

# Põhjalik juhend

## Töötajakogemus

### KOMMENTEERITUD KOKKUVÕTE

Kas teie võimuses on võita uus lahing talentide nimel? Kui arvate, et küsimus on rahas, ametinimetuses või kindlas töökohas, siis jääte ilmselt kaotajaks. Pandeemiajärgse ajastu märksõnaks on saamas *töötajakogemus*: see, kuidas teie asutus või ettevõtte kujundab inimeste tööharjumusi ja eluviisi, ning hõlmab kõike, tööd tõhustavatest abinõudest alustades ning paindlikkuse ja heaoluga lõpetades.

Viimased 15 kuud on põhitähelepanu olnud ellujäämisel: juhtide töö on olnud tagada ettevõtete püsijäämine pandeemiaga kaasnevate probleemide keskel. Nüüd aga on riigid ja töökohad üle kogu maailma tasapisi uuesti avanemas, ehkki väga erinevas tempos, ning sajandi suurimast majanduskrahhist on saamas hoopis midagi sellist, mis pakub uusi võimalusi. Ettevõtted on sunnitud muutuma. See omakorda tähendab, et juhid peavad nüüd aitama inimestel suurte muutustega kohaneda, et segastes oludes toime tulla, uuendusi katsetada ja uusi oskusi omandada. Pole siis ime, et töötajakogemusest (EX) on saanud juhtkonna jaoks oluline teema igas ettevõttes.

Selleks, et aidata teil selles pidevalt uuenevas keskkonnas õiget teed leida, oleme Microsofti tellimisel töötajakogemuse analüüsimiseks läbi viinud ulatusliku uuringu, kogudes andmeid 90 valdkonnas. Küsitlesime inimesi enam kui 950 asutuses ja ettevõttes ning korraldasime 15 põhjalikku vestlust personaliosakondade ja ettevõtete juhtidega Deutsche Telekomis, IBM-is, Kraft Heinzis, Microsoftis, Unileveris ja teistes suureettevõtetes. Meie siht oli koostada *põhjalik juhend* töötajakogemuse jaoks, pidades silmas järgmisi eesmärke:

- mõiste „töötajakogemus“ jaoks standardse definitsiooni **loomine**
- **uuringute** ja näidete kaudu selgitamine, miks peaks töötajakogemus olema personaliosakonna, IT ja juhtkonna jaoks oluline
- **selliste** tavade tuvastamine, millel on kõige suurem mõju nii töötajakogemusele kui ka üldisele äritegevusele, uuendustele ja töötajatele
- **juhiste** pakkumine selle kohta, kuidas asutused ja ettevõtted saavad parandada töötajakogemust ja ühes sellega ka äritulemusi

Leidsime, et talentide nimel peetavate lahingute võitmiseks ei piisa üksnes töötajakogemuse optimeerimisest, vaid kõigi otsuste langetamisel tuleb alati lähtuda inimestest. Just see muudabki pandeemiajärgse perioodi ühtaegu nii põnevaks kui ka keerukaks: töötajakogemus pole pelgalt midagi sellist, mis tuleb ära teha; see peab peegeldama teie ettevõtte kultuuri.

## Mida peavad juhid teadma?

Juba enne pandeemiat oli töökeskkond asi, mis valmistab paljudele peavalu. Liiga palju inimesi ühes ruumis, liiga palju kära, liiga palju asju korraga... Inimesed tundsid, et ei saa piisavalt oma töösse süveneda, rääkimata uute oskuste omandamisest. Kui COVID-19 kriis algas ja tõi endaga kaasa veel rohkem probleeme – lisaks vajadusele leida õige tasakaal eraelu ja töökohustuste vahel oli pidevalt kuklasse hingamas ka haigusohu –, muutis see niigi keerulise olukorra veelgi keerukamaks.

Töötajakogemuse osas eeldame ju tarbijaklassi kasutuskogemust, kus kõik on sujuv ja lihtne. Ja teemad, millest see kogemus koosneb, hõlmavad kõiki ärifunktsioone ja ettevõtte kultuuriga seotud küsimusi. Ükski rühm ega meeskond ei saa kõigega üksi hakkama. Ja kui jätate töötajate vajadused täitmata, võivad nad lihtsalt lahkuda.

Töötajakogemus ei piirdu üksnes kaasatusega, vaid tänaseks on sellest saanud üks personalitöö keskeid tahke. Adobe ja Airbnb personaliosakonnad

## EX hõlmab kõiki ärifunktsioone ja puudutab kõiki küsimusi

Ettevõtte- kultuur	Missioon		Kaasamine Kuuluvustunne		Preemiad Tasu	Pere Isiklik		
	Kaasamine		Õiglus Usaldus		Boonused Eelised	Pikaajalised eesmärgid		
	Kultuur		Energia		Heaolu Tugi	Eesmärk		
	Juhtimine	Võimalused			Pärimine	Juhtimine Sisemind sund		
	Meeskond	Areng Mobiilsus Juhendamine			Töövijakus Ametikõrgendus Läbivaatus	Andestus Vastupidavus Kannatlikkus		
	Karjäär	Ametikõrgendus			Eesmärgid			
	Töökoht	Teekond			Läbivaatus Projektid	Ohutus töökohas Töökoha asukoht		
	Preemiad	Töökoha asukoht Tööruum			Koosolekud Igapäevane suhtlus	Teekond Poliitikad		
	Ohutus	Ruumid						
			IT	Ruumid	Personali- osakond	Õigus- teave	Meeskond	Juhataja

Allikas: The Josh Bersin Company, 2021

ongi end lausa töötajakogemuseks ehk Employee Experience'iks ümber nimetanud. Töötajakogemus hõlmab endas kogu meie tööd, meie meeskondi, otseseid ülemusi ja seda, kuidas nad meid juhendavad ja toetavad. Kuid lisaks on selles oluline koht ka meie tervisel ja heaolul, digitaalsel, füüsilisel

ja kultuurilisel töökohal, meie arengul ja kasvul ning sellelgi, kui palju me oma organisatsiooni usaldame. Üheskoos moodustavad need elemendid meie töötajakogemuse raamistikku, mida me nimetame „vastupandamatuks organisatsiooniks“, kuna see aitab teie ettevõttel muutuda tööjõule vastupandamatuks.

## Vastupandamatu organisatsioon

### Mõtestatud töö



Ametikoha ja väärtuste sobivus

Autonoomia ja pealehakkamine

Välearendusmeeskonnad ja toetavad töökaaslased

Aeg kesken- dumiseks, uuendamiseks ja taastumiseks

### Tugev juhtkond



Selged eesmärgid koos arengivõimalustega

Regulaarne juhendamine ja tagasiside

Keskendumine juhtimise arengule

Läbipaistev ja lihtne tööviljakuse haldamine

### Positiivne töökoht



Tööriistad, protsessid ja süsteemid tõhusa töö jaoks

Hindamine, tunnustus ja preemiad

Paindlik tööaeg ja tööruum

Kaasav, mitmekesine, kuulus- ja kogukonnatunne

### Tervis ja heaolu



Ohutus ja turvalisus kõigis töö aspektides

Isikliku treenituse, tervise ja kehalise heaolu tugi

Psühholoogiline ja emotsionaalne heaolu ja tugi

Pere- ja finantstugi

### Arengu- võimalus



Avatud, toetatud töö- ja rollimobiilsus

Karjääri areng mitmel teerajal

Mitmesugused õppimisviisid vastavalt vajadusele

Õppimist toetav kultuur

### Organisatsiooni usaldamine



Missioon ja sihid, mis ei piirdu finantseesmärkidega

Juhtkonna läbipaistvus, empaatia ja usaldusväärsus

Pidev investeerimine inimestesse

Fookuses on ühiskond, keskkond ja kogukond

## Tehnoloogia ja teenused

Vundament (turvalisus ja juurdepääs); tugisüsteemid; ülevaaterakendused; talendirakendused; suhtlusrakendused; töötehnoloogia



Allikas: The Josh Bersin Company, 2021

---

## Olulised sõnumid

EX on keeruline. Ja kiirus, millega see äriiudrite ja organisatsioonide jaoks esile kerkis, on kaasa toonud ebakindlust nii selle mõiste täpse tähenduse kohta kui ka ebakindlust personaliosakonnas ja tippjuhtide hulgas – mida teha, et saavutada rohkem kaasatust ja tööd tõhusamaks muuta ning kuidas anda töötajate käsutusse kõik vajalik selleks, et see tooks ettevõtte jaoks kaasa parimad võimalikud tulemused.

Mitte ükski toiming ükski ei taga teile võluväl suurepärasest töötajakogemusest. Teiste ettevõtete head tavad ei pruugi teie organisatsiooni jaoks sobida ning kindlasti on malelaua nuppe, mille sooviksite heaga loovutada – ent see ei ole hea mõte. Panused on liiga kõrged ja teie töötajad loodavad sellele, et suudate muudatused ellu viia. Seetõttu asusimegi oma vastupandamatu organisatsiooni raamistiku kaudu kõiki neid valdkondi lähemalt uurima. Ideaalmaalmas võtaksite kasutusele kõik kuus elementi, 24 mõõdet ning 83 tava ja programmi – ning teeksite kõike seda väga hästi. Ent kas need kõik on olulised? Või on mõni neist selline, mis on *tõeliselt* oluline?

## Kuus põhilist leidu

Meie uuringutes tõusis esile kuus põhilist seika, mis on ühised kõigile suurepärase töötajakogemusega organisatsioonidele. Esimene tähelepanu vääriv avastus on see, et meie leiud ei kujuta endast tüüpilisi tavasid. Märksõnadeks on usaldus, hoolivus, läbipaistvus, kultuur ja juhtimine – ehk just seetõttu, et nagu üks personalijuht selle sõnastas, on just pehmed väärtused need, mis on tõeliselt rasked. Töötajakogemus ehk EX ei sõltu niivõrd tööriistadest, protsessidest ega efektiivsusest, vaid ettevõtte kultuurist ja missioonist ning juhtkonna käitumisest. Meie kuus olulist leidu on järgmised.

### 1.

#### **Keskenduge usaldusele, läbipaistvusele, kaasamisele ja hoolivusele.**

Ettevõtted, kes suudavad pakkuda suurepärasest töötajakogemusest, keskenduvad oma missioonile ja eesmärgile. Usaldus on äärmiselt oluline. Kui inimesed ei usalda ettevõtet, peate neile pakkuma palju raha ja hüvesid, et nad üldse soostuksid teiega liitumist kaaluma – ja ka siis võib juhtuda, et varsti jääte neist jälle ilma.

### 2.

#### **Toetaval kultuuril on oluline roll.**

Suurepärase töötajakogemuse sünnib siis, kui inimesed aitavad üksteist. Just see muudab töötajakogemuse passiivsest, pelgalt tõkkeid eemaldavast protsessist, mis on suunatud ülevalt allapoole või mida iseloomustab suhtumine „meie ja nemad“, töökultuuri sisuliseks muutuseks.

### 3.

**Uuenduste ja jätkusuutliku kasvu jaoks on vaja õiglasi preemiaid ning kogukonnatunnet.** Vahe kasutatakse EX-i ehk töötajakogemust suurema tasu ja hüvede tähistamiseks. Oma uuringus leidsime aga, et preemiate ja soodustuste mõju jääb 83 uuritud töötajakogemuse tava hulgas keskmisest väiksemaks. Kui aga organisatsioonis on tagatud see, et preemiad ja tunnustused on *ausad ja õiglased*, on sellele äritegevusele, inimestele ja uuendustele oluline mõju.

### 4.

**Järjepidevad investeeringud inimestesse, kus tähelepanu on missioonil, muudavad ettevõtte töötõhususe paremaks igas ärikeskkonnas.** Kui raha napib, on sageli esimeseks liigutuseks investeeringute kärpimine ja kultuurile keskendumisest loobumine. Leidsime aga, et ettevõtted, kes prioriseerivad inimestesse investeerimist (olenemata ärikeskkonnast), on üldjuhul kasumlikumad, neil on rohkem rahulolevaid kliente ja entusiastlikke töötajaid ning neid peetakse mõnusateks töökohtadeks.

### 5.

**Suurepärane töötajakogemus toob kaasa positiivsed äritulemused.** Kaasatus on hea töötajakogemuse juures oluline, kuid mitte ainutähtis. Pole mingit kahtlust, et ettevõttes end kaasatuna tundvad töötajad on õnnelikumad, teevad tõhusamalt tööd ja pakuvad klientidele paremat teenindust. Ent ettevõtted, kes keskenduvad õigetele EX-i strateegiatele ja tavadele, saavad paremaid tulemusi nii äritegevuse, inimeste kui ka uuenduste vallas.

### 6.

**Personaliosakonna võimalused ja õiged tehnoloogiad on äärmiselt olulised.** Töötajakogemuse keskmes on usaldus, läbipaistvus, hoolivus ja empaatia. Selle hingeaks on juhtimine ja töökultuur, areng, kogukonnad ja õiglus. Kuidas need suured strateegilised kontseptsioonid kasutusele võtta ja oma tööjõuga sobitada? Vastuseks on personaliosakonna võimalused ja õiged tehnoloogiad.

Mitte ükski toiming üksi ei taga teile võluväl suurepärase töötajakogemust. Teiste ettevõtete head tavad ei pruugi teie organisatsiooni jaoks sobida ning kindlasti on malelaua nuppe, mille sooviksite heaga loovutada – ent see ei ole hea mõte.

## Viisteist hädavajalikku tava

Millistel tavadel need kuus olulist leidu põhinevad? Tegime kindlaks viisteist neljal elemendil põhinevat tava, millel on äritegevusele, inimestele ja uuendustele teistest märgatavalt suurem mõju. Nimetame neid hädavajalikeks, kuna ilma nendeta on kõik

muu sisuliselt mõttetu. Need hädavajalikud tavad toimivad ühtviisi kõigis valdkondades ja piirkondades, olenemata ettevõtte suurusest. Kui need on ettevõttes kasutusele võetud, saadab edu ka paljusid levinud investeeringuid. Ent kui neid pole juurutatud, ei avalda keskendumine „digitaalsetele tööriistadele“ ega „töötajakogemuse programmidele“ erilist mõju.

## Suurepärase töötajakogemuse võtmed

### Neli hädavajalikku elementi

### Viisteist hädavajalikku tava

#### Organisatsiooni usaldamine

Endendage usaldusel ja töökaaslaste aitamisel põhinevat töökultuuri.

Pöörake igas tegevuses tähelepanu missioonile ja eesmärkidele.

Innustage töötajaid uskuma, et juhtkond tegutseb eetilisel ja ausalt.

Sõnastage ettevõtte missioon ja visioon selgelt.

Toetage avatud, läbipaistvat ja ausat ettevõttesisest suhtlust.

Tähtsustage investeerimist inimestesse ka siis, kui äril ei lähe hästi.

Seiske selle eest, mis on õige – ka siis, kui see pole populaarne.

Julgustage ülemusi inimesi toetama, et nende tööpanused oleksid osa üldisest missioonist.

Lähtuge alati sellest, et inimesed on ettevõtte kõige olulisem vara.

Seadke mitmekesisus, õiglus ja kaasavus ettevõttes prioriteetideks.

#### Positiivne töökoht

Jälgige, et preemia- ja tunnustuskavad oleksid ausad ja õiglased.

Toetage tööl kogukondi ja kuuluvustunnet.

Innustage töötajaid tööl iseendaks jääma.

#### Arenguvõimalused

Innustage inimesi pidevalt arenema, olenemata nende rollist.

#### Tugev juhtkond

Kasutage selget väärtuspõhist juhtimisfilosoofiat ja -mudelit.

Allikas: The Josh Bersin Company, 2021

## Töötajakogemuse küpsusmudel

Kui te ei tea, kus te praegu seisate, pole edasimineku võimalik. Kõik ettevõtted on ainulaadsed, nagu on seda ka teie teekond saamaks „vastupandamatuks organisatsiooniks“. Võttes aluseks oma uuringud ja koostöö ettevõtetega üle kogu maailma, töötasime välja töötajakogemuse küpsusmudeli. Selles on määratletud arenguetaapid, mille organisatsioon peab hea toimivuseni jõudmiseks läbi tegema. Mudel võimaldab juhtidel mõista nii oma ettevõtte praegust olekut kui ka seda, milliseid oskusi, võimalusi, tööriistu ja süsteeme läheb neil edasi liikumiseks tarvis.

Organisatsioonid paiknevad neljal tasemel: 1. tase on kõige väiksema, 4. tase aga kõige suurema

mõjuga. Need küpsustasemed ei sõltu tööstusharust ega valdkonnast, geograafilisest asukohast ega organisatsiooni suurusest. Toetava keskkonna loomine, kus inimesed üksteist aitavad, on elementaarne samm. Ent tõeliselt edukad ettevõtted keskenduvad lisaks ka ettevõtte missioonile ja õiglase arengu toetamisele.

Kogu teekond on pikk ja raske – kogu ettevõtte lõikes tuleb tegelda kultuuri ja juhtimisega seotud teemade, personaliprogrammide ja toetatavate tehnoloogiatega. Ühelt tasemelt järgmisele liikumine nõuab ränka tööd ja sageli kulub selleks aastaid. Ent pingutus on vaevalt väärt, kuna järgmisele tasemele jõudmine on väga väärtuslik – organisatsiooni küpsemine aitab kaasa nii äritegevuse, inimeste kui ka uuenduste täiustamisele.

### EX-i küpsusmudel



Allikas: The Josh Bersin Company, 2021

## Tehnoloogia oluline roll

Ilma õigete tehnoloogiateta ei saa ettevõtteid ülevaateid töötajate suhtumisest. Samuti on sel viisil võimatu pakkuda töötajatele asjakohaseid isikupärastatud vahendeid ja arenguvõimalusi või ettevõtte töötajaskonda tervikuna toetada.

### Tehnoloogia kasutamine ja selle korrelatsioon üldise EX-i küpsusega



Allikas: The Josh Bersin Company, 2021



## Edasised toimingud

Meie täielikust aruandest leiate tegutsemissoovitustega nõuanded juhtidele, kes soovivad oma inimestele parema töötajakogemuse pakkumiseks need tavad kasutusele võtta. Lisaks sisaldab aruanne järgmist.

- ✓ Täielik ülevaade sellest, miks on töötajakogemus oluline, eriti praegu
- ✓ Meie uuringutulemuste täielik analüüs
- ✓ Üksikasjalik selgitus viieteistkümne kõige olulisema tava ja selle kohta, millist mõju need tulemustele avaldavad
- ✓ Meie EX-i küpsusmudeli nelja etapi iseloomulikud omadused
- ✓ Üksikasjalikud juhised töötajakogemuse küpsusmudelis ühelt tasemelt järgmisele liikumiseks
- ✓ Suurepärase töötajakogemuse raamistik
- ✓ Omaette jaotis tehnoloogia olulisuse kohta
- ✓ Lisa: sisaldab loetelu hea toimivusega korrelatsioonis olnud tavadest ja täielikku ülevaadet meie uuringumetoodikast
- ✓ Suurepärasuse näited: **Adobe, Deutsche Telekom, IBM-i, Kraft Heinz** ja **Unilever** lood – kõik need ettevõtted on töötajakogemuse valdkonnas kasutusele võtnud edu toonud tavad