

Personāla labbūtības stratēģijas izstrāde un ieviešana

Māris Silinieks, SIA "WORKINGDAY LATVIA", mārketinga direktors

Mūsdienu darba tirgū labbūtība kļūst par vienu no galvenajiem faktoriem, kas ietekmē darbinieku motivāciju, iesaisti, produktivitāti un noturēšanu. Labbūtības stratēģija nedarbojas pati no sevis, ja tā ir tikai ideja – tās veidošanā būtiski ņemt vērā darbinieku patiesās vēlmes un to, kas viņiem ir svarīgs. Kā noskaidrot darbinieku vajadzības un kā tās integrēt labbūtības stratēģijā?

Pieredze liecina, ka uzņēmumi, kuri velta laiku un resursus datu vākšanai, analīzei un personāla labbūtības stratēģijas pielāgošanai, sasniedz ievērojami labākus rezultātus.

Kā vākt datus?

Lai labbūtības stratēģija nebūtu tikai pieņēmumu līmenī, svarīgi izmantot gan kvantitatīvās, gan kvalitatīvās metodes.

Metode	Priekšrocības	Ierobežojumi un riski
Darbinieku aptaujas	- Plašs aptvērums - Ļauj noteikt stresa līmeni, apmierinātību, darba noslodzi, darba vidi	- Nepietiekama anonimitāte var mazināt atklātību - Pārāk garas vai biežas aptaujas var nogurdināt - Ja nav redzamu uzlabojumu / rezultātu, darbinieki var pārstāt atbildēt patiesi
Īsziņu aptaujas	- Ātrums un iespēja veikt tās bieži - Iespējams pārbaudīt, kā darba apstākļi mainās (piemēram, pēc reorganizācijas vai	- Jāizvēlas konkrēta tēma - Ja aptaujas tiek veiktas pārāk bieži, tās var tikt uztvertas kā informatīvais “troksnis”

	jaunas politikas ieviešanas)	Svarīgi nodrošināt, ka darbinieku viedoklis tiek ņemts vērā un likts lietā
Fokusa grupas un intervijas	- Padziļināta izpratne - Iespēja izdiskutēt nianšes, atklāt tādas problēmas, kuras netiek fiksētas aptaujās	- Laikietilpīgs process - Nepiemērota dalībnieku atlase var radīt neobjektīvus rezultātus – jānodrošina dažādu viedokļu pārstāvība - Jānodrošina iespēja izteikties
Atgriezeniskās saites kanāli: anketas, “ieteikumu kaste”, digitālie forumi	- Darbinieki var anonīmi vai daļēji anonīmi sūtīt idejas - Bieži rodas inovatīvas idejas	- Ja darbinieki neredz reakciju vai turpmākas darbības, motivācija var mazināties - Jāizstrādā skaidrs process, kā ierosinājumi tiek apkopoti un kā uz tiem tiek reaģēts
Darba vides un psiholoģiskās veselības vērtējumi	- Palīdz atklāt fiziskos un mentālos riskus, kurus darbinieki var neapzināties - Iespējams novērtēt veselības mērījumus	- Privātuma aizsardzība - Darbinieki var atturēties dalīties – ja baidās, ka dati var tikt izmantoti pret viņiem - Nepieciešama skaidra komunikācija par datu izmantošanu
Darbinieka aiziešanas, jaunā darbinieka ievadperioda un noturēšanas intervijas	- Palīdz noskaidrot, kāpēc darbinieki pārtrauc darba attiecības - Atklāj, kuras cerības nav piepildītas - Sniedz iespēju savlaicīgi saņemt atgriezenisko saiti no	- Komunikācija var aizkavēties - Darbinieki, kas atstāj darbu, var būt negatīvi noskaņoti

	jaunajiem darbiniekiem	Jaunie darbinieki vēl var nepārzināt visus aspektus uzņēmuma kultūrā
--	------------------------	--

Lai saprastu, kā tas darbojas praksē, aplūkosim uzņēmumu piemērus, kas veiksmīgi ieguvuši datus – noskaidrojuši darbinieku viedokli – un pielāgojuši labbūtības stratēģiju:

- banka “American Express”;

“American Express” regulāri izmanto darbinieku veselības aptaujas un mentālās veselības programmas. Uzņēmums nodrošina gan virtuālas, gan klātienē fitnesa nodarbības, kā arī programmu “Healthy Minds”. Šī programma izstrādāta, balstoties uz darbinieku aptauju rezultātiem, kuros noskaidrots, ka stresa pārvaldība un mentālais balanss ir viens no galvenajiem darbinieku izaicinājumiem.

- informācijas tehnoloģiju korporācija “International Business Machines Corporation” un uzņēmums “SAP”;

Piemēram, informācijas tehnoloģiju korporācija “International Business Machines Corporation” aplūko darbinieku mentālo labbūtību līdztekus fiziskajai, finanšu un sociālajai labbūtībai. Viņi ir ieviesuši atbalsta sistēmas, kas ietver gan digitālos rīkus, gan iespēju saņemt profesionālu palīdzību (psihologi, kouči). Uzņēmums “SAP” savukārt piešķir īpašu brīvdienu (*mental health day*) un veicina izpratni par stresu, īstenojot informatīvas kampaņas.

- viesnīcu tīkls “Hilton Hotels & Resorts”;

“Hilton” izmanto darbinieku aptaujas, lai noskaidrotu, kas kavē labbūtībai, piemēram, elastīguma trūkums, pārslodze vai darba un privātās dzīves līdzsvara problēmas. Balstoties uz šiem datiem, uzņēmums ievieš elastīgus darba nosacījumus un mentālās veselības atbalsta pasākumus.

- veikalu ķēde “Sheetz”.

Šis uzņēmums izveidoja “shwellness centers” – veselības centrus darbavietas tuvumā / iekšienē, kas piedāvā fiziskās aktivitātes, dietologa konsultācijas, terapijas pakalpojumus u. c., kā atbildi uz darbinieku vajadzībām.

Šie piemēri rāda: kad uzņēmums patiešām uzklausa savus darbiniekus, piemēram, darbinieku aptaujas atklāj konkrētus stresa avotus, veselības problēmas vai svarīgākās vērtības (elastīgums, laiks ģimenei, mentālā veselība), tas reaģē ar konkrētām programmām, nevis vispārīgiem labumiem.

Kā salāgot stratēģiju ar darbinieku vēlmēm?

Datu apkopošana ir tikai pirmais solis. Svarīgākais ir tas, kā šie dati tiek izmantoti, lai darbinieki redzētu izmaiņas un ticētu, ka uzņēmuma vadība tiešām par viņiem rūpējas.

Praktiska procesa secība:

- mērķu un apjoma definēšana. Pirms datu vākšanas jānoskaidro, kādas labbūtības dimensijas uzņēmums grib uzlabot (piemēram, darba un privātās dzīves līdzsvars, fiziskā veselība, mentālā veselība, atbalsts karjeras attīstībā). Bez skaidriem mērķiem datu var būt par daudz un tie būs nesegmentēti;
- aptauju un fokusa grupu sagatavošana:
 - jāizstrādā aptauju jautājumi, kas tiešām atspoguļo iepriekš definētās dimensijas. Šeit var iekļaut jautājumus Likerta skalā (piemēram, 1–5: cik lielā mērā piekrīti / nepiekrīti apgalvojumam), kā arī atvērtos jautājumus, lai darbinieki varētu brīvi izteikt idejas;
 - jānodrošina anonimitāte (vai vismaz uzticama konfidencialitāte) – darbinieki bieži baidās izteikties;
 - jānosaka aptaujas biežums – ne tikai “reizi gadā”, bet arī īsākas ekspresaptaujas pēc svarīgiem notikumiem

(piemēram, reorganizācija, jauna vadība, izmaiņas darba režīmā);

- analīze un segmentācija:
 - jāsadala dati pa departamentiem, komandām, vadības līmeņiem, nostrādāto laiku uzņēmumā, darba tipu (klātienē, attālināti, hibrīda veidā), lai atklātu, kur tieši ir problēmas;
 - jāapskata gan kvantitatīvie rādītāji (piemēram, vidējais vērtējums atbalstam, stresam, elastīgumam), gan kvalitatīvie (atvērto jautājumu komentāri);
 - jāanalizē paaudžu, dzimuma, ģimenes stāvokļa u. c. ietekme, piemēram, ja daudzi darbinieki ar maziem bērniem norāda uz darba laika elastības trūkumu.
- darbinieku iesaiste plānošanā. Pēc datu analīzes jāīsteno sapulces vai darbinieku grupas, kur jāprezentē priekšlikumi: “mēs dzirdējām, ka ...”, “šis ir tas, ko mēs piedāvājam”, “ko jūs domājat par šīm iespējām?”. Tas ne tikai palielina darbinieku iesaisti, bet arī nodrošina, ka piedāvājumi ir praktiski;
- risinājumu izvēle un prioritāšu noteikšana. Ne visi priekšlikumi var būt īstenojami uzreiz. Jāsabalansē ietekme un izmaksas. Var izmantot matricu prioritāšu ietekmes un izmaksu attēlošanai, prioritātes ar lielu ietekmi un salīdzinoši zemām izmaksām īstenojot pirmās;
- skaidra komunikācija:
 - jāinformē darbinieki, kas mainās, kāpēc un kā tas tika nolemts (balstoties uz datiem);
 - jānosaka termiņi un atbildīgie – kas un kad darīs;
 - jāapsver pilotprojekta ieviešana;
- ietekmes mērījumi un pielāgošana:
 - pēc noteikta laika (3–6 mēneši, viens gads) aptaujas jāatkārto un to rezultāti jāsalīdzina ar sākotnējiem rezultātiem;
 - jāseko darbinieku apmierinātībai, darbinieku mainībai, slimības dienu skaitam un produktivitātes izmaiņām;

- jāanalizē, kas strādāja labi, kas – mazāk, un jāpielāgo stratēģija.

Praktisks piemērs

Lai labāk parādītu, kā šis process var izskatīties konkrēta uzņēmuma kontekstā, jāapskata piemērs (tas nav īsts uzņēmums).

Uzņēmums “Rekrutors” – 100 darbinieki, darbs uz vietas birojā un attālinātā vai hibrīda režīmā.

- Situācija – palielinās darbinieku mainība, darbinieki min, ka piedzīvo pārslodzi, bet ir neskaidrība, kas tieši traucē.
- Datu vākšana:
 - gada aptauja – labsajūtas un iesaistes aptauja ar 30 jautājumiem, tajā skaitā par darba apjomu, attiecībām ar vadītājiem, komandas darbu, iespējām attīstīties, mentālo veselību. Atvērti jautājumu laukumi: “Ko mēs varam uzlabot?”, “Kāds būtu ideālais darba modelis jums?”;
 - ik pēc trim mēnešiem veicama ekspresaptauja – pieci jautājumi: “Kā vērtējat pašreizējo stresa līmeni?”, “Vai ir pietiekams atbalsts?”, “Vai darba laiks ir elastīgs?”, “Vai ir pietiekamas atpūtas iespējas?”;
 - fokusa grupa – 10 darbinieki no dažādām komandām, kas strādā attālināti un klātienē, lai pārrunātu attālinātā un hibrīda darba izaicinājumus, kā arī fiziskās veselības atbalsta iespējas.
- Rezultāti:
 - aptauja rāda, ka 70% darbinieku attālinātā režīmā norāda uz grūtībām iekļauties komandā (izolācijas sajūta), trūkst darba dienas struktūras, daļa saka, ka darba laiks nav pietiekami elastīgs;
 - atvērti jautājumu komentāri – daži izceļ, ka biroja vide nav ērta; citi, ka mājas darba vide attālinātajā režīmā nav pietiekami aprīkota;

- fokusa grupā izskan vēlme pēc kopīgiem pasākumiem, mentālās veselības sesijām, kursiem stresa vadībā, kā arī ērtākām tehniskajām iekārtām attālinātajam darbam.
- Stratēģijas plāns:
 - izveidot attālinātā darba atbalsta programmu – budžets mājas biroja iekārtošanai; tehniskā nodrošinājuma uzlabošana; reizi mēnesī virtuāla “kafijas pauze” vai komandas saliedēšanas aktivitāte; hibrīds biroja apmeklējums pēc nepieciešamības;
 - piedāvāt stresa vadības un mentālās veselības seminārus gan tiešsaistē, gan klātienē; iespēja anonīmai konsultācijai ar psihologu;
 - elastīga darba laika politika – darbiniekiem dot iespēju izvēlēties savu darba plānojumu, ja tas atbilst komandai; noteikt obligātās darba stundas komandas sanāksmēm, pārējā laikā darbu organizējot elastīgā režīmā;
 - fiziskās veselības iespējas – sporta abonementi vai kuponi, atlaides, iespēja īslaicīgi izmantot biroja telpu kā fitnesa zonu vai veidot kopīgas pastaigu un vingrošanas grupas.
- Komunikācija:
 - nodot darbiniekiem aptauju rezultātus – prezentācija un īss kopsavilkums ar galvenajām tēmām un to, kādi risinājumi tiks izmēģināti;
 - iesaistīt komandu vadītājus – viņi informē savas komandas par plāniem un vāc papildu idejas;
 - pagaidām pilotprojekts attālinātā darba atbalsta programmā vienai komandai, lai testētu tehniskā aprīkojuma piegādi un labāk noskaidrotu neapzinātās problēmas.
- Mērīšana un pielāgošana:

- pēc sešiem mēnešiem atkārtota ekspresaptauja ar tām pašām vai līdzīgām tēmām; tiek uzraudzīta attālinātā darba darbinieku iesaiste, izolācijas izjūta, stress;
- tiek salīdzināts slimības dienu skaits pirms un pēc; tiek analizētas darbinieku atsauksmes – vai viņi izjūt uzlabojumus;
- ja redzams, ka attālinātā darba darbiniekiem izolācija joprojām ir būtiska problēma, iespējams var palielināt kopīgo pasākumu skaitu vai reizi ceturksnī organizēt klātienes sanāksmes.

Kas darbojas vislabāk un kam jāpievērš uzmanība?

Balstoties uz praksi un literatūru, lai gūtu panākumus, ieteicams nodrošināt:

- uzticību un anonimitāti. Ja darbinieki nejūtas droši izteikties (baidās no represijām, bažījas, ka dati tiks izmantoti viņu novērtēšanā u. c.), viņi vai nu sniegs nepatiesas atbildes, vai vienkārši neiesaistīsies. Jānodrošina, ka aptaujas ir anonīmas vai uztveramas kā drošas un ka atgriezeniskā saite netiks izmantota kā sods;
- reālas darbības pēc datu vākšanas. Viena no lielākajām kļūdām – uzņēmumi jautā, bet neko nedara. Kad darbinieki redz, ka idejas rada izmaiņas, viņi uzticas procesam. Ja idejas tiek ignorētas, iesaiste strauji samazinās. “Gallup” pētījumi rāda, ka aptaujas ir vērtīgas tikai tad, ja tām seko atbilstoša rīcība;
- koncentrēties uz to, kas ir izdarāms. Daudzas vēlmes var būt “skaistas”, bet tās nav iespējams īstenot uzreiz (budžeta, laika vai organizatorisku ierobežojumu dēļ). Jāizvēlas tās lietas, kuras var īstenot salīdzinoši ātri un ar skaidriem ieguvumiem, vienlaikus strādājot pie ilgtermiņa risinājumiem;
- informēt darbiniekus par to:
 - kādi datu vākšanas veidi tiks izmantoti;
 - kā tiek nodrošināta konfidencialitāte;

- kas tiks mainīts un kāpēc;
 - kad un kā darbinieki varēs redzēt progresu;
- nodrošināt regulāru atgriezenisko saiti (“mēs darām tā, pateicoties jūsu atsauksmēm”) ļoti palīdz uzturēt darbinieku uzticību;
- līdzsvaru starp izdevīgumu un vienlīdzību. Risinājumi jāveido tā, lai tie būtu pieejami pēc iespējas plašākam darbinieku lokam – attālinātā darba darbinieki, tiem, kas strādā dažādos laikos, ar dažādām ģimenes situācijām u. c. Ja labbūtības priekšrocības ir pieejamas tikai biroja darbiniekiem, tas var radīt neapmierinātību;
- pilotprojektus un testēšanu. Pirms plašas uzlabojumu ieviešanas svarīgi tos izmēģināt mazākās komandās vai grupās. Tas ļauj novērtēt, kādas praktiskas problēmas būs, ko vajag pielāgot;
- ilgtermiņa skatījumu un pielāgošanu. Labbūtības stratēģija nav vienreizējs projekts. Laika gaitā darbinieku vajadzības mainās (vecums, ģimenes situācija, darba režīms, ārējie apstākļi). Tāpēc jābūt mehānismiem regulārai labbūtības stratēģijas pārskatīšanai un pielāgošanai.

Iespējamie šķēršļi

Pat ar labākajiem nodomiem ir aspekti, kuriem vērts pievērst pastiprinātu uzmanību:

- iekšējais skepticisms vai aptauju nogurums – ja uzņēmumā regulāri tiek veiktas aptaujas, bet darbinieki neredz nekādas izmaiņas, viņi var sākt tās ignorēt;
- nepietiekama datu aizsardzība un izmantošana – pat ja rodas neliela sajūta, ka “atsauksme var tikt izmantota pret mani”, darbinieki to nesniegs. Jābūt skaidrai datu apstrādes politikai;
- resursu trūkums – nepietiekams finansējums, vadības atbalsts vai personālvadības speciālistu kapacitāte.

Uzņēmumi bieži plāno labbūtības aktivitātes, bet nepietiek resursu, lai tās uzturētu;

- visu darbinieku vajadzību papildīšana nav iespējama vienlaikus – dažām grupām var būt pretējas intereses, piemēram, vieni grib vairāk attālināta darba iespēju, citi – vairāk sociālas mijiedarbības. Jābūt gataviem kompromisiem un variantiem;
- kultūras atšķirības – ja uzņēmums darbojas vairākās valstīs, darbinieku kultūras, normatīvie akti un ieradumi var būtiski atšķirties. Universāli risinājumi var nedarboties visās vietās;
- nepietiekama izglītošana un vadītāju apmācība – vadītāji ir tilts starp stratēģiju un darbinieku pieredzi. Ja vadītāji nezinās, kā reaģēt uz stresu, atbalstīt un motivēt darbinieku, rezultāti var pasliktināties.

Ieviešanas ceļvedis

Lai šis nekļūtu par “jauku ideju, kas aizies nebūtībā”, šeit ir konkrēts laika grafiks, kuru uzņēmums var pielāgot savām vajadzībām.

Nedēļa	Darāmie uzdevumi
1.	Vadības līmeņa sanāksme: apstiprina stratēģijas izstrādes procesu, budžetu, mērķus; ieceļ atbildīgos personālvadībā
2.	Aptauju sagatavošana: tēmu definēšana, jautājumu izstrāde, anonimitātes nodrošināšana, platformas izvēle
3.	Aptaujas izplatīšana visiem darbiniekiem un informācijas kampaņa: kas ir šī aptauja, kāpēc tā tiek veikta un kā dati tiks izmantoti
4.	Fokusa grupas un intervijas ar reprezentatīvām darbinieku grupām (dzimums, vecums, departamenti; attālināts, hibrīds vai klātienē darbs), lai papildinātu aptaujas datus
5.	Analīze (kvantitatīvie un kvalitatīvie dati), segmentācija, iespējamo iniciatīvu noteikšana (īstenojamās tuvākajā laikā un ilgtermiņā)
6.	Galveno atklājumu prezentēšana darbiniekiem un risinājumu plāna piedāvāšana, pilotprojekta izveide
+3 mēneši	Pirmais atskaites punkts – ekspresaptauja vai cita atgriezeniskā saite, lai novērtētu progresu, stratēģijas pielāgošana

+6 mēneši	Pilna novērtējuma aptauja – sākotnējo rādītāju salīdzināšana ar konkrētā brīža rādītājiem, izaicinājumu noteikšana, paveiktā apkopošana, nākamo soļu plānošana
--------------	--

Vairāk nekā laba griba

Personāla labbūtības stratēģijas izstrāde un ieviešana prasa vairāk nekā labu gribu – tas nozīmē rūpīgu datu vākšanu, analīzi, darbinieku iesaisti un konsekventu izpildes procesu īstenošanu. Kad darbinieki redz, ka viņu viedoklis tiek ņemts vērā un ir redzama reāla rīcība, uzticība uzņēmumam, darbinieku lojalitāte un darbinieku iesaiste pieaug.

Kopā ar personāla vadības speciālistu, personāla atlases un mārketinga funkcijām uzņēmumam jāpadara šī stratēģija par darba kultūras neatņemamu daļu. Tā kļūst par vienu no konkurētspējas priekšrocībām – uzņēmums, kas spēj nodrošināt vidi, kurā darbinieki jūtas saprasti, atbalstīti un motivēti, piesaista un notur labākos darbiniekus.