

Autoritatīvs ceļvedis

Darbinieku pieredze

Administratīvs kopsavilkums

Vai varat uzvarēt jaunajā karā par talantiem? Ja uzskatāt, ka runa iet par naudu, amatiem vai darba drošību, jūs to nevarat. Pēc pandēmijas ēru nosaka *darbinieku pieredze*: kā jūs organizācija nosaka cilvēku darbu un dzīvi — no produktivitātes līdz elastībai, labjutībai, kā arī visu pa vidu tiem.

Pēdējie 15 mēneši pamatā bija saistīti ar izdzīvošanu: līderi koncentrējās uz to, lai uzņēmumi izturētu, risinot visdažādākās pandēmijas problēmas. Šodien, kad valstis un darbvietas atkal tiek atvērtas (gan ļoti atšķirīgos tempos), gadsimta lielākais ekonomikas sabrukums strauji kļūst par lielu uzplaukumu. Uzņēmumi tiek spiesti transformēties, un vadītājiem tagad ir jāpalīdz cilvēkiem pielāgoties lielākām izmaiņām, ļaujot tiem tikt galā ar neskaidrību un atbalstot to eksperimentus un ātru mācīšanos. Nav brīnums, ka darbinieku pieredze (employee experience — EX) ir pārvaldības darba kārtības saraksta pirmajās vietās.

Lai palīdzētu jums navigēt šajā jaunajā un mainīgajā vidē, esam veikuši lielu EX izpēti, ko ir pasūtījusi korporācija Microsoft, un apkopojusi informāciju par 90 dažādām praksēm. Mēs uzklusījām vairāk nekā 950 organizāciju un veicām 15 padziļinātas intervijas ar cilvēkresursu un uzņēmējdarbības līderiem tādos uzņēmumos kā Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz, Microsoft un Unilever. Mūsu uzdevums bija izveidot EX *autoritatīvu ceļvedi* ar šādiem mērķiem:

- Termina “darbinieku pieredze” standarta definīcijas **izveide**
- **Izskaidrošana**, kāpēc EX ir kritiski svarīgi fokusēties uz cilvēkresursu, IT un uzņēmējdarbības līderiem, izmantojot izpētīti un izcilības piemērus
- **Noskaidrošana**, kurām praksēm ir visievērojamākā ietekme uz EX un vispārējo uzņēmējdarbību, inovācijām un personu rezultātiem
- **Norādījumu piedāvāšana** par to, kā organizācijas var uzlabot EX un sasniegt izcilību, uzlabojot uzņēmējdarbības rezultātus

Mēs konstatējām, ka talantu kara uzvarai ir nepieciešamas ne tikai darbības, lai optimizētu EX, bet patiesa cilvēku novietošana visu lēmumu pieņemšanas centrā. Tas ir tas, kas padara šo pēc pandēmijas periodu par sarežģītu un aizraujošu: EX nav kaut kas, ko jūs vienkārši darāt; tai ir jāatspoguļo jūsu uzņēmuma kultūra.

Kas ir jāzina līderiem

Pat pirms pandēmijas darba vide bija izaicinoša. Cilvēki jutās pārņemti un tiem bija maz laika koncentrēties, nemaz nerunājot par kaut kā jauna apgūšanu. Kad sākās Covid-19 krīze, kas radīja papildu problēmas, nepieciešamība žonglēt ar personisko un profesionālo atbildību, vienlaikus raizējoties par draudiem veselībai, jau tā sarežģīto situāciju padarīja par vēl sarežģītāku.

Runājot par EX, mēs sagaidām patērētāja līmeņa pieredzi, kur viss ir nevainojami un viegli. Tomēr tēmas, kas kopumā veido šo pieredzi, aptver visas uzņēmējdarbības funkcijas un pieskaras visām uzņēmuma kultūras problēmām. Neviena grupa vai komanda viena pati nevar tikt ar to galā. Tāpēc, ja nepievēršaties darbinieku vajadzībām, tie var vienkārši doties prom.

EX ir daudz plašāka nekā tikai “iesaistīšanās” un šodien atrodas cilvēkresursu profesijas centrā:

EX attiecas uz visām uzņēmējdarbības funkcijām un skar visas problēmas

Misija		Iekļaušana		Balvas		Ģimene	
Iekļaušana		Piederība		Apmaksa		Individuālai lietošanai	
		Taisnīgums		Prēmijas		Ilgtermiņa pūliņi	
		Uzticamība		Priekšrocības		Nolūks	
Kultūra		Enerģētika		Labjutība			
				Atbalsts			
Vadība	Iespējas			Pēctecība		Vadība	
	Izaugsme			Veiktspēja		Braukšana	
Komanda	Mobilitāte			Reklāma		Piedošana	
	Sagatavošana			Pārskatīšana		Elastība	
Karjera	Reklāma			Mērķi		Pacietība	
				Pārskatīšana		Drošība darbvietā	
Darbvieta	Transports			Projekti		Darba atrašanās vieta	
	Darba atrašanās vieta			Sapulces		Transports	
Balvas	Telpa			Ikdienas mijiedarbības		Politikas	
	Telpas						
Drošība							
	IT	Telpas	Cilvēkresursi	Juridiskā informācija	Komanda	Vadītājs	Izpildu

Uzņēmējdarbības funkcijas

Avots: The Josh Bersin Company, 2021

Adobe un Airbnb cilvēkresursu nodaļas ir pat pārdēvējušas sevi par “Darbinieku pieredze”. EX ir par mūsu darbu, komandām, kurās esam, mūsu tiešajiem vadītājiem un to, kā viņi mūs apmāca un atbalsta. Tā ir arī par mūsu veselību un labjutību; digitālo, fizisko un kultūras

darbavietu; kā mēs augam un attīstāmies; kā arī to, cik ļoti mēs uzticamies organizācijai. Šie elementi kopumā veido mūsu EX struktūru, ko mēs saucam par “neatvairāmo organizāciju”, jo tā palīdz uzņēmumam kļūt par īpaši pievilcīgu darbaspēkam.

Neatvairāmā organizācija

Jēgpilns darbs



Darba un vērtību atbilstība

Autonomija un aģentūra

Spējās izstrādes komandas un atbalstoši kolēģi

Laiks fokusam, inovācijām un atkopšanai

Spēcīga pārvaldība



Skaidri mērķi ar manevra iespējām

Regulāra apmācība un atsauksmes

Fokuss uz pārvaldības attīstību

Caurspīdīga, vienkārša veikspējas pārvaldība

Pozitīva darbvieta



Rīki, procesi un sistēmas produktīvai darba paveikšanai

Novērtēšana, atzīšana un apbalvošana

Elastīgs darba laiks un darbvieta

Iekļaušana, daudzveidība, kā arī piederības un kopienas sajūta

Veselība un labjutība



Drošība visos darba aspektos

Personiskā fiziskā sagatavotība, veselība un fiziskās labjutības atbalsts

Psiholoģiskā un emocionālā labjutība un atbalsts

Ģimenes un finanšu atbalsts

Izaugsmes iespēja



Atvērta, veicināta darba un lomu mobilitāte

Karjeras izaugsme vairākos veidos

Daudzas apmācības formas pēc nepieciešamības

Kultūra, kas atbalsta mācīšanos

Uzticēšanās organizācijā



Misija un nolūks, kas pārsniedz finanšu mērķus

Caurspīdība, empātija un vadības integritāte

Nepārtrauktas investīcijas cilvēkos

Fokuss uz sabiedrību, vidi un kopienu

Tehnoloģijas un pakalpojumi

Pamats (drošība un piekļuve); atbalsta sistēmas; ieskatu programmas; talantu programmas; saziņas programmas; darba tehnoloģija



Avots: The Josh Bersin Company, 2021

Galvenās ziņas

EX ir sarežģīta. Turklāt ātrums, ar kādu tā kļūva par prioritāti uzņēmumu vadītājiem un organizācijām, radīja neskaidrību: neskaidrību par tās definīciju un neskaidrību starp augstākā līmeņa vadītājiem (cilvēkresursu vai citu) par to, ko darīt, lai veicinātu lielāku iesaistīšanos, sekmētu lielāku produktivitāti un veikspēju, kā arī ļautu iegūt lieliskus rezultātus, izmantojot darbaspēku, kuram ir sniegtas atbilstošas iespējas.

Neviena atsevišķa darbība jums maģiski nesniegs lielisku EX. Citu uzņēmumu paraugprakse var nedarboties jūsu organizācijā, un ir tik daudz mainīgo, kuru dēļ gribēsiet padoties, bet jūs to nevarat. Likmes ir pārāk lielas, un jūsu darbinieki uzticas, ka veiksiet izmaiņas. Tāpēc mēs uzsākām šo izpēti visās šajās jomās, izmantojot mūsu neatvairāmo organizācijas struktūru. Ideālā pasaulē jūs ieviestu visus sešus elementus, 24 dimensijas un 83 prakses un programmas, un viss būtu labi paveikts. Bet vai tam visam ir nozīme? Vai arī pastāv kaut kas, kas *patiešām* ir svarīgs?

Seši galvenie rezultāti

Mūsu izpēte atklāj sešus galvenos rezultātus, kas ir kopīgi organizācijām ar izcilu EX. Vispirms ir jāņem vērā, ka šie rezultāti nav tipiska prakse. Tie ir saistīti uzticēšanos, rūpēm, caurspīdību, kultūru un vadību, iespējams, kā to norādīja kāds cilvēkresursu nodaļas vadītājs, tāpēc, ka tā ir “maiga lieta, kas ir cieta lieta”. EX nav par rīkiem, procesiem vai efektivitāti, bet gan par uzņēmuma kultūru un misiju, kā arī līderu rīcību. Mūsu seši dominējošie rezultāti ir:

1.

Koncentrēšanās uz uzticēšanos, caurspīdību, iekļaušanu un rūpēm.

Uzņēmumi, kas ar EX tiek galā īpaši, pirmajā vietā liek savu misiju un mērķi. Uzticēšanās ir svarīga. Ja cilvēki neuzticas jūsu uzņēmumam, jums ir jāpiedāvā daudz naudas un labumu, lai tie tikai apsvērtu iespēju jums pievienoties. Un pat tad, ja viņi to izdarīs, jūs, iespējams, nevarēsiet viņus noturēt.

2.

Liela nozīme ir atbalstošai kultūrai.

Līdz šim lielākais EX izcilības priekšnoteikums ir cilvēki, kas palīdz citiem. Tas ir tas, kas pilnībā pārveido EX, mēs salīdzinājumā ar citiem, pasīvais process, vienkārši noņemot šķēršļus nevainojamai darba dienai, lai panāktu kultūras izmaiņas.

3.

Inovācijas un ilgtspējīga izaugsme ir atkarīga no taisnīgiem apbalvojumiem un kopienu izveides darbā. EX dažkārt tiek izmantota kā koda vārds samaksai un labumiem. Mēs atklājām, ka izcilas balvas un priekšrocības samērā maz ietekmē mūsu izpētītās 83 EX prakses. Tomēr apbalvojumu un atzinības *taisnīgums un objektivitāte* būtiski ietekmē uzņēmumu, cilvēkus un inovāciju rezultātus.

4.

Konsekventi, uz misiju orientēti ieguldījumi cilvēkos uzņēmējdarbības klimatā uzlabo uzņēmējdarbības veikspēju. Ja naudas ir maz, ir viegli ierobežot investīcijas un koncentrēties uz kultūru. Mēs konstatējām, ka uzņēmumi, kas galvenokārt iegulda cilvēkos, neatkarīgi no uzņēmējdarbības vides ir daudz ienesīgāki, ar apmierinātākiem klientiem un vairāk iesaistītiem darbiniekiem, turklāt tiek uzskatīti par lieliskām darbavietām.

5.

EX izcilība tieši ved uz uzņēmējdarbības rezultātiem. Iesaiste ir svarīgs rezultāts lieliskai darbinieku pieredzei, bet tas nav vienīgais. Nav nekādu šaubu, ka iesaistītāki cilvēki ir laimīgāki, produktīvāki un klientiem sniedz labākus pakalpojumus. Tomēr uzņēmumiem, kas koncentrējas uz pareizajām EX stratēģijām un praksi, ir labāki rezultāti, aplūkojot uzņēmējdarbību, cilvēkus un inovācijas.

6.

Cilvēkresursu iespējas un pareizās tehnoloģijas ir būtiski svarīgas. EX ir par uzticēšanos, caurspīdību, rūpēm un empātiju. Tā ir par vadību un kultūru, izaugsmi, kopienām un objektivitāti. Kā iespējot šīs lielās stratēģiskas koncepcijas un mērogot tās savam darbaspēkam? Atbilde ir cilvēkresursu iespējas un pareizās tehnoloģijas.

Neviena atsevišķa darbība jums maģiski nesniegs lielisku EX. Citu uzņēmumu paraugprakse var nedarboties jūsu organizācijā, un ir tik daudz mainīgo, kuru dēļ gribēsiet padoties, bet jūs to nevarat.

Piecpadsmiit pamatprakses

Kāda prakse tieši veicina šos sešus galvenos rezultātus? Mēs noteicām piecpadsmiit prakses, kas atvasinātas no četriem elementiem, kuri būtiski ietekmē uzņēmumu, cilvēkus un inovāciju rezultātus. Mēs tās nosauksim par “pamatpraksēm”, jo pārējam

bez tiem ir maz nozīmes. Visas šīs pamatprakses darbojas visās nozarēs, ģeogrāfiskajās atrašanās vietās un jebkura lieluma uzņēmumos. Kad tās tiek ieviestas, daudzas tipiskās investīcijas darbojas labi. Taču, ja tās nav ieviestas, fokuss uz “digitālajiem rīkiem” vai “EX programmām” vienkārši nerada lielu ietekmi.

Svarīgākais izcilas EX veicināšanai

Četri pamatelementi

Piecpadsmiit pamatprakses

Uzticēšanās organizācijā

Veiciniet integritātes kultūru un palīdzēšanu citiem.

Iekļaujiet misiju un mērķi visās darbībās.

Iedvesmojiet uzticēšanos vadītājiem, ka tie būs godprātīgi un darboties godīgi.

Skaidri pastāstiet par misiju un vīziju.

Veidojiet atklātu, caurspīdīgu un godīgu vadības saziņu.

Prioritizējiet investīcijas cilvēkos pat tad, ja uzņēmējdarbība nav pietiekami laba.

Iestājieties par to, kas ir pareizi, pat tad, ja tas nav populāri.

Iedrošiniet vadītājus palīdzēt cilvēkiem saistīt to ieguldījumu ar misiju.

Darbojieties, cilvēkus liekot pirmajā vietā.

Uztveriet daudzveidību, objektivitāti un iekļaušanu kā uzņēmējdarbības prioritāti.

Pozitīva darbvieta

Izmantojiet godīgas un objektīvas apbalvošanas un atzīšanas programmas.

Atbalstiet kopienas darbā un piederības sajūtu.

Iedrošiniet darbiniekus darbā būt neviltoti pašiem.

Izaugsmes iespējas

Iedrošiniet cilvēkus pastāvīgi attīstīties neatkarīgi no lomas.

Spēcīga pārvaldība

Izmantojiet skaidru, uz vērtībām balstītu pārvaldības filozofiju un modeli.

Avots: The Josh Bersin Company, 2021

Darbinieku pieredzes gatavības modelis

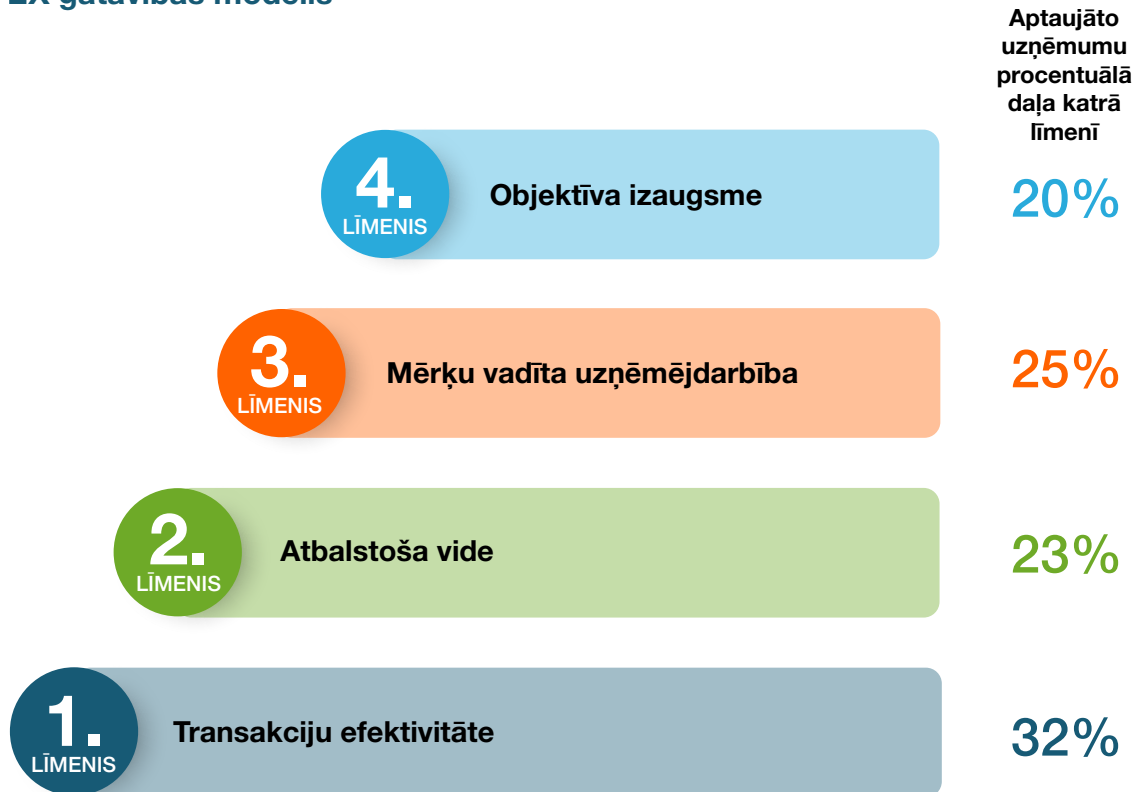
Jūs nevarat virzīties uz priekšu, ja nezināt, kur šobrīd atrodaties. Visi uzņēmumi ir unikāli, un tāds ir arī jūsu ceļš uz kļūšanu par "neatvairāmu organizāciju". Savos pētījumos un darbā ar uzņēmumiem visā pasaulē izstrādājām EX gatavības modeli, lai definētu attīstības posmus, kuriem organizācija iet cauri, lai sasniegtu augstu veikspēju, ļaujot uzņēmumu vadītājiem izprast savu pašreizējo stāvokli, kā arī nākamo prasmju, iespēju, rīku un sistēmu kopu virzībai uz priekšu.

Organizācijas iedalās četros līmeņos, un 1. līmenis ir ar vismazāko ietekmi, bet 4. līmenis ir ar

vislielāko. Šie gatavības līmeņi nav dažādu nozaru, ģeogrāfisko atrašanās vietu vai organizācijas lielumu funkcija. Tie ir sastopami jebkurā to grupā. Tādas atbalstošas vides izveide, kur cilvēki palīdz cits citam, ir pamatattīstība, bet sekmīgākie uzņēmumi arī fokusē uzņēmējdarbību uz savu misiju un objektīvas izaugsmes veicināšanu.

Tas ir ilgs un grūts ceļš, strādājot ar kultūras un vadības tēmām, cilvēkresursu programmām un atbalsta tehnoloģijām visā uzņēmuma spektrā. Pāreja no viena līmeņa uz nākamo prasa daudz darba un bieži vien arī gadus. Tomēr ir vērts veikt šo darbu, ņemot vērā virzības uz augšu vērtību: uzņēmējdarbība, cilvēki un inovāciju rezultāti, tas viss uzlabojas, organizācijai kļūstot nobriedušākai.

EX gatavības modelis



Avots: The Josh Bersin Company, 2021

Tehnoloģiju svarīgā loma

Bez pareizajām tehnoloģijām uzņēmumi nevar iegūt ieskatu darbinieku noskaņojumā, nodrošināt personalizētu un atbilstošu pieredzi un attīstības iespējas, kā arī sniegt plašu atbalstu darbiniekiem.

Tehnoloģijas izmantošana un tās izmantošana ar vispārējo EX gatavību



Avots: The Josh Bersin Company, 2021

Nākamās darbības

Mūsu pilnā atskaite sniedz izmantojamus padomus vadītājiem, kuri vēlas sākt ieviest šo praksi, lai veicinātu darbinieku pieredzes izcilību. Turklāt atskaitē ir sniegts:

- ✓ Pilna diskusija par to, kāpēc EX ir svarīga, īpaši tagad
- ✓ Pilnīga mūsu izpētes rezultātu analīze
- ✓ Detalizēts piecpadsmit vissvarīgāko prakšu skaidrojums, kā arī to ietekme uz rezultātiem
- ✓ Raksturlielumi katrā no četriem mūsu EX gatavības modeļa posmiem
- ✓ Detalizēti norādījumi par virzību mūsu EX gatavības modeļa līmeņos
- ✓ EX izcilības struktūra
- ✓ Īpaša sadaļa par tehnoloģiju svarīgumu
- ✓ Pielikums: letver to prakšu sarakstu, kas ir saistītas ar augstu veikspēju, un mūsu pilno izpētes metodiku
- ✓ Izcilības piemēri: Patiesās dzīves stāsti no **Adobe, Deutsche Telekom, IBM, Kraft Heinz** un **Unilever**, kas ir ieviesuši sekmīgu EX praksi