuerligt arbeta med medarbetarupplevelsens alla aspekter kan tyckas komplext och tidskrävande, men så behöver det inte vara.

Idag finns metoder och digitala verktyg som förenklar flera processer.

Vi kommer att gå in på några områden kopplat till medarbetarupplevelsen: ledarskap, meningsfullhet, engagemang och feedback samt ge handfasta tips på hur du kan stärka medarbetarupplevelsen.

Josh Bersins modell visualiserar medarbetarupplevelsens 5 olika delar:



## Meningsfullhet:

Känslan av meningsfullhet och upplevelsen av att medarbetaren är på rätt plats i karriären. Även teamkänslan samt graden av autonomi väger in.



## Stöttning:

Vilken stöttning medarbetaren får från ledare i form av bland annat gemensamma målsättningar, feedback och coaching.



## Arbetsmiljö:

Om arbetsmiljön upplevs modern och flexibel samt anpassad utifrån individuella behov.

Även företagskulturen väger in, huruvida kommunikationen är öppen och inkluderande.



## Möjlighet att växa:

Vilka förutsättningar medarbetaren blir tillhandahållen med för att utvecklas och nå sina karriärmål.



## Tilltro till ledarskapet:

Hur stor tilltro medarbetaren har till att ledare är transparenta, inspirerande och styr verksamheten åt rätt håll.

# DEN NYA GENERATIONEN VILL HA BÅDE LEDARSKAP OCH SJÄLVLEDARSKAP

Flera undersökningar visar att den nya generationens anställda (Generation Y och Z) önskar ett autonomt arbetssätt med eget ansvar, flexibla arbetsplatser och arbetstider anpassade efter livspusslet. Trots att det går att läsa in en önskan om stort självledarskap hamnar "Bra chef och ledarskap" allra högst på listan som det viktigaste kriteriet vid val av arbetsgivare. Även om det kan verka motsägelsefullt behöver inte det ena utesluta det andra.

Medarbetare behöver rätt förutsättningar från sin chef för att kunna leda sig själva. Ett bra ledarskap kan yttra sig på flera sätt och ett autonomare arbetssätt har visat sig kunna sänka sjukfrånvaron och gynna innovationskraften hos individer. Vi kommer att ge några exempel på hur organisationer har påverkat medarbetares utveckling och engagemang och genom sitt ledarskap.



# VAD ÄR PROBLEMET MED DEN ÅRLIGA MEDARBETARUNDERSÖKNINGEN?

Bland medarbetare inom detaljhandeln och andra serviceyrken är medarbetarupplevelsens påverkan på lönsamheten tydlig eftersom den är direkt kopplad till kundupplevelsen. Är medarbetarna missnöjda med sin arbetssituation blir de mindre benägna att ge god service till kunden.

Detta blir särskilt påtagligt i hotellbranschen. En [undersökning](#) visar att de hotell som har gjort långsiktiga investeringar i HR samt jobbar aktivt med medarbetarupplevelsen genererar nöjdare gäster och ger hotellet högre betyg i sociala forum.

Undersökningen visar även en signifikant skillnad i lönsamhet jämfört med de hotell som inte arbetar med medarbetarupplevelsen.

I exemplet finns en viktig lärdom att ta till sig oavsett vilken industri din organisation är verksam inom: Att jobba aktivt med en positiv medarbetarupplevelse bör vara högprioriterat bland företagsledare. Studien [Employee Experience Index](#) visar att verksamheter som genererar en stark medarbetarupplevelse har fyra gånger så hög lönsamhet som övriga företag i undersökningen. Vidare bidrar den starka medarbetarupplevelsen också till en lägre personalomsättning, mer positiv aktieutdelning och dubbelt så hög omsättning per anställd.

Trots detta väljer allt för många ledare att fokusera på produktivitet och att hålla aktieägare och kunder nöjda på bekostnad av medarbetarupplevelsen.



# SÅ KAN HR FÖRBÄTTRA MEDARBETARUPPLEVELSEN

**Undersökningar** visar att endast 10% av alla medarbetare känner sig fullt engagerade i sitt arbete. Att förändra denna siffra ställer höga krav på HR-avdelningen, vars ansvar är att attrahera, behålla, utveckla och engagera organisationens medarbetare.

Den första åtgärden HR bör vidta är: Gå från att mäta medarbetarupplevelsen på årsbasis till att mäta den i realtid. På så sätt minimeras risken för att medarbetarnas missnöje uppmärksammas för sent och lönsamheten påverkas negativt.

Liksom att CFO:n mäter ekonomisk utveckling för att ta strategiska beslut och CMO:n kontinuerligt analyserar marknadsinsatser behöver HR mäta medarbetares utveckling, engagemang och välmående – i realtid. Realtidsdata kan hjälpa HR och ledare att proaktivt arbeta med medarbetares upplevelser.

Generella tendenser kring medarbetares beteende som till exempel ökad eller minskad arbetsbelastning, omorganisationer eller uppsägningar kan utläsas. På så sätt undviker organisationer de stora fallgroparna och säkerställer ett högt medarbetarengagemang.



# MENINGSFULLHET ÄR FUNDAMENTET FÖR MEDARBETARUPPLEVELSEN

Företag som Microsoft, IBM och McDonalds har insett vad som skapar lönsamhet ur ett långsiktigt perspektiv: den meningsfulla medarbetarupplevelsen. Enligt en undersökning gjord bland McDonalds anställda i Storbritannien uttrycker över hälften att de skulle känna sig mer motiverade på arbetsplatsen om de kände större meningsfullhet.

Nästan hälften skulle dessutom känna större lojalitet gentemot sin arbetsgivare. Även bland de nyexaminerade i Sverige kommer känslan av meningsfullhet långt före andra alternativ som exempelvis kompensation med extra ledighet.

Det finns exempel på företag som har sprungit ifrån konkurrenterna med strategin att hjälpa medarbetare att nå deras karriärdömmar – oavsett bransch. Som en del av medarbetarupplevelsen har man erbjudit medarbetaren utbildning och kontinuerlig utveckling utifrån deras individuella karriärmål. Denna metod har resulterat i att medarbetarna har blivit mer produktiva och levererat bättre service gentemot kunderna. Det har i sin tur genererat större lönsamhet för organisationen i jämförelse med konkurrenterna.





# TRANSPARENS FRÅN LEDNINGEN BIDRAR TILL MENINGSFULLHET OCH MINSKAD SJUKFRÅNVARO

Meningsfullhet är något som skapas av ledningen. Genom att vara transparent och göra medarbetarna delaktiga i företagets kortsiktiga och långsiktiga målsättningar skapas en större vi-känsla. Det skapar meningsfullhet hos medarbetarna och studier visar även att sjukfrånvaron minskar.

Tydlighet och individuella målsättningar bör skapas tillsammans med den enskilda medarbetaren. Presentationen av de individuella och kollektiva målen ska ske i en miljö där medarbetarna transparent kan följa utveckling i realtid.

## SÅ JOBBAR GOOGLE MED ATT SKAPA EN MENINGSFULL MEDARBETARUPPLEVELSE

**Google** är arbetsplatsen som många drömmer om att vara anställd på. Det är en arbetsplats där innovation, kreativitet och självförverkligande är vardagsmat och de som jobbar där upplever en stor meningsfullhet i det de gör.

Google har under lång tid legat i framkant när det kommer till att skapa en stark medarbetarupplevelse genom att jobba med meningsskapande processer samt det fysiska rummet.

Medarbetarupplevelsen är en stor del av varumärket Google och kärnan är att skapa samma känsla som finns i mindre företag där småskaliga team arbetar tillsammans. En av Googles målbilder för medarbetarupplevelsen är att individerna tillsammans ska använda sin kreativitet och innovationskraft för att bidra till gemensamma mål. Vidare vill de att medarbetarna ska vara lika passionerade på jobbet som de är på sin fritid.

# OKR GYNNAR MEDARBETARUPPLEVELSEN

Har du hört talas om målstyrningsmetoden OKR som Google använder? OKR står för Objectives & Key Results och är en metod som innebär att varje medarbetare sätter upp sitt önskade framtidsläge – Objectives.

För att uppnå sitt Objective behöver medarbetarna arbeta med ett antal delmål som de listar som Key Results. Varje Objective fastställs kvartalsvis och är öppet för alla på företaget att ta del av.

Under kvartalet stämmer medarbetaren av med sin chef om vart hen befinner sig i processen, samt för att få adekvat feedback. Med målstyrningsmetoden OKR skapas en kontinuitet där medarbetarna får möjlighet att diskutera medarbetarupplevelsen tillsammans i mindre team. Metoden skapar på så sätt en delaktighet och transparens mellan medarbetarna, något som stärker både engagemanget och vi-känslan då teamet tillsammans söker lösningar på utmaningar.

# FEEDBACK BIDRAR TILL MEDARBETARUPPLEVELSEN

När vi har intervjuat personer kring upplevelsen av sin arbetsplats och kommer in på ämnet feedback så är ofta svaret: "Jag vet inte om det jag gör är bra". Många medarbetare upplever bristfällig feedback på utfört arbete och över hälften vill ha mer feedback.

Flertalet vittnar om otydliga strukturer för feedback mellan kollegor, vilket innebär att dialoger sker i inofficiella sammanhang såsom på företagsfesten eller vid kaffemaskinen.

Mer sällan tar ledare sig tid att uppmärksamma medarbetarens prestation och ge beröm. Uppföljningssamtalen försvinner i chefernas fullbokade kalendrar och även i detta scenario uppfattar medarbetaren att de inte är viktiga, vilket bidrar till en sämre medarbetarupplevelse. Ett positivt utfall av årsbudgeten firas högtidligt på säljavdelningen, men hur ska de andra som har bidragit till resultatet synliggöras när deras dagliga arbete inte är sammankopplat med företagets omsättning?

# FYRA TIPS PÅ HUR LEDARE KAN BLI BÄTTRE PÅ ATT GE FEEDBACK

## Ge kontinuerlig feedback

Nästan hälften av de medarbetare som är engagerade på arbetsplatsen upplever att de får feedback varje vecka. Genom att ge medarbetare feedback med täta mellanrum blir den också mer relevant. När det tar för lång tid mellan tillfällena är sannolikheten stor att individen tappar fokus, motivation och känsla av meningsfullhet. Ju närmare i tiden, desto bättre.

## Fokusera på beröm i din feedback

Vissa ledare tenderar att vara för hårda i sin feedback vilket har en negativ effekt på medarbetaren. Forskning visar att positiv feedback och beröm i arbetet gör människor både friskare, gladare och mer motiverade.

## Se till att feedback sker på flera nivåer

Det är inte bara ledaren som bör ge medarbetaren feedback, även kollegor ska uppmuntras att ge beröm och feedback till varandra på ett enkelt sätt, utan risk för att konflikter uppstår. För detta krävs en företagskultur där medarbetare på arbetsplatsen ser varandra och visar engagemang för varandras arbete.

## Skapa en långsiktig struktur för att ge feedback

Med årliga utvecklingssamtal är det svårt att hålla reda på vad som hänt sedan det senaste samtalet. Den feedback som levereras upplevs många gånger som generaliserad och inaktuell. Idag finns det digitala verktyg som effektiviserar feedback i en organisation. En timme i halvåret med medarbetaren byts ut mot kortare och snabbare intervall av feedback. Detta bidrar till en helt annan möjlighet att prata om specifika händelser där man som ledare eller kollega vill uppmärksamma medarbetaren.

# FYRA TIPS PÅ HUR LEDARE KAN BLI BÄTTRE PÅ ATT GE FEEDBACK

## Vilka är insatserna för en positiv medarbetarupplevelse

Att ha ett helikopterperspektiv över medarbetarupplevelsen i realtid har aldrig varit viktigare. Ledare ska inte behöva gissa sig till medarbetarnas mående, ta beslutsåtgärder på magkänsla, eller höra om rykten som spridits i korridorerna. Idag finns digitala verktyg som visualiserar medarbetarnas situation med proaktiva åtgärdsplaner, något som bidrar till en betydligt högre effektivitet bland ledare.

Att skapa en stark medarbetarupplevelse är som att trimma motorerna i en organisation. Genom realtidsdata kan HR och ledare kalibrera verksamheten för att påverka medarbetarnas mående och engagemang. I sin tur påverkas innovationskraften, sjukfrånvaron och personalomsättningen. En investering som betalar tillbaka i form av nöjdare medarbetare och kunder.

Flera personer drömmer om att bli anställda på Google men lika många borde drömma om att vara ledare på ett företag där medarbetarnas engagemang är lika stort. Allt fler organisationer börjar inse att lönsamheten ligger i att prioritera medarbetarnas välmående först eftersom psykisk ohälsa på arbetsplatsen har stora negativa och kostsamma konsekvenser.

HR-avdelningen har mycket kunskap inom detta område som kan gagna ledarna. Som ledare handlar det om att ge rätt förutsättningar för samarbeten inom organisationen där kunskapsutbytet mellan HR och chefer skapar stabilitet. Det handlar även om att ta hjälp av smarta digitala verktyg som kan stötta ledarna i att göra ett jobb som resulterar i mer nöjda, friska och engagerade medarbetare.



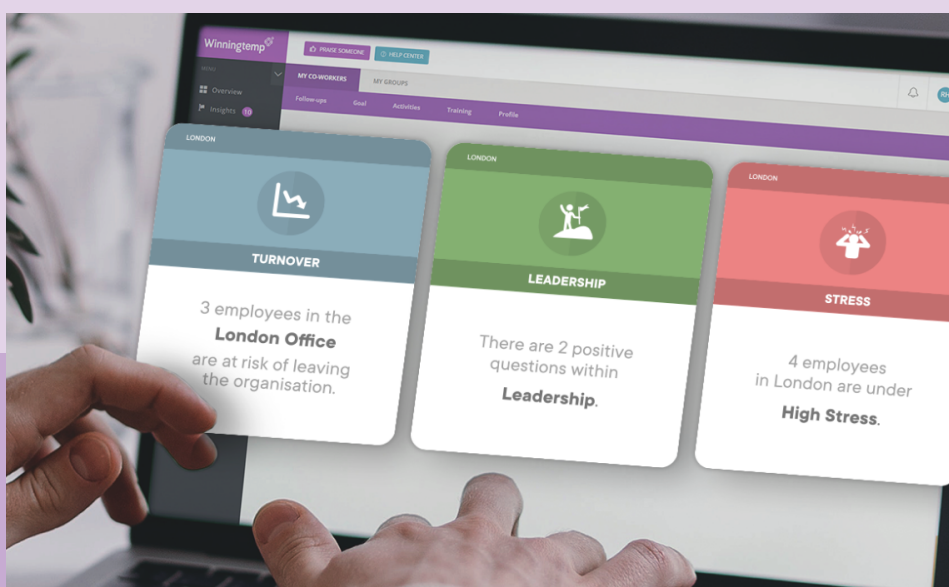
# OM WINNINGTEMP

Winningtemp är en plattform som visualiserar människors utveckling och välbefinnande i en organisation – i realtid. Genom att tillämpa forskning och artificiell intelligens minskar Winningtemp personalomsättning, identifierar och minimerar stress och sjukskrivningar. Plattformen används och hjälper idag fler än 70 000 användare och finns på 20 olika språk.

För ledare är Winningtemp ett användbart verktyg – med en tydlig helhetsbild av organisationens välmående går det att agera proaktivt för att ta tillvara på möjligheter och åtgärda eventuella problem.

I Winningtemp arbetar du och dina medarbetare bland annat med:

- 1 Temperaturmätning av utveckling, engagemang och välmående
- 2 Avstämning och målstyrning (med stöd för OKR och SMART målformulering)
- 3 Kompetensutveckling



Winningtemp 