

Управление на преживяванията на служителите Employee Experience Management, EEM

сп. Труд и Право, бр. 11, 2016 г.

“Можеш да купиш ръцете на един човек, но не можеш да купиш сърцето му. Там е неговият ентузиазъм, там е неговата лоялност.”

Стивън Кови

Трябва ли да обърнем внимание на преживяванията на служителите?

Всичко, към което се стреми човек – вещи, пари, благополучие, успех, уважение, сигурност и пр. в крайна сметка води до удовлетворяване на стремежа да се чувства добре и да изпитва преживявания, които го удовлетворяват. Отдавна е доказано, че задоволявайки своите потребности, **хората не купуват самите продукти, а представата си за ползата от тях**. Днес потребителите не очакват само изгодна цена и добро качество, те искат нещо повече от това – особено внимание, вълнуващо преживяване, усещане, че се докосват до нещо специално. Ето защо, съвременните компании промениха маркетинговите си послания и от производители се превърнаха в **доставчици на преживявания за потребителите**.

Дали можем да пренесем всичко това и в трудовите отношения? Безспорно, преобладаваща част от нашия живот, преминава на работното място. Ние не сме машини, човешката ефективност не се програмира с кодове, алгоритми и схеми. Производителността ни зависи от уменията и вътрешната мотивация, от чувствата, нагласите и удовлетвореността, от смисъла на това, което вършим, от преживяването на работата и свързаните с нея отношения. Човек се присъединява към една организация формално – чрез своя трудов договор и неформално – по силата на т.н. **“психологически договор”**, който подрежда отношенията между него и работодателя в етичен план. Изследователите¹ разглеждат психологическия договор, като набор от неписани очаквания, представи, вярвания относно това какво трябва да дават и получават служителите и организацията (работодателя) при взаимоотношенията си в работата. Въпреки, че тези очаквания не могат формално да се докажат, те реално съществуват и имат много по-силно въздействие върху поведението и отношенията, в сравнение с официалния договор и всякакви други формални изисквания.

И ето, тук също се сменя парадигмата – новата икономика, основаваща се на знания и идеи, налага и нов модел на управление – **преместване на фокуса от организацията към индивида**. За да е конкурентна и успешна, компанията, тя трябва да постави служителите в центъра на своето внимание и да създаде условия за отключване на индивидуалния и колективния потенциал. По думите на Джефри Джорес – президент на MapowerGroup² *„Способността да се осмисли тази промяна ще определи, кои компании и хора ще са печеливши. Рецесията отвори очите на работодателите за истинската сила на човешкия потенциал. Те трябва да коригират нагласите си и политиките спрямо хората, с цел да привлекат, задържат и отключат този вътрешен потенциал. Организациите трябва да станат по-ловки в начина,*

¹ (Rousseau, Denise M. Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995

² Джефри А. Джорес, президент на MapowerGroup, изказване при откриването на Световния икономически форум в Давос, 2013 г.

по който привличат, обучават и развиват своите служители, като преосмислят практиките си в управлението на хора, за да са сигурни, че разполагат с най-добрата среда, която да стимулира креативността, иновативността, съпричастността, страстта и познанието...“.

Нещо повече, при очертаващият се дефицит на пазара на труда и изострящата се „битка за качествени хора“, служителите ще са тези, които избират, а не компаниите. Квалифицираните и способните специалисти все повече ще диктуват условията и предпочитания си пред работодателите.

Днес, все повече се очертава тенденцията, че **служителите гледат на работното място през призмата на потребители (вътрешен клиент)**. Освен доходи и сигурност, служителите искат да имат същите преживявания на работното място, каквито имат като потребители, като например да използват лесни, достъпни и съвременни технологии, да виждат смисъл в работата, да имат вълнуващи предизвикателства, да се чувстват успешни, да имат възможност да оценяват и споделят мнения за процеси, продукти и услуги и пр. Организациите започват да забелязват връзката между потребителския опит и преживяванията на служителите и за да осигурят уникален, положителен потребителски опит, те се стремят да създадат среда, където служителите не само да се чувстват ценени, но и да могат ефективно да си вършат работата. Казано по друг начин, **качеството на живот на работното място, определя качеството на продукта, който се създава на това работно място**. Разбирайки какво влияние оказва преживяването върху ангажираността и продуктивността на служителите, компаниите днес търсят начин как по-съществено да повлияят на този процес. Всичко това, доведе до появата на ново направление в мениджмънта - **Employee Experience Management – EEM**, което се фокусира върху **управлението на преживяванията на хората в организацията**. Преживяванията на служителите са сложна и важна тема, която налага на компаниите да оценят тясната връзка между физическата, емоционална и културна среда на служителите, както и средствата и връзките, от които те се нуждаят, за да изпълняват всекидневни работните си задължения.

И още нещо. Не малка част от мениджърите твърдят, че недостатъчно разбират новото поколение, че младите хора са таланти и усвояват новостите с лекота, но същевременно са и несериозни, непостоянни и недисциплинирани. Дали е така? Или те просто не се вписват в нашите конвенционални управленски модели, стереотипи и опит. **Поколението на новото хилядолетие** държи на баланса между работа и личен живот и развива нещо като кариера в оползотворяването на свободното си време. В работата си търси разнообразни предизвикателства, личен смисъл, насърчаваща атмосфера и дори забавление. Не се впечатлява от служебни йерархии и формални авторитети, на ръководителите гледа като на тренери. Проблемът не е само в привличането и задържането на способни млади хора в организациите. Начинът на мислене на новото поколение започва да се просмуква в мисленето на цялата работна сила. Откакто това последно поколение заема мястото си на пазара на труда, очакванията за гъвкавост, позитивно преживяване, за използване на модерни технологии и за засилена обратна връзка за трудовото представяне са се разпространили и сред представителите на другите поколения.

Битката за сърцата и умовете на служителите се разиграва всеки ден чрез техните работни преживявания. И не случайно Международното дружество по управление на човешките ресурси, определи EEM, като следваща фаза в управлението на хора, която налага трансформация на HR отделите - от звена полагащи компанията в центъра - *company-centred* към такива, които поставят служителя в центъра - *employee centred*³.

³ Желева Е., ст. Защо в HR трябва да мислим за Employee experience? Източник www.designthinking.bg.

Кои са факторите, които формират преживяванията на служителите?

Социалната среда е всичко, което заобикаля човека в социалния живот, което е обект на неговото психично отражение и преживяване. Човекът изпитва въздействието на обширната съвкупност от социални фактори през целия си живот. Всички те, взети заедно, са социалната среда на личността. Социалната среда въздейства и до голяма степен формира чертите на характера, културните особености, професионалната ориентация, качествата и нагласите на личността, стила на живот, ценностите, моделите на мислене, общуване, поведение, отношение и пр. Работната среда е елемент от общата социална среда. Преживяванията на служителите в работната среда възникват в резултат на взаимодействието им с три фактора:

- **физически заобикаляща ги среда;**
- **работата, която трябва да бъде свършена**
- **социални връзки и взаимоотношения;**

Тези фактори се преплитат на работното място, в резултат, на което можем да идентифицираме следните аспекти в преживяванията на служителите (*проучване на IBM*⁴):

- **Обществена репутация.** Връзките, които организациите изграждат и поддържат „навън“ „вътре“ влияят на индивидуалната ефективност и усещането, което служителите имат за организацията като цяло. Добрата репутация, която създаваме чрез тези отношения и често наричаме „социален капитал“ оказва влияние върху редица важни фактори – от улесненото споделяне на организационен опит до повишаване на удовлетвореността на отделния служител. Чрез програмите за корпоративна социална отговорност, компаниите интегрират социалните ангажименти и загрижеността за околната среда в своите бизнес операции, трудовите отношения и във взаимоотношенията с потребителите и стейкхолдерите. Корпоративната социална отговорност започва отвътре. Социално отговорно е поведението на компания, която се грижи непрекъснато за развитието на потенциала на своите служители, която инвестира в обучение и развитие, в допълнителни социални пакети, в програми за подобряване на комуникацията на вътрешнофирмено ниво. Хората, от които реално зависи един бизнес, ще бъдат по-мотивирани, ако са добре информирани за промените в компанията. Емоционалната връзка с организацията е много по-силна, когато служителите са част от обществените инициативи, които тя реализира и подкрепя.
- **Култура.** Организационната култура е специфична за конкретна организация устойчива съвкупност от групово споделени социални норми, групови убеждения, модели на поведение и взаимоотношения, ценности, традиции, символи и обичаи. Това е начинът, по който хората в организацията се отнасят към работата, един към друг, към фирмената и заобикалящата я среда. Културата оказва много по-силно въздействие върху поведението, социализацията и ангажираността на служителите. Тя въздейства еднакво и на изпълнителския и на управленския състав, под формата на трудов морал и стил на управление. Културата представлява своеобразна форма на завладяване на съзнанието и на приобщаване към общите представи за организацията. Тя осигурява приемственост в мисленето на различните генерации служители, влияе върху самоопределението на индивида, на преживяването за „ние“ и чувството за идентичност.
- **Физическо работно място.** Условиата на работното място оказват влияние, както на работоспособността и умората, така и на преживяванията на служителите в работния процес. Съвременните организации се стремят да оптимизират тези условия чрез

⁴ Designing employee experience. How a unifying approach can enhance engagement and productivity. IBM Institute for Business Value, USA, 2016

ергономични решения и подходящ дизайн, чрез осигуряване на мобилно окомплектоване и подходящи места за отдых, общуване и възстановяване.

- **Параметри на работната среда.** Осветлението, температурата, излъчванията, шумът, чистотата на въздуха и пр. са основните фактори, които влияят на напрежението, стреса, емоциите и преживяванията, на грешките в работата и като цяло, на продуктивността на служителите. Проблемите в работната среда не само влошават здравето и производителността, но и демотивират служителите. Множество проучвания показват, че това е една от първостепенните причини за напускане на предприятията.
- **Инструменти и технологии.** Проектирането на физическото оборудване, инструменталната екипировка, софтуера и информационното обезпечаване, имат ключово значение за удовлетвореността и производителността на служителите. Наличието на съвременна технология, сполучливият софтуерен дизайн, правят работата по интересна и привлекателна. Но те трябва да са достъпни и лесни за употреба, да са съобразени с хората, които ги използват. Служителите искат да използват времето си, за да си вършат работата, а не да се чудят как да използват технологията, която всъщност би трябвало да им помага.
- **Дейности и организация.** Съществен елемент от преживяванията на служителите представлява факта до колко те се чувстват удовлетворени, до колко могат да повлияят на работата, да надградят уменията си до съвършенство и да разберат крайната цел на работата. Редица фактори влияят върху успешното изпълнение на работните задачи:
 - предизвикателствата и разнообразието в работата;
 - намирането на личен смисъл, разбирането за важността на дадена задача и как тя се вписва в целите на работния екип и в целите на организацията;
 - мотивацията и развитието на среда насърчаваща развитието на подходящите знания и усъвършенстването на професионалната експертиза;
 - достъп до допълнителна информация и участието във вземане на решения;
 - наличие на навременна обратна връзка.
- **Социални платформи.** Днес, все повече компании използват вътрешни социални платформи, за да подпомагат организационните иновации, локализируют експертен потенциал, да споделят и трансферират знания, както и да помагат на служителите да се свържат с други сътрудници по целия свят. Тези социални платформи предоставят обща среда, където служителите могат да открият подходяща информация, да общуват, да изразяват мнение, да предлагат решения и изявят своите възможности. Нещо повече, анализът на данните за употребата на тези инструменти може да помогне откриването на скрити заложи на експертен потенциал или зараждащи се морални проблеми между служителите.

Подходи в управлението на преживяванията?

Мениджмънта на преживяването се стреми да постигне такава промяна в работната среда, отношенията, технологиите и процесите, която да обогати живота на служителите, да им предостави личен смисъл, вдъхновяващи предизвикателства и мотивация за усъвършенстване, както и добронамерена и насърчаваща атмосфера на работа. В тази дейност няма „готови модели“, които да се прилагат „едно към едно“. Подходите в Employee Experience Management са специфични за всяка компания и тясно свързани с нейните бизнес цели, среда и организационна култура. Независимо от спецификата на подходите, ще се опитаме да открием тези от тях, които могат да са приложими в различните условия:

- **Разбиране на гледната точка на служителя.** Това е началото на процеса. За да управляваме нещо, ние трябва да имаме информация за него. Усилията за подобряване на възприятията на служителите трябва да започне с проучване и анализ. За целта могат да се използват сходни техники, като тези, които се използват за оценката на потребителския опит. Традиционната информация на отдел „Човешки ресурси“ за служителите, проучвания за организационната култура, ангажираността, мотивацията и удовлетвореността на служителите, както и свободните коментари от вътрешни и външни социални платформи могат да хвърлят светлина върху гледната точка и предизвикателствата свързани с преживяванията на служителите.
- **Насочване към ключови места за контакт, където преживяванията на служителите оказват най-голямо влияние.** Кой са тези места? Те са различни в зависимост от средата, степента на зрялост и спецификата на отрасъла, в който оперира съответната компания. За едни компании, ключовите места, свързани с продуктивността и ангажираността на служителите, могат да бъдат подбора, привличането и задържането на способни хора, въвеждащото обучение, управлението на представянето, възнаграждение и стимулиране. За други - системите за управление на качество, осигуряване на приемственост, кариерното развитие и пр. За трети – иновациите, промяната, трансфера на знание и управлението на проекти.
- **Лично отношение.** Напасване между нуждите на служителя и нуждите на организацията. Това означава индивидуален подход към всеки служител и работна група. Управлението на преживяванията трябва да постигне баланс в интересите и споделено чувство за идентичност между служител и организация. Това може да се постигне чрез комплекс от мерки въвеждащи подхода *employee centred* (за който говорихме по-горе), чрез управление на кариерата, чрез ротация на работни места, чрез предоставяне на възможност на служителите да определят сферите на своята работа, така че работните изисквания да съвпадат с личните предпочитания. Друга възможност е персонализираното учене и развитие на компетенции, което е насочено към специфичните поставени цели за обучение въз основа на трудовото представяне, професионалните стандарти и индивидуалните кариерни цели.
- **Прозрачност.** Служителите искат да бъдат информирани и да знаят как усилията им допринасят за постигането на корпоративните цели. Те искат да се чувстват полезни и значими в общия процес. Откритият комуникационен климат, атмосферата на добронамереност и толериране на различните мнения, обогатяват живота на организациите, засилват интереса и усещането за смисъл в работата. Социалните платформи дават възможност на служителите да споделят притеснения, да допринесат с иновативни идеи и да поддържат непрекъснат диалог с ръководството. Социалните платформи дори могат да разкрият неформални мрежи и да открият влиятелни лидери.
- **Обратна връзка.** *“Лишаването от адекватна и своевременна обратна връзка е най-голямата жестокост, с която можем да се отнесем към друго човешко същество”*, твърди американският астронавт Чарлз Конрад. И е прав! Можем да си представим какво преживява човек оставен в неведение относно жизнено важни за него събития, факти, действия и пр. Обратната връзка бързо става определяща за преживяванията, както в професионалния ни живот, така и в качеството ни потребители. Не само, че служителите желаят да дадат обратна връзка за работната си среда, но очакват компанията да отговорят на идеите и тревогите им, както и да предоставят, системно и обективно, ясна информация за резултатите от трудовото им представяне. Напоследък се засили дискусията за смисъла от годишното атестиране на служителите. Ръководството на консултантската компания Делойд възприе позицията, че това е неефективен и

трудоемък процес, който не се вписва в бързо променящият свят. Атестирането принуждава хората да се чувстват неуверени и все по-често се отдалечава от реалността, твърдят експертите. Новият подход на Делойд опростява процеса и свежда оценката до четири въпроса⁵, които се задават на ръководителите на екипи, на всеки три месеца:

1. *Предвид онова, което знам за представянето на този служител и ако ставаше въпрос за моите пари, бих определил на този човек възможно най-високото възнаграждение/бонус;*
2. *Предвид онова, което знам за представянето на този човек, бих искал той винаги да бъде в моя екип;*
3. *Този човек е склонен да се представя лошо;*
4. *Този човек може да бъде повишен още днес.*

На въпрос 1 и 2 се отговаря по скала от „напълно съгласен“ до „напълно несъгласен“, а на въпрос 3 и 4 с „да“ или „не“.

Компаниите все по-често заменят атестирането с оценка на компетенциите или започват да включват обратната връзка в текущите си системи за управление на представянето. Така например „Глобофорс“ – доставчик на софтуер за социално признание, предоставя възможност на служителите да дават обратна връзка на други служители в компанията посредством мобилно приложение и да предлагат аргументирано стимули за техния принос.

Отдел „Човешки ресурси“ не може да носи сам отговорността за подобряването на преживяванията на служителите. За целта е необходима подкрепата на всички отдели и мениджъри в компанията. Изграждането на преживяванията на служителите не може да бъде делегирано и на някоя аутсорсинг организация, а по-скоро трябва да бъде вплетено в същината на бизнес процесите.

“Трябва да живееш за другите, ако искаш да живееш за себе си.”, твърди Сенека. Съвременните компании вече си дават сметка, че колкото и да се стараят да спечелят лоялността, предпочитанията и парите на клиентите, те няма да оцелеят, ако не положат усилия за създаването на работна среда, която да е благоприятна за привличането, формирането и задържането на способни, ангажирани и продуктивни служители.

Томчо Томов

⁵ <https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/03/17/deloitte-ditches-performance-rankings-and-instead-will-ask-four-simple-questions/>