

Töötajakogemuse loomine - kas uus mõtteviis juhtimises?



Paari viimase aasta uuringud on näidanud, et töötajad janunevad usalduse, sotsiaalse ühtekuuluvuse ja tegevuse mõtestatuse järele. Nad tahavad tunda, et nende panust väärtustatakse ja et nende meeskond teeb tõeliselt koostööd. Nad soovivad selgeid kohustusi ja õppimis- ja arenemisvõimalusi. Nad eeldavad, et nende isiklik eesmärgitunnetus ühtib organisatsiooni omaga. Ja nad tahavad sobivat füüsilist ja digitaalset keskkonda, mis annab neile paindlikkuse, et saavutada töö ja eraelu tasakaal.

Kuidas luua töötajakogemust, mis vastaks neile ootustele? Milline peaks olema juhtide arusaam juhtimisest, töökeskkonnast ja töökorraldusest, et töötajatel kujuneks positiivne kogemus?

Töötajakogemus



- Mõiste töötajakogemus on kõigi töötaja ja organisatsiooni vaheliste suhete summa (Morgan, 2017).
- Töötaja kogemus on teekond, mille töötaja organisatsioonis läbib.
 - See sisaldab kõiki suhteid ja kokkupuuteid nii klientide, kolleegide kui juhtidega, mis toimuvad kogu töötaja elutsükli jooksul, ning kogemusi, mis hõlmavad töötaja rolli, töökeskkonda ja heaolu.



- Töötajate kogemuse loomisel tuleb võtab arvesse seda, mida inimesed hindavad kõige laiemas mõttes, arvestades sellega, kuidas erinev eluetapp, isiklikud asjaolud ja isegi isiksuse tüüp muudavad erinevad ettepanekud erinevate inimeste jaoks atraktiivseks.
 - Harva on lahendus rohkem maksta kõige motiveerivam.
 - Pigem tahavad töötajad tunda et on võimelised mõjutama oma tööd ja nende jaoks olulisi tulemusi.

Sotsiaalne kogemus



Suhted

Kas mind koheldakse organisatsioonis lugupidamisega?

Kas minu panust peetakse oluliseks ja vajalikuks?

Meeskonnatöö

Kas inimesed, kellega töötan koos usaldavad üksteist ja hoolivad üksteisest, et luua koostööle orienteeritud ja innovaatilist töökeskkonda?

Sotsiaalne õhkkond

Kas mind võetakse omaks selles töökogukonnas?

Kas ma kuulun teiste sekka?

Töökogemus



Töökorraldus

Kas minu tööülesanded ja vastutusala on määratletud?

Kas minu töö on tähenduslik ja huvitav?

Kas mul on piisavalt ressursse, et teha oma tööd hästi?

Paindlikkus ja kontroll

Kas mul on võimalus oma tegevust juhtida ja kontrollida?

Kas minu töö võimaldab paindlikkust?

Kas mul on võimalik positiivsel viisil siduda tööd oma eluga?

Kasv ja tasud

Kas mulle pakutakse võimalusi kasvuks ja arenguks?

Kas mul on võimalik omandada uusi teadmisi ja oskusi?

Kas mind tasustatakse viisil, mis tagab minu vajaduste rahuldamise?

Organisatsiooni kogemus



Eesmärk

Kas organisatsiooni eesmärgid on minu jaoks tähenduslikud? Kas saan enda eesmäärke siduda organisatsiooni omadega?

Kas mul on võimalus panustada organisatsiooni edukusse ja arengusse?

Tehnoloogia

Kas organisatsioonis kasutusel olev tehnoloogia võimaldab mul teha oma tööd sujuvalt eriliste probleemideta?

Füüsiline keskkond

Kas minu töökeskkond on ohutu, mugav ja arvestab töötajate vajadustega?

Disainmõtlemine



- Disainmõtlemine, mis kasutab nii andmeid kui ka empaatiat, et töötaja keskselt lahendada probleeme, on juhtide jaoks kasulik probleemide lahendamise mudel, mis aitab neil mõista, mis on nende töötajate jaoks kõige olulisem.

Töötajakogemuse strateegia



- Töötajakogemuse strateegia tähendab töötajate teekonna iga etapi hindamist ning hetkede, sündmuste ja suhtluse kindlaks tegemist, mis töötajatel kogu nende tööteekonna jooksul on. Seejärel tuleb need hetked kujundada viisil, mis sobivad töötajate uskumuste, eelistuste, vajaduste ja motivatsiooniga.
- Töötajate kogemuse sidumine ettevõtte eesmärkide ja ambitsioonidega algab töötajate praeguste vajaduste selgest ja ausast hindamisest, mida toetavad nii andmed kui parimatel praktikatel põhinevad tööriistad ja hinnangud.

Töötaja teekond



Värbamine
Võimaluste
avastamine ja
hindamine

Organisatsiooni
vastuvõtmine
Organisatsiooniga
liitumine

Sisseelamis-
programmid
Sotsialiseerimine ja
sotsialiseerumine

Oskuste
arendamine
Arenemine ja
kasvamine läbi
uute võimaluste ja
väljakutsete

Enda rolli
mõistmine
Rolli selgus
tagasiside ja
juhendamise kaudu



Üleminekud
Rollide ja
funktsioonide
muutumine

Tunnustamine
Antud panuse ja
pingutuste
märkamine, nende
tunnustamine ja
tasustamine

Töö ja isikliku elu
sidumine
Töökorraldus, mis
tagab isiksusliku
arengu ja töö ja
eraelu tasakaalu

Organisatsioonist
lahkumine
Lahkumine või
pensionile jäämine

Võimaluste
kaalumine
Alternatiivsed
valikud

Värbamine ja valik



- Värbamine ja valik hõlmavad kõiki samme, mis viivad uue töötaja palkamiseni. Värbamine ja valik on edukad kui töötaja püsib organisatsioonis ametist tulenevalt mõistliku aja.
- Arvesse võetakse, kõiki ressursse, mis olid vajalikud lõpptulemuseni jõudmiseks.
 - Kas töökuulutused olid piisavalt atraktiivsed ja selged, et köita parimate kandidaatide tähelepanu? Kas värbamise ja valiku protsess kaasas ja andis kindlust kandidaatidele, nii et nad võtsid teie tööpakkumise kiiresti vastu? Milline oli kandidaadi kogemus?

Sisseelamisperiood



- Kui kiiresti mõistab oma tööülesandeid ja vastutusala ning kui kiiresti saab aru ootustest tema rollile.
 - Mida kiiremini ta seda teha saab, seda tulusam on see teie organisatsioonile.
- Tõhus sisseelamisprotsess muudab kellegi esialgse entusiasmi uue töö vastu sisukamaks, pikaajalisemaks sidemeks organisatsiooniga ja tugevdab töötaja valmidust panustada organisatsiooni edukusse.

Arengu toetamine



- Töötajate areng on pidev töötaja teekonnal, samas inimesed arenevad erinevate oskuste osas erineva kiirusega.
- Töötaja arengu hindamiseks mõõdetakse töötulemusi, hinnatakse töösooritust, võimet olla meeskonnamängija ja nende edutamise soove ja võimalusi.
- Oluline on pakkuda erinevaid võimalusi ja väljakutseid oskuste ja teadmiste arendamiseks.

Töötajate hoidmine



- Organisatsioonil on majanduslikult mõttekas teha kõik endast oleneva, et olemasolevaid töötajaid hoida.
 - Nende asendamine võib maksta kuni 50-60% töötaja aastapalgast.
- Töötajad kogu töötaja elutsükli jooksul otsivad uusi väljakutseid või nende vajadustele paremini vastavaid rolle.
 - Tuleks teha koostööd töötajatega, et pakkuda neile midagi, mis vastab nende vajadustele.

Mis mõjutab töötajakogemuse kujunemist?



- Juhtimise kvaliteet, organisatsioonistruktuur ja - kultuur, tööandja bränd, meeskonnad, karjääriliikuvus, õppimine/areng, hüved ja tasud, töö iseloom, töötajate võimestamine ja personali praktikad - on peamised tegurid, mis mõjutavad töötaja kogemusi (Foresee, 2014).
 - juhtidel on ülioluline roll positiivse töökeskkonna loomisel ning selgete ja arusaadavate eesmärkide püstitamisel (IBM ja Globoforce, 2016).

Kuidas kujundada tulemuslikku töötajakogemust



Isikupärastamine	Läbipaistvus	Lihtsus	Autentsus	Operatiivsus
Ühilda töötaja ja organisatsiooni vajadused ja eesmärgid. Inimene-organisatsioon sobivus	Selged ja arusaadavad eesmärgid, ootused, püüdlused ja hindamiskriteeriumid, mis muudavad organisatsiooni mõistetavaks kõigile töötajatele.	Tegevusi hinnatakse, et eemaldada lisaväärtusest tegevused ja informatsioon, et muuta kogemuse loomine ja hindamine sujuvamaks	Töötaja kogemused joondatakse organisatsiooni kultuuri ja väärtustega	Võimaldab tööandjal ja töötajal vahetada ja jagada informatsiooni ning kujundada/muuta tegevusi

Tähendusliku töö tunnused

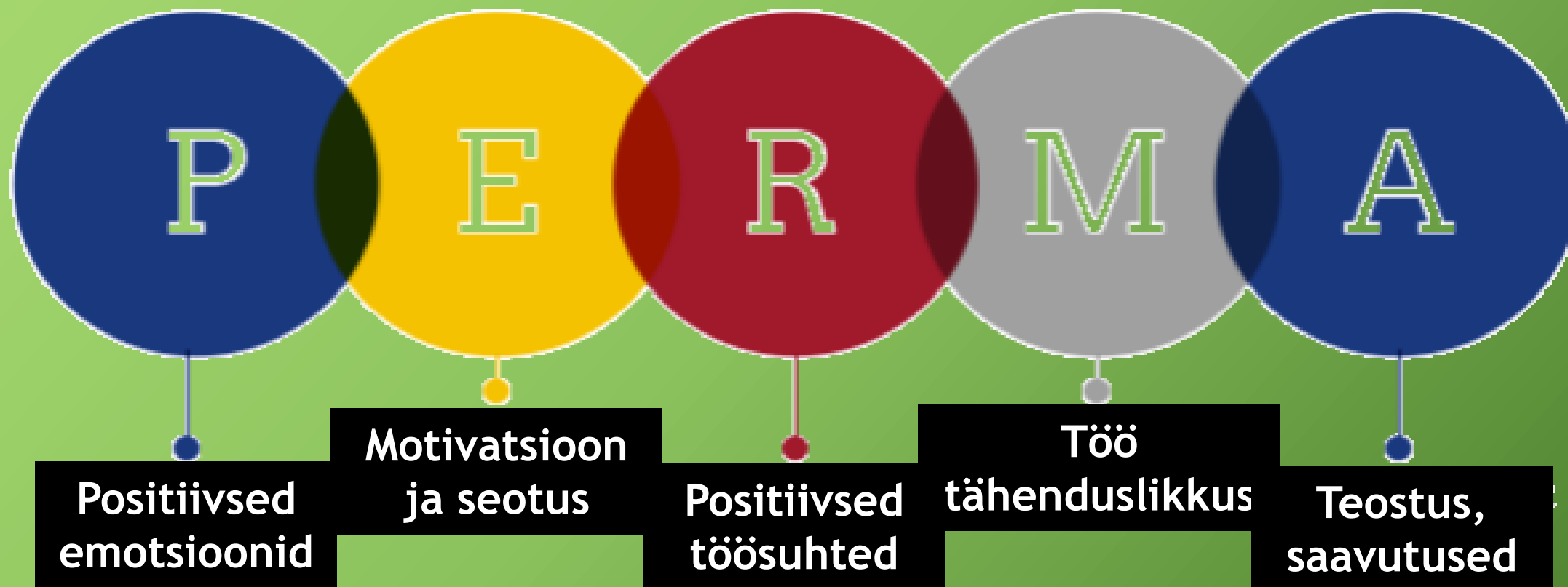
16

Töö omadused	Määratlus
Sotsiaalne tähendus (eesmärk)	Teha midagi, mis on kasulik ja oluline ka teistele, anda oma panus ühiskonna heaks.
Eetilisus	Teha tööd, mille tulemused ja tegevusviisid on eetilised.
Saavutusega seotud rõõm	Nautida oma tööd, teha seda kirega. Teha tööd, mis on arendav ja võimaldab saavutada oma isiklikke eesmärke.
Iseseisvus (sõltumatus)	Võimalus rakendada oma teadmisi ja oskusi, lahendada probleeme ja langetada ise oma tööga seotud otsuseid.
Tunnustus	Teha tööd, mis vastab võimetele ja huvidele. Saada tunnustust ja õiglast tasu tehtu eest.
Positiivsed suhted	Teha tööd, mis võimaldab luua huvitavaid ja kasulikke kontakte ning positiivseid suhteid.

(Source: Estelle M. Morin, 2004)

Positiivse psühholoogia tööheaolu mudel

17



Töötajakogemuse indeks



- 5-mõõtmelise töötajakogemuse indeksi loomine lähtus töötajakogemuse definitsioonist, mille järgi töötajakogemus on töötaja arusaamade kogum oma kogemuste kohta, mis on tekkinud suhetes ja koostoimes organisatsiooniga.
 - Kuulumine - meeskonna, rühma või organisatsiooni kuulumine
 - Tähendus - mõistmine, miks töö on oluline
 - Saavutus - saavutustunne, töötulemuste väärtustamine
 - Õnnetunne - meeldiv tunne, mida tekitab tähenduslik töö
 - Tarmukus - energia, entusiasmi ja põnevus tööl

Vaikne loobumine



- Vaikne loobumine on töötamine selgete kokkulepete alusel - töötajad töötavad kindlaksmääratud tööaegadel ja tegelevad ametijuhendis kindlaks määratud ülesannetega ainult nendel tundidel.
- Vaikne loobumine ei ole seotud töölt lahkumisega, vaid pigem ekstra pingutustest loobumisega ja ainult selle tegemisega, mida ameti- ja tööjuhendid määravad.
 - See tekitab probleeme, sest enamik töökohti nõuab kaastöötajatega koostöö tegemiseks ja klientide vajaduste rahuldamiseks teatud lisapingutusi.

Vaikne loobumine



- Vaikne loobumine on eelkõige seotud rahulolematusega ootuste selguse, õppimis- ja arenemisvõimaluste, hoolivuse tundmise ning seosega organisatsiooni missiooni või eesmärgiga - andes märku kasvavast võõrandumisest töötajate ja nende tööandjate vahel.

Töösooritusejuhtimine



- Enamus töid on täna planeeritud selliselt, et nõuavad tegijalt ekstra pingutust.
 - On aeg hakata ümber kujundama tööd, muutes seda paindlikumaks ja edendades töötajate heaolu!
 - Juhi ülesanne on kõrvaldada takistused ja anda tagasisidet.

Töösoorituse juhtimise eesmärgid

22

Arenguga seotud eesmärgid

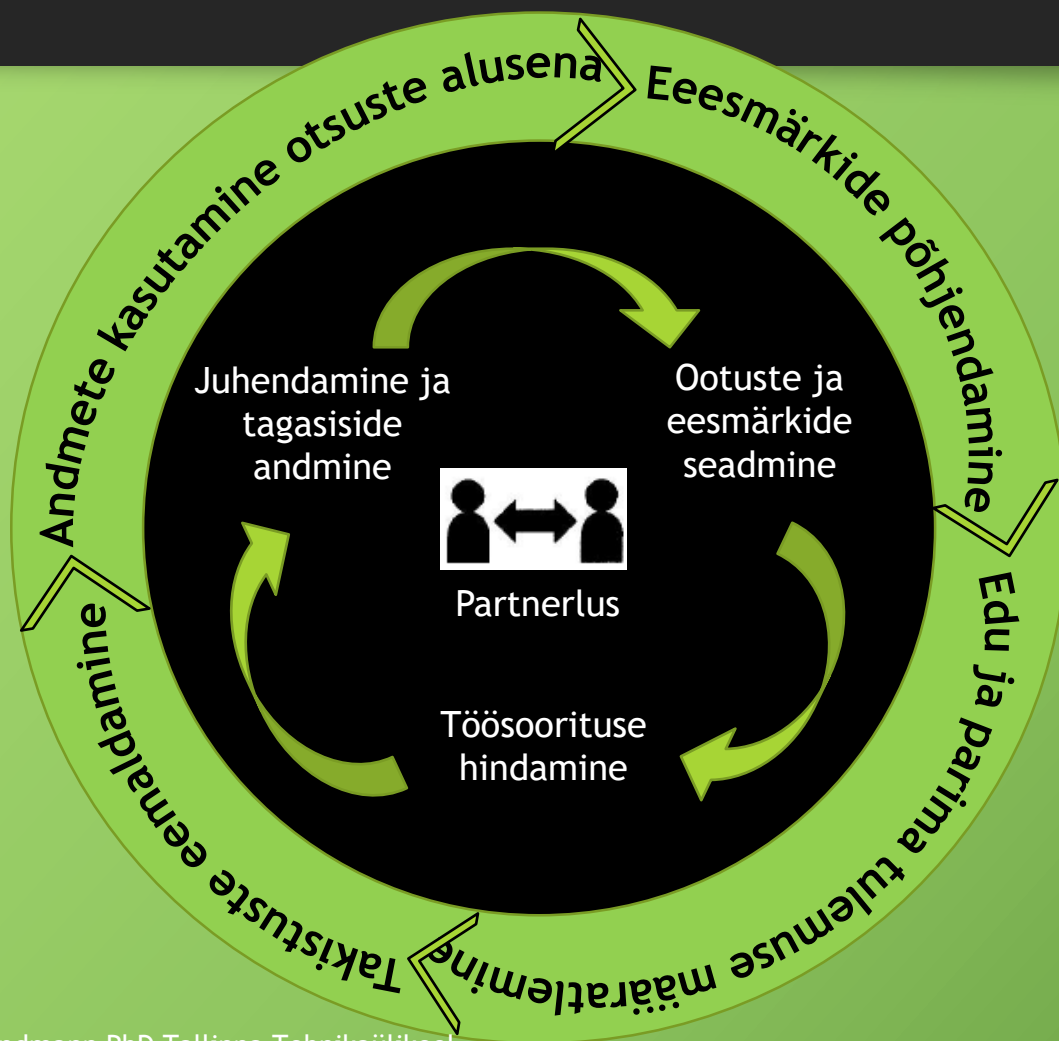
- Motiveerida ja inspireerida töötajaid
- Seada selged ootused
- Siduda töötajate töö organisatsiooni eesmärkidega
- Aidata töötajatel oma oskusi arendada
- Tagada töötajatele juhendamine ja tagasiside
- Tagada head töösuhted ja tõhus kommunikatsioon
- Pakkuda professionaalset arengut ja karjäärivõimalusi

Administratiivsed eesmärgid

- Kirjeldada ja mõtestada töösooritust ja töötulemusi selliselt, et need oleksid aluseks tasustamise, edutamise, koolitamise ja vallandamise otsustele
- Minimeerida riske ja kaitsta organisatsiooni kriiside eest.
- Dokumenteerida vead ja ebaõnnestumised selliselt, et need toetaksid parendus- ja koolitusplaane.
- Organisatsiooniüleselt analüüsida töösoorituse ja -tulemuste hindamistulemusi, et tuvastada tugevad ja nõrgad üksused.

Töösoorituse juhtimise mudel

23



Partnerlus

- *Jagatud võim* - koos otsustatakse kuidas tööd tuleb teha ja kuidas tulemusi hinnata
- *Kahesuunaline kommunikatsioon* - oma ootustest ja vajadustest teavitatakse teineteist, probleemid lahendatakse koos.
- *Edu ja tulemuste jagamine* - mõlemad osapooled teadvustavad enda rolli edu saavutamisel. Juhid näevad enda rolli töötajate aitajana probleemide lahendamisel ja ressursside tagajana.

Allikas: Mueller-Hanson ja Pulakos, 2018:32

Juhtimissuhe



- Juhtimine ei ole "ühesuunaline sündmus" (Northouse 2004: 113).
- Nagu iga teise suhte puhul, panustavad selle kujunemisse, olemusse ja tagajärgedesse mõlemad pooled. Juhtimissuhtet loovad juhid ja järgijad ühiselt ning seda tuleb mõista kui vastastikust ja dünaamilist interaktsiooni protsessi juhtide ja järgijate vahel, võttes arvesse mõlema poole omadusi, tegevust ja reaktsioone (Collinson, 2005).
- Sellest vaatenurgast lähtudes omistatakse juhtimise tagajärjed juhtimissuhte olemusele.

Täna kuulamast ja kaasa mõtlemast!



Liina Randmann PhD Tallinna Tehnikaülikool